



Universidad nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Análisis de la Teoría de *stakeholders* en organizaciones
complejas.

Caso: Museo Nacional de Arte (MUNAL)

TESIS

Que para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación.

Presenta: Larisa García Millán

Directora: Dra. Adriana Reynaga Morales

Ciudad Universitaria, México, septiembre 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Dedicatoria

Hoy que está por finalizar un largo camino, no quiero perder la oportunidad de plasmar mis agradecimientos a quienes me han formado.

A mi mamá, por ser el soporte principal de mi vida y mi ejemplo a seguir. Gracias por todo lo que hiciste para que yo pudiera llegar a este momento.

A mi papá, por todo el amor y apoyo incondicional. Por siempre empujarme y creerme siempre capaz.

A mi hermanito David, por ser mi compañero en la vida. A Toño, por regalarme tantos años de felicidad.

A mis amigos que definieron esta etapa de mi vida: Yoha, Adi, Nayeli, Camila, Sandra, César, Sergio, Dany, Anita, Lau y Luis.

A Yair por estar presente desde el inicio de este trabajo y hasta el día de hoy sin haber dudado y siempre creer en mí. Por abrirme la primera puerta. Nunca lo olvidaré.

A mi asesora, Adriana Reynaga por guiarme en muchos sentidos. Por ofrecerme sus conocimientos y su amistad.

Al Museo Nacional de Arte y a todos mis compañeros. A Rebeca y Aarón por la gran oportunidad y por todo lo que me enseñaron.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1. Organizaciones complejas.....	7
1.1 Teoría de Sistemas.....	8
1.2 El entorno y la complejidad.....	19
1.3 Tipología de las organizaciones.....	24
Capítulo 2. Comunicación Organizacional y Teoría de <i>Stakeholders</i>	33
2.1 Comunicación organizacional interna.....	37
2.2 Comunicación organizacional externa.....	43
2.3 Teoría de <i>stakeholders</i>	53
2.4 Públicos intermedios.....	59
Capítulo 3. El Museo Nacional de Arte (MUNAL).....	65
3.1 Museo Nacional de Arte: antecedentes.....	68
3.2 Fundación y renovación.....	71
3.3 MUNAL: actualidad.....	81
Capítulo 4. El MUNAL y sus <i>stakeholders</i>	89
Conclusiones generales.....	133
Fuentes consultadas	136
Anexos.....	146

Introducción

La comunicación organizacional ha aportado al estudio de las organizaciones nuevos enfoques, que buscan garantizar la inclusión de los diferentes públicos en las estrategias de comunicación, adecuando los mensajes y canales de acuerdo con las características de estos.

Desde este punto de vista, las organizaciones, definidas como estructuras sociales, en las que sus miembros de manera coordinada dirigen sus esfuerzos al cumplimiento de objetivos. Buscan establecer relaciones estables con sus distintos públicos para reducir la incertidumbre dada por el entorno. Los museos son un tipo de organización compleja debido la red de públicos externos o *stakeholders* que se involucran en sus actividades con objetivos particulares.

El Museo Nacional de Arte (MUNAL) alberga la colección de arte mexicano más representativa del país, abarca desde el siglo XVI hasta la primera mitad del siglo XX. Cuenta con salas de exposiciones temporales que tienen la capacidad y cuentan con las regulaciones necesarias para recibir muestras internacionales, audiovisuales y multitudinarias. El MUNAL también complementa su oferta cultural con conciertos y ciclos de cine, y un programa académico que se compone de talleres, cursos y diplomados.

Gracias a su diversa y amplia colección, su trayectoria como exportador e importador de exposiciones internacionales y colaboraciones con museos extranjeros; su registro de asistencia que en promedio reúne a 300 mil asistentes anuales, su oferta educativa sustentada por instituciones como la UNAM y su característica de ser El Museo Nacional de Arte, el MUNAL ha logrado posicionarse como uno de los recintos más importantes de México, lo que le ha permitido acceder a recursos, obras y colecciones; y tener contactos con artistas, académicos y funcionarios, creando así una compleja red de comunicaciones que le permite cumplir sus objetivos y seguir creciendo como museo.

La complejidad de una organización está dada por la cantidad de relaciones que establece con agentes de su entorno. En suma, con un contexto en constante cambio condicionado por variables políticas, socioculturales y económicas y un entorno inmediato con una vasta competencia en el ámbito museístico¹, hacen del MUNAL una organización compleja.

En esta tesis, se realiza un análisis de públicos al Museo Nacional de Arte (MUNAL) mediante la Teoría de *stakeholders*, con el objetivo de facilitar la difusión de sus mensajes de acuerdo con la segmentación y jerarquización de los mismos.

La hipótesis que guía este trabajo es que en tanto el MUNAL conozca sus públicos externos o *stakeholders* y diseñe y aplique estrategias o planes de comunicación de acuerdo con sus necesidades y expectativas, podrá optimizar sus procesos y recursos y creará relaciones de confianza, duraderas y eficientes con ellos.

El objetivo general es optimizar la implementación de estrategias de comunicación de acuerdo a las necesidades y expectativas específicas del Museo Nacional de Arte y de sus públicos. Los objetivos particulares son:

- Definir los principales conceptos teórico-prácticos sobre la complejidad y los elementos que definen a las organizaciones difusoras de cultura.
- Identificar los conceptos teóricos-prácticos de la Teoría de *stakeholders* que permitirán su aplicación desde el punto de vista de la comunicación organizacional.
- Registrar los elementos que constituyen el MUNAL en cuanto a objetivos, estructura organizacional, políticas, antecedentes y trayectoria y procesos de trabajo.
- Identificar y jerarquizar a los *stakeholders* del MUNAL de acuerdo con los factores descritos en la matriz de clasificación propuesta de acuerdo con la teoría de *stakeholders*.
- Explicar y evaluar la relación en materia de comunicación entre cada stakeholder y el MUNAL.

¹ La Ciudad de México es la segunda ciudad del mundo con más museos. Consultado en UNAM Global en línea: <http://www.unamglobal.unam.mx/?p=60579> (consultado el 29/ago/19)

Este trabajo es resultado de la experiencia profesional obtenida durante dos años (2017 y 2018) en la Coordinación de Relaciones públicas en el MUNAL. Se compone de 4 capítulos que exponen las bases teóricas, los elementos referenciales relativos al museo y el análisis de *stakeholders*.

En el primer capítulo se aborda la Teoría de Sistemas de acuerdo con Niklas Luhmann, Daniel Katz y Robert L. Kahn, y su nexa con el estudio de las organizaciones explicado por Mario Krieger, la relación con los agentes del entorno descritos por Alfredo Aguirre Sabada e Idalberto Chiavenato y su clasificación expuesta por Joseph August Litterer. Este capítulo tiene el objetivo de sentar las bases teóricas, de explicar los elementos y procesos que componen a las organizaciones y cómo se configura la complejidad.

El segundo capítulo trata la Comunicación Organizacional y su estudio. Se profundiza en la comunicación externa y en la Teoría de *stakeholders* de acuerdo con Edward Freeman, Gastón Escudero y Fernando Navarro, y que es la base del estudio posterior. Dicha teoría aporta los conceptos necesarios para entender la importancia de identificar y jerarquizar los públicos de las organizaciones.

El tercer capítulo contextualiza al MUNAL; se retoma su historia, se describe su situación actual y se define su estructura organizacional y sus *stakeholders*. Este capítulo cierra con la identificación y mapeo de las relaciones del museo y con la matriz metodológica que permite jerarquizarlas.

Por último, en el capítulo cuatro se presenta un análisis de cada *stakeholder* del museo, el lugar que ocupa de acuerdo con la matriz de estudio y su relación actual con el MUNAL. Se evalúan las estrategias de comunicación desarrolladas y se detectan posibles áreas de oportunidad.

Para el propósito de esta investigación, el enfoque es en cómo los agentes del entorno que mantienen una relación directa con el museo influyen en todos los procedimientos, estructuras y comportamientos del MUNAL. Desde esta perspectiva, la estructura organizacional, la tecnología a utilizar y el desarrollo de variables organizacionales (cultura,

objetivos, procesos) son resultantes no tanto de los objetivos, sino de los condicionamientos del entorno.

El desglose de públicos ofrece distintos beneficios al MUNAL, tanto a nivel interno, ya que permite la sistematización de estrategias, es decir, cada área del museo comprende al público que le corresponde y se encarga de gestionar la relación con base en las características desarrolladas en este trabajo; y a nivel externo, en la comunicación con estos *stakeholders* y en la formación de una reputación y posicionamiento favorables, elementos que agregan valor al museo y que se traducen en mayores y mejores áreas de crecimiento.

Los museos y los recintos dedicados a la difusión de la cultura en México son organizaciones que se enfrentan a muchos obstáculos, en consecuencia, la creación de estas redes de comunicación y por lo tanto su estudio y análisis, son herramientas imprescindibles para direccionar su quehacer; de este capital social se obtiene personal, obra, recursos, difusión y cooperación interinstitucional, es decir, lo necesario para adaptarse, crecer y sobrevivir.

1. Organizaciones Complejas

La configuración de la sociedad actual y la convivencia entre todos sus miembros resulta en estructuras sociales que se desarrollan en familias, grupos, empresas; es decir, en organizaciones que cohesionan intereses comunes de quienes las conforman..

Las organizaciones se componen de dos o más personas que tienen algún interés afín, y que, de manera estructurada, trabajan juntas para el logro de algún objetivo. Los individuos tienen la necesidad de integrarse e identificarse con cierto grupo social y realizar actividades para su beneficio y también para el de la propia organización.

Los museos, y por lo tanto el Museo Nacional de Arte (MUNAL), son un tipo de organización, puesto que reúnen los individuos, los procedimientos, los flujos de información (internos y externos), la estructura y objetivos que guían su actividad diaria y con ellos se conforman proyecciones a futuro. Es posible estudiar al museo desde los diferentes elementos que lo integran como organización, en este caso será mediante sus distintos públicos y de los procesos comunicativos que establecen entre sí.

Carlos Bonilla explica que el término “organización” proviene del griego *organon*, que significa instrumento; por tanto, lo define como “un medio para hacer algo [...] integrado por el ser humano, la realización de actividades, la división de trabajo o especialización, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes”.²

Como muchos términos, el concepto de organización ha evolucionado de acuerdo con el enfoque que se le da y, por tanto, es importante determinar desde qué perspectiva se entenderá. Para esta tesis se aplicarán conceptos de la Teoría de Sistemas para explicar el funcionamiento del MUNAL.

Mario Krieger, en su texto *Sociología de las organizaciones*, retoma elementos de la teoría sistémica y de Niklas Luhmann para entender a las organizaciones como sistemas:

² Carlos Bonilla. *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. Trillas, México, 1988, p. 15.

Una organización como sistema es un conjunto interrelacionado de partes, con una finalidad, una entrada por donde incorpora los insumos, una salida por donde brinda sus productos y una caja negra o procesador (tecnologías, comportamientos). Además cuenta con un sistema de retroalimentación (comunicación) que le permite realizar el *feedback* con la información del medio ambiente y mantenerlo en equilibrio, entendido como todos los procesos inclusive los conflictos, para cumplir el objetivo: sobrevivir.³

Asimismo, también se diferencia del medio ambiente o entorno organizacional (micro y macroentorno).

1.1 Teoría de Sistemas

En términos generales un sistema es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. “La naturaleza especial de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos, condicionan la peculiaridad concreta de un sistema”.⁴

La Teoría de Sistemas nace en el campo de las ciencias naturales; específicamente, uno de los antecedentes más relevantes para la conceptualización de la teoría fue la definición de los organismos como sistemas del biólogo austriaco Ludwing von Bertalanffy: “El estado característico de los organismo es el de un sistema abierto (...) en el sentido que intercambia material con su medio ambiente; mediante las entradas y las salidas de materiales se producen cambios de componentes.”⁵

Esta concepción formada en la biología aportó las bases para el desarrollo de futuras investigaciones en torno a los sistemas que fue desplazándose hacia otras áreas del conocimiento; entre ellas, las ciencias sociales y el comportamiento de las organizaciones.

³ Mario Krieger. *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Pearson Educación, 2001, p. 34.

⁴ *Ibidem*, p. 35.

⁵ Robert Lilienfeld. *Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, México, Trillas, 1984, p. 26.

Cada sistema tiene sus fronteras que lo separan del entorno o ambiente. Se describen sistemas cerrados o abiertos, siendo estos últimos aquellos que mantienen contacto con su entorno y parte de las operaciones del mismo están en constante intercambio, las organizaciones corresponden a este tipo de sistema.

Niklas Luhmann (1927-1998), sociólogo alemán, uno de los autores más importantes de la Teoría de Sistemas, en *Introducción a la teoría de sistemas* (1990), proporciona la primera y principal característica de las organizaciones como sistemas y que retomaría en futuros textos: la *autorreferencia* y la *diferencia*, un sistema no surge de la unidad de partes sino de la posibilidad de autorreferirse y diferenciarse de su ambiente externo, es decir, de “su capacidad de establecer relaciones consigo mismo y de diferenciar estas relaciones con su entorno”.⁶

Un sistema tiene relación con su entorno, pero actúa al interior de sí mismo y logra su propia unidad cuando se diferencia del exterior. Este proceso corresponde a la teoría de clausura operativa, misma que propone que los sistemas operan y se autoorganizan dentro de sus límites de acuerdo con la estructura que él mismo establece; cumpliendo así el proceso de diferencia/autorreferencia que menciona Luhmann, “la teoría de la clausura operativa establece que la diferencia sistema/entorno se lleva a cabo, y se posibilita, sólo por el sistema”.⁷

Aunado a la teoría de la clausura operativa, Luhmann retomó el concepto de la autopoiesis (también aplicado en la biología). Ambos fenómenos suceden en el interior del sistema y se enfocan en el funcionamiento y estructura de éste.

En un principio, la autopoiesis designaba una capacidad de los seres vivos para producirse a sí mismos de acuerdo con lo que les exigiese el entorno; Luhmann utilizó este término para explicar una característica similar en las organizaciones, ya que, según el autor, éstas también pueden producirse y reproducirse a sí mismas respetando la organización

⁶ Niklas Luhmann. *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Barcelona, Paidós, 1990, p. 44.

⁷ Niklas Luhmann. *Introducción a la teoría de sistemas*. México, Universidad Iberoamericana, 2002, pp. 56-57.

autogenerada en el momento de efectuar sus operaciones, es la reproducción de sus estructuras y modelos de operación.

Es común confundir los términos de autopoiesis y autoorganización, ya que los dos funcionan como mecanismos de autogestión en el sistema; la diferencia es que la autoorganización se refiere al proceso de generar las estructuras que el sistema no puede importar del entorno, dando lugar a una estructura propia adecuada a su forma de relacionarse y de operar; la autopoiesis por su parte, es la capacidad del sistema de reproducirse de acuerdo con la estructura que ya está previamente configurada.

Desde este punto de vista, los sistemas son “construcciones analíticas, definidas precisamente por ese límite, que sería arbitrario y puede variar (sistemas, subsistemas, suprasistemas),”⁸ son conjuntos de elementos que se interrelacionan para operar dentro de los límites que ellos mismos definen, pero que permiten la interacción con su entorno.

Diversos autores han interpretado la Teoría de Sistemas enfocada a las organizaciones, aportando términos al estudio y características que definen a los sistemas abiertos:⁹

- Homeostasia u homeostasis. Es la tendencia del sistema abierto a permanecer en equilibrio. Se refiere a la autorregulación y capacidad de mantener una estabilidad y una comunicación con su entorno. La homeostasia garantiza la estabilidad y el estado firme del sistema, a pesar de todas las variaciones que ocurren en el ambiente.
- Adaptabilidad. Es el cambio en la organización del sistema gracias a su interacción con el entorno para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente, de acuerdo con los cambios en él.¹⁰ Al contrario de la homeostasia, la capacidad de adaptación lleva a la ruptura, al cambio y a la innovación del sistema para que éste se pueda ajustar a las demandas del ambiente externo.

⁸ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 42.

⁹ *Ibidem*, p. 33.

¹⁰ Idalberto Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 2004.

- Morfogénesis. Es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto a su ambiente. A diferencia de lo que ocurre en los sistemas cerrados, mecánicos y biológicos, el sistema abierto tiene capacidad para modificar él mismo sus propias estructuras.
- Negentropía o entropía negativa. “La entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, la desorganización, la desintegración y, finalmente, a la muerte”.¹¹ Los sistemas abiertos, para poder sobrevivir, se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas para poder mantener su estructura organizacional en razón de una entropía negativa.
- Sinergia. Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. La sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado “no sea igual a la suma de sus partes ni de sus insumos”, sino un producto configurado propiamente por dichos subsistemas.

Los sistemas abiertos, como todos los seres vivos, las organizaciones, la economía y la propia sociedad, interactúan dinámicamente con el ambiente por medio de múltiples insumos y productos que no son conocidos en forma exacta ni obedecen a las relaciones directas de causa y efecto. De ahí el comportamiento complejo de los sistemas abiertos. Éstos no son objetos, sino organismos complejos que se comportan de manera compleja.¹²

Robert Kahn y Daniel Katz, psicólogos norteamericanos, también retoman todos los elementos de la Teoría de Sistemas, pero enfocan su modelo a destacar los componentes socio-psicológicos: los valores, normas, roles y funciones.

Conceptualizan las organizaciones como sistemas abiertos y como una clase de sistemas sociales que consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Los sistemas sociales son aquellos compuestos por personas que tienen una interacción continua mediante actividades coordinadas. “Todo lo demás significa infraestructura o plataforma de trabajo [...]. En realidad, las organizaciones representan la coordinación de

¹¹ *Ibidem.*

¹² *Idem.*

las distintas actividades que aportan los individuos con el fin esencial de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.”¹³

De aquí que se puede considerar al MUNAL como un sistema social, ya que la base de sus actividades recae en el personal que labora, en los flujos de comunicación que establecen y en la coordinación de sus actividades; a grandes rasgos, para la creación de una exposición es necesaria la investigación histórica y conceptual por parte de curadores, el trabajo de museógrafos, la difusión de comunicólogos y, en el día a día del museo (y por lo tanto de las exposiciones), el mantenimiento y la seguridad del recinto, la organización de visitas guiadas, talleres y cursos.

En términos de la Teoría de Sistemas, la estabilidad de dichas actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema; con la transformación de energía dentro del sistema, y con el producto o salida de energía. Los componentes de un sistema, incluidos los sociales, y que se pueden identificar dentro del MUNAL, son:¹⁴

a) *Insumos*: recursos, materias primas, equipos, recursos humanos, recursos simbólicos, conocimiento y tecnologías, entre otros, que en el museo corresponden desde el personal que labora, la obra que ingresa y que poco a poco ha integrado el acervo, materias primas necesarias para el mantenimiento y la producción de exposiciones y actividades, hasta el capital financiero que anualmente se obtiene de presupuesto federal y a través de donaciones.

b) *Productos*: bienes, servicios, productos, entre otros, en este caso son las exposiciones, actividades, cursos y talleres; además, libros, catálogos y demás productos a la venta en la Tienda MUNAL que se ofrecen al público.

c) *Tecnología*: conocimientos incorporados en máquinas, herramientas, equipos, procesos, como la maquinaria en talleres de carpintería, electricidad, pintura y museografía; el equipo de cómputo en las oficinas del museo, los apoyos tecnológicos

¹³ *Id.*

¹⁴ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 34.

dentro de exposiciones, como proyectores, *tablets* o sistemas de audio, y el mobiliario que, en el caso del museo, funge un papel significativo al guiar un recorrido y ser soporte de señalética y cédulas informativas. Y desincorporados como manuales de procedimientos.

d) *Medio ambiente o entorno organizacional*: incluye tanto la órbita organizacional o medio ambiente cercano a la organización (la competencia, los productores, los visitantes, los sindicatos, los entes de control y de regulación), como el medio ambiente en general (el mercado, la política económica-social, los sistemas legales, los niveles de educación y de cultura de la sociedad).

Para el museo es fundamental conocer este factor dada su variedad de públicos y el tipo de influencia/dependencia que mantiene con ellos; de acuerdo con la eficacia de la comunicación que establezcan, se pueden frenar o impulsar las actividades y proyectos del MUNAL. Es en este elemento donde radica el objetivo de la investigación, por lo que las redes de públicos y los siguientes puntos serán desarrollados en próximos capítulos.

e) *Objetivos*: visión, misión y estrategias organizacionales.

f) *Procesos y comportamientos*: patrones de comportamiento organizacional (de individuos, grupos, equipos), estilos de liderazgo, relaciones de poder y conflictos, entre otros.

g) *Comunicación*: subsistemas de comunicación interna, sistemas de comunicación con el medio ambiente, visitantes, usuarios, interesados.

h) *Cálculo organizacional*: normas y valores compartidos, creencias y presunciones básicas. Los modos de trabajar, planificar, controlar, decidir; es decir, cómo se gestionan los recursos humanos.

i) *Estructura organizacional*: se refiere a la manera en la que se conforma el organigrama, se departamentaliza la organización, se dividen las tareas y se coordinan las actividades.

Existen distintas clasificaciones de estructura organizacional, dependiendo del autor que se retome, de las más sencillas y funcionales es la citada en el texto de Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, que diferencia entre estructuras mecánicas y orgánicas. La primera se refiere a una estructura rígida, se caracteriza por una red de comunicación limitada que busca alcanzar la eficiencia y depende de tareas estandarizadas y controles establecidos.

Una estructura organizacional orgánica es adaptable y flexible. Las operaciones se basan en torno a equipos de trabajo con redes de comunicación en todos los niveles. La configuración de una estructura dependerá de los objetivos de cada organización.

Las organizaciones son consideradas mecanismos de entrada-producción-salida. Toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materias primas, etcétera, y por medio de tecnologías y un proceso de producción, las transforman y exportan al ambiente (salida) como productos y/o servicios. Además de este proceso, las características que denotan su cualidad de “sistemas sociales” son:¹⁵

- Al contrario de las demás estructuras básicas, los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud, ya que se conforman de la estructuración de eventos o acontecimientos y no de la estructuración de partes físicas.
- Necesitan entradas de producción y de mantenimiento. Estas últimas son las importaciones de energía que sustentan al sistema y las primeras son las importaciones de energía procesadas para proporcionar un resultado productivo.

“Una organización humana subsiste sólo si la gente es inducida a proporcionar esas entradas [organizacionales], incluyendo la membresía y el desempeño de funciones”.¹⁶ Por ello son necesarias las dos categorías de insumos, tanto aquellos materiales y energías relacionados con el trabajo, como los de mantenimiento, que incluyen también energías e

¹⁵ Michael M. Harmon y Richard T. Mayer. *Teoría de la organización para la administración pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 31.

¹⁶ Daniel Katz y Robert L. Kahn. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 2008, p. 41.

información necesarias para conservar a los miembros en el sistema y persuadirlos para que desempeñen sus actividades como miembros de él.

- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos y, por tanto, necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
- Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social:¹⁷ las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas y se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea. Las normas son expectativas con carácter de exigencia que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función. Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

Las organizaciones sociales constituyen un sistema de funciones interrelacionadas, interdependientes y estandarizadas. El modelo de funciones formales fue otra de las aportaciones de Katz y Kahn y se sustenta en la idea de que cada puesto en una organización incluye una serie de actividades y conductas esperadas que conforman el desempeño de una función (roles). Este modelo se aplica en el tipo de organización que se presenta (museos) y determina una división del trabajo metódica y operativa dentro, y puede verse en términos de subsistemas organizacionales:¹⁸

a) Subsistemas técnicos o de producción, dedicados al procesamiento o transformación energética o de información. Corresponden a los procesos sustantivos; es decir, aquellos que son la base de los objetivos de la organización.

En este caso, se identifican como subsistemas de producción a las áreas de Curaduría, quienes realizan la investigación previa, articulan el discurso de una exposición y seleccionan las obras que la conformarán; de Registro de obra (o de Exposiciones), la encargada de buscar las obras, ya sea dentro de la colección del MUNAL o en museos o galerías externas, y de gestionar los trámites para préstamos o donaciones, y de

¹⁷ *Ibidem*, p. 67.

¹⁸ *Ibidem*, PP. 49-53.

Museografía, cuya labor es diseñar y adaptar los espacios de acuerdo con lo que la exposición requiera.

b) Subsistemas de apoyo. Responden a tecnologías periféricas y administrativas, por ejemplo: la Subdirección de Comunicación, que concentra las áreas de Prensa, Relaciones Públicas, Servicios Web, es decir, se encarga de los canales del museo para la difusión de exposiciones y actividades; el área de Comunicación Educativa, que elabora los programas académicos y talleres que apoyan a cada exposición, y la Subdirección Administrativa, el área de Diseño y de Sistemas.

c) Subsistemas de mantenimiento dirigidos a los equipos de trabajo. Se refieren a las pautas y normas, reclutamiento, capacitación, motivación-recompensa y sanciones que se gestionan en el área de Recursos Humanos.

d) Subsistemas de adaptación, que atañen a asegurar la supervivencia de la organización en un ambiente cambiante. Buscan avizorar los cambios contextuales y producir el cambio organizacional.

El Museo Nacional de Arte forma parte del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, que a su vez es una dependencia de la Secretaría de Cultura; por lo tanto, el museo y su administración están protegidos y en constante comunicación con estas instituciones superiores, por lo que no es común que se enfrente a cambios sorpresivos sin previa planeación. El área encargada de la comunicación entre museo-autoridades es la de Relaciones Institucionales, que forma parte de la Dirección.

e) Subsistemas gerenciales para la dirección, coordinación y control de los otros subsistemas y actividades de la estructura. Son los mecanismos reguladores y estructuras de autoridad, en este caso recae en la Dirección del museo, es decir, en la Dirección y sus principales apoyos, que son la Subdirección Técnica del museo y el área de Relaciones Institucionales.

La organización como sistema abierto forma parte de una sociedad mayor y está compuesta por partes menores, son sistemas dentro de otros sistemas. Hay que recordar que durante

el siglo XX los primeros funcionalistas (Émile Durkheim, Talcott Parsons, por ejemplo) concebían a la sociedad como un todo orgánico compuesto de subsistemas que a la vez cumplen una función de mantenimiento del propio “gran” sistema.

Desde este enfoque, los museos cumplen con objetivos relacionados a preservar y difundir a largo plazo los valores y conocimientos, es decir la cultura, de la sociedad. “La sociedad es analizada como un sistema complejo, que tiende al mantenimiento del equilibrio, compuesto por subsistemas funcionales (organizaciones) cada uno de los cuales tiene la misión de resolver un problema fundamental del sistema en su conjunto”.¹⁹

Entonces las organizaciones (consideradas por sí mismas un sistema), forman parte del suprasistema “sociedad”, que a la vez configura su entorno y les exige el cumplimiento de una función particular bajo sus condiciones. Las organizaciones responden a los cambios y exigencias del exterior llegando inevitablemente a la adaptación.

Las organizaciones, al ser sistemas abiertos, necesitan gestionarse cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno.

Durante las décadas de 1950 y 1960 surgió el “Enfoque contingencial” o la “Teoría de contingencias”, como una nueva perspectiva para hacer frente a los cambios del entorno y cuya tesis principal se basa en dos ideas: la primera es que las organizaciones que funcionan en un entorno turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna (en su estructura) y, la segunda, es que dadas las circunstancias del entorno, sólo algunas organizaciones son capaces de sobrevivir y adaptarse a las exigencias de éste.

Una contingencia, definida como “algo incierto o eventual. Que bien puede suceder o no, y que solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón”,²⁰ concentra tres elementos: a) un estado del ambiente previo o un punto inicial del proceso; b) un comportamiento, y c) una consecuencia. De acuerdo con B. F. Skinner estos tres

¹⁹ Mauro Wolf. *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona, Paidós, 1983, p. 73.

²⁰Economía simple “Definición de Contingencia”, en línea: *Economíasimple.net*. URL: <https://www.economiasimple.net/glosario/contingencia> (consultado: 4/feb/18).

elementos constituyen un proceso dinámico en el cual las variables independientes influyen en las variables dependientes (el comportamiento de la organización) para producir un resultado en el ambiente (consecuencia).²¹

Existen muchos elementos que funcionan como variables independientes o contingenciales de acuerdo con el autor que se cite, por ejemplo, *el entorno* (investigaciones en 1972 sobre la oposición organización-ambiente de Paul Lawrence y Jay Lorsch); *el tamaño de la organización*, dado que entre más grande está, aumenta también la especialización, la formalización y la complejidad de su estructura; *la tecnología* con la que cuenta (investigación de la socióloga industrial Joan Woodward); *la antigüedad* –la edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización–; *la estructura* y la jerarquización del poder internamente (resultado de la tipología de estructura de las organizaciones de los sociólogos británicos Burns y Stalker), o *la cultura organizacional*, que incluye los valores, las creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa.

Para el propósito de esta investigación, el enfoque será en cómo los agentes del entorno que mantienen una relación directa con el museo, influyen en todos los procedimientos, estructuras y comportamientos del MUNAL. Desde esta perspectiva, la estructura organizacional, la tecnología a utilizar y el desarrollo de variables organizacionales (cultura, objetivos, procesos) son resultantes no tanto de los objetivos, sino de los condicionamientos del entorno.

²¹ Milton Mora. *La teoría contingencial en la administración*. En línea. Versión PDF. URL: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7829/1/La%20teoria%20contingencial%20en%20la%20administracion.pdf>, p. 22 (consultado: 4/feb/18)

1.2 El entorno y la complejidad

El medio ambiente o entorno se define como todo lo que está fuera de los límites de la organización, está constituido por aquellos elementos que pueden tener alguna influencia, directa o indirecta, sobre la operación de esta misma. Más concretamente, “el medio está formado por aquellos factores externos a la organización que, aun teniendo influencia significativa en su estrategia, la organización no puede controlar”.²²

Alfredo Aguirre Sabada e Idalberto Chiavenato distinguen dos dimensiones del entorno: el macroentorno, el ambiente mayor que se conforma de todos aquellos factores que no son particularizados para sólo un sector, sino que se trata de un medio común para todas las organizaciones que se encuentran en una región o demarcación. Y el microentorno, el ambiente específico más cercano e inmediato de cada organización, es donde desarrolla sus operaciones, de donde ésta obtiene los insumos que entran y en el cual deposita los productos que salen.

Desde luego que el MUNAL no está exento de dichas variables y es imperativo que, por un lado, conozca aquellas que corresponden al macroentorno y por lo tanto no puede modificar y por otro, que establezca las redes necesarias con los públicos que están en su microentorno, claves para su funcionamiento adecuado.

El macroentorno se conforma por cuatro ámbitos que son relevantes para la actividad de cualquier organización, éstas representan un campo amplio para analizar. Son el ambiente político-legal, el ambiente económico, el ambiente educativo-tecnológico y el ambiente sociocultural.²³

Ambiente económico. Lo constituyen la estructura y la conjunción de factores que determinan el desarrollo económico que condiciona a las organizaciones. Factores como la

²² Alfredo Aguirre Sádaba, Ana María Castillo Clavero y Dolores Tous Zamora. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid, Pirámide, 2003, p. 120.

²³ *Ibidem*, p. 128.

inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso per cápita son algunos de los que tienen mayor relevancia a nivel general.

Ambiente educativo-tecnológico. Es el que determina la disponibilidad del conocimiento necesario para el desarrollo de las actividades de las organizaciones en su sociedad. Incluye dos grandes aspectos: el nivel educativo y de preparación profesional de la población y el grado de avance científico y tecnológico de la misma, lo que también incluye el grado de familiaridad, habilidad y experiencia de las personas en el manejo de las herramientas, máquinas y equipo tecnológico.

Según Chiavenato son las variables tecnológicas las que influyen de manera importante en los procesos de las organizaciones y en su comportamiento, deben ajustarse y adaptarse a las innovaciones tecnológicas para no perder su competitividad frente a las otras organizaciones.

Ambiente sociocultural. Dentro de esta dimensión se encuentra la estructura demográfica y sociológica de una sociedad. Elementos demográficos como la población total, la distribución por grupos de edad y sexo, tasas de natalidad, densidad de población y movimientos migratorios. Por su parte, los aspectos sociológicos integran la estructura de clases, la movilidad social, carácter rural o urbano de la población, hábitos de vida, trabajo, consumo y ocio, por mencionar algunos.

Ambiente político-legal. Configura un componente fundamental del entorno, ya que determina las normas para el desenvolvimiento de actividades económicas. Al referir al sistema político, se incluye la situación política, aludiendo cuestiones como el grado de estabilidad política o la correlación de fuerzas políticas en un momento dado.

Chiavenato nos dice que las variables jurídicas (parte del ambiente político-legal) son las que se derivan de leyes que afectan, directa o indirectamente, a las organizaciones ayudándolas o imponiendo restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de orden comercial, civil, laboral, fiscal, etcétera, son elementos que norman la vida de las organizaciones.

El microentorno de las organizaciones conjunta la gama de instituciones y grupos de interés que rodean y se relacionan con éstas. Según Aguirre Sabada y Chiavenato, está conformado por clientes, proveedores, competidores y órganos reguladores.

Es importante recordar que las siguientes variables constituyen la red de públicos de una organización y que en el caso de esta tesis, la red de públicos del MUNAL será desarrollada en capítulos posteriores.

Clientes o consumidores. Son quienes consumen los productos que salen de la organización. Son ellos los que condicionan el éxito de ésta, es decir, definen la calidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado.

Como se desarrolla en el capítulo 4, en el ámbito museístico no se habla de clientes; investigadores de este campo utilizan los términos visitante y usuario (y sus propias categorías) dada la vocación de servicio, difusión cultural y tipo de comunicación.

Proveedores de insumos. Proveen todos los tipos de recursos que la organización necesita para trabajar, como los recursos materiales (proveedores de materias primas), recursos financieros (proveedores de capital), recursos tecnológicos (proveedores de tecnologías), entre otros.

También en el capítulo 4, se desglosa la red de proveedores del MUNAL, haciendo hincapié en el tipo de relación que mantienen; no hay que olvidar que dada la diversidad de públicos y necesidades que tiene el museo, se ubica a los proveedores desde diferentes relaciones de valor, por ejemplo, a patrocinadores, patronos, donadores o colaboradores.

Competidores. Son las otras organizaciones que buscan obtener los mismos recursos y consumidores. Se distinguen dos tipos de competidores: aquellos que se encuentran en el entorno directo, es decir, la competencia que se dedica a lo mismo; o aquellos que están en el entorno indirecto: los competidores que no ofrecen el mismo producto/servicio, pero que son una opción alternativa a éste.

En el campo de los museos, no se podría hablar de una competencia clara, en este caso por los asistentes, ya que los objetivos no están encaminados a acaparar a un grupo específico de personas, sino que, por el contrario, se trata de la oportunidad de extender las redes de difusión de la cultura en general, de aquí que incluso se colabore con otros museos o instituciones culturales. De esta manera, otros museos se convierten en aliados antes que en competidores.

El tipo de competencia que sí se establece entre recintos y actividades culturales es por recursos, específicamente por patrocinios para eventos, para mantenimiento del recinto y espacios publicitarios y en medios de comunicación.

Órganos reguladores. Cada organización está sujeta a la acción de diversas organizaciones que se ocupan de regular o fiscalizar sus actividades. Éstas son los sindicatos, asociaciones gremiales, órganos reguladores del gobierno, órganos que brindan protección a los clientes, organizaciones no gubernamentales, entre otras, dependiendo de la organización.

El MUNAL tiene varios órganos reguladores al ser una organización que forma parte de una institución pública dependiente del Estado; como se mencionó, depende del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) y éste a su vez es parte de la Secretaría de Cultura. Por otro lado, también cuenta con un Patronato que colabora significativamente con el museo.

De acuerdo con los elementos antes mencionados, el estudio del entorno es necesario porque constituye el escenario de las operaciones de cada organización y, por lo tanto, configura la complejidad a la que se enfrente.

La complejidad de un sistema se define por dos factores: la cantidad de relaciones entre los elementos del mismo y la capacidad del sistema de responder a los estímulos del entorno. Ambos factores se resumen en el concepto “Selectividad de las relaciones y los estímulos”, donde la palabra clave, *selectividad*, integra a aquellos elementos que sí tienen poder de comunicación y, por ende, de actualización con la organización. Es decir, llega un punto en

el que las relaciones de las organizaciones se diversifican tanto que ya no son controladas por el sistema.

En los sistemas sociales estas relaciones son entabladas por individuos por lo que la comunicación se convierte en la esencia del sistema, ya sea entre las operaciones y subsistemas de éste o al exterior, en su relación con los factores del entorno.

La comunicación es vista por Luhmann como el elemento generador del sistema y de su complejidad; es decir, son *las relaciones entre los individuos dadas por la comunicación* las que brindarán unidad al sistema y permitirán desarrollar sus capacidades, como la clausura operativa, la autoorganización y la autopoiesis; al mismo tiempo que, entre más de éstas haya, más complejo se volverá. La forma en la que se desarrolle la comunicación definirá la estructura de la organización.

Un sistema complejo es aquél compuesto en forma jerárquica por subsistemas interrelacionados, cada uno de los cuales contiene a su vez sus propios subsistemas y así sucesivamente hasta llegar a ciertos componentes elementales del sistema complejo y que presenta en todos sus niveles interacciones y retroalimentaciones de carácter no lineal y dinámico.²⁴

En resumen, las organizaciones son sistemas sociales donde la base de sus operaciones es la comunicación. Dicho de otra manera, las operaciones de la organización se traducen en procesos comunicativos y, por lo tanto, entre más elementos (individuos) existan, será mayor el número de operaciones y en consecuencia será mayor la complejidad.

En el análisis de las organizaciones como sistemas abiertos inmersos en un entorno complejo constituido por el medio natural, la infraestructura y el medio social en el que actúan,²⁵ se deben considerar dos factores:

²⁴ Felipe Lara-Rosano. "Organizaciones complejas" en línea: *Conceptos y Fenómenos Fundamentales de Nuestro Tiempo*. México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. PDF. URL: http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/623trabajo.pdf, p. 4. (consultado: 14/feb/18).

²⁵ *Ibidem*, p. 5.

a) La dinámica interna propia de la organización que, conforme el tiempo avanza, transforma el estado presente en un nuevo estado.

b) La intervención de parámetros externos, antes mencionados, que alteran de manera previsible o imprevisible el estado de la organización.

En el caso de los museos como organizaciones complejas no es diferente. Éstas se encuentran con las mismas variables del entorno, tanto a nivel micro como macro, y se enfrentan a los mismos obstáculos en materia de comunicación para interactuar con sus agentes. Sin embargo, para el análisis se debe jerarquizar aquellos que tienen propiedades contingentes y que afectan directamente las operaciones de la organización.

1.3 Tipología de las organizaciones

En gran medida la complejidad que define al MUNAL está dada por el tipo de organización que es y los factores que lo intervienen, por lo que es importante definir a los museos y ubicar a esta organización en una categoría de análisis para poder bosquejar dicha complejidad.

Mario Krieger proporciona una definición práctica de organización sin perder la perspectiva sistémica: “[...] entidades sociales coordinadas que operan de diferentes maneras para alcanzar metas específicas. Éstas estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocios con el fin de establecer una mejor coordinación de actividades [...] El elemento clave de las organizaciones no son sus instalaciones, sino su gente”.²⁶

En esta misma línea, Richard Hall, en *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, explica a las organizaciones como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en

²⁶ Mario Krieger, *op. cit.*, p. 36.

un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas [...]”²⁷.

Entonces, se considera a las organizaciones como un sistema de roles (conjunto de actividades o funciones exigidas a un individuo que ocupa una determinada posición), con su propia cultura o clima; así como mecanismos de control, como normas y valores para estimular las actividades requeridas y dispositivos de autoridad para dirigir el comportamiento organizacional. Esas actividades son estandarizadas e interdependientes con respecto a algún producto o resultado común.

Las organizaciones se han diversificado, por ello es necesario analizar cada una dentro de su particular entorno y con sus propios procesos; sin embargo, como en cualquier objeto de estudio, será pertinente la formación de grupos con variables similares, lo que permite categorizarlas y de esta forma establecer una tipología.

Las tipologías no son más que instrumentos para analizar y entender a la organización, no hay una general, varían de acuerdo con el autor y corriente de estudio. Joseph August Litterer, en *Análisis de las organizaciones*, presenta una serie de tipologías desarrolladas sobre distintas características o variables.²⁸ Para esta tesis, se retomaron dos que permiten ubicar y definir al MUNAL de acuerdo con lo que hace por la sociedad y por el tipo y variedad de públicos.

a) Clasificación por sector:

Esta tipología es proporcionada por Abraham Nosnik y retomada por Litterer; dice que toda organización es creada para cumplir diversos propósitos en beneficio de una sociedad, beneficios tan diferentes como el tipo de sector al cual pertenece.

²⁷ Richard Hall. “La naturaleza de las organizaciones” en *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México, Pentice Hall, 1996, p. 33.

²⁸ Joseph Litterer. *Análisis de las organizaciones*. México, Limusa, 1979, pp. 59-69.

En primer lugar se encuentra el sector público, que desempeña la función del cumplimiento de la ley para facilitar la armonía, convivencia y común acuerdo de una sociedad en un lugar determinado (primer sector). En segundo, el sector privado, que se dedica a la generación de riqueza: las empresas (segundo sector).

Finalmente, el Tercer Sector que se encuentra integrado por organizaciones de la sociedad civil (OSC), las cuales, mediante diversas estrategias, recurren a la provisión de recursos económicos y materiales en beneficio de los individuos. “Para que una organización se integre en el Tercer Sector es necesario como mínimo la concurrencia de tres elementos básicos: su naturaleza privada, falta de ánimo de lucro y, en términos amplios, orientación social.”²⁹

El surgimiento del Tercer Sector se debe a un contexto muy específico que ha hecho necesaria su incorporación en las sociedades como un agente que sustente problemas sociales que ya no tienen cabida en las entidades públicas o privadas. Se entiende como todas las instituciones que no pertenecen al ámbito del Estado ni son parte del mercado, es decir, sin fines de lucro. Sin embargo, no dejan de ser influenciadas por los dos anteriores.

Como menciona Manuel Palencia Lefler en su texto *Manual estratégico para asociaciones no lucrativas* (2001), los límites entre la esfera pública y privada cada vez son más difusos, resultando en la profesionalización de la gestión de ONGs y la creciente conciencia de la responsabilidad social (RSE) de las empresas expresada en acciones como mecenazgo, patrocinios, marketing o publicidad social.

Si bien, el MUNAL (y muchos museos del Estado), son parte del primer sector al ser instituciones administradas por entidades públicas, tanto sus objetivos dirigidos al beneficio de la sociedad como sus necesidades actuales, los han empujado a manejar estrategias de recaudación y a la conformación de organismos (fundaciones, patronatos) que se ubican en el Tercer Sector.

²⁹ José Luis Piñar Mañas (1998), “Tendencias del Tercer Sector en América Latina”, citado por Roberto Zampani. *La Sociedad Civil Organizada: revisando conceptos para su comprensión*, p. 12.

Roberto Zampani, en *La Sociedad Civil Organizada: revisando conceptos para su comprensión*, propone una clasificación de OSC resultado del cruce de dos parámetros: quiénes son los beneficiarios y el origen de los recursos de la organización, teniendo como resultados cuatro categorías:³⁰

Figura #1 Clasificación de OSC

		Beneficiario	
		Internos	Externos
Origen de los recursos	Internos	<p><u>Asociaciones de Afinidad:</u> Los beneficiarios son miembros de la organización, los recursos son propios y devienen del aporte de los miembros. (gremios, sindicatos).</p>	<p><u>Fundaciones empresariales:</u> Los beneficiarios son externos a la organización y los recursos son de la misma empresa que forma la fundación.</p>
	Externos	<p><u>Organizaciones de base territorial o comunitaria:</u> Los beneficiarios son los miembros ya sean por afiliación o por proximidad territorial, y los recursos de la organización son mayoritariamente externos a la misma. (Asociaciones vecinales, clubes, cooperadoras)</p>	<p><u>Organizaciones de apoyo:</u> Los beneficiarios son terceros y los recursos con los que cuenta la organización también son en su mayoría aportes externos. (ONGs, organización de defensa de derechos, centros académicos, organizaciones prestadoras de asistencia social)</p>

Fuente: Roberto Zampani. *La Sociedad Civil Organizada: revisando conceptos para su comprensión*. 2003. Versión PDF. P 14

Cabe destacar una de las debilidades más comunes en el término Tercer Sector y de las OSC. Palencia Lefler expone que la mayoría de las definiciones de dicho concepto destacan el carácter social y altruista de las organizaciones: de “actividades de interés general”, “progreso social solidario”, “tarea altruista”, etcétera. Sin embargo, algunas organizaciones implícitas en las categorías que los autores mencionan, no coinciden con estas características. Por ejemplo, asociaciones privadas, sindicatos, gremios, cooperadoras, de carácter religioso o partidario, entre otras organizaciones mutualistas no tienen una misión social sino más bien particular o corporativa.

³⁰ *Ibidem*, p. 14.

Aunado a este problema terminológico, existen además muchas otras definiciones que tratan de definir al Tercer Sector, pero también sesgan alguna parte del concepto; por ejemplo, hay autores que lo limitan a la Organizaciones No Gubernamentales, otros a Organizaciones sin fines de lucro y otros a organizaciones de voluntariado; el estudio de este sector es reciente y en consecuencia, los conceptos aún no están del todo establecidos.

Para fines de esta investigación, se definirá al Tercer Sector como el conformado por las organizaciones sin ánimo de lucro que de manera autónoma buscan un progreso social. Y donde se encuentran las fundaciones y patronatos que han formado los museos.

b) Clasificación por función o propósito:

Las organizaciones tienen un objetivo dentro de la sociedad, por lo que se pueden diferenciar de acuerdo con los aportes que ofrece a la misma; son cuatro las funciones básicas que las organizaciones desempeñan:

Producción económica: se aplica principalmente a las empresas comerciales, las cuales se dedican primordialmente a aumentar su capital; dentro de la misma entra la fabricación del producto y movimiento comercial.

Organizaciones políticas: son principalmente dependencias u organizaciones gubernamentales que se ocupan de las circunstancias cambiantes o de adaptación con el propósito de alcanzar grandes metas, les interesa mejorar la sociedad o parte de ella para lograr una mayor efectividad.

Organizaciones integradoras: contribuyen con la sociedad para que ésta se desempeñe mejor; localizan las fallas, y se encargan de que todo funcione de manera óptima. Además, aíslan las fuerzas nocivas, son organizaciones de control social, en ellas se encuentran todas las organizaciones de jurisprudencia.

Organizaciones de conservación de patrones: “[...] algunas organizaciones tienen que ver con la preservación a largo plazo de los valores, patrones y conocimientos de la

sociedad; es decir, con lo que los antropólogos llaman cultura.”³¹ En esta categoría entran aquellas organizaciones cuya función principal es conservar y difundir la cultura de y para una sociedad; por ejemplo, escuelas, organizaciones patrióticas, centros sociales y culturales, iglesias, museos y las instituciones de investigación académica.

Al igual que cualquier tipo de organización, *museo* se puede definir desde diversas perspectivas. El ICOM (Consejo Internacional de Museos, por sus siglas en inglés) precisa a los museos como: “toda institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.”³²

En esta definición se consideran las salas de exposición que con carácter permanente tienen las bibliotecas públicas y las colecciones de archivos; los monumentos históricos, sus partes o dependencias, como los tesoros de las catedrales, lugares históricos, arqueológicos o naturales si están abiertos oficialmente al público; jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros, y otras instituciones que muestran ejemplares vivos: los parques naturales.

Desde un enfoque más altruista, Aurora León, en *El museo: teoría praxis y utopía*, lo define como “[...] una institución al servicio de la sociedad que adquiere, comunica y, sobre todo, expone con la finalidad del estudio, del ahorro, de la educación y de la cultura, testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y el hombre”.³³

Bajo esta definición, se incluyen a los museos en el Tercer Sector de la sociedad, ya que reúnen las características mencionadas en cuanto a que son organizaciones sin ánimo de lucro que de manera autónoma buscan un progreso social, en este caso, mediante la difusión de cultura.

³¹Joseph Litterer. *Op. cit*, p. 59.

³² André Desvallées y François Mairesse. *Conceptos clave de museología*. Armand Colin; ICOM, 2010, p. 42. En línea. Versión PDF: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf (consultado: 25/mar/18).

³³ Aurora León. *El museo: teoría praxis y utopía*. Madrid, Cuadernos Arte Cátedra, 2000, p. 10.

Por otro lado, también se concibe a los museos como una empresa social, es decir, un “ente cuya actividad comercial deriva más de un 70% de sus beneficios al servicio de la sociedad, dejando todo ese margen de beneficios fuera de la fiscalidad en el caso de entidades de perfil privado”³⁴.

Las empresas sociales son organizaciones que se dedican a alguna actividad comercial para producir algún beneficio social, ambiental, educativo o cultural. Los museos pueden llegar a obtener una variada gama de flujos de ingresos rentables de sus boletos de entrada y de sus comercios como cafeterías y restaurantes, talleres y conferencias, alquiler de exposiciones, derechos de imagen y reproducción, membresías, etcétera; además de conseguir patrocinios y convenios que contribuyen al ámbito económico. Los programas de voluntariado también aportan a este ahorro.

En esta tesis se plantea una categoría de organización de difusión cultural que integra ambas concepciones mencionadas. Esta categoría retoma características de organizaciones sin ánimo de lucro (tipología de acuerdo con el sector) y de organizaciones de conservación de patrones (tipología de acuerdo con la función o propósito) y engloba a las organizaciones que buscan generar continuidad y cohesión social mediante actividades educativas, culturales y expresivas, al mismo tiempo que cumplen con expectativas económicas de órganos reguladores y autoridades.

Los museos en México empatan con esta categoría: cumplen con funciones de servicio para la sociedad: son organizaciones que conservan, preservan y difunden la cultura (por medio de de la ciencia o el arte); trabajan con la sociedad civil mediante la formación de patronatos o fundaciones que sustentan su labor, mientras que responden a intereses económicos para su beneficio, y enmarcan sus actividades acordes a una política cultural que permea el contexto.

³⁴ EVE Museos e Innovación. “Museos como empresas sociales” en línea: evemuseografia.com URL: <https://evemuseografia.com/2016/03/16/museos-como-empresas-sociales/> (consultado: 25/mar/18).

Por extensión, se ubica al Museo Nacional de Arte. De acuerdo con esta definición donde se conjugan varios objetivos, se considera que un museo, desde el punto de vista organizacional, cuenta con una gran variedad de públicos a los cuales se dirige, adecua su mensaje a las características y necesidades de cada uno, y reúne así los elementos de un sistema complejo. En suma, el MUNAL es un sistema complejo dadas las relaciones que crea a su alrededor para operar de manera óptima.

Consideraciones generales

La llegada de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones ha contribuido a pensarlas como un conjunto de elementos y personas coordinadas para el cumplimiento de un objetivo que está en función del ambiente que le rodea; el término “sistema” denota características de interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de dichos elementos que constituyen “un todo”, una organización.

Con el avance en los estudios de esta perspectiva, se añadieron conceptos que explican el funcionamiento de organizaciones modernas que buscan adaptarse –ya sea cambiando procedimientos en su interior o indagando soluciones en ámbitos exteriores– a los cambios en el contexto o entorno.

En esta investigación se define a una organización como un sistema social, donde todos sus elementos (capital humano; recursos tangibles e intangibles) se interrelacionan para cumplir un objetivo común mediante de procesos, mecanismos y estructuras; poseen una identidad definida, propósitos compartidos y la principal característica son los flujos de comunicación formales e informales y el intercambio activo con su entorno.

Se destaca esta última cualidad ya que, el contexto actual, exige un alto nivel de adaptabilidad por parte de las organizaciones y, en consecuencia, demanda mayor relación y comunicación –en ambos sentidos– con el entorno y los agentes que lo conforman. Por consiguiente, los sistemas organizacionales son resultado del medio ambiente y su evolución gracias a la retroalimentación dada por el entorno.

En el desarrollo de las teorías organizacionales, el enfoque contingencial es posterior a la teoría sistémica y surge como un complemento a sus postulados. Este primer enfoque (sistemas) enfatiza que todas las partes son interdependientes y están interrelacionadas en un todo. El enfoque contingencial opera dentro de la teoría sistémica, pero a un nivel más pragmático, usando sus conceptos y estableciendo una relación funcional específica entre las variables del medio ambiente y los elementos organizacionales.

El medio ambiente o entorno aporta agentes, recursos y públicos que establecen procesos de comunicación entre sí mismos y con la organización, creando así redes que definen sus objetivos y actividades. Entre más relaciones de este tipo entable una organización, más compleja será.

El Museo Nacional de Arte es una organización compleja dada la diversidad de agentes y factores que lo intervienen. Para su adecuado análisis es importante describir qué tipo de organización es, el contexto en el que surgió y en el que se desenvuelve actualmente: objetivos, estructura y forma de operar.

Es una organización de difusión cultural sin ánimo de lucro, cuyos objetivos están enfocados a generar continuidad y cohesión social mediante actividades educativas, culturales y expresivas.

El MUNAL se enfrenta a todos los ámbitos del macroentorno, especialmente al ser una institución pública del Estado, se ve afectado por las decisiones en el ambiente político-legal y en el ambiente económico; asimismo, al ser una organización enfocada a la difusión del arte, depende en gran medida del ambiente educativo-tecnológico y el ambiente sociocultural que permea el contexto actual en México.

En cuanto al microentorno, en el capítulo 4 se analizará cómo se conforma la red de agentes y grupos alrededor del MUNAL y a qué categoría corresponden, ya sea clientes, en este caso el público y sus perfiles; proveedores, tanto materiales, tecnológicos, acervo de obra y capital financiero; competidores, desde diferentes perspectivas como de entretenimiento o de formación, y órganos reguladores.

2. Comunicación Organizacional y Teoría de Stakeholders

La comunicación es la base de la interacción humana, es el fenómeno principal de sus relaciones. Francisco A. Gomezjara señala que, el término “comunicación” deriva del latín *communicare*, que significa compartir, y afirma que “comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra”.³⁵ Por tanto, observar este fenómeno es esencial para entender cómo se relacionan las personas y, en consecuencia, cómo funcionan las organizaciones.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la comunicación entre los miembros de una organización, como en el MUNAL, tanto de forma interna como externa (visitantes, proveedores, patrocinadores, autoridades, etcétera), es la base de las operaciones, las actividades y, por lo tanto, de la esencia de la organización misma. Es importante conocer los conceptos que se utilizan en el campo de las teorías de la Comunicación Organizacional para entender y definir los distintos tipos de relación que se entablan.

En el desarrollo de la Teoría Organizacional, la comunicación ha ganado su propio terreno en cuanto a conceptos, definiciones y estrategias de gestión. Así, es posible concebir la Comunicación Organizacional desde tres perspectivas diferentes: como un proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

La comunicación organizacional entendida como un *proceso social*, deriva de las Teorías de la Comunicación, y éstas se categorizan de acuerdo con la tipología sociológica de la comunicación que proporciona distintos niveles de análisis de los fenómenos comunicativos sociales. Esta tipología se compone de las siguientes categorías:³⁶

- Comunicación intrapersonal
- Comunicación interpersonal
- Comunicación intragrupal

³⁵ Arturo Guillemaud Rodríguez Vázquez. *Diccionario de Comunicación*. México, Ediciones La biblioteca/UNAM, 2005, p. 107.

³⁶ Alejandro Gallardo Cano. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Cromocolor/UNAM, 2002, p. 39.

- Comunicación intergrupala
- Comunicación colectiva o masiva
- Comunicación social o societaria

La base de todas estas teorías es considerar a la comunicación como el proceso social fundamental, dado que los humanos aprovechan estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes.

Según Alejandro Gallardo Cano, las tres principales características que diferencian a los procesos de la comunicación humana de otros como por ejemplo biológicos o físicos, son: que tienen origen en la razón y en la conciencia, es decir es intencional; funciona con base en lenguajes, ya sean naturales como movimientos fáciles o artificiales como la escritura; y es instrumental, es decir tiene capacidad de emplear medios como soporte, transporte y para perdurar sus mensajes.³⁷

Por otro lado, Gallardo Cano proporciona una definición de proceso acorde al campo de estudio: “[...] es un conjunto de ciclos autorregulados que son dinámicos, que tiene un constante devenir. [...] Los elementos de un proceso interaccionan entre sí y, cada uno de ellos influyen sobre los demás.”³⁸ Así, la comunicación humana es un proceso complejo en constante movimiento y cambio que, a su vez, está conformado por otros procesos en las personas, grupos, organizaciones, naciones, etcétera. El objeto de estudio de las Ciencias de la Comunicación es, entonces, comprender y explicar todos estos procesos de comunicación que tienen lugar en la sociedad.

Por ende, la comunicación organizacional es el proceso por el cual se intercambian mensajes entre los miembros de una organización, así como esta misma y sus diferentes públicos externos mediante una amplia variedad de canales.

³⁷ Alejandro Gallardo Cano, *op. cit.*, p. 29.

³⁸ *Ídem.*

La comunicación organizacional es considerada como una *disciplina* del campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.³⁹ El estudio de este campo se considera reciente, fue en los años de 1940 cuando se comenzó a escribir sobre el tema, así como la profesionalización de esta área; dando lugar, por un lado, a la generación de conocimiento por medio de la investigación con el objetivo de analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa y, por otro, a su aplicación.

Hoy día la comunicación organizacional está estructurada por muchas teorías y escuelas. Cada una de éstas ha tenido grandes aportes a los estudios sobre las organizaciones. Así, se ha podido observar a las organizaciones desde distintos enfoques, complementando su estudio.

Una de las primeras escuelas que se encargó de estudiar a la organización es conocida como la Escuela Clásica del Comportamiento Organizacional encabezada por Max Weber, surgió de la necesidad de analizar con mayor profundidad los factores que influían en la productividad como la división y especialización del trabajo, el control y el poder desde una perspectiva más especializada. Su principal objeto de estudio era la estructura o “anatomía” de las empresas.

Tiempo después surgió la Teoría Humanista como compensación a la visión rígida de la Escuela Clásica. Este enfoque reconocía al humano como factor principal de la organización. Autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, entre otros, parten de una visión más compleja de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa, esta teoría toma en cuenta elementos como: liderazgo, motivación, relaciones y comunicación informal, cambio y desarrollo de recursos humanos.

³⁹ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2012, p. 11.

La Teoría de Sistemas marca nuevos lineamientos que fueron desarrollados por autores como Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, cuya perspectiva concebía a las organizaciones como sistemas complejos. Dicha teoría representa a la organización como un conjunto de partes interdependientes que se adaptan constantemente al contexto para el logro de sus metas. Atributos de sistemas abiertos y vivientes, identificación de sus componentes más importantes y la interacción de subsistemas, la apertura y retroalimentación son algunos de los ejes desarrollados.

A partir de la capacidad de respuesta y adaptación de las organizaciones, fue que se comenzó a formar la Teoría Contingente. Los principales exponentes de esta teoría son Joan Woodward, Paul Lawrence y Jay Lorsch y su tesis principal se basa en la influencia del entorno en la organización, pese a la incertidumbre que pueda generarle, ésta deberá estar preparada a los cambios, ya que su supervivencia depende del proceso adaptativo.

Nuevas formas de estudiar el comportamiento organizacional han surgido a partir de las teorías mencionadas; actualmente no es posible concebir el estudio de las organizaciones sin considerar el contexto o entorno en el cual están inmersas. Por ejemplo, herramientas de análisis como el *benchmarking* o la reingeniería son resultado de la aplicación de estas teorías para minimizar el riesgo y la incertidumbre, para evaluar la actividad actual de las empresas o para pronosticar futuros planes.

Como se ha referido, a lo largo de la historia han surgido teorías que responden a las interrogantes de la época, no se puede decir que una sustituyó a la otra sino que con sus diferentes enfoques han propiciado a un estudio holístico de las organizaciones. Todas estas contribuciones tienen como fin explicar los elementos que deben tomarse en cuenta para el adecuado desarrollo y supervivencia de una organización, desde los procesos de producción, las relaciones de sus miembros, la retroalimentación y los cambios dirigidos por el entorno.

Por último, la Comunicación Organizacional como un *conjunto de técnicas y actividades* parte de la investigación del proceso comunicativo en las organizaciones, y su aplicación se ve reflejada en estrategias de comunicación, cuyo objetivo es la facilitación de mensajes entre los miembros y con su entorno y públicos externos.

Carlos Fernández Collado nos dice que la comunicación organizacional se refiere al conjunto de técnicas y actividades interdependientes que facilitan los flujos de comunicación internos y externos en una organización; la planificación de la comunicación garantiza la inclusión de los públicos objetivos en todas las estrategias organizacionales, gestionando el conjunto de mensajes emitidos a partir de un diagnóstico que determine situaciones específicas a resolver, a través de la implementación de estrategias de comunicación.⁴⁰

Autores más recientes, como Horacio Andrade o Carlos Fernández, han diferenciado entre la comunicación organizacional interna y externa; la primera dirigida a los integrantes de la organización (público interno) y la segunda la que se relaciona con el entorno o ambiente de la organización, como por ejemplo el diseño de estrategias de relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etcétera (público externo).

Dicha distinción resulta muy útil al momento de establecer públicos objetivos dentro de las estrategias de comunicación de las organizaciones. Recordar que entre más públicos a los cuales tiene que dirigirse una organización, más compleja es.

2.1 Comunicación Organizacional Interna

Formalmente se define a la comunicación organizacional interna como el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros”.⁴¹ Tiene cinco objetivos principales:

⁴⁰ *Ibidem*, p. 12.

⁴¹ Horacio Andrade. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Netbio, 2005, p. 17.

1. Favorecer la identificación de los miembros de la organización y su sentido de pertenencia, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.
2. Asegurar que los miembros cuenten con información confiable, suficiente y oportuna.
3. Fomentar la integración entre los miembros.
4. Proyectar una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja al exterior.
5. Crear las herramientas que permitan conocer el estado de la comunicación en la organización y evaluar su efectividad (diagnóstico organizacional).

En resumen, la comunicación interna se aboca a fortalecer la identificación de los colaboradores de la organización con el uso de diferentes medios que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo en el logro de objetivos organizacionales.

La cultura es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan, cohesionan, definen e involucran a una comunidad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones.⁴² De aquí, que la cultura organizacional incluye todos los aspectos antes mencionados que están presentes y son de relevancia para la organización. Ésta se caracteriza por una identidad y sus particularidades que definen su quehacer organizacional. En este sentido, la cultura puede ser entendida como “[...] un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras [...] es un conjunto de características que la organización valora”.⁴³

La cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento.

⁴² Alberto Dallal. *Antología: definiciones y apuntes*. México, S/Ed. 2014.

⁴³ Stephen P. Robbins. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación, 2009, p. 258.

Fernández Collado, en *La comunicación en las organizaciones*, categoriza las distintas manifestaciones culturales:⁴⁴

Conceptual-simbólicas, son las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, la organización. Sus elementos son: filosofía organizacional, misión, estrategias básicas, objetivos, programas, mitos, ritos.

Conductuales, se refieren a las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros. Sus principales elementos son lenguaje, rutinas, usos y costumbres.

Estructurales, es decir, las que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos. Sus elementos son: políticas y procedimientos, normas, reglamentos, códigos de ética, estructura del poder (liderazgo formal e informal), estructura organizacional.

Manifestaciones materiales, los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la producción y el bienestar de la organización. Incluye la tecnología, medios de comunicación, instalaciones, mobiliario y equipo.

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar. La importancia de esto radica en que, mientras más cohesionada e integrada esté una organización, llegará más óptimamente a su objetivo y el ambiente dentro de la misma será favorable.

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos partiendo de lo que es, por lo tanto, deriva de la cultura organizacional y esto incluye todos los elementos de las manifestaciones culturales anteriormente mencionadas.

Según Héctor Álvarez en su *Teoría de las organizaciones*, la identidad corporativa es “[...] la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otra. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes

⁴⁴ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 89.

situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa”,⁴⁵ durante un largo periodo, por lo que es muy difícil cambiar, sin embargo, pueden evolucionar significativamente.

Joan Costa resume el concepto de identidad corporativa como la suma de la identidad visual y la identidad conceptual⁴⁶ y explica que los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto.

La identidad conceptual se ve reflejada en la misión, visión, valores, políticas procedimientos, código de ética. La identidad visual es un conjunto de elementos gráficos que se alinean con el mensaje, tienen naturalezas distintas: lingüística, que se refiere al nombre de la organización expresada en un logotipo; icónica, es decir, la marca gráfica o distintivo figurativo de la organización, un símbolo o un signo convencional portador de significado, y cromática, que consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo.

La construcción de la identidad corporativa se da en tres niveles:⁴⁷

- Empresa: identidad corporativa conformada por la cultura organizacional.
- Comunicación corporativa de la empresa: lo que la empresa dice de sí misma en sus diferentes manifestaciones.
- Público: resultado de dicha comunicación y comportamientos de los empleados, que configuran la realidad empresarial. (Imagen corporativa)

⁴⁵ Héctor Álvarez. *Teoría de las organizaciones*. Argentina, Ed. Eudecor, 1997, p. 105.

⁴⁶ Joan Costa. *Identidad corporativa*. México, Trillas, 1993, p. 53.

⁴⁷ Grisel Cano y Eriberto Bauzá. “De la identidad Organizacional a la Identidad Corporativa”, en línea: *Contribuciones a la Economía*, Cuba, Universidad de las Tunas, junio 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>. (consultado: 10/jun/18).

La identidad se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos, los miembros co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez, la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transmite su contenido es propio de cada organización.

El MUNAL, desde su fundación en 1981, ha modificado su identidad (tanto visual como conceptual) y ha establecido las estrategias de comunicación para transmitir dichos cambios tanto al interior entre sus miembros, como al exterior.

Por ejemplo, hasta el momento el museo ha tenido tres logotipos que se han utilizado para diferentes objetivos:



Este logotipo es el primero con el que se fundó el museo y que actualmente se sigue utilizando para todos los soportes visuales (muros de exposiciones, carteles, videos promocionales,

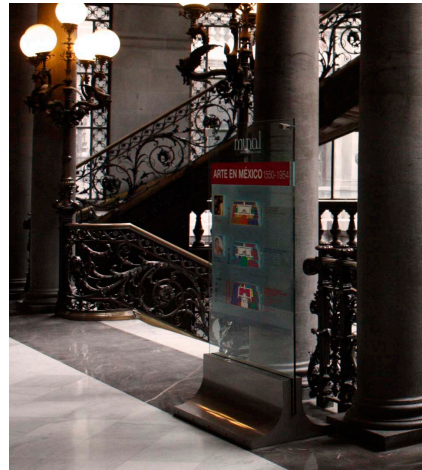
invitaciones, productos). Se considera el logotipo institucional y el que mayor impacto ha tenido entre los públicos del museo, ya que es el más reconocido tanto interna como externamente puesto que es el más utilizados en todos los canales de comunicación, es considerado el logotipo oficial.





Con la renovación del museo en el año 2000, también se buscó modernizar la identidad visual y por eso se diseñó este logotipo. Se comenzó a utilizar el acrónimo “MUNAL” aludiendo a otros grandes museos del mundo.

Este logotipo sí se implementó, por ejemplo en mobiliario y algunos documentos dentro del museo, sin embargo, no logró posicionarse en el público externo y se dejó de utilizar.



Finalmente, en 2016, se diseñó este logotipo. Se utilizó el nombre completo ya que se pretendía que el público recordara quien era el “MUNAL”. De acuerdo con el ex director del museo, Agustín Arteaga, se buscaba resaltar su cualidad de “nacional”. Este logotipo actualmente sólo se usa para videos promocionales de cursos y talleres y en los productos de estos mismos.

En conclusión, la principal función de los canales de comunicación interna es, por un lado, permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas y, por otro, fomentar la identificación e integración de los colaboradores con la organización y los valores que ésta pretende representar, ya que la identidad, tanto visual como conceptual, tienen relación con los mensajes enviados al exterior.

2.2 Comunicación Organizacional Externa

La distinción entre comunicación interna y externa en una organización está establecida acorde al tipo de público al que se dirige. La comunicación externa está dirigida principalmente a la comunicación con los medios de comunicación, accionistas, clientes, proveedores, instituciones oficiales, entre otros, e implica el intercambio de información entre las organizaciones.

Con la llegada de la Teoría de Sistemas y de Contingencia, el entorno comenzó a ser vital para los estudios y análisis de las organizaciones. Estas dos teorías plantearon que el entorno es base importante para todas las organizaciones, conceptualizada como un sistema abierto e inserto en un medio dinámico con el que interactúa.

Actualmente, las organizaciones, sobre todo aquellas más complejas como los museos, deben mantenerse informadas de los cambios en el macroentorno, así como de crear vínculos con todos los públicos del microentorno, ya que son éstos quienes generarán su red de público o *stakeholders*. El microambiente ofrece oportunidades y recursos a la organización, pero también le impone restricciones, contingencias, desafíos y amenazas. Cabe recordar que la red de *stakeholders* del MUNAL será abordada en el capítulo 4.

“La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.”⁴⁸ Son muchos los recursos, canales y herramientas de comunicación que la organización puede emplear para realizar su comunicación externa. Dentro de la misma se diferencian tres áreas o funciones: *marketing* y publicidad; relaciones informativas con los medios de comunicación, y relaciones con la sociedad o públicas.⁴⁹

⁴⁸ Fernando Martín Martín, *Comunicación institucional y empresarial*, Madrid, Universitas, 2010, p. 23.

⁴⁹ Txema Ramírez de la Piscina Martínez. *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona, Bosch Casa Editorial. Versión PDF.

La *promoción y la publicidad* se utilizan para dar a conocer un producto. La mercadotecnia o *marketing* es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios.⁵⁰ En el MUNAL los procesos de promoción y distribución de ideas y servicios son realizados por varias áreas del museo, como se ha mencionado, el funcionamiento del museo es como un sistema cuyo producto son las exposiciones, productos a la venta, cursos y talleres.

De la fijación de precios se encargan las autoridades, por ejemplo, el precio de los boletos de acceso es establecido por la Secretaría de Cultura y el precio de los productos de la Tienda MUNAL por el Patronato. En el caso de cursos y talleres sí se cuenta con mayor autonomía, por mencionar un ejemplo, la Subdirección de Comunicación puede fijar y administrar los recursos provenientes de sus actividades, pero siempre con la aprobación de la Dirección y el Patronato del museo.

En lo que concierne a promoción y publicidad se recurre a medios como pósters y carteles dispuestos en transporte público y en exteriores, como parabúses; videos promocionales, también transmitidos en transportes como el Sistema de Transporte Colectivo Metro y Metrobús; y el manejo de redes digitales como Twitter, Facebook, Instagram, entre otras (el crecimiento en estas plataformas se considera “orgánico”, puesto que no se ha pagado a dichas empresas por suscriptores o difusión).

En segundo lugar, el objetivo de las *relaciones informativas con los medios de comunicación* es consolidar a la organización como fuente legítima. La principal estrategia que implementa el MUNAL en esta área es el recorrido a medios, que consiste en una visita guiada, previa a la inauguración oficial, de las exposiciones con la asistencia del Director, curadores y, si es posible, de alguna autoridad del INBAL o de la Secretaría de Cultura. Se programan al menos un día antes de la inauguración y se hace la convocatoria a medios de comunicación, tanto de prensa escrita, televisión y radio, como de medios digitales. El

⁵⁰ *Ibidem.*

formato es parecido a una conferencia de prensa, pero recorriendo la exposición en cuestión.

Finalmente, las *relaciones públicas* son definidas por José Barquero, en *El libro de oro de las Relaciones Públicas*, como “[...] actividades de alta dirección, que va orientada a conseguir credibilidad y confianza de los públicos, utilizando diversas técnicas de difusión y propagación, informando en tiempo y en el momento oportuno sobre las personas u organizaciones, para modificar o potenciar sus actitudes y acciones.”⁵¹

El MUNAL cuenta con un área específica de relaciones públicas: Coordinación de Difusión y Relaciones Públicas, que se encarga de establecer relación con aquellos agentes cuya actividad pueda resultar en un convenio y, por lo tanto, en beneficio para el museo, ya sea para el mantenimiento del mismo, traslado de exposiciones u obras, difusión de actividades en diferentes medios, organización de eventos públicos o incluso para conseguir privilegios para el personal en otros recintos o establecimientos. A cambio, el museo puede ofrecer recibo deducible de impuestos, logotipos y menciones en salas de exposición y en soportes de difusión, catálogos, visitas guiadas especiales, entre otros.

Las relaciones públicas se encargan de identificar, establecer y mantener relaciones mutuamente benéficas entre una organización y los diversos públicos, creando así una imagen positiva de la organización por medio de diferentes técnicas:

- *Cabildeo*: Promover la imagen de la organización con base en sus actividades. Es el proceso de acciones y/o estrategias que buscan influenciar en las personas con poder de decisión para que ellas con su accionar afecten, a su vez, las políticas públicas.⁵² Éste puede ser concebido para lograr tanto un impacto inmediato, como uno en el mediano o largo plazo. Esta técnica no es utilizada por el MUNAL.

- *Publicity*: es la información divulgada por una empresa, entidad u organismo público o privado, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total

⁵¹ José Barquero. *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión, 1996, p. 25.

⁵² *Ibidem*, p. 41.

o parcialmente por un medio de comunicación. Su principal atractivo es que permite a las organizaciones obtener un espacio gratuito en los medios de comunicación para persuadir con noticias a su público, posicionando sus servicios.

Así, esta técnica sí resulta útil para los museos; el MUNAL tiene varios convenios con diferentes medios que regularmente (mensual, semanal o trimestralmente), prestan espacios para la difusión de exposiciones y actividades.

- Mecenazgo: Designa un sostén financiero o material, aportado a una obra o a una persona para el ejercicio de actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario.⁵³

- Patrocinio: es una técnica de comunicación estructurada mediante la cual una entidad comercial (patrocinador) ofrece unos recursos en forma monetaria o en especie a una organización, evento o causa (patrocinado), con la finalidad de conseguir un beneficio directo al asociar su imagen corporativa, sus productos o servicios a la actividad o entidad patrocinada. La ganancia que obtiene el donante se verá reflejada en la reputación de su organización.

El patrocinio es la técnica más importante utilizada por la Coordinación de Relaciones Públicas el MUNAL, ya que es a partir de ésta que muchas áreas del museo se ven beneficiadas o incluso en funcionamiento. Se han conseguido patrocinios para la renovación estructural del recinto (sistemas de iluminación, pintura, remodelación de sanitarios, vestíbulo, entre otros), para el montaje de exposiciones (por ejemplo, para el proyecto *The Caravaggio Experience*, por medio de patrocinio, se obtuvieron los proyectores, el sistema de audio y su instalación) y para su difusión, programas de cómputo y software para el personal de oficinas y para los eventos y actividades.

El mecenazgo y el patrocinio son dos acciones encaminadas por la empresa a hacerse presente en su calidad de contribuyente social o financiero de una actividad de interés

⁵³ *Ídem.*

colectivo que se reviste de un reconocimiento social, este tipo de acciones se vinculan directamente con la imagen de la organización.

Cuando se habla de una imagen organizacional, se refiere a la representación de ésta en sus públicos. “La imagen organizacional no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”,⁵⁴ pueden ser de manera intencionada o no intencionada. En la imagen de la empresa intervienen otros factores importantes: el público y su entorno.

“Desde el momento en que una organización pone de manifiesto su identidad y comienza el proceso de comunicación con sus públicos, se inicia también el proceso de formación de su imagen.”⁵⁵ Es necesario intervenir en el efecto de la imagen corporativa mediante estímulos comunicativos emitidos desde la propia identidad, en los que se incluyen también los productos, servicios y el comportamiento de la organización.

Paul Capriotti define la imagen como “[...] la estructura mental de una organización que se forman sus públicos de interés, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.⁵⁶ Es decir, es la percepción, formada por elementos visuales y conceptuales, de una organización.

Capriotti también sostiene que la imagen es “un reflejo de la identidad de la organización” y establece que, en especial la conceptual, se construirá sobre la combinación del “decir” y “hacer”, el primero haciendo referencia a todas las acciones comunicativas de la organización como publicidad, *marketing*, relaciones públicas, difusión y, el segundo, a la conducta autogestiva, es decir, la actuación de los miembros de la organización, calidad de sus productos o servicios, organización y comunicación interna, etcétera. Recomienda

⁵⁴ Joan Costa, *op. cit.*, p. 93.

⁵⁵ Miguel Ángel Sanz González y María Ángeles Gonzáles Lobo. *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid, ESIC, 2005, p. 109.

⁵⁶ Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2003, p. 129.

fortalecer la identidad al interior regulando o modificando conductas erróneas que puedan restarle credibilidad a la imagen y reforzar aquellas que concuerden con lo que se expresa.

Es importante destacar, pese a que hay distintas metodologías y estudios alrededor de la imagen corporativa, ésta no es un recurso manipulable, al tratarse de percepciones individuales que luego conforman una opinión pública, la organización no es capaz de controlar lo que los públicos puedan pensar o decir de ella, sin embargo, lo que sí se puede es establecer vínculos con los públicos e influir su percepción.

Asimismo, otra característica de la imagen corporativa es que no es única. Como se ha mencionado, una organización tiene diversos públicos a los cuales dirigirse y es común que no todos compartan la misma opinión sobre ésta, resultando en una imagen variada dependiendo del agente.

Aunado al concepto de imagen corporativa se encuentra la reputación, definida como aquello que el público recuerda sobre una organización de acuerdo con acciones pasadas y con los resultados, que pueden haber tenido o generado, y con acciones presentes en el día a día.

Joaquín Mouriz dice que “[...] la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés, tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.”⁵⁷

Mouriz también explica las diferencias entre imagen y reputación, pese a que ambas están relacionadas con las percepciones de públicos sobre la organización. La imagen es un proceso efímero y coyuntural, construido en el exterior de la organización y como un reflejo de la identidad de ésta; mientras que la reputación es de carácter estructural, con resultados duraderos, generada en el interior de la organización y como resultado del comportamiento de ésta. La imagen es el resultado de la percepción y experiencia que

⁵⁷ Joaquín Mouriz. “Reputación corporativa”, en línea: *Comunicación corporativa*. Publicado el 03/06/2007 URL: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/> (consultado: 8/jun/18).

tenga cada individuo con la organización, la reputación es un concepto colectivo basado en las acciones a lo largo del tiempo de la compañía y del beneficio o valor que ésta otorga a la sociedad.

Algunos autores hablan de la reputación como “la cristalización” o consolidación de la imagen, entonces, la reputación es un proceso más duradero y por lo tanto más difícil de influenciar, cambiar o gestionar. Se compone de las percepciones de *stakeholders* sobre toda la actividad de una organización, que va desde el comportamiento organizacional (la ética en sus procesos y personal), hasta la calidad y utilidad de sus productos, servicios, actividades, aportaciones a la sociedad, comunicación y los resultados económicos que presente. Esta creación de valor está relacionada con las expectativas que tienen dichos grupos sobre la organización.

La estrategia de comunicación y los mensajes que la organización emite deben estar en concordancia con los procedimientos en el interior de la misma, no se trata de sólo hablar del impacto social o sólo del producto o servicio que ofrece, sino del conjunto de actividades que se realizan tanto en el interior como en el exterior, adecuando los canales para el público al cual se dirigen, así como de contar con contenido sólido y fidedigno que dote de credibilidad a la compañía.

El resultado final del proceso de gestión de imagen y reputación es el posicionamiento de una organización, es decir, cuando logra ocupar un lugar en su entorno de acción, dicho lugar es alimentado por las percepciones y opiniones de públicos externos e internos.

Luis Ángel Sanz afirma que el posicionamiento se origina cuando la imagen percibida es comparada con la de otras organizaciones del mismo sector y se establecen “distancias”, creando así diferentes lugares en la mente de los públicos y diferenciando a las organizaciones.⁵⁸ Así, “[...] cuando tal imagen percibida es comparada con la de las empresas alternativas y se establecen las distancias –proximidades o lejanías entre todas

⁵⁸ Luis Ángel Sanz de la Tajada. *Integración de la identidad y la imagen en la empresa*. Madrid, ESIC, 1994, p. 137.

ellas–, se obtiene el posicionamiento relativo de las diferentes empresas que concurren en un sector concreto [...]”⁵⁹

El posicionamiento se trabaja con estrategias de comunicación donde intervienen la identidad de la organización, los mensajes que emite y la imagen que genera. La importancia de este tipo de estrategias es que funcionan como mecanismos de reconocimiento frente a la competencia y generadores de confianza con los públicos, por ejemplo, mediante relaciones públicas.

Las relaciones públicas establecen y mantienen relaciones benéficas entre una organización y sus públicos, estos vínculos se generan con base en la confianza, en el valor que aporten entre sí y en el tipo de comunicación que formen.

Comunicación Bidireccional Simétrica

En el campo de las relaciones públicas se habla de modelos de comunicación para que, tanto teórica como prácticamente, se expliquen los fenómenos comunicativos en distintos niveles. James E. Grunig y Todd Hunt, en *Dirección de las relaciones públicas*, definen cuatro modelos de relaciones públicas resultantes del cruce de dos variables: por un lado, si son procesos sincrónicos (buscan el beneficio de la organización imponiendo una visión propia) o diacrónicos (buscan el beneficio mutuo y afrontan abiertamente los problemas, está sustentado en el diálogo) y por otro, si es comunicación unidireccional (se basa en una única vía, el emisor informa y no hay capacidad de respuesta por parte del receptor), o es comunicación bidireccional (hay un interés por saber qué opinan las otras partes. El receptor desempeña un rol activo). Los modelos resultantes son:⁶⁰

a) *Modelo de agente de prensa*: considerado el modelo pionero porque nace con las relaciones públicas en los inicios del siglo XIX y se manifiesta con periodistas que difunden información de sus clientes (empresas privadas) en publicaciones. Se trata de un modelo de comunicación unidireccional de la organización hacia los públicos. Tiene una connotación

⁵⁹ *Ibidem*, p. 169.

⁶⁰ James E. Grunig y Todd Hunt. Adaptado por Jordi Xifra, “Orígenes y estructura contemporánea de las relaciones públicas”, en *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona, Gestión 2000, 2003, p. 72.

negativa, ya que, en ese entonces, no había control ni ética y basaba sus funciones en la propagación de información (propaganda) incompleta o distorsionada que se prestaba a la manipulación.

b) *Modelo de la información pública*: surge a principios del siglo XX con el propósito de propagar tanto los aspectos positivos como los negativos de la organización sin la finalidad de persuadir a los públicos. En este modelo la comunicación también es unidireccional, pero, con la diferencia respecto del anterior, aquí la información transmitida es neutra y se basa en investigación sobre los acontecimientos de actualidad.

Las tareas y objetivos de las relaciones públicas ejercidas con este modelo son:⁶¹ 1) aprehender los valores de la información de actualidad; 2) elaborar información para los medios de comunicación; 3) suministrar información objetiva del emisor, y 4) trabajar de acuerdo con los principios del periodismo.

c) *Modelo asimétrico bidireccional*: Se inicia hacia el año 1900, pero tiene auge hasta 1960. Tiene como finalidad persuadir científicamente a los públicos;⁶² es decir, se basa en métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos y configurar el mensaje adecuado intencionado. Es a partir de este periodo que la investigación funge un papel determinante en las acciones comunicativas de las organizaciones y será aplicada tanto en este modelo como en el siguiente.

Se habla de comunicación bidireccional, ya que fluye hacia el público y desde el público (*feedback*). La asimetría se infiere del hecho de que los efectos de las relaciones públicas están desequilibrados a favor de la organización. En otras palabras, la organización no modifica su comportamiento, pero sí procura modificar las actitudes y las conductas del público.

⁶¹ Jordi Xifra. "La comunicación bidireccional", en *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Paidós, 2005, p. 74.

⁶² *Ibidem*, p. 76.

d) *Modelo simétrico bidireccional*: constituye el ideal de las relaciones públicas actual, cuyo objetivo ya no es persuadir solamente sino procurar una buena relación entre el emisor de la comunicación y sus públicos. Este modelo busca la comprensión de los públicos por parte de las empresas y viceversa, para lograr un bienestar común y por tanto mejorar las relaciones entre ambas partes.

La comunicación simétrica bidireccional se traduce en un diálogo que debería llevar, en palabras de Grunig y Hunt (1984), a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos, es decir, el emisor puede llegar a variar su posición para mejorar esa relación con sus públicos y no esperar que sean sólo éstos quienes se muevan, como se practicaba en el modelo anterior.

El MUNAL maneja sus relaciones públicas con base en este último modelo, pues se pretende que cada relación que se establezca resulte no sólo en un beneficio mutuo, sino también en una relación duradera y de compromiso.

Por ejemplo, Jordi Xifra, en *Planificación estratégica de las relaciones públicas* (2005), indica el caso de las relaciones con la prensa, a diferencia de los envíos de comunicados de prensa, una táctica propia del modelo de agente de prensa o de información pública (modelo 1 y 2), el modelo bidireccional simétrico propone invitar a los periodistas para que desarrollen su visión de los hechos, en el caso del MUNAL, por medio de los recorridos a medios.

La investigación es una parte fundamental en los modelos bidireccionales en dos modalidades: la investigación formativa, se utiliza para conocer cómo es percibido el emisor por el público y determinar qué consecuencias tiene sobre éste, lo que permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante las políticas corporativas y sobre cómo podrían ajustarse para servir mejor al interés del público; y la investigación evaluativa, aquella que evidencia si se han alcanzado los objetivos y si ha mejorado realmente el entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos mediante el *feedback*.

El modelo simétrico bidireccional tiene como base crear un clima de confianza mutua para la organización y sus públicos. Para ello, Xifra señala que se debe desarrollar un doble

proceso de influencia (entre una organización y sus diversos públicos); al contrario del proceso de influencia, en este caso debe considerarse en los dos sentidos: permitir a la organización influenciar, pero también ser retroactivamente influenciada.

“Este doble proceso de influencia (intersubjetividad) constituye el telón de fondo del uso de todas las técnicas de relaciones públicas [...] se implantan las estrategias y los medios que permiten a los distintos interlocutores establecer un diálogo [...]. De esta forma, las relaciones públicas facilitan la consecución de un consenso entre los públicos y la organización, al tiempo que contribuyen al alcance de los objetivos organizativos.”⁶³

Dado el contexto y la complejidad actual de las organizaciones (especialmente aquéllas con una gran variedad de públicos –*stakeholders*– y flujos de comunicación), la gestión de estas relaciones ha despertado mucho interés tanto en las empresas como en la academia, resultando en teorías y metodologías que orientan el accionar de estas organizaciones de acuerdo con sus públicos y con los objetivos que pretenden alcanzar con esta relación.

2.3 Teoría de *stakeholders*

La Teoría de los *stakeholders*, presentada por Edward Freeman desde 1983, partió como la superación de la teoría clásica cuya tesis principal se centra en el máximo beneficio para la empresa y donde los únicos implicados son quienes laboran dentro de ésta.

Freeman enfoca la teoría a identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización, es decir, a los públicos de interés o *stakeholders*.

El término “*stakeholder*”, traducido en español como “grupos de interés”, “actores” o “agentes”, se ha modificado desde su introducción en el campo empresarial. En su texto *A Stakeholder Approach to Strategic Management* (2001), Freeman expone la primera

⁶³ *Ibidem*, p. 77.

definición: “[...] cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado por el desarrollo de los objetivos de una organización”.⁶⁴

Así, partiendo de esta definición, Freeman introdujo dos acepciones: una restringida y una amplia; la primera, “the narrow sense of stakeholder”, se refiere a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros);⁶⁵

Mientras que la segunda, “the wide sense of stakeholder”, considera a cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de ésta (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, medios de comunicación, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).⁶⁶

Gastón Escudero, en su tesis doctoral (2009), ofrece un recorrido por la evolución del concepto dentro del campo empresarial y cómo se ha ido adaptando a las teorías administrativas. En 1988, Daniel Gilbert, en su texto *Corporate Strategy and the search for ethics*, retoma el concepto de *stakeholders*, pero visto desde la idea que las organizaciones están compuestas por seres racionales y emocionales (visión humanista), en los cuales existe una compleja red de valores, entendiendo por valores las razones últimas por las cuales las personas actúan; por lo tanto, el éxito organizacional se debe, en parte, a las

⁶⁴ “Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives” Edward Freeman and John McVea. “A Stakeholder Approach to Strategic Management”. Working Paper No. 01-02. *Darden Graduate School of Business Administration*, Virginia, University of Virginia. SSRN Electronic Journal · January, 2001. Versión PDF.

⁶⁵ Edward Freeman and David L. Reed. “Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance”, en línea: *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, California, University of California, 1983. Versión PDF.

URL:http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40582871/Stock_stakeholders.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492715926&Signature=Zs7wR8SUiiUtdltMkkyWuYl11SE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dstock_and_stakeholders.pdf. (consultado: 03/abr/17).

⁶⁶ *Ídem*.

elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización.⁶⁷ Para esta visión son importantes dos elementos que intervienen los valores: capacidad y voluntad.

Es decir, se considera como un *stakeholder* a aquel grupo o individuo reconocidos como titular de un interés; de esta forma, tanto la organización como los *stakeholders* toman decisiones que intervienen en el objetivo del otro.

Las decisiones que toman las corporaciones se encuentran con que hay otros grupos e individuos externos que tienen un interés en lo que hacen. Estos *stakeholders*, tales como clientes, proveedores, comunidades, gobiernos, dueños, empleados toman decisiones y dependen de las organizaciones para realizar sus proyectos. Del mismo modo, las organizaciones dependen de ellos para su éxito.⁶⁸

Robert A. Peterson y O. C. Ferrell retoman la propuesta por Ed Freeman en su acepción más amplia, pero presentan también una distinción entre varios tipos de *stakeholders* según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los “primarios” o “definicionales” y “secundarios” o “instrumentales”.⁶⁹

Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, por ejemplo, accionistas, empleados, proveedores, clientes; mientras que los instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios, por ejemplo, activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación, entre otros.

Escudero dice que en un sistema de relaciones entre la organización y sus partes interesadas, los distintos grupos o actores no sólo interactúan de manera bidireccional con la organización, sino que regularmente interactúan también con las otras partes interesadas en forma de red, con lo que pueden lograr intervenir directamente en el funcionamiento de la organización con mayor fuerza. Recordar que son estas redes de comunicación

⁶⁷ Gastón Escudero Poblete. “La evolución del concepto *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman”, en *Otro punto de vista*, Newsletter No. 5, IESE, Business School. Navarra, Universidad de Navarra, noviembre de 2009. Versión Online URL:

http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf, p. 2. (Consultado: 15/abr/2017)

⁶⁸ Daniel Gilbert (1988), citado por Gastón Escudero Poblete, *op. cit.*, p. 3.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 4.

establecidas entre la organización y sus públicos y, entre estos, las que conforman su complejidad.

Una visión más moderna de *stakeholder* es proporcionada por Domingo García-Marzá en *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*, quien enuncia tres características que reúne un grupo de interés:⁷⁰

- a) Cumplen una función de soporte, paralelo al trabajo de los accionistas o *shareholders*, los *stakeholders* representan un interés o valor agregado que puede llegar a ser crucial para la organización.
- b) Afectan a la empresa, las decisiones de éstos pueden afectar indirecta o directamente a la organización.
- c) Amplían la responsabilidad de la organización, al concebir a estos grupos de interés, la empresa amplía sus vertientes y establece una relación con los grupos que participan en el proceso empresarial y que sirven al mismo. De aquí que gran parte de la aplicación de esta teoría esté enfocada a la responsabilidad social empresarial (RSE).

La gestión de la relación con los *stakeholders* se vincula con la creación de valor o riqueza generada por la organización para las partes interesadas y para sí misma. Fernando Navarro García, en *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* (2008), ofrece una definición donde incorpora la legitimidad como atributo de un *stakeholder*: “[...] todos aquellos individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o bien por motivos de legitimidad moral, son necesarios para el logro de objetivos en la empresa.”⁷¹

Aunando a este enfoque y basado en las expectativas que cada *stakeholder* tiene de la organización, se pueden identificar dos categorías: centrales, aquellos que poseen poder comunicativo, es decir, capacidad de interlocución con la organización, y expectativas

⁷⁰ Domingo García-Marzá. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid, Ed. Trotta, (Colección Estructuras y Procesos. Serie Ciencias Sociales), 2004, p. 191.

⁷¹ Fernando Navarro García. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid, Serie de libros profesionales de empresa, 2008, p. 74.

urgentes y legítimas, basadas en un contrato jurídico o social, y latentes, aquellos grupos que si bien afectan o son afectados por la organización, aún no establecen contrato jurídico o social, pero que podrían convertirse en centrales; este tipo de *stakeholders* también tienen expectativas legítimas, pero en el campo de lo “moral”.

Para poder identificar un interés legítimo se debe de entender a éste como “[...] cualquier beneficio, participación o derecho que tiene un grupo o individuo en el resultado de las políticas, procedimientos o acciones de una corporación [...] los intereses pueden basarse en cualquier tipo de beneficio [...]”.⁷²

Figura #2 *Stakeholders* e intereses legítimos

Tipo	Intereses Legítimos
Socios, accionista o inversionistas	Beneficios, rentabilidad, inversiones, gestión
Empleados	Salarios, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, formación, participación.
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos.
Creadores de opinión o conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada.
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías de salud y seguridad, posventa.
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción.
Competidores	Respeto a las reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento de compromisos, cooperación.
Proveedores y subcontratistas	Respeto a las reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara, posibilidades comerciales, respeto a marcas y propiedad industrial.
Comunidades locales, países, sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra corrupción, contribución, colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, ONGs.
Partidos políticos	Legalidad, contribución
Iglesias	Respeto a creencias y valores morales.
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos sociolaborales.
Universidades	Investigación, desarrollo, formación.

Fuente: Fernando Navarro García, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica*, p. 76.

⁷² *Ibidem*, p. 73.

“En cualquier caso, anticipamos que no todas las personas o organizaciones son *per se stakeholders* de la empresa, y que aun siéndolo no tienen siempre un interés legítimo [...]; un competidor podría tener interés en conocer la base de datos de clientes de la empresa [...]”⁷³

En el caso del MUNAL, de acuerdo con los objetivos de esta investigación, esta clasificación resulta útil para explicar en capítulo 4 los procesos comunicativos que establece con directivos, correspondientes a los órganos reguladores; creadores de opinión o conocimiento, por ejemplo, con los medios de comunicación; clientes, en este caso los visitantes y usuario del museo; competidores y proveedores.

Es importante percibir a los *stakeholders* como un interlocutor activo para la organización con demandas e intereses claros. Desde el punto de vista de la organización como un sistema inmerso en un entorno en constante cambio, es necesario identificar qué grupos resultan aliados o “enemigos” y de esta forma indicar el camino para el intercambio de información, estrategias de gestión e incluso un adecuado manejo de crisis posteriores. Las principales ganancias que representan para la empresa la relación con los *stakeholders* son:

- Facilitar la gestión de reputación.
- Informar e influenciar a los *stakeholder* para mejorar sus procesos de toma de decisiones.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, información, personal, tecnología, etcétera) para alcanzar un objetivo que por sí misma la organización no logra.

Diseñar una estrategia que incorpore una relación con *stakeholders* permea a todos los niveles de una organización y de la planeación misma, desde el análisis estratégico, formulación de las tácticas hasta la implementación y su posterior evaluación.

Dentro de este proceso y cuya importancia es el tema de estudio en esta investigación, se encuentran los *stakeholders* involucrados a nivel externo de la organización (públicos

⁷³ *Ibidem*, p. 75.

externos) que influyen en la reputación e imagen del museo, elementos de vital importancia, como se mencionó, para el logro de objetivos.

2.4 Públicos intermedios

A lo largo del capítulo se expuso la principal división que los teóricos proponen de la comunicación organizacional, dada por el tipo de público al cual está dirigida y por el propósito de las estrategias comunicativas: por un lado, la interna, cuyos objetivos se enmarcan en temas de dirección y socialización entre los miembros y, por otro, externa, donde las estrategias están encaminadas a la mercadotecnia (imagen, reputación, ventas) con agentes fuera de los límites de la organización.

Sin embargo, en algunos tipos de organizaciones, esta diferencia no es determinante, ya que ciertos públicos no encajan completamente con las características de las definiciones, sino que, por el contrario, podrían adaptarse a ambas puesto que reúnen elementos de cada una dependiendo de la situación que se plantee, de aquí que se habla de públicos intermedios, es decir, *stakeholders* que son parte de las operaciones de la organización, pero que no se pueden etiquetar como internos o externos.

Para entender a este público hay que tomar en cuenta dos factores que definen su relación con la organización:

- a) El tipo de información que reciben por parte de ésta y con qué objetivo. Esta información varía de acuerdo con la situación específica en la que esté implicada la estrategia, pueden ser objetivos de comunicación interna (de integración, socialización, dirección) o externa (imagen, reputación, ventas); y con base en este objetivo, será la información que la organización les divulgue, por ejemplo, procesos internos, estructuras, filosofía organizacional o cuestiones de identidad, de productos y/o servicios.

- b) El tipo de interacción. Puede ser una relación temporal o permanente entre la organización y el público: temporal, cuando se cumple el objetivo organizacional y el *stakeholder* se “aleja” de la organización, y permanente, cuando se establece una relación donde ambos se benefician durante la operación normal de la organización.

Es en el cruce de estos factores nacen los públicos intermedios, aquellos quienes en algún momento han cumplido con estas características. Este tipo de públicos es común encontrarlos en organizaciones como universidades públicas, en su relación con alumnos y exalumnos; en ONGs u organizaciones filantrópicas, en sus programas de voluntariado, y en museos y la formación de los patronatos y/o fundaciones.

Los patronatos son organizaciones civiles que cubren funciones tanto técnico-científicas como de financiamiento. En el caso de los museos en México (incluido el MUNAL), esta última es la función principal y se conforman de los patronos que aportan (en la mayoría de los casos anualmente) y de un consejo directivo que es el encargado de asegurar el buen manejo de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones.

Estrictamente, un patronato se define como una organización de la sociedad civil cuya función recae como un órgano de gobierno: “órgano de gestión o de gobierno de una entidad, generalmente de tipo institucional, que realiza actividades de interés general sin ánimo de lucro.”⁷⁴

En el campo de los museos la figura de los patronatos surge para cubrir necesidades económicas y administrativas, específicamente en los museos públicos, aquellas necesidades que no son posibles sostener con sólo los recursos provenientes del Estado.

Según José María Arias Mosquera,⁷⁵ los patronatos de museos tienen cuatro objetivos fundamentales:

⁷⁴ Enciclopedia Jurídica “Patronato”, en línea: *enciclopedia-juridica.com*.

URL: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/patronato/patronato.htm>. (consultado: 15/feb/18).

⁷⁵ José María Arias Mosquera. *¿Cuál es el papel del patronato en el logro de los fines fundacionales?* Madrid, Asociación Española de Fundaciones, 12 julio de 2012. Versión PDF, p. 2.

1. Velar por el cumplimiento de los fines fundacionales, entendidos éstos como la misión de la organización, es decir, un patronato debe actualizar y adaptar la misión del museo a las necesidades expresadas por la sociedad.
2. La correcta administración del patrimonio fundacional, es decir, de los recursos allegados por patronos y benefactores y de la colección del museo.
3. La elaboración y aprobación de los presupuestos anuales y su correcta ejecución.
4. Controlar la actuación de los directivos.

En esta misma línea, la Asociación de Artes Visuales de Asturias divide las funciones básicas de un patronato en tres tipos: científicas, económicas y administrativas.⁷⁶

Principales funciones científicas:

- Dar soporte y colaborar con la dirección.
- Velar por el respeto al proyecto artístico.
- Evaluar el cumplimiento y los resultados del contrato/programa de la dirección.
- Conocer y autorizar las adquisiciones propuestas por la dirección.
- Conocer y aprobar el programa anual de actividades.
- Conocer y aprobar las comisiones asesoras creadas por la dirección.

Principales funciones económicas:

- Conocer y aprobar los presupuestos anuales.
- Velar por el adecuado uso de los recursos económicos.
- Atraer recursos económicos privados.
- Aumentar los fondos de la colección a través de donaciones o patrocinios.

⁷⁶ Asociación de Artes Visuales de Asturias (AAVA). *Buenas prácticas en museos y centros de arte*. En línea: aavasturias.com URL: http://www.aavasturias.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=30:documentos&id=49:buenas-practicas-en-museos-y-centros-de-arte. (consultado: 28/feb/18).

Principales funciones administrativas:

- Elegir a la dirección (o delegar en una comisión o jurado que tiene injerencia en la aprobación del director o directora, como es en el caso de los museos públicos en México).
- Mediar y contextualizar la labor de la dirección y su equipo con la institución titular y los patronos privados.
- Impulsar el desarrollo del museo en la sociedad y el cumplimiento de sus objetivos.

Los patronatos basan sus funciones en la competencia profesional de los expertos (dirección, del museo, curadores) para atraer fondos artísticos (donaciones, patrocinios, adjudicaciones, convenios de colaboración) y/o aumentar los recursos económicos del museo a través de la sociedad civil (coleccionistas, empresarios, patrocinadores, etcétera).

El patronato de un museo se relaciona con la organización (el museo) en un ámbito interno, ya que se involucra en la estructura y en la dirección, en las actividades esenciales como exposiciones y curaduría de la colección y en las actividades que se llevarían a cabo tanto dentro del recinto como fuera de él; e incluso, funge un papel de autoridad, recae en él aprobar todos los proyectos, así como legitimar las acciones de la dirección, en otras palabras, nada sucede sin su visto bueno.

El patronato tiene un rol determinante dentro de la organización por lo que, conoce la forma en la que opera, su estructura y los procesos internos, también, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, ha de formar parte de estrategias de integración e identificación como el resto de los miembros que laboran en el museo.

Por otro lado, también se podría considerar al patronato un público externo, un público del cual el museo pretende obtener algo. Recordar que el patronato se conforma por agentes de la sociedad civil que de manera voluntaria participan como soporte económico, entonces, se convierte en una necesidad mantener a estos agentes para asegurar el desarrollo y mantenimiento mediante estrategias de relaciones públicas y *fundraising*.

Como consecuencia de esta necesidad, se destina un área de la Dirección del museo y de la administración del patronato a la planificación de campañas para mantener a los patronos actuales, aumentar su recaudación anual y sumar participantes. Estas campañas aprovechan los elementos mediáticos que destacan sobre el recinto y las cualidades de las exposiciones, colecciones y actividades sin necesariamente exponer factores internos.

Finalmente, es importante mencionar que el patronato es un *stakeholder* primario y central; es un agente con interés legítimo en el museo y sus acciones afectan en todos los ámbitos, por lo que es de suma importancia para el museo conocerlo y mantener una relación estrecha con él.

Consideraciones generales

Con todas las aportaciones teóricas y terminológicas también llegan nuevas metodologías que nos permiten ubicar a la organización en su entorno y a los *stakeholders* que le corresponden. El término “*stakeholder*” se ha ido enriqueciendo desde su aparición en el ámbito empresarial en 1984 al sumar elementos que dieron paso a ramas como la ética empresarial o empresa sociales que han crecido actualmente.

Se concibe a partir de este enfoque una nueva relación entre la organización y su entorno, donde se encuentran los *stakeholders* o grupos de interés, definidos como todas las organizaciones, grupos o individuos que poseen un interés legítimo o una participación estratégica, o bien, son afectados en el cumplimiento de los objetivos de una compañía.

Una organización puede tener muchos tipos de *stakeholders* dependiendo de su nivel de involucramiento, compromiso o tipos de intereses. Algunos autores distinguen entre *stakeholders* internos y externos, en esta investigación se consideran también a los intermedios.

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, es importante detectar los grupos de interés, adecuar el mensaje así como los canales de comunicación con las expectativas y características de éstos. La comunicación y las estrategias que derivan de su estudio, se convierten entonces en el proceso que sirve de soporte para enfrentar y entablar estas relaciones.

En el caso del MUNAL, existen *stakeholders* internos, externos e intermedios y tiene las mismas necesidades comunicativas que cualquier tipo de organización que repercuten en variables como productividad, calidad, imagen y reputación. Sin embargo, es importante distinguir los elementos particulares (historia, objetivos, estructura) que definen su quehacer, así como detectar los conflictos específicos de esta área que tienen que ver con los *stakeholders* que los rodean.

3. El Museo Nacional de Arte (MUNAL)

Desde la creación del ICOM en 1946 la definición de *museo* ha evolucionado hasta llegar a la que actualmente se puede consultar en su sitio web: “[...] una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.”⁷⁷

Entonces, la finalidad de estos espacios es proteger todos aquellos objetos considerados relevantes para la Historia y difundirlos. En esta definición se incluyen todos los factores relativos a la cultura (patrimonio material e inmaterial), como la ciencia y el arte.

Desde el punto de vista sociológico, los museos dedicados al arte son considerados un activo para las sociedades actuales, ya que ofrecen un recorrido en el tiempo y la Historia a través de productos artísticos y diferentes técnicas; las obras de arte son “[...] la reproducción de cosas, la construcción de formas o la expresión de un tipo de experiencias que deleitan, emocionan o producen un choque [...]”.⁷⁸

El museo de arte selecciona y preserva aquellas obras que tienen valor estético e histórico y que representan al hombre en distintos periodos; las expone y difunde para la apreciación de futuras generaciones. A partir de esta concepción se puede delimitar la categoría de *museo nacional* para entender al Museo Nacional de Arte.

Como otros conceptos expuestos, *museo nacional* también varía de acuerdo con la época y latitud en que se utilice, pero con la constante idea de que “[...] constituye una clasificación jerárquica, que subraya tanto ámbitos de influencia etnológica, cultura y social; así como

⁷⁷ ICOM. “Definición de museo”, en línea: icom.museum URL: <https://icom.museum/es/actividades/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> (Consultado: 13/nov/2018)

⁷⁸ Wladislaw Tatarkiewicz. Traducción de Francisco Rodríguez Martín. *Historia de seis ideas*. España, 6ta Ed., Tecnos, 2001, p. 67. Versión PDF.

de una capacidad bien fundamentada de representación política desde el régimen, para así promover una imagen de estabilidad civil, política y económica [...]”⁷⁹

Los museos nacionales proyectan beneficios que se ven reflejados interna y externamente; por un lado, al interior de la sociedad, tiene una función de “construcción y reforzamiento de identidad” y, por otro, al exterior de la sociedad fungen como “un reflejo de estabilidad nacional”. Ambas proyecciones con una intención de Estado de legitimar los elementos del arte o la historia acorde a sus intereses, para preservar. Carol Duncan, historiadora del arte, define los museos nacionales de arte como “estructuras rituales”,⁸⁰ es decir, concibe a estas instituciones como construcciones simbólicas que sustentan ideologías políticas y sociales.

En el caso particular de México el primer referente que se registra de museo nacional es el Museo Nacional fundado en 1825 en el ahora Centro Histórico de la Ciudad de México, cuya vocación era “[...] dar el más exacto conocimiento de nuestro país en orden a su población primitiva, origen y procesos de ciencias y artes, religión y costumbres de sus habitantes, producciones naturales y propiedades de su suelo y clima.”⁸¹

La tendencia en cuanto a la fundación de museos en México continuó por la línea de la Historia, sin embargo, la preocupación por un museo nacional enfocado a las artes no representa un interés para el Estado hasta la década de 1940.

Se fundan las instituciones artísticas nacionales a partir del sexenio del presidente Miguel Alemán (1946-1952), periodo en el cual se funda el INBAL, el Palacio de Bellas Artes – incluido el Museo de Artes Plásticas (que más tarde se renombraría Museo Nacional de Artes Plásticas, MNAP) y el Teatro Nacional– y la política cultural (y la política general) se apuntala a la cohesión nacional y a proyectar una imagen de nación en desarrollo.

⁷⁹ Jennifer Rosado Solis. *El Proyecto MUNAL 2000. Una respuesta trascendente a la demanda nacional de un proyecto museológico–curatorial*. Tesis para optar por el grado de maestra en museología. México, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, INAH, 2014, p. 41.

⁸⁰ Carol Duncan, citada por Jennifer Rosado Solis, en *op. cit.*, p. 41.

⁸¹ *Ibidem*, p. 44.

En los años sesenta, específicamente durante el sexenio del presidente Adolfo López Mateos (1958-1964), se da el llamado *Boom de los museos* en la Ciudad de México. Se inaugura el Museo Nacional de Antropología e Historia (1964), El Museo Nacional del Virreinato (1964) y el Museo Nacional de las Culturas (1965). Durante este periodo, los esfuerzos culturales se dirigían especialmente a la creación de una identidad mexicana que integrara a todo el país. Esta misma línea seguirá durante los años de 1970 y 1980, así como la creación de Compañías Nacionales (de danza, teatro y ópera).

En 1982 se inaugura el Museo Nacional de Arte en el Antiguo Palacio de Comunicaciones. Desde su inauguración, se ha convertido en un referente museístico en México, ya que alberga la colección de arte mexicano más extensa y representativa desde el siglo XVI hasta la primera mitad del siglo XX. Asimismo, cuenta con salas de exposiciones temporales, talleres y cursos para todo público, exposición de documentos audiovisuales y auditorio.

Las salas permanentes del MUNAL ofrecen al público un recorrido por cinco siglos de historia del arte mexicano, con obras de artistas como Andrés de Concha, José Juárez, Sebastián López de Arteaga, Cristóbal de Villalpando, Miguel Cabrera, Manuel Tolsá, Santiago Rebull, Felipe S. Gutiérrez, Juan Cordero, José María Velasco, Saturnino Herrán, Ángel Zárraga, Alfredo Ramos Martínez, Gerardo Murillo (*Dr. Atl*), María Izquierdo, Diego Rivera, Frida Kahlo, José Clemente Orozco y David Alfaro Siqueiros, entre muchos otros.

Las adquisiciones y donaciones que ha recibido el Museo se traducen en un notable incremento del acervo constituido por pinturas, esculturas, dibujos, fotografías y grabados; así como artes populares y decorativas. Actualmente el museo resguarda la colección pública de arte mexicano más importante del país.

Asimismo, su carácter de ser el Museo *Nacional* de Arte le ha otorgado valor entre su sector, de tal manera que se ha posicionado como uno de los museos más importantes de México y uno de los más reconocidos a nivel internacional.

3.1 Museo Nacional de Arte: Antecedentes

Después de la Segunda Guerra Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) buscó implementar políticas de cooperación internacional a través de programas sociales. Es por ello que en 1945, en Londres, fue fundada la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), organismo secundario de la ONU, creado con el propósito de preservar el patrimonio de las naciones.

En la primera conferencia de la UNESCO en 1946, el museo adquirió un papel relevante. Un año después fue fundado el ICOM con el objetivo de establecer el orden del patrimonio cultural de los museos y salvaguardar el acervo cultural de la humanidad.

Tanto en la UNESCO como en el ICOM, destacaban “[...] la necesidad de recuperación de la identidad nacional que se perdió con la destrucción de las ciudades y el saqueo de obras de arte”.⁸² En México, esta situación adquirió un enfoque distinto, se trató de “[...] crear un proyecto cultural de integración nacional que revalorara las obras plásticas de artistas mexicanos [...] mediante la educación y la difusión de las mismas”.⁸³ Al firmar la constitución de la UNESCO, México adquirió el compromiso de generar planes, leyes, requerimientos y reglamentos de la vida cultural en el país.

En 1946, a partir de la creación del INBAL, se manifestó el interés del Estado por la conservación y exhibición de la cultura y las artes. Con una estructura orgánica ya definida y un objetivo claro, los esfuerzos del Instituto se enfocaron en ganar espacios para su ejercicio, principalmente se comenzó a pensar en un recinto donde se reflejaran los ideales posrevolucionarios orientados a crear una identidad nacional. Aunado a esto, en el contexto internacional las políticas sobre la gestión del arte y museos también fungió un papel importante para la concepción de un “Museo Nacional”.

⁸² Nayeli Romero Santos. “Museo Nacional de Artes Plásticas: la revaloración del legado artístico mexicano”, en *Textos y Contextos. Discurso Visual*. Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas. México, julio-diciembre de 2016.

Revista en línea URL: http://www.discursovisual.net/dvweb38/TT_02nayeli.html (Consultado: 11/nov/2018)

⁸³ *Ibidem*.

Carlos Chávez, primer director del INBAL, retomó la idea original del Ingeniero Alberto J. Pani para la elaboración del Plan Bellas Artes que comprendía el origen del Instituto y del Museo Nacional de Artes Plásticas. El carácter de *nacional* lo adquirió por el propósito del gobierno de demostrar que sus acciones trascendían lo político y de “[...] consolidar la experiencia histórica que el país venía acumulando desde la pos-revolución, a través de bienes culturales, los prehispánicos y los contemporáneos ligándolos entre sí para crear una legitimación del arte mexicano”.⁸⁴

El Museo Nacional de Artes Plásticas (MNAP), dentro del Palacio de Bellas Artes, fue creado con la idea de formar un recinto expositivo que albergara la colección del Museo Nacional de 1825, la Academia de San Carlos y las nuevas adquisiciones que constaba de varias lozas prehispánicas, cuadros novohispanos y los recientes murales de Siqueiros, Rivera y Orozco.

El decreto con el cual se declaró la fundación del MNAP se expidió hasta mayo de 1948, un año después de su inauguración. Es pertinente mencionarlo por las obligaciones que adquirió el Estado con respecto a la conservación del legado artístico del pasado y la recolección de obras actuales. En él, enfatiza el propósito del museo como conservador de la riqueza artística de México, comprendiendo todas las épocas y tendencias.

En *70 años de Artes Plásticas en el Palacio de Bellas Artes*, se describe el guión que tenía en ese entonces el MNAP. El recorrido del museo estaba pensando para presentar de “[...] manera coherente y ordenada la evolución histórica del arte mexicano a partir de sus profundas raíces indígenas, continuando con el arte del virreinato, el siglo XIX [...] para concluir con el muralismo, dejando para el último piso la exhibición del arte moderno y contemporáneo.”⁸⁵ También se consideraba que, paralelo a las colecciones fijas, el discurso se complementara con exposiciones temporales que se presentaban en galerías específicas sin intervenir con las permanentes.

⁸⁴ *Ibidem*.

⁸⁵ Manuel Centeno. “Los museos de un palacio” en *70 años de Artes Plásticas en el Palacio de Bellas Artes*. México, Conaculta/INBA, 2004, p 120.

En 1958 cambió la vocación del MNAP, se inauguró en el Palacio de Bellas Artes el Museo Nacional de Arte Moderno, por lo que colecciones de arte anteriores al siglo XIX fueron retiradas de las exposiciones. Seis años después se reubicó el Museo Nacional de Arte Moderno a Chapultepec (ahora Museo de Arte Moderno); paulatinamente desapareció el MNAP y comenzó a funcionar el Museo del Palacio de Bellas Artes (1968) con la colección de murales y siete galerías para albergar exposiciones temporales.

Durante los siguientes años no hubo otro intento por consolidar un nuevo *museo nacional de arte* lo que acrecentó la necesidad de un recinto de esta índole. Fue hasta 1978, durante el sexenio del presidente José López Portillo dentro del Programa de Dirección de las Artes Plásticas, que se incluyó el proyecto del Museo Nacional de las Artes Plásticas, que posteriormente se le llamó Museo Nacional de Pintura y, finalmente, Museo Nacional de Arte.

La importancia que tiene la fundación del Museo Nacional de Artes Plásticas es ser el antecedente que conserva el acervo escultórico y pictórico de la nación. “Es génesis de la colección plástica mexicana, vista no sólo por su trascendencia histórica, como en el caso del Museo Nacional, sino también por su valor estético, siendo la colección misma la herencia para los grandes museos que hay actualmente en México.”⁸⁶

La valoración de las artes plásticas mexicanas comenzó a cambiar a principios del siglo XX debido a una revisión en su estudio, clasificación y difusión. Se retoma la idea del museo nacional y, finalmente, el 18 de julio de 1982 se inaugura el Museo Nacional de Arte⁸⁷ en una parte del Antiguo Palacio de Comunicaciones y Obras Públicas.

⁸⁶ *Ibidem.*

⁸⁷ No se le conoció oficialmente como “MUNAL” hasta después del año 2000, si bien un acrónimo se consideró desde el proyecto inicial, no se oficializó hasta décadas después.

3.2 Fundación y renovación

Evidentemente, el edificio que alberga al MUNAL no se ha mantenido de la misma manera desde su inauguración, ha sufrido cambios desde lo estructural hasta en sus funciones o propósitos.

El encargado del proyecto del edificio (1900) fue Silvio Contri, arquitecto de origen italiano y nacionalizado mexicano. El estilo arquitectónico del Palacio es ecléctico, es decir, que reutiliza elementos formales propios de periodos anteriores.

El inmueble data a inicios de 1904 bajo el gobierno del presidente Porfirio Díaz y fue inaugurado en 1912 por Francisco I. Madero, como el Ministerio de Comunicaciones, función que cubrió hasta 1955. Después fungió como edificio de la Administración Pública del Sector y luego como Dirección de Telégrafos.

En 1973 albergó al Archivo General de la Nación y posteriormente, en 1982, ante la necesidad de un recinto museístico –exhortado por la crítica especializada y el público–, donde se contara con una visión de la historia artística mexicana a la manera de las grandes galerías nacionales, nace el Museo Nacional de Arte,⁸⁸ siendo su director el crítico de arte Jorge Alberto Manrique Castañeda.

Helen Escobedo, Directora Técnica fundadora del museo, planteó para las salas de exhibición hacer un “museo vivo” que no tratara de acaparar todas las obras maestras de los otros museos de México, sino más bien, que aportara información artística e histórica sobre cada época.

La exposición permanente se sustentaba en un guión cronológico del proceso histórico y artístico del arte mexicano, desde los tiempos prehispánicos hasta mediados del siglo XX, con obras procedentes de los museos del Palacio de Bellas Artes, San Carlos, Pinacoteca Virreinal de San Diego, Arte Moderno y Carrillo Gil, de la Dirección de Promoción Nacional,

⁸⁸Elvia Estrella Pérez Samaniego. *Proceso estructural evolutivo del Museo Nacional de Arte y su impacto a través del tiempo*. Tesis para obtener grado de maestra en Estudios de museos y gestión del arte. México, Centro Cultural Casa Lamm, 2011, p. 23.

de la Oficina de Registro de Obra, de la Casa Leona Vicario y de la Escuela de Diseño y Artesanías, dependencias todas ellas del INBAL.

También se dispuso una sala de exposiciones temporales, biblioteca, librería, fototeca, área de investigación y documentación, registro y curaduría, talleres propios para labores museográficas, sección de educación para niños y orientación para adultos, conferencias, conciertos, áreas de descanso, cine-club, entre otros.

Aunque al momento de la inauguración el edificio tuvo que ser compartido con Telégrafos Nacionales, dependencia que ocupaba el 60 % del edificio, para la designación de función-espacio se realizó un proyecto museográfico pensando en la neutralidad de su distribución y circulación, considerando las condiciones del edificio, donde el entorno original se adaptara a las necesidades de exhibición. De esta manera, se logró la transformación en 1982 de un antiguo palacio-oficina a un nuevo palacio-museo: Museo Nacional de Arte con un acervo constitutivo de 1 124 obras.

La conformación de la colección se consolidó a partir de 1989, al formalizarse el acervo constitutivo y terminar el proceso de préstamos por parte de otras instituciones, obteniendo mayor autonomía. En este mismo año también se emprendió la tarea de organizar e incrementar el acervo por medio de un programa de donación, adquisición y adjudicación de obra que permitieron sumar 1 458 piezas a las existentes, entre éstas se integraron las esculturas originales del siglo XIX que se rescataron de la Alameda Central y se adjudicó el acervo pictórico de la Pinacoteca Virreinal.

En 1988 se funda el Patronato del Museo Nacional de Arte, A. C. con el propósito de “apoyar este recinto a cumplir íntegramente su misión de custodiar, conservar e incrementar su acervo, así como investigar y difundir su extraordinaria colección”.⁸⁹ Actualmente el Patronato sigue funcionando aportando y administrando recursos provenientes de la Tienda MUNAL, eventos especiales y el programa Amigos MUNAL.

⁸⁹ MUNAL “Patronato”, en [munal.mx](http://www.munal.mx). URL: <http://www.munal.mx/es/el-patronato> (Consultado: 22/nov/2018)

Al momento de su fundación el Museo era considerado el recinto más moderno y a la vanguardia, en cuanto a guión curatorial y disposición del recorrido, tal y como lo explicó Jorge Alberto Manrique en el primer folleto editado por el Museo:

El Museo Nacional de Arte trata de encontrar fórmulas más elásticas. Ser parte de la idea de un museo vivo, y de un museo didáctico. Pero se entiende que, esencialmente, es un museo de arte, la condición didáctica reside eminentemente en las piezas que exhibe. Las cualidades de las obras, su capacidad evocadora y su posibilidad enriquecedora del visitante son la verdadera manera que el museo tiene de enseñar. Todo lo que pueda entorpecer la mejor relación entre espectador y obra debe desecharse; todo lo que favorezca esta relación debe promoverse. Se pretende, pues, tener un visitante-partícipe, no un visitante pasivo ni neutro, sino aquel que –cualquiera que sea su nivel de educación, ya sea alguien acostumbrado a frecuentar museos o alguien que por primera vez penetra en uno de ellos– tiene sus propios intereses, su propia iniciativa y su propia sensibilidad [...] ⁹⁰

Sin embargo, la carencia de espacios disponibles provocaba que resultara insuficiente albergar el acervo que se encontraba en bodega, tener un recorrido continuo y adecuado en salas temporales o contar con servicios al público. En 1990, se realizaron las primeras cesiones de espacio al lograr reubicar una guardería infantil⁹¹ ubicada a nivel de azotea fuera del inmueble dejando 2 000 m² del tercer nivel para funciones museísticas; también se desalojaron una serie de locales⁹² ubicados en el nivel del ático o azotea que no conformaban parte del proyecto original del arquitecto Silvio Contri.

Además, en el primer nivel, se recibió de Telecomunicaciones de México (TELECOMM) una superficie suficiente (382 m²) para instalar salas de exposición como parte del discurso museográfico. Para 1994, las autoridades de Telégrafos de México estuvieron de acuerdo con destinar la totalidad del inmueble al uso museístico, a excepción de un espacio para la Administración Central de Telégrafos y la instalación del museo de sitio de las Comunicaciones, quedando asentado en un convenio de colaboración ante el INBAL.

⁹⁰ Jorge Alberto Manrique, citado por Jennifer Rosado Solís, en *op. cit.*, p. 54.

⁹¹ Dentro de las prestaciones que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ofrecía a las empleadas que laboraban en el inmueble, había una guardería infantil del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) con capacidad para 900 niños en varios turnos.

⁹² Algunos de estos locales eran el restaurante para empleados de la zona, una peluquería y un local de Alcohólicos Anónimos.

Plan Maestro MUNAL 2000

La donación de espacios motivó replantear en su totalidad el museo y desarrollar el Plan Maestro MUNAL 2000 para la reestructuración y restauración del mismo. También, se programó redefinir las funciones de la institución y proponer la nueva necesidad de rescatar el palacio y respetar su condición de monumento histórico-artístico.

Este proyecto fue propuesto durante la gestión de Graciela de la Torre,⁹³ Directora del museo de 1989 a 2004, y se establecieron las condiciones arquitectónicas para la adecuación de los espacios; las condiciones museológicas que consideraron una propuesta conceptual como institución y su función dentro de la sociedad, así como las condiciones museográficas que lo colocarían a la altura de los más destacados museos en el ámbito internacional,⁹⁴ logrando una modificación en su administración y estructura acorde a la dimensión de sus funciones. “Pese a las aparentes limitaciones que imponen una arquitectura dada y un acervo preexistente, aunado a un público exigente de acuerdo con los cambios que enfrenta la sociedad, se creó la premisa de modificar los estándares normales de un museo, para convertirlo en un discurso contemporáneo”.⁹⁵

El proyecto se enfocó a alcanzar objetivos en distintos niveles, de los cuales se desprendió el proyecto MUNAL 2000:⁹⁶

- Restaurar el inmueble en apego al proyecto original para adaptarlo con uso museístico.
- Establecer condiciones óptimas para introducir las instalaciones necesarias sin afectar los muros y plafones ornamentales del edificio y que cumplieran con la seguridad, control climático e iluminación para asegurar la preservación del acervo.

⁹³ Directora del Museo Nacional de San Carlos y del Museo Nacional de Arte donde estableció programas públicos (locales y nacionales) pioneros en el ámbito museístico mexicano. Fue responsable de la renovación y puesta al día del Museo Nacional de Arte, con el Proyecto MUNAL 2000. Directora General de Artes Visuales en la UNAM. Actualmente, tiene a su cargo el Museo Universitario Arte Contemporáneo, MUCA Campus, MUCA Roma y el Museo Experimental El Eco. En el año 2009, fue distinguida con el Reconocimiento ICOM.

⁹⁴ Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op. cit.*, p. 23.

⁹⁵ *Catálogo Museo Nacional de Arte*. México, Munal, INBAL, 2003, p. 178.

⁹⁶ Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op. cit.*, pp. 24-25.

- Ofrecer una lectura actualizada del arte mexicano y un diálogo con el arte contemporáneo; e integrar un discurso alternativo a la exposición permanente que abordara el tema desde diferentes perspectivas.
- Generar una museografía propositiva y contemporánea que no compitiera con la riqueza arquitectónica del inmueble.
- Originar un programa que brindara experiencias estéticas a los diversos públicos, así como propiciar un aprendizaje significativo.
- Diseñar nuevos espacios de atención al público, administración y almacenaje del acervo.
- Ofrecer al personal técnico y administrativo condiciones adecuadas para cumplir con sus funciones.
- Generar proyectos como tienda y cafetería que brindaran servicio y contribuyeran al soporte económico.

Para definir, coordinar y dar seguimiento al proyecto se formó un Consejo Técnico Administrativo y Directivo a través del Patronato integrado por funcionarios del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA/Conaculta por medio de la Dirección General del INBAL, la Dirección del Museo Nacional de Arte, la dirección de Arquitectura del INBAL y el Centro Nacional de Conservación y Restauración del Patrimonio Artístico Mueble (Cencropam), así como los consultores y los responsables del proyecto arquitectónico y de museografía.

El Proyecto MUNAL 2000 significó una renovación integral del museo, se dividió en seis grandes proyectos ejecutivos: arquitectónico y de ingenierías; museológico; museográfico; de interpretación; de diseño gráfico y ambiental, y financiero.

Proyecto arquitectónico y de ingenierías:

Estuvo a cargo del arquitecto Alfonso Govela y su objetivo fue distribuir funcionalmente los espacios y jerarquizar las áreas de acuerdo con las necesidades del museo. La distribución del proyecto arquitectónico quedó así:⁹⁷

- Área pública sin acervo (20 %): servicios de atención al público como guardarropa, auditorio, talleres para educación, cafetería, tienda, enfermería, sanitarios, teléfonos, departamento de servicios educativos.
- Área pública con acervo (40 %): salas de exposiciones temporales y permanentes, Biblioteca y Salón de Recepciones. Son las áreas más exigentes de mantener de un museo, ya que combinan niveles de acabado y presentación hacia el público, y controles más rigurosos con respecto a ambiente y seguridad.
- Áreas Privadas con acervo (20 %): acceso restringido para resguardo del archivo histórico, bodegas de materiales, de tránsito y de obra.
- Áreas Privadas sin acervo (20 %): acceso restringido para áreas de seguridad y custodios; talleres y bodegas de museografía, carpintería, electricidad y pintura; intendencia; servicios del personal como sanitarios, vestidores y comedor para empleados; cuartos de máquinas, y oficinas administrativas.

En la *Memoria MUNAL 2000*, el arquitecto Govela comenta que los requerimientos modernos e internacionales de conservación y difusión del arte les exigían “[...] la dotación de una serie de condiciones de seguridad, conservación y presentación del acervo, así como proporcionar los servicios que requieren el público masivo, la administración, la curaduría y los criterios actuales de museografía.”⁹⁸ Las condicionantes de diseño que se consideraron en el proyecto de restauración fueron proponer intervenciones reversibles y que se integren con armonía y respeto a la arquitectura histórica.

⁹⁷ Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op. cit.*, p. 26.

⁹⁸ AA. VV., *Memoria MUNAL 2000*. México, Museo Nacional de Arte, INBAL, 2001, pp. 42-43.

Proyecto museológico

Como se mencionó, en 1982 el guión museológico del museo se centraba en una aproximación cronológica del arte mexicano. Asimismo, las estrategias de comunicación, que respondían principalmente a motivaciones académicas, no lograban que el público estableciera comunicación con el arte al ser “un discurso hermético y ambicioso, pues incluía todo el acervo constitutivo del museo”.⁹⁹

En 1989 se inició una nueva administración –con Graciela de la Torre–, la cual decidió devolver a las instituciones correspondientes las obras que no fuesen parte del acervo constitutivo adjudicado al museo en su fundación. Al mismo tiempo, se propuso un programa de adquisición, donación, comodato y adjudicación para acrecentar el acervo, de acuerdo con los nuevos lineamientos.

Como resultado, se llegó a la formación de un recorrido histórico-artístico del siglo XVI al XX a través de 34 salas permanentes con cuatro pequeñas salas intercaladas, especialmente acondicionadas para fotografía y gráfica. Además de dicho recorrido, se creó un programa de itinerario alterno propuesto para otras aproximaciones al discurso que se componía de salas monotemáticas, espacios hipertextuales,¹⁰⁰ sala de colecciones especiales y salas de orientación. Asimismo, se habilitó una sala alterna en la planta baja para exposiciones temporales; un taller, y un espacio lúdico para los programas educativos.

Finalmente, con la implementación del proyecto museológico, se propició el desarrollo y actualización de los programas de publicaciones, de evaluación y recepción del público, educativos y de difusión. Además se replanteó la vocación del Museo y se abrió la puerta para incluir expresiones plásticas contemporáneas.

⁹⁹ *Catálogo Museo Nacional...*, *op. cit.*, p. 178.

¹⁰⁰ Espacios para exposiciones donde la premisa es “[...] el espectador no podía ser pasivo; estaba comprometido y obligado a entrar en el juego [...] a partir de sus propias experiencias y de sus capacidades de análisis, reflexión, observación e interpretación.”

Proyecto museográfico

El proyecto museográfico MUNAL 2000 estuvo a cargo del arquitecto y museógrafo Jorge Agostoni, se buscaba una museografía contemporánea dentro de un edificio histórico y que diera pauta a la creación de espacios “en simbiosis arte-arquitectura, que permitieran un aspecto sensible entre las obras de arte y su relación con el público”.¹⁰¹

De esta manera, se programó que el recorrido histórico-artístico iniciara a partir del segundo piso con obras de los siglos XVI al XIX y se continuara en el primer nivel con obras de los siglos XIX y XX. Las exposiciones temporales se ubicaron en la planta baja para mayor accesibilidad, así como los servicios al público y de extensión cultural.

Proyecto de interpretación

Este proyecto surgió de la necesidad de darle continuidad y actualización a la labor educativa del museo. Considerando que el discurso museográfico resultara en una experiencia estético-visual, esta parte del proyecto le añadiría una función de comunicación y de servicio.

La finalidad del proyecto de interpretación, es decir, de cómo se ordenan y se agrupan las obras de arte de acuerdo con las decisiones entre curadores y museógrafos, fue lograr un público activo que le permitiera reafirmar las ideas de su propia intuición con lo que observara en las salas de exhibición, para cerrar así el proceso de la experiencia estética.

Dentro del proyecto de interpretación, también se concibió el programa gráfico que contenía material documental y visual con diferentes niveles de comunicación (autoconducción, interactivos y de consulta) tales como: cedularios en las salas de exposición, lineamientos de señalización para distintos públicos y material braille para personas con discapacidad visual, entre otros.

¹⁰¹ Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op, cit.*, p. 33.

Proyecto de diseño gráfico y ambiental

Para esta innovadora etapa del museo se planteó una nueva identidad visual y se autorizó utilizar el acrónimo “MUNAL”, (como se expuso en el capítulo anterior) que le permitiera al usuario conocer los productos y servicios que ofrece el museo, haciendo énfasis en el estudio de los elementos arquitectónicos del edificio, de sus formas, proporciones y materiales.

El proyecto a cargo del licenciado Francisco Teuscher, quedó dividido en tres etapas:¹⁰²

- Identidad gráfica, a la par de este logotipo institucional que se utilizaba desde la fundación, se diseñó otro con una imagen comercial y moderna del MUNAL, pero con tipografía en minúscula.
- Diseño gráfico, que comprendió la señalización (direccional, de núcleo temático y preventiva) y el programa de comunicación en salas (cédulas y fichas técnicas). Se propuso el diseño de una señalización autosoportable, ya que, al ser un edificio considerado patrimonio nacional, no está permitido hacer modificaciones que dañen su estructura y acabados, o afecten el tiro visual.
- Diseño ambiental, comprendió el uso de los espacios, el diseño y la ubicación de mobiliario considerando la simetría del inmueble y la fluidez en todos los sentidos para que el visitante sea guiado desde la entrada.

Proyecto financiero

En 1994, el Patronato inició las gestiones para el convenio de cesión de espacios ante el TELECOMM y del Conaculta a cargo del diplomático, abogado e historiador mexicano Rafael Tovar y de Teresa, a través del INBAL. Con ello, se buscaba lograr de manera inédita en México el compromiso mutuo entre el Patronato y el gobierno, además de asegurar los recursos para la renovación del museo.

¹⁰² Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op. cit.*, p. 40, 41.

En 1997 el Patronato acoge el Plan Maestro MUNAL 2000 y en 1999 comienza una campaña financiera para recaudar recursos involucrando a la comunidad empresarial, logrando con esto excelentes resultados para el museo con la participación en conjunto de la iniciativa pública y la privada:

- La contribución del Gobierno Federal se recibió en el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes en el Subfondo MUNAL 2000. Estos recursos fueron administrados por medio del INBAL.¹⁰³
- Los fondos recabados en la campaña financiera emprendida por el Patronato del museo los administró el Fideicomiso Proyecto MUNAL 2000 (núm. 124192-3 Banamex).¹⁰⁴

El costo total del Proyecto MUNAL 2000 fue de 141 millones de pesos siendo 53% aportado por el Gobierno Federal por medio de CONACULTA-INBA, 42% por la iniciativa privada a través del Patronato del Museo Nacional de Arte, A.C. y el 5% por Telecomunicaciones de México¹⁰⁵.

Como lo resume Graciela de la Torre en *Más allá de la sobrevivencia: caso MUNAL 2000* (2003): “Con esta aproximación el MUNAL deseaba alejarse del discurso de las grandes galerías y de la exhibición tradicional caracterizada por discursos monolíticos, unidireccionales, inmutables y dogmáticos; ahora el MUNAL procuraba entablar un diálogo con el público y provocar diversas experiencias dirigidas al ámbito cognitivo, estético y perceptual del usuario.”¹⁰⁶

Con el Proyecto MUNAL 2000 no sólo se remodeló el inmueble, sino que se realizó una renovación integral del museo tanto técnica como museológica, museográfica y

¹⁰³ Elvia Estrella Pérez Samaniego, *op. cit.*, p. 43.

¹⁰⁴ *Idem.*

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 44.

¹⁰⁶ Graciela de la Torre. “Más allá de la sobrevivencia: caso MUNAL 2000”, en Circe Henestrosa. *Memorias. Los museos de cara al siglo XXI. Seminario de Administración de Museos*. México, 2003, p. 85.

organizacional, y de esta manera se crearon las bases de lo que es el museo, su enfoque, misión e identidad actualmente.

3.3 MUNAL: Actualidad

La Secretaría de Cultura define a los museos como:

“Todo espacio o institución de carácter permanente que adquiere, conserva, investiga, educa, custodia o exhibe conjuntos y colecciones de bienes del patrimonio cultural material e inmaterial con un valor arqueológico, etnológico, artístico, histórico, paleontológico, científico, tecnológico o de cualquier otra naturaleza de carácter cultural; para fines de estudio, educación, difusión y disfrute.”¹⁰⁷

El objetivo del MUNAL de acuerdo con el INBAL es “[...] exponer el arte mexicano desde el siglo XVI hasta la década de los años 50, [...] mediante la formulación de directrices y el establecimiento de las estrategias que permitan cumplir con la vocación del museo, consistente en la colección, conservación, estudio, exhibición y comunicación del acervo...”.¹⁰⁸

La colección permanente está organizada en tres grandes periodos que abarcan y sintetizan parte de la historia del arte mexicano:

- Asimilación de Occidente. La Pintura de la Nueva España (1550-1821).
- Construcción de una nación (1810-1910).
- Estrategias plásticas para una nueva nación (1911-1912)

De acuerdo con su sitio web (munal.mx) el objetivo principal del museo es “[...] conservar, exhibir, estudiar y difundir obras de arte mexicano producidas entre la segunda mitad del siglo XVI y la primera mitad del siglo XX. Buscando generar experiencias de reflexión y

¹⁰⁷ Ley General de Cultura. Secretaría de Cultura, p. 25.

Versión PDF en línea:

http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2017-03-14-1/assets/documentos/Ini_PRI_LEY_GENERAL_DE_CULTURA.pdf (Consultado: 02/nov/2018)

¹⁰⁸INBA. *Manual de Organización*. INBAL, 2016, p. 75.

disfrute del arte, por medio del acceso a proyectos educativos y exhibiendo las piezas que forman parte de su colección.”¹⁰⁹

El INBAL también enuncia las siguientes funciones correspondientes al MUNAL y que se encuentran cubiertas por las diferentes áreas que constituyen la estructura del museo:¹¹⁰

1. Establecer los programas y acciones acordes con las políticas generales del INBAL, tendientes al incremento, conservación, estudio, exhibición y difusión del acervo del museo.
2. Programar, coordinar, supervisar y evaluar los proyectos de adquisición y conservación, documentación e investigación, educación y exhibición; así como la difusión y retroalimentación.
3. Propiciar la participación organizada de la sociedad civil del museo.
4. Programar, coordinar, supervisar y evaluar los trabajos de la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, de seguridad y mantenimiento menor y mayor.
5. Orientar acciones potencialmente productivas que coadyuven para que el museo cumpla cabalmente su misión.
6. Elaborar el Programa Anual de Trabajo y el presupuesto anual del museo.
7. Formular las directrices para la planeación, organización y supervisión del desarrollo de proyectos.
8. Formular las directrices para la elaboración de programas tendientes a proporcionar al público los beneficios derivados del conocimiento, apreciación y actividad artísticas en el museo.

¹⁰⁹ MUNAL. “Objetivo”, en línea: [munal.mx URL: http://munal.mx/munal/en/museo.html](http://munal.mx/munal/en/museo.html) (Consultado: 07/feb/2019)

¹¹⁰ INBA. *Manual de Organización. op. cit.*, p. 76.

9. Formular las estrategias que permitan posicionar al museo, como un vehículo de comunicación, capaz de reforzar y ampliar los conocimientos y el goce estético del visitante.
10. Elaborar las estrategias para proyectar al museo como una institución que conserva, difunde y promueve el patrimonio artístico de nuestro país.
11. Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Subdirección General de Bellas Artes, afines a las enunciadas anteriormente.

Su misión es: “además de cumplir con las funciones propias de un museo, el Museo Nacional de Arte desde su rol nacional hace accesible su colección, proyectos educativos y de exhibición a todos los públicos, para su uso y participación en la generación de conocimiento, reflexión, inspiración, creatividad y disfrute del arte.”¹¹¹

Estructura organizacional

La estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. De acuerdo con Stephen P. Robbins, la estructura de una organización se puede concebir como “[...] la forma de organización que adoptan los comportamientos de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.”¹¹²

La estructura hace posible la transferencia, en tiempo y forma, de la información que genera cada puesto de trabajo y departamento a las partes que la necesitan para continuar el proceso que lleva a cabo el sistema completo para el logro de su objetivo.

Anteriormente, en el MUNAL sólo existía la Dirección General y una Subdirección, que se encargaba de tener contacto con cada una de las áreas del museo, las cuales estaban más aisladas y trabajaban de manera independiente. A partir de enero de 2016 se implementó

¹¹¹ MUNAL. “El Museo”, en línea: munal.mx URL: <http://munal.mx/munal/en/museo.html#2> (Consultado: 07/feb/2019)

¹¹² Stephen P. Robbins. *Op cit.*, p. 519.

una nueva estructura orgánica con cinco subdirecciones con el objetivo de tener una comunicación más horizontal. En 2017 se agregó la Subdirección técnica como apoyo a la Dirección.

Con el nuevo cambio en su estructura, el museo ahora cuenta con seis subdirecciones por debajo de la Dirección General:

- Subdirección Técnica, que se integra por las áreas de Relaciones Institucionales y Vinculación.
- Subdirección Administrativa, compuesta por las áreas de Administración, Recursos humanos, Protección civil, Sistemas, Servicios generales, Almacén y Archivo.
- Subdirección de Curaduría, integrada por las áreas de Curaduría, Enlace de colecciones, Publicaciones, Archivo documental y Biblioteca/Fototeca.
- Subdirección de Exposiciones, que se compone por las áreas de Registro de obra, Producción y montaje y Diseño.
- Subdirección de Comunicación, que integra las áreas de Servicios Web, Mediación educativa, Eventos, Prensa, Atención al público, Producción audiovisual y cuenta con la Coordinación de Relaciones Públicas y Difusión.
- Subdirección de Museografía, compuesta por Diseño museográfico, los Talleres de museografía (pintura, carpintería, electricidad y montaje museográfico), Mantenimiento y Seguridad.

Como se observa, cada Subdirección tiene a su cargo diversas áreas que trabajan de manera conjunta, por ejemplo, las áreas que componen la Subdirección de Comunicación generan propuestas de acuerdo con los calendarios de exposición y actividades realizadas por las Subdirecciones de Exposiciones y Curaduría.

Dicha división de áreas conduce a la departamentalización, factor importante dentro del MUNAL, ya que para la formación de sus productos, por ejemplo una exposición, se requiere

de diferentes etapas en cada una de las áreas: desde la investigación de curaduría, proceso de localización y acopio de obras, diseño museográfico y editorial, montaje, estrategias de relaciones públicas, estrategias de difusión y programas académicos y actividades paralelas.

Este tipo de estructura es inherente a cualquier tipo de organización dedicada a la cultura o por lo menos, la más funcional; la forma específica de trabajar del MUNAL es por medio de proyectos, tan diferentes unos de otros que, aunque haya una metodología para desarrollarlos, una estructura rígida limitaría los procesos creativos que pueden darse en diferentes partes del proceso (áreas o departamentos).

La comunicación está condicionada por la estructura, entre más flexible sea una organización, sus canales y medios son más horizontales, es decir, entre las personas que ocupan el mismo rol dentro de la organización.

Robbins también describe tres modelos de redes de comunicación formal en las organizaciones: cadena, rueda y todos los canales.¹¹³ La cadena es la forma más rígida de comunicación y se caracteriza por la transmisión de mensajes de acuerdo con la jerarquía del organigrama de manera ascendente. La rueda depende de una figura central que actúa como el conducto dentro de la organización.

El último modelo, red de todos los canales y que es el que sirve para explicar el flujo de información en el MUNAL, permite que todos los integrantes de la organización se comuniquen activamente uno con otro. Este sistema es funcional para el museo pues se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir, además permite la retroalimentación y la detección de fallas y aciertos.

Aunque se podría decir que este modelo es adecuado para el MUNAL, se pueden detectar algunas barreras de comunicación como la sobrecarga de información,¹¹⁴ al haber tantos mensajes disponibles, los miembros seleccionan un parte de estos dejando de lado otros

¹¹³ *Ibidem*, p. 358.

¹¹⁴ *Idem*.

que podría también ser importante, esta barrera podría romperse con una adecuada segmentación de públicos internos.

En conclusión, no es posible calificar una estructura –ni mecanicista ni orgánica– como “buena” o “mala”, sino que va a depender de los objetivos de la organización, la filosofía, las actividades que realice para ofrecer su producto o servicio y al tipo de público al que se dirigen. Además, en lo que concierne a los canales y flujos de comunicación, siempre son factibles de analizar, innovar y mejorar de acuerdo con las necesidades y cambios.

Los *stakeholder* del MUNAL

En el capítulo 2 se presentó la Teoría de *stakeholders* y su evolución en el campo organizacional. Dicho término se refiere a aquellas organizaciones, grupos o individuos que poseen un interés legítimo o una participación estratégica, o bien, son afectados en el cumplimiento de los objetivos de una organización. Las organizaciones han de alinear su estrategia y objetivos centrales con la relación de sus *stakeholders* de manera congruente para que no se interrumpan entre sí.

Por ejemplo, en el caso del MUNAL se encuentran, por un lado, estrategias dirigidas a su objetivo principal de difusión cultural en la comunidad y, por otro, estrategias dirigidas a objetivos económicos u objetivos de comunicación, entre otros. Todas han de coordinarse y mantenerse al margen de la identidad de la organización, pero adecuadas al público o *stakeholder* que corresponda, de aquí que organizaciones de su tipo tengan una gran variedad de grupos a los que dirigirse.

Dada esa variedad y diversidad de públicos, se han propuesto diferentes maneras de jerarquizar a los *stakeholders* para luego establecer los procesos de comunicación entre la organización y ellos. La mayoría de dichas clasificaciones se basan en los atributos de poder, interés, influencia y legitimidad de los *stakeholders*. Para seleccionar el tipo de matriz adecuada es importante tomar en cuenta las necesidades y contexto de la organización.

En el caso del MUNAL, los atributos que se consideran más significativos de los *stakeholders* son interés e influencia porque, en primer lugar, al ser una organización compleja con muchos públicos y objetivos por cumplir, no puede atender todos al mismo tiempo y necesita jerarquizarlos dependiendo del contexto, e involucrar a aquellos que colaboren de manera activa (interés) sobre aquellos con los que sólo se necesita entablar una relación informativa.

En segundo lugar, el museo cuenta con más públicos colaboradores, con quienes se establecen relaciones de cooperación con distinto interés y expectativas (influencia), que con públicos con la autoridad de imponer comportamientos (poder), de hecho, en la práctica, estas autoridades pocas veces se involucran en la realización de actividades.

La matriz que se aplicará para este estudio es la siguiente:

Figura #3 Matriz Interés/Influencia



Fuente: Smartsheet. *What Is Stakeholder Analysis and Mapping and How Do You Do It Effectively?* En línea: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-analysis-and-mapping-and-how-do-you-do-it-effectively> (consultado: 1/may/19)

Una vez adaptada al contexto y a los *stakeholders* del MUNAL, resulta la siguiente matriz:

Figura #4 Matriz Interés/Influencia del MUNAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Smartsheet. *What Is Stakeholder Analysis and Mapping and How Do You Do It Effectively?* En línea: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-analysis-and-mapping-and-how-do-you-do-it-effectively> (consultado: 1/may/19)

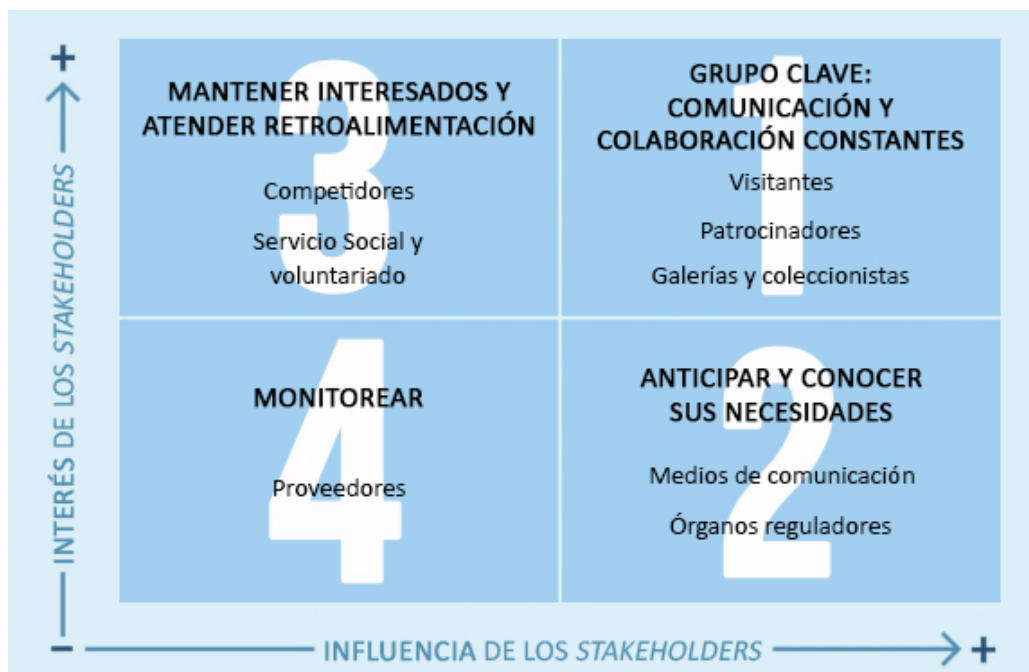
4. El MUNAL y sus stakeholders

Después de identificar y clasificar a cada *stakeholder* de acuerdo con la influencia/interés que tienen hacia el museo, se debe de localizar las alianzas o las coaliciones posibles o ya existentes, que se forman a partir de intereses comunes. Este punto se convierte en la clave para formar la red de relaciones y el proceso comunicativo.

A partir de la matriz expuesta en el capítulo anterior, se establecen las estrategias adecuadas dependiendo de en cuál sector se ubica cada grupo; es decir, una vez que se categorizan y jerarquizan a los *stakeholders* (en la matriz), es posible implementar la estrategia de comunicación correspondiente.

Con base en los factores que de la matriz utilizada y de acuerdo con la consultoría de comunicación ETHOS, las relaciones con cada grupo de interés se basan las siguientes formas de comunicación:

Figura #4 Matriz Interés/Influencia del MUNAL (B)



Fuente: Elaboración propia a partir de Smartsheet. *What Is Stakeholder Analysis and Mapping and How Do You Do It Effectively?* En línea: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-analysis-and-mapping-and-how-do-you-do-it-effectively> (consultado: 1/may/19)

A continuación, se presenta una descripción sobre los *stakeholders*, del tipo de relación que actualmente llevan con el MUNAL y las posibles áreas de oportunidad de acuerdo con el lugar que ocupan en la matriz.

Visitantes

A lo largo de este texto se han utilizado los conceptos “clientes o consumidores” para referir al grupo de personas receptoras del producto final de una organización. Estos términos son parte del lenguaje de estrategias de comunicación, como la publicidad, y son difíciles de aplicar en el ámbito de este trabajo, dado que la relación museo-público no está basada en un intercambio mercantil; además, el objetivo de dicha relación está enfocado principalmente a la difusión y disfrute del arte.

En los estudios museológicos de públicos, muchos autores entienden a la sociedad donde está inmerso el museo como “el público” y de ahí parten para desarrollar tipologías que describen su comportamiento con el museo, desde el público más activo hasta aquel que no asiste (los no públicos o públicos potenciales), pero que sin embargo sigue formando parte de los objetivos de difusión y actividades de éste.

Una de las tipologías más citadas en este sentido es la proporcionada por Philip y Neil Kotler. Dicha tipología es la siguiente:

- No visitantes
- Usuarios ocasionales (aquellos que visitan el museo una vez al año)
- Usuarios habituales

Estas categorías nacidas de la academia sirven para implementar estrategias encaminadas a acercar a más personas a los museos, basadas en investigaciones relativas al contexto

sociocultural, al espacio físico, a los medios de apoyo en las exposiciones, a las visitas mismas, entre otras ramas de estudio.¹¹⁵

Con datos obtenidos de *La estadística sobre museos 2017* publicada en julio de 2018 por el INEGI, revelan que el 75.7 % de los visitantes a nivel nacional indicaron que el día de la entrevista coincidió con la primera vez que visitaron el museo, mientras que el 14.2 % manifestó haber realizado dos o tres visitas y el 10.1 % cuatro o más visitas, en los últimos 12 meses.¹¹⁶

Cabe destacar que México cuenta con 1 156 museos, cuyas temáticas se reparten de la siguiente manera: Historia (42.0%), Arte (24.5%) y Arqueología (22.1%), así como otros temas que incluyen ciencia, coleccionismo... (11.4%) y, según el INEGI, califica de distribución heterogénea entre las entidades federativas: ocho registraron menos de 20 recintos cada una; otras ocho registraron de 20 a 29; diez de 30 a 44, y los seis restantes registraron 45 y más recintos.¹¹⁷

El 56.9% de los museos son gratuitos, mientras que el 22.4% cobran una cuota de ingreso y el 20.7% restante aplican la gratuidad sólo algunos días de la semana.¹¹⁸ La Ciudad de México es la entidad federativa con más museos y a nivel mundial es la segunda ciudad con más recintos (detrás de Londres) con 159.¹¹⁹

Además, según la opinión de los visitantes entrevistados, los principales motivos por los que las personas no asisten a los museos son: falta de difusión y publicidad (23.3%), falta de cultura (22.8%) y falta de interés (14.5%).¹²⁰

¹¹⁵ Leticia Pérez Castellanos. "Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas", en *Estudios sobre públicos y museos ¿Qué hemos aprendido?* Vol. I, México, ENCRyM/INAH, pp. 37-41. Versión PDF.

¹¹⁶ INEGI. *Información de 1 156 museos en México: La estadística sobre museos 2017*. Comunicado de prensa en línea: inegi.org.mx, 12 de julio de 2018. Versión PDF. (Consultado 13/may/2019)

¹¹⁷ *Idem.*

¹¹⁸ *Id.*

¹¹⁹ *Id.*

¹²⁰ *Id.*

De acuerdo con los objetivos de este trabajo, el enfoque será en el sector del público que sí asiste al museo y cómo se segmenta para propósitos estadísticos y de investigación del mismo recinto.

Algunos autores, como Ángela García Blanco, distinguen entre los términos “usuarios” y “visitantes”, ésta establece una diferencia jerárquica donde uno incluye al otro: un visitante implica ser un usuario. En la práctica, se utiliza el concepto usuario de manera genérica para designar derechos y deberes dentro del museo, “[...] deriva de la conceptualización del museo como una institución pública que presta servicio a todos los ciudadanos que se convierten en usuarios de los mismos cuando participan en ellos.”¹²¹

La autora también clasifica a los usuarios de acuerdo con el servicio del museo que utilizan:¹²² usuario lector, aquel que consulta materiales de la biblioteca; investigador, cuando consulta los archivos museográficos o archivísticos del museo, y el visitante, cuando asiste a las exposiciones y actividades.

El visitante es un tipo de usuario cuya relación con el museo va más allá de la asistencia misma; es el público destinatario del mensaje que el museo transmite mediante sus exposiciones y de su oferta cultural y educativa. De esta manera, el “visitante” se ha convertido en el objeto de estudio de muchas investigaciones museológicas enfocadas a atender sus necesidades y motivaciones.

Finalmente, para objetivos estadísticos, en la mayoría de los museos, incluido el MUNAL, se realizan reportes diarios de asistencia segmentados en género. En 2017, el museo registró la asistencia de 273 873 visitantes, de los cuales el 54 % fueron mujeres y el 46 % hombres. Durante este año se presentaron siete exposiciones (una de ellas empezada en 2016) cuyos reportes de asistencia son los siguientes:

¹²¹ Ángela García Blanco. *¿Usuarios o visitantes de museos? Estudio en el Museo Nacional de Arqueología*. España, V jornadas de museología, 2002, p. 171. Versión PDF.

¹²² *Ibidem*, p. 172.

- *Melancolía*: 84 143 visitantes.
- *Bosco Sodi. Por los siglos de los siglos: exploración matérica con la colección del Museo Nacional de Arte* (no cuantificable).
- *Discursos de la piel. Felipe Santiago Gutiérrez. 1824-1924*: 48 849 visitantes.
- *Alfred Briquet (1833-1926). Festival FotoMéxico 2017*: 16 809 visitantes.
- *Música en la Puebla Virreinal. Colección Sánchez Garza*: 22 384 visitantes.
- *La merienda del Señor Verde*: 13 618 visitantes.

En el año 2018, el MUNAL presentó las siguientes exposiciones:

- *Caravaggio. Una obra. Un legado.*
- *The Caravaggio Experience.*
- *Nahui Olin. La mirada infinita*: 70 239 visitantes.
- *Saturnino Herrán y otros modernistas.*
- *Carlos Mérida. Retrato escrito 1891-1984.*

Aunque no se tome en cuenta durante el registro de asistentes, para la planificación de actividades, cursos y talleres y de las exposiciones mismas, se segmenta a los visitantes por rango de edades de la siguiente manera:

- Niños de 0 a 12 años: se incluyen recorridos especiales para escuelas y aquellos estudiantes que asisten por tareas escolares. Estos asistentes llegan al museo ya sea por deberes o por iniciativa de sus padres.

Durante 2017, este grupo representó un foco de interés para el museo al ser uno de los segmentos que menos asistencia registraba. Aparte de los cursos y talleres en fines de semana que se imparten regularmente desde el año 2000, y del curso de verano enfocado a niños entre 6 y 12 años programado anualmente, este año el área de Atención al Público y Mediación Educativa planearon actividades que generaran un vínculo continuo.

Se implementó el programa COMPAlabras, cuyo objetivo era crear un vínculo entre el MUNAL y su comunidad cercana. Este proyecto consistía en dos partes: se colaboró con Ensemble Alejandría para impartir el *Taller-laboratorio de promoción lectora, difusión y gestión* para la formación de promotores profesionales de la lectura.

Como resultado de dicho taller, cada domingo se convocaba a los niños de la comunidad por medio de la difusión en escuelas, para asistir al museo y convivir con algún escritor de cuentos infantiles y con narradores y actores que representan la Historia.

Este programa duró de abril a noviembre de 2017 y concluyó con la exposición *La merienda del Señor Verde* (noviembre 2017-enero 2018) que fue la primera exposición para niños que se realizaba en el museo y se conformó por las obras originales (maquetas y bocetos) de Javier Sáez (Premio Nacional de Ilustración 2016 en España) con las que se diseñó el libro del mismo nombre; además de tres escenarios: la casa del señor Verde, la exposición de las ilustraciones originales y la Biblioteca multicolor, donde se invitó a los niños a abrir la puerta a un universo distinto que los hará ver el mundo con otros ojos a través de los libros.

Para 2018, la exposición itineró por varias ciudades del país (Querétaro, Morelia, Puebla, entre otras). También, resultado de este programa, se inició una alianza con el Fondo de Cultura Económica para la impartición de talleres de ilustración para niños y jóvenes durante dos sábados al mes durante este mismo año.

Aunque esta última exposición resultó de la colaboración de muchas áreas del museo (Curaduría, Museografía, Comunicación, la Dirección y el Patronato), el área que se encarga de coordinar, gestionar y programar estas actividades es Mediación Educativa. En dicha área laboran pedagogos, talleristas y guías.

Además de estas actividades, ellos crean los materiales didácticos que acompañan a las exposiciones; colaboran en el programa académico del museo; ofrecen recorridos por las exposiciones y por la colección para el público en general, invitados (patrocinadores, personal de otros museos, etcétera) y niños.

- Jóvenes de 13 a 26 años: sigue sujeta a cuestiones escolares “obligatorias”, pero comienza a haber un interés y motivación personal en lo que se expone en el museo.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por el área de Servicios Web, este segmento es el más activo en las redes digitales del MUNAL, específicamente en Facebook y Twitter, actualmente cuenta con 506 840 y 1'333 909 seguidores, respectivamente. Cabe destacar que estas cuentas son consideradas las más importantes en el campo cultural de México, al ser las que cuentan con más seguidores y de las más dinámicas y activas en cuanto a contenido, interacción con el público e impacto en las mismas redes.

Una actividad dirigida a acercar a este segmento al recinto y un esfuerzo por capitalizar dichas estadísticas fue el primer encuentro de cultura digital y museos: Museos 3.0. Fue un evento de dos días que se compuso de conferencias y talleres, cuyo objetivo era abrir un espacio para reflexionar sobre las prácticas digitales de los museos en México.

Contó con la participación de representantes de otros museos (Universum, Fran Mayer, Centro de la imagen), empresas de tecnología (Microsoft, Arcsite, ArtGuide), medios de comunicación (Wikimedia México, Bully Magnets) y académicos quienes discutieron la importancia de integrar lo digital en los procesos de preservación, difusión y acceso al patrimonio cultural.

Este evento contó también con la cobertura de medios de comunicación y con patrocinadores, además de la participación en las mesas de discusión de personal del museo. En conclusión, fue un evento que involucró muchos equipos de trabajo y públicos y que logró posicionar al MUNAL como un museo a la vanguardia en cuanto al manejo de redes digitales y que busca nuevos canales no sólo de difusión, sino también de pensar y hacer arte.

- Adultos de 26 a 60 años: llegan por voluntad propia con el objetivo de conocer y aprender sobre el arte mexicano. Es el segmento más grande y también el que más asiste al museo y a sus actividades.

Desde 2016, la Subdirección de comunicación, específicamente las área de Atención al público y Mediación educativa, comenzaron a impulsar cursos y diplomados destinados a este sector (aunque abiertos a todo público), de esta manera se involucraba más a este público con el museo, se nutría el programa académico y se generaban ingresos extras que eran utilizados para retribuir a los ponentes y profesores, para el programa de becarios, materiales del mismo curso y para el recinto en general.

Los cursos están enfocados al análisis de arte y sus diferentes expresiones como pintura, fotografía, cine, música, etcétera. Se programan semestralmente, se consideran seis al año con duración de dos meses aproximadamente, más uno que forme parte del programa académico de cada una de las exposiciones temporales.

Por su parte, los diplomados, dada su naturaleza, son más largos y se considera un programa integral en diferentes módulos. El MUNAL ha impartido dos: *México: Paisajes de literatura y arte*, en colaboración con el Instituto de Investigaciones Filológicas de la UNAM (del 20 de febrero al 4 de diciembre de 2017) e *Historia del arte en México* (5 de marzo al 3 de diciembre de 2018).

- Tercera edad* Más de 60 años: Llegan también ya por voluntad propia, pero con el objetivo de experimentar y apreciar las obras, el “aprendizaje” ya no es un factor.

Es el segundo segmento con mayor asistencia al museo y para atenderlo se organizan actividades que consideren movilidad por espacios de fácil acceso que permita la comodidad y seguridad de las personas, como recorridos por las exposiciones con asientos disponibles en horarios especiales, se coordinan como un programa cuatrimestral donde cada semana el grupo inscrito asiste para conocer las distintas salas del museo de la mano de diferentes especialistas, ya sean guías o curadores.

Es este sector el que más asiste a las actividades paralelas organizadas durante las Noches de museo,¹²³ a los ciclos de cine y a los conciertos semanales y a los de fin de semana.

¹²³ Es una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de México que consiste en que cada miércoles último de mes varios museos, públicos y privados, abren después del cierre normal y suman a su oferta general eventos especiales como conciertos,

Se puede calificar a los visitantes como el *stakeholder* clave y más importante del MUNAL. Es el que guía el quehacer del museo, la esencia de su vocación y el público objetivo de sus productos. Todas las áreas y esfuerzos se apuntalan a nutrir la experiencia del público desde diferentes aristas, ya sea directa o indirectamente, por mencionar algunos, Curaduría desde los contenidos de las exposiciones, Museografía con el diseño de recorridos intuitivos, Comunicación con la organización de talleres, cursos y, en general, actividades que atiendan a los diferentes segmentos y sus necesidades.

La responsabilidad de mantener la comunicación con los visitantes recae directamente en tres áreas: Atención al público, Mediación educativa y Servicios Web, esta última mediante canales digitales de comunicación que se han vuelto tan importantes como los tradicionales y cuya relevancia es que es un canal directo museo-público.

Otros canales de comunicación entre el MUNAL y los visitantes, que sirven de retroalimentación para el museo, son las encuestas de salida realizadas durante las exposiciones. La importancia de este instrumento es abrir un canal de comunicación visitante-museo, por el cual el recinto modifica y guía sus siguientes actividades. Es un medio directo que permite entender las necesidades y expectativas de este público.

A modo de conclusión, se puede intuir que la relación entre el museo y sus visitantes sí está basada en la comunicación constante y confiable. Se refleja estadísticamente en la asistencia de las exposiciones que se ha mantenido estable e incluso ha aumentado en los últimos años, así como los números e indicadores en redes sociales digitales y la reinscripción de personas a cursos y talleres y además, cualitativamente, en los comentarios obtenidos en las encuestas anteriormente mencionadas.

visitas guiadas, talleres o proyecciones cinematográficas. Incluso en algunos, incluido el MUNAL, el acceso es gratuito para todos los asistentes.

También, se puede decir que las estrategias de comunicación en este sentido van encaminadas a dos oportunidades a largo y mediano plazo: una, a mantener un lazo consistente con los segmentos infantiles y juveniles en las actividades semanales y, la otra, a atraer a los otros tipos de usuarios que se han mencionado a lo largo del texto.

Patrocinadores

El sector de patrocinadores representa una parte muy importante para el MUNAL, ya que a partir de la relación con ellos muchas actividades se realizan; es importante recordar que al tratarse de un museo público recibe un presupuesto anual fijo por parte del Estado, que muchas veces sólo alcanza y/o se reservan para cubrir las necesidades esenciales como nóminas, seguros de obras o para los materiales necesarios para el montaje de exposiciones. Por otro lado, también hay que recordar que cuenta con el Patronato que apoya principalmente con recursos para la difusión del museo.

En la práctica, las áreas de Administración del museo reparten hábilmente los recursos entrantes de acuerdo con la urgencia o importancia de las necesidades que surgen; sin embargo, actividades que no son cotidianas para el museo no cuentan con presupuesto asignado o partidas establecidas, por lo que se recurre a buscar patrocinadores con quienes colaborar.

A lo largo de su historia el MUNAL ha recibido patrocinios de muchas marcas, algunas han permanecido colaborando con el museo y otras sólo han participado, por ejemplo, en un evento. Como se observa en el mapa de *stakeholders* (anexo 1), algunos proyectos requieren de la intervención de diferentes empresas para desarrollarse, creando así una sólida red.

En este trabajo se hablará de los patrocinadores que colaboraron durante 2017-2018, y se organizarán en cuatro categorías: mantenimiento del recinto, eventos, difusión y actividades cotidianas. A continuación se describen cada una.

Mantenimiento del recinto

Las relaciones establecidas con estos patrocinadores son las más duraderas, ya que los proyectos que se emprenden son a largo plazo y requieren más tiempo para concluirse; en algunos casos hasta años. Son convenios que involucran muchas áreas del museo, como Sistemas, Mantenimiento y Museografía y al ser proyectos más grandes, tanto la Dirección como el Patronato se mantienen en continuo contacto.

En este único caso, se incluyen algunas colaboraciones que empezaron antes de 2017, pero que se finalizaron en el periodo establecido (2017-2018) o que se han mantenido de forma continua.

- Sean O Connor Lighting, L. A. Donación de servicio de diagnóstico, capacitación y nuevo diseño de iluminación para salas temporales de exhibición del museo. Con el trabajo de esta empresa fue que se comenzó a planear la renovación de los sistemas eléctricos y que fue concluida hasta 2018 con el apoyo de otras empresas.
- Lightchitects. 50 % de descuento en el diseño de iluminación de salas temporales.
- Iberdrola. Donación de equipo de iluminación (rieles, luminarias y accesorios) para la renovación de salas temporales de exposición.
- Microsoft. Donación de programas y licencias de Microsoft Office para empleados del museo y del Patronato; y de software de bases de datos CRM, que incluye diagnóstico, análisis, elaboración e implementación del mismo.

Además de la donación para la compra de proyectores y equipo de audio para *The Caravaggio Experience* y para el museo.

- Interceramic. Donación de material, sanitarios, piso, pared, llaves, lavabos, granito, y mano de obra para renovar dos unidades de baños (hombres y mujeres) del museo y de áreas de oficinas.
- Ariel Rojo Studio. Donación de diseño, material y fundición del mismo, para la renovación del mobiliario del vestíbulo del museo que incluyó mostradores (atención al público y taquillas), bancas dispuestas en todo el recinto y tótems de información.

- Mármoles Arca. Donación de mármol para la construcción de los muebles del vestíbulo y para sustituir piezas del piso.
- Masisa. Donación de 25 tableros de naturart para la construcción del interior de los muebles del vestíbulo. Además, la donación de madera para montaje de esculturas en las salas de Gliptoteca.
- MX Reloaded. Donación de la construcción de mobiliario de vestíbulo: fabricación de 96 juegos de dos piezas fundidas en aluminio reciclado para los tres muebles de acceso del museo.
- La Invencible. Donación de tres muebles de madera para vestíbulo.
- Emiliano Godoy (diseño) y Lamosa (material e instalación). Donación de 170 m² de loseta cerámica “óptico” con diseño e instalación de piso en el espacio de Arte en Construcción (talleres).
- Steelcase. Donación de seis sillas giratorias ergonómicas para muebles de vestíbulo.
- Comex. Donación de 20 cubetas de pintura blanca para diversos usos en salas del museo.
- Human Factor. Donación de 40 unifilas.
- Mutable y Abierto Mexicano de Diseño. Donación de mueble (mesa y bancos) para espacio de mediación educativa.
- Samsung. Donación de tres pantallas LED 55 full HD.
- Grupo Chapoy. Donación de 160 sillas para el Salón de Recepciones.

Eventos

Este apartado engloba los eventos que organiza el MUNAL con diferentes objetivos y que, por sí mismos, representan una oportunidad para estrechar relaciones con diferentes públicos. Los principales eventos que se llevan son:

- *Inauguraciones de las exposiciones*, generalmente son tres o cuatro al año y consisten en la apertura de la exposición en cuestión al público general. Asisten autoridades de la Secretaría de Cultura y/o INBAL, la Dirección del museo y el curador responsable. Generalmente se realiza después del cierre del museo, es entrada libre, se realiza un protocolo de presentación, se abren salas para que el público visite la exposición y al final se ofrece un coctel.
- *Preinauguraciones o Recorridos especiales*, son previas a la inauguración oficial. Son eventos privados donde se invita a patrocinadores, patronos, coleccionistas y colaboradores para que visiten la muestra antes de la apertura al público general. En algunos casos asiste alguna autoridad y se realiza un recorrido guiado por el curador. Se ofrece a los invitados bebidas y aperitivos. Estos eventos son muy importantes para el museo, específicamente para la Coordinación de relaciones públicas, la Dirección y para el Patronato, ya que es una forma de agradecimiento a los colaboradores y un beneficio “extra” que se les ofrece.
- *Recorrido a medios*, evento que se explico en el capítulo 2, también son previos a la inauguración oficial, se convoca a medios de comunicación a una visita guiada.

El presupuesto asignado para estas actividades suele ser muy reducido y generalmente se destina para el pago de proveedores de alimentos y *catering* para las preinauguraciones, sin embargo, incluso para estos casos, se recurre a patrocinadores que apoyen al museo con algún descuento y/o donación. Para las bebidas, ambientación (música) y decoración del evento, siempre se recurre a patrocinadores, con quienes actualmente se mantiene una fuerte relación de confianza:

- Casa Cuervo
- Bohemia Cervecerías Cuauhtémoc
- Romina Restaurante y Status eventos
- Mezcamaica
- Aqua Panna y San Pellegrino
- Vinos con actitud

- Grupo Ferrero de México
- Diasa Internacional
- Quesos de Europa
- La Madrileña
- DJ Rodotoque

Difusión

La difusión de las exposiciones del MUNAL se basa principalmente en los canales del museo (página web y redes sociales) y en los medios de comunicación aliados, éstos son quienes generalmente asisten a los recorridos a medios y con quienes se establece una relación típica organización-prensa, en otro apartado se ahondará dicha relación.

Además, el museo busca otras formas de difusión pagando espacios publicitarios con quienes, en función de una relación de colaboración, se establece un convenio que consiste principalmente en bonificaciones o descuentos para el museo.

- Turimaps: descuentos en portadas de mapas de centro histórico de CDMX.
- Cinco M Dos: patrocinios del 50 % en espacios para campañas publicitarias urbanas.
- AYTvs: bonificación del 50 % extra de spots publicitarios durante dos o tres meses o meses de transmisiones extras.
- IMU: patrocinio del 50 % en espacios publicitarios para campañas de difusión.

En cuanto a los espacios publicitarios en medios de comunicación, generalmente son donados por los mismos medios. El museo ha colaborado con muchas revistas, sitios web y canales de televisión principalmente para este fin. En el periodo establecido, los medios que quienes se ha colaborado son:

- Origen y Comunicación, espacios publicitarios en revistas como Revista de Chedraui, Innova, Movistar y en Aeroméxico Pass.
- Revista Interjet, artículos.

- Revista Architectural Digest, artículos.
- Revista Líderes, artículos.
- Fashion&arts, artículos.
- Traveller's guide to Mexico
- Revista Travesías, pautas y artículos.
- Revista Marie Claire, menciones.
- Revista Fahrenheit.
- Revista Marvin, artículos.
- Revista Algarabía, menciones.
- Time Out (sitio Web y revista impresa), menciones y artículos.
- Chilango (sitio Web y revista impresa), menciones y artículos.
- Vice, menciones.
- Mercarte, difusión en redes.
- Haz DF, difusión en redes.
- MX CITY, difusión en página web y redes.
- ProAcceso, página web y redes.

Asimismo, el MUNAL cuenta con convenios con festivales de arte que impactan en diferentes niveles, por ejemplo, intercambio de publicaciones en redes sociales, cortesías para el personal o incluso, el museo puede fungir como sede de algunos de ellos. Los festivales aliados del museo son:

- Abierto Mexicano de Diseño
- Foto México
- MEXTRÓPOLIS
- Ambulante
- Zona MACO, Anticuario y Foto
- Gallery Weekend Mexico

Actividades cotidianas

En esta categoría se encuentran los patrocinadores que cubren actividades diarias o particulares del MUNAL y que suelen ser patrocinios periódicos o muy específicos (para una actividad). También se incluyen los convenios que se establecen con algunos establecimientos y cuyo beneficio es para el personal o invitados del museo.

Para las actividades diarias, el museo cuenta con patrocinio de:

- Aguas Zoé, que aporta botellas de agua de 250 ml., para las conferencias del museo.
- Pinturas Tullán, que dona pinturas para los talleres infantiles.

Los patrocinios más puntuales que tuvo el museo durante el 2017 y el 2018 fueron por parte de:

- Nikon México. Préstamo de 11 cámaras fotográficas D5600 para *Laboratorio foto a ciegas*, taller gratuito dirigido a jóvenes mayores de 16 años y adultos con y sin discapacidad visual. Su propósito era buscar y propiciar un encuentro creativo y empático entre personas con y sin discapacidad visual a través de la fotografía.
- HTC. Préstamo de equipos celulares HTC ONE para activaciones de difusión del video MUNAL 360 en destinos recintos culturales. El objetivo fue mostrar el video al público de otros museos.
- British Airways. Descuento entre 10 y 20 % para empleados del museo y opción a boletos gratuitos para viajes del Director y Jefes de área, según disponibilidad.

En esta misma línea, el MUNAL establece convenios con hoteles cercanos para hospedar a sus invitados o comisarios. Estos convenios generalmente otorgan descuentos del 30 al 60% o tarifas preferenciales y atención especial a sus invitados que incluye, por ejemplo, el transporte. Los hoteles aliados son:

- St. Regis Reforma
- Hilton Alameda
- Downtown (grupo Habita)
- NH Centro
- Zócalo Central
- Histórico Central
- Hotel City Centro
- Hotel City Express Alameda
- Fiesta Inn

Finalmente, están los convenios de descuentos en consumo para personal e invitados del museo en los siguientes restaurantes:

- Restaurante Los Girasoles: 15%
- Butcher & Sons Alameda: 15%
- Taco Holding, que incluye Taco Inn, Sbarro, Krispy Kreme entre otros: 10%
- Taquería La Auténtica: 10%
- Mercado Independencia: 10 %
- Mexinaco: 10%
- Ah-Un Motolinia: 10%
- El Talismán: 10%
- El Pasagüero: 10%
- Fonda Argentina: 20%
- Sanborns Donceles y Eje central: precio especial.
- Salón 16: 10%
- Testal: 10%
- 5 M: 5%
- Barrio Alameda: 10%
- Da Silva Panadería Artesanal: 10%

En la actualidad, este *stakeholder* ha adquirido una gran importancia para el MUNAL puesto que se logra mantener al museo en muchos de sus aspectos. Es difícil describir metódicamente el proceso de comunicación que se entabla entre ambas partes, ya que no siempre sucede de la misma manera, dependiendo de lo que el patrocinador puede ofrecer, será como el museo responda; además, se suman otros factores, como por ejemplo el tiempo que durará dicha relación, el valor monetario que significaría el patrocinio o el área que impactaría.

La gestión de estas relaciones empieza en la Coordinación de Relaciones Públicas y conforme avanzan, se involucra el área del museo receptora del beneficio, por ejemplo, la Dirección, Museografía o incluso el Patronato.

A cambio, el MUNAL puede ofrecer a sus patrocinadores recibo deducible de impuestos (equivalente al valor del patrocinio); colocación de logotipos y menciones en salas de exposición, en soportes de difusión de la muestra y en catálogo de la misma; colocación del logotipo en la página web del museo; visitas guiadas especiales y posibilidad de evento

privado en el recinto. Todo esto se puede adaptar de acuerdo con las necesidades de la marca patrocinadora y dependiendo del convenio que se establezca.

Además, es importante mencionar el valor que el MUNAL por sí mismo ofrece a sus colaboradores, constituido por la reputación y posicionamiento que ha logrado construir. Como se explicó al inicio del capítulo 3, el MUNAL es considerado el recinto más importante de arte plástico de la Ciudad de México y de los museos más importantes del país, su colección es la más amplia en cuanto a temporalidad y variedad, su registro de asistencia a eventos y a actividades es de los más activos junto con sus indicadores en redes sociales, más el factor de ser un “museo nacional”. De aquí que los patrocinadores tienen mucho interés y preferencia por los proyectos del MUNAL sobre los de los competidores.

Dado el contexto político que ha permeado los últimos años, que incluye recortes al presupuesto para cultura, los patrocinadores se convierten en un *stakeholder* clave. Es un público que el MUNAL busca tener cerca e interesado, además de estar en constante búsqueda de nuevos. Sin embargo, un área de oportunidad localizada, es la del poco personal dedicado exclusivamente a esta área que recae en dos personas; la gran cantidad y variedad de áreas a atender propicia a la selección de patrocinadores de acuerdo con la urgencia del apoyo, lo que podría repercutir en el interés de algunos otros.

Coleccionistas, galerías y otros museos

Evidentemente el acervo del MUNAL no siempre es suficiente para sostener todas las exposiciones que presenta, específicamente de las temporales,¹²⁴ por lo que se recurre a los préstamos de obra con coleccionistas, galerías y museos externos nacionales e

¹²⁴ Una muestra de la colección MUNAL está expuesta permanentemente en el museo y en constante renovación. En 2016 se inauguró el espacio *Gliptoteca* que reúne las esculturas más importantes del acervo de los siglos XIX y XX. En 2018 se reabrieron al público las salas dedicadas al arte de los siglos XVIII y XIX con el nombre *La Academia de San Carlos. Ilustración e independencia*; asimismo próximamente se espera que se abran las salas dedicadas al siglo XX. Todas estas renovaciones corren a cargo del área de Curaduría y de Registro de obra.

internacionales. Asimismo, el MUNAL también colabora y presta sus piezas a diferentes recintos, creando de esta manera una relación de intercambio.

La comunicación en este sector se puede definir como “red”, ya que es un sector muy particular donde la información sobre piezas, colecciones o archivos circula de tal manera que siempre se sepa dónde se pueden encontrar. Dentro de este público se distinguen tres formas de comunicación, dependiendo del actor del que se trate:

1. Con museos nacionales. Los préstamos se realizan de manera oficial y diplomática, muchas veces se involucra ya sea al INBAL, cuando se trata de trámites entre museos o instancias del Instituto, como los centros de investigación o escuelas, o la Secretaría de Cultura, cuando son entre recintos por ejemplo del INAH u otras instituciones que le atañen como el Cenart, el Centro de la Imagen, la Cineteca Nacional, entre otras.

Cuando el MUNAL requiere alguna pieza de esta índole, generalmente son la Dirección y el área de Relaciones institucionales las que comienzan los trámites con las autoridades; después, ya con su aprobación, de la gestión y la coordinación del préstamo se encarga el área de Registro de obra.

Al tratarse de trámites con un órgano regulador, éste es un proceso estándar que se realiza constantemente; recordar que la colección del MUNAL es la más amplia por lo que es un recurrente prestador de obra, además de que periódicamente tiene piezas en restauración en las instancias del INBAL.

En el caso de museo privados nacionales el proceso es similar, sólo que los trámites comienzan directamente entre las direcciones de los museos y posteriormente se delegan a las áreas correspondientes, en el caso del MUNAL, a Registro de obra.

2. Museos internacionales. El proceso para la colaboración con museos internacionales varía mucho de acuerdo con las condiciones específicas que éstos impongan y la manera en la que se presenta el proyecto. En la mayoría de los casos, los proyectos empiezan a gestarse entre los directores de los recintos para, posteriormente, comenzar los trámites formales.

Por ejemplo, en 2018, en el MUNAL se presentó *Caravaggio. Una obra, un legado* y *The Caravaggio Experience* en colaboración con los Musei Capitolini de Roma, dicho proyecto surgió a través de pláticas entre los directores de ambos museos, en este caso el MUNAL pagó los permisos y trámites para traer la obra (mediante patrocinadores). Otro ejemplo, es el caso de la exposición *Los Modernos*, se estableció un convenio donde la exposición viajaría también al Museo de Lyon, de tal manera que ambas instituciones aportaron recursos, obras y personal para la curaduría de dicha exposición. En otros casos se realiza de manera similar a los museos nacionales, es decir, con el aval de las autoridades nacionales se puede acceder a préstamos de obras de la manera tradicional sólo cubriendo los permisos y seguros que se soliciten.

De la misma manera que en el punto anterior, después de todos los acuerdos, trámites y convenios, es la Subdirección de registro de obra la que se encarga de transportar y de cuidar las piezas.

3. Coleccionistas y galerías. La relación con este sector es parecida a la que se establece con un patrocinador. Los coleccionistas y galeristas prestan sus obras y a cambio el MUNAL le otorga a la pieza en cuestión un valor adicional, cada que una obra es expuesta, aumenta su valor en el mercado del arte.

Además, los coleccionistas y galeristas cuentan con algunos privilegios extra a modo de agradecimiento como invitación a la preinauguración y catálogos de la exposición.

Para estos particulares casos, el MUNAL cuenta con el área de Asesoría curatorial (parte de la Subdirección de curaduría) quien concentra la información sobre este sector aunque, como cuando se trata de intercambios con otros museos, el proceso (registro, transporte y cuidado de las piezas) desemboca en Registro de obra.

La manera en que se establecen estos convenios varía mucho, se podrían calificar como más personales e informales y con el factor de la negociación de por medio, que incluye elementos como, por ejemplo, logotipos en muros de la exposición, en

catálogos o en soportes de difusión, distribución prioritaria de las obras en la exposición, presencia en los protocolos de presentación (inauguración, preinauguración o recorrido a medios) y recorridos especiales privados.

También, como resultado de este tipo de relaciones y convenios, el MUNAL se ha beneficiado con la donación de colecciones completas, como por ejemplo la Donación Fundación Zúñiga Laborde (2015) o la Donación de Manuel Maples Arce (2016).

Las galerías y colecciones más importantes para el MUNAL y con quienes colabora periódicamente son:

- Galería Hilario Galguera
- Colección Pérez Simón, México
- Galería López Quiroga, México
- Galería Windsor
- Colección Juan Rafael Coronel Rivera
- Casa de subastas Morton
- Fomento Cultural KALUZ A. C.
- Colección y archivo Fundación Televisa
- Galería Drexel
- Galería OMR
- Sotheby's Arte Latinoamericano
- Colección Alva Navas y Mérida
- Colección Ana Lucía Gómez
- Colección Andrés Blastein
- Colección César Gonzáles Mejía
- Galería Arvil
- Galería Interart
- Galería de Arte Mexicano
- Colección López Velarde
- Colección Tomás Zurian
- Colección Isabel y Agustín Coppel

Este *stakeholder* se convierte en uno fundamental para el museo pues significa un sostén de sus actividades, por lo que el contacto con ellos es prioritario cuando se trata de pedir material para algún proyecto, pero, como se mencionó, constante para que el interés que tiene sobre el MUNAL no decaiga.

Aunque la colaboración con museos, galerías o coleccionistas depende de la temática y discurso de la exposición que se presentará, el MUNAL procura mantener una relación cercana con los más importantes para el museo todo el tiempo por medio de vías formales, como boletines informativos; y canales más personales, como invitaciones a las

preinauguraciones (aunque no hayan colaborado) y la programación de visitas guiadas especiales. Aunado a esto, al igual que con los patrocinadores, el MUNAL, su reputación y su posicionamiento, son valores que por sí mismos resultan importantes y determinantes para quienes tiene obra disponible para prestar y/o donar.

Se puede distinguir en dos dimensiones la importancia de este público para el MUNAL: como un tipo de proveedor de acervo –en un ámbito más profundo, ya que interviene los elementos anteriormente mencionados que propician convenios de intercambio– que colaboran para armar las exposiciones e incluso la colección del museo. Y en la construcción de la reputación y posicionamiento del MUNAL nacional e internacionalmente al presentar y prestar obra y tener presencia en diferentes medios.

Medios de comunicación

Antes del desarrollo de la Teoría de *stakeholders*, las organizaciones veían en los medios de comunicación un canal para difundir sus actividades, productos y/o servicios. Actualmente, los medios deben ser considerados por sí mismos como un público y destinatario final de estrategias de comunicación adecuadas, de esta manera se entabla una relación más activa, basada en la confianza y en la calidad de la información.

Según Paul Capriotti, hay dos maneras en las que las organizaciones pueden hacerse presentes en los medios:¹²⁵ los mensajes comerciales, es decir, publicidad o patrocinios. En la elaboración de estos mensajes no interviene el medio, por lo cual son reconocidos por los públicos como información de la organización.

¹²⁵ Paul Capriotti. “De los media/canal a los media/público: la relación de las organizaciones con los medios de comunicación desde la perspectiva de las relaciones públicas”, en *Hologramática*. Argentina, Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ, 2007. Año IV, Número 6, V2, pp. 19-32. Versión online, p. 23. (Consultado 21/jul/2019)

El MUNAL utiliza estos medios con estrategias de patrocinios, colaboraciones y/o convenios (mencionados en el apartado de “patrocinadores”) y generalmente son manejados entre la Coordinación de relaciones públicas y el área de prensa.

La otra forma en la que las organizaciones aparecen en los medios de comunicación es como parte del contenido editado por el mismo medio, ya sea como un artículo periodístico, una nota o bien como una información de redacción. Cabe señalar la importancia del cambio de papel de las organizaciones: dejan de ser emisores y se convierten en fuente de información.

De esta manera, los medios de comunicación se convierten en un público del MUNAL. El área específica del museo que se encarga de entablar estas relaciones es Prensa (parte de la Subdirección de comunicación) y se basa principalmente en tres estrategias:

- Envío de boletines de prensa. De la manera tradicional, con cada nueva exposición, actividad importante o noticia relevante, se redacta un comunicado y se manda a los medios de comunicación aliados, previamente autorizado por los órganos reguladores. Cada boletín que se redacta en el museo, debe ser autorizado y difundido primero por el INBAL, ya sea el mismo boletín o con algunas mínimas variaciones.
- Recorrido a medios. Ya se habló de este evento en el apartado de “patrocinadores”. Para la organización de este evento se involucran las áreas de prensa (quien difunde la convocatoria a los medios de comunicación), la Subdirección técnica (para agendar el evento de acuerdo con las fechas y horarios autorizados por el INBAL, el Instituto busca que no se empalmen distintos eventos y que no sucedan demasiados en la misma semana), Curaduría (quien organiza un recorrido adecuado en cuanto a tiempo e información relevante, además de conceder entrevistas), la Coordinación de relaciones públicas (para conseguir apoyos y patrocinios para el evento) y la Dirección del museo, la Directora o Director siempre da la bienvenida a los medios y también otorga entrevistas.

- Convenios especiales. El MUNAL tiene convenios con distintos medios, tanto de prensa escrita, radio y televisión, como para la producción de cápsulas audiovisuales especiales. Cada convenio es acordado entre ambas partes, por lo que no todos cuentan con las mismas condiciones. Los principales medios colaboradores del MUNAL son:
 - Notimex
 - Agencia de Información Educativa del Estado Mexicano
 - Cineteca Nacional
 - Chilango/Más por más
 - Once TV
 - Condé Nast México y Latinoamérica y Revista Vanity Fair
 - Banamex

En el capítulo 2 se habló sobre el modelo simétrico bidireccional y de la relación prensa-organización o en este caso, prensa-MUNAL, que permite crear un clima de confianza donde los medios tengan la facilidad de acceder a la información y la libertad de desarrollar su contenido de acuerdo con sus líneas editoriales, target y estilo periodístico.

No obstante dicha relación, este *stakeholder* se coloca en el segundo sector de la matriz porque, aunque constituye un público muy importante para llevar a cabo las actividades del MUNAL, es decir, tiene mucha influencia, no se puede decir lo mismo respecto al interés.

Aunque el MUNAL está altamente posicionado gracias a su característica de “museo nacional”, a la importancia de su colección y a la calidad de sus exposiciones temporales (cualidades relevantes para otros públicos como patrocinadores y coleccionistas/galerías), en otros factores como la asistencia de visitantes e interés de extranjeros queda detrás de otros recintos y que, por lo tanto, pueden resultar más atractivos para los medios de comunicación.

Naturalmente, los medios buscan el contenido que sea más consumido por sus públicos y más llamativo para ganar nuevos receptores. En suma con la basta oferta cultural de la Ciudad de México, muchos prefieren cubrir y difundir las actividades más populares que se

destacan por estar relacionadas con artistas famosos o por experiencias más sensoriales y dinámicas. Se puede entender por qué museos como el Palacio de Bellas Artes, Museo Frida Kahlo, Museo Universitario de Arte Contemporáneo o el Museo Nacional de Antropología son de los más visitados y mejor cubiertos por los medios.

Algunos datos relevantes que se pueden citar para ejemplificar lo antes mencionado, es la descripción que la Secretaría de Cultura ofrece del Museo Nacional de Antropología: “Es considerado como una joya de la arquitectura mexicana del siglo XX, además de ser uno de los diez recintos más importantes del mundo en su tipo, con un nivel de asistencia anual que rebasa el millón de personas, entre nacionales y extranjeros.”¹²⁶

En cuanto a museos de arte, el Palacio de Bellas Artes registra entre 500 y 600 mil asistentes al año y, por ejemplo, su exposición *Miguel Ángel Buonarroti. Un artista entre dos mundos*, en 2015, fue visitada por más de 320 mil personas,¹²⁷, es decir, más de la mitad de su promedio anual.

Otro ejemplo relevante es el caso del Museo Tamayo de Arte Contemporáneo, que recibe en promedio 170 mil asistentes anuales, excepto en el año 2014, cuando registró 330 mil con la exposición *Obsesión infinita*,¹²⁸ muestra considerada innovadora en México en cuanto a su instalación, que permitía la interacción del público con las piezas y que, además, motivó el uso de redes sociales personales como parte de la difusión de la misma.

Para cerrar este apartado es importante mencionar que, pese al interés menor que tienen los medios respecto a otros museos, la relación establecida con el MUNAL está basada en la calidad y no tanto en la cantidad (área de oportunidad), es decir, el museo en la práctica

¹²⁶ Secretaría de Cultura. “El Museo Nacional de Antropología, el más emblemático de México”, en línea: [gob.mx/cultura](https://www.gob.mx/cultura) URL: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/el-museo-nacional-de-anthropologia-el-mas-emblematico-de-mexico>. (Consultado 24/ago /2019)

¹²⁷ Aristegui Noticias. “Más de 320 mil personas visitan exposición de Miguel Ángel en Bellas Artes”, en línea: [Aristeguinoticias.com](https://aristeguinoticias.com) Publicado el 1 de septiembre de 2015 URL: <https://aristeguinoticias.com/0109/kiosko/mas-de-320-mil-personas-visitacion-exposicion-de-miguel-angel-en-bellas-artes/>. (Consultado 24/ago /2019)

¹²⁸ Forbes México. ““Obsesión infinita” de Kusama recibió a 330 000 personas” en línea: [Forbes.com.mx](https://www.forbes.com.mx) . Publicado el 19 de enero de 2015. URL: <https://www.forbes.com.mx/obsesion-infinita-de-kusama-recibio-a-330000-personas/>. (Consultado 24/ago /2019)

sí mantiene una relación basada en el modelo simétrico bidireccional con ciertos medios que se han convertido en fuertes aliados.

Sin embargo, podría aumentar y nutrir su base por medio de la capitalización de sus fuertes cualidades como museo que ya se han mencionado y relacionarlas con lo que resulta relevante para los medios, como por ejemplo el edificio como recinto histórico, sus *highlights* expuestos en la colección permanente y, por supuesto, la particularidad que significa traer cada exposición temporal extranjera.

Órganos reguladores

Los órganos reguladores del MUNAL son las organizaciones que se encargan regular, autorizar y establecer las reglas y leyes por las cuales se regirán las actividades del museo.

El MUNAL es un museo público del Estado, es parte del INBAL, que a su depende de la Secretaría de Cultura. Algunos trabajadores son representados por el Sindicato Nacional Democrático de los Trabajadores de la Secretaría de Cultura. Por otro lado, el MUNAL también depende del Patronato del Museo Nacional de Arte, A. C. que colabora económica y administrativamente para el óptimo funcionamiento del museo.

Secretaría de Cultura

El MUNAL forma parte del INBAL, dependiente de la Secretaría de Cultura, que fue fundada el 18 de diciembre de 2015 por decreto del Congreso y con el diplomático y abogado Rafael Tovar y de Teresa como primer Secretario. Su reciente creación permitió una revisión a las leyes que hasta ese momento regían la política cultural de país.

El primer antecedente de la institucionalización de la cultura en México data del año 1920, cuando el presidente Álvaro Obregón designó a José Vasconcelos como Jefe del Departamento Universitario y de Bellas Artes, que formaba parte de la Secretaría Educación Pública (SEP). A lo largo de la historia, dicho departamento ha extendido sus funciones y ampliado su estructura: Departamentos de Bellas Artes y Bibliotecas (1921), después se

convirtió en Dirección de Cultura Estética del Departamento de Bellas Artes (1922), Subsecretaría de Asuntos Culturales, (1960), Subsecretaría de Cultura y Difusión Popular (1977), Subsecretaría de Cultura y Recreación (1978) y Subsecretaría de Cultura (1982).

Hasta 1988 existió la Subsecretaría de Cultura que se conformaba de diferentes dependencias, como el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH, 1938) y el INBAL (1946). Después, con base en un decreto presidencial, fue creado el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), que asimiló y amplió las funciones que tradicionalmente habían estado asignadas a dicha Subsecretaría. Finalmente, como se mencionó, en 2015 tuvo su modificación más radical al ser fundada la Secretaría de Cultura, una entidad completamente independiente de la SEP.

De acuerdo con la Ley General de Cultura,¹²⁹ esta secretaría nace por la necesidad de descentralizar la cultura y distribuir competencias en el país y entre los distintos niveles de gobierno; y dicha ley aspira a crear los mecanismos para garantizar el ejercicio de los derechos culturales y contar con un marco legal que precise y que reglamente la mediación del Estado en materia cultural. Las principales vertientes de esta iniciativa son:¹³⁰

- A. El acceso a la cultura.
- B. El acceso al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia.
- C. El ejercicio de los derechos culturales.
- D. Las bases sobre las cuales la Federación, los Estados, los Municipios y el Distrito Federal (hoy Ciudad de México) coordinarán sus acciones en materia de cultura.
- E. Los mecanismos de participación de los sectores social y privado.

Actualmente la Secretaria de Cultura es Alejandra Frausto Guerrero, abogada por la UNAM y especialista en la promoción de cultura popular.

¹²⁹ Ley General de Cultura *op. Cit.*

¹³⁰ *Ibidem.*

La Secretaría de Cultura conservó sus dependencias, entre éstas el INBAL, institución mexicana dedicada a la difusión de actividades artísticas y culturales que se realizan en el ámbito nacional. Fue proyectado durante la administración del presidente Manuel Ávila Camacho y por Miguel Alemán Valdés, siendo candidato a la presidencia de la República, y fundado el 31 de diciembre de 1946, iniciando sus actividades en 1950, con personalidad jurídica propia y capacidad para formar su patrimonio.

Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, INBAL

El INBAL parte del interés del Estado para solventar sus funciones relacionadas con la educación, preservación y difusión de las expresiones artísticas que aparecen en la estructura de organización del Gobierno Federal.¹³¹ Actualmente es dirigido por Lucina Jiménez, antropóloga por la Escuela Nacional de Antropología e Historia del INAH, especialista en políticas culturales, educación de las artes y en derechos culturales.

Acorde con el desarrollo de sus funciones, la estructura orgánica del Instituto ha evolucionado hasta integrarse por tres áreas fundamentales bajo la conducción de una Dirección General: la Subdirección General de Bellas Artes, que se encarga del cultivo, fomento, estímulo, creación y promoción de las Bellas Artes; la Subdirección General de Educación Artística, que organiza y desarrolla la educación artística, así como de la investigación y documentación, y la Subdirección General de Administración, que administra los recursos humanos, materiales, financieros, de informática y los aspectos jurídicos y laborales.

Por su parte, la Subdirección General de Bellas Artes se compone de las Coordinaciones Nacionales de Danza; Música y Opera; Teatro; Literatura, y de Artes Visuales (antes Artes Plásticas). Entre las funciones de esta última se destaca “planear, coordinar y evaluar las actividades de los Museos y Galerías del Instituto”,¹³² incluido el MUNAL.

¹³¹ INBAL. “Conoce al INBAL”, en línea: <https://www.INBAL.gob.mx/ConoceINBAL>. (Consultado 19/oct/2018)

¹³² INBA. *Manual de Organización*, op. Cit p. 73.

Sindicato Nacional Democrático de los Trabajadores de la Secretaría de Cultura

Con la fundación de la Secretaría de Cultura, también fue necesaria la formación de sindicatos que representaran y aseguraran las condiciones dignas para laborar de los trabajadores. Anteriormente, este personal, los trabajadores referidos como ATM y que son los técnicos y administrativos, era parte del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) naturalmente, ya que el Conaculta era parte de la SEP.

El 14 de marzo de 2016 se constituyó el Sindicato Nacional Democrático de los Trabajadores de la Secretaría de Cultura (SNDTSC) con el principio de pugnar “[...] por la revaloración, investigación, educación artística, catalogación, rescate, salvamento, preservación, conservación, promoción y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible de nuestra patria.”¹³³ De este sindicato, el sector que corresponde a los trabajadores del INBAL y, por lo tanto, a los del MUNAL, es el Sector ATM INBAL.

El resto del personal que labora en el museo (curadores, comunicólogos, pedagogos, bibliotecólogos, diseñadores, entre otros) está contratado a través del “capítulo 3 000” que corresponde a la modalidad de honorarios asignados a la Ley Federal de Adquisiciones bajo el término de “prestadores de servicio”, es decir, de acuerdo con dicha ley, son agentes que proveen de un servicio al museo.

Patronato del Museo Nacional de Arte, A. C.

El MUNAL se apoya en el Patronato del Museo Nacional de Arte, A. C., desde 1988. Fue un pilar fundamental en la reestructuración más importante que ha tenido el recinto (Plan maestro MUNAL 2000) y actualmente sigue cumpliendo con las funciones anteriormente mencionadas en apoyo al acervo y actividades del museo.

Actualmente, y desde su fundación, el Patronato es presidido por el empresario Roberto Hernández Ramírez.

¹³³ Sindicato Nacional Democrático de los Trabajadores de la Secretaria de Cultura. *Estatutos*, p. 4. Versión PDF.

Para cumplir sus objetivos, el Patronato se basa en cuatro fuentes de ingresos:

- La recaudación anual de capital proveniente de patronos y benefactores.
- Eventos especiales, que consisten en renta de espacios para eventos culturales y visitas guiadas en horarios especiales. Los espacios utilizados para este fin son el Auditorio Adolfo Best Maugard, el Salón de Recepciones, el vestíbulo y el Patio de los Leones.
- La Tienda MUNAL, que ofrece publicaciones de las exposiciones temporales y una variedad de productos relacionados con éstas, así como con la colección permanente.
- Amigos MUNAL, es un programa de membresías anuales para el público. Se ofrecen beneficios como acceso gratuito al museo (y a otros recinto culturales aliados), invitaciones a actividades y recorridos especiales, descuento en la tienda y en restaurantes y establecimientos colaboradores.

El proceso comunicativo con estas entidades es mediante la Subdirección técnica y sus dos áreas: Relaciones Institucionales, quien se encarga de la comunicación con las autoridades de la Secretaría de Cultura y del INBAL, esencialmente para la autorización de proyectos (exposiciones y actividades) y para establecer fechas de eventos (de inauguraciones y recorridos a medios de comunicación).

Otras herramientas de comunicación, son los reportes e informes que el MUNAL manda a dichos órganos sobre asistencia de público (al final de cada exposición), gastos de la administración (trimestrales) síntesis informativas de medios de comunicación (al final de cada exposición), estadísticas de redes sociales y página web (trimestrales), patrocinios y convenios (trimestrales), del estado del acervo y colecciones (trimestrales y al final de cada exposición) y del estado del equipo técnico y tecnológico (semestral).

Además, y aparte de estos reportes, cada trimestre el área de Relaciones Institucionales manda a la Subdirección General del Patrimonio Artístico Inmueble (parte del INBAL) el Informe de Actividades Sustantivas, que consiste en un resumen de todas las actividades

del museo, así como de los reportes anteriormente mencionados en un formato específico que indica la SGPAI.

Por otro lado, el área de Vinculación, además de cumplir funciones de comunicación interna en el museo, se encarga de atender aquellas iniciativas, ya sea de la Secretaría de Cultura o del INBAL en el MUNAL. Estas instituciones delegan la organización y difusión de ciertas actividades o programas, dicha área contacta a las instituciones y personas necesarias para desarrollarlas y coordina a las áreas del museo que se requiere involucrar. Actualmente, los programas que están activos son el Programa Nacional de Profesionalización y el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres.

Las actividades que se realizaron bajo este esquema, y durante el periodo que se aborda en este trabajo, fueron:

- El Foro Tejer Comunidades
- Coloquio de Estampa/Taller teórico
- Coloquio Internacional Memoria y conmemoración: una perspectiva crítica en colaboración con la Embajada de Francia, CEMCA y Universidad Iberoamericana
- VI Reunión de Seguimiento de los Planes de Salvaguardia de los Elementos Inscritos en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad
- Conferencia magistral: 500 años de un hito histórico. Los acontecimientos y su imaginario
- Presentación de libro *Tesoro de la música polifónica en México XV. Antonio de Salazar (c. 1650-1715)* I. Obras en latín Bárbara Pérez
- Recorridos por las exposiciones del museo para personas con discapacidad visual, cognitiva o motriz, en colaboración con el Consejo Nacional de Desarrollo y la Inclusión de Personas con Discapacidad (Conadis). Estos recorridos se llevan a cabo cada noche de museos.

En cuanto a la relación del MUNAL con el Patronato se puede decir que es una relación más estrecha, no sólo porque este último trabaja en el mismo espacio físico que el personal y Dirección del museo, sino también porque la comunicación es diaria y directa específicamente con la Dirección en de juntas constantes. Esta interacción es necesariamente así para que el Patronato pueda cumplir con sus funciones principales que son:

- Dar soporte y colaborar con la Dirección.
- Conocer y autorizar las adquisiciones propuestas por la Dirección.
- Conocer y aprobar el programa anual de actividades.
- Conocer y aprobar los presupuestos anuales.
- Atraer recursos económicos privados.
- Aumentar los fondos de la colección a través de donaciones o patrocinios.

De acuerdo con lo expuesto, se concluye que los órganos reguladores tienen el poder y la capacidad de impactar las actividades del museo, sin embargo, en la práctica no se involucran en las mismas (interés bajo), si no que sus funciones abarcan cuestiones generales, protocolares y administrativas, y que de manera directa impactan en la autorización de presupuestos y proyectos del MUNAL.

Aunado a lo anterior, aunque el MUNAL, su Dirección y curadores tienen la libertad de dirigir las líneas discursivas de sus productos, es importante mencionar que al ser una institución pública tiene que apearse a la política cultural que permea su contexto y que se establece desde la Secretaría de Cultura y el INBAL, como otra forma de regulación.

Las estrategias de comunicación del MUNAL con este *stakeholder* sí concuerdan con la propuesta de la matriz, es decir, se mantiene una relación de consulta que busca anticiparse a las demandas y expectativas. Aunque con el Patronato sea una comunicación más directa que con la Secretaría de Cultura y el INBAL, en ambos casos son el primer filtro para comenzar la gestión de proyectos. En otras palabras, nada en el museo sucede sin su aprobación por lo que mantenerlos “satisfechos” es de vital importancia.

Competidores

Para abordar este sector es importante recordar que en el capítulo 2 se planteó la categoría de organizaciones de difusión cultural para ubicar a los museos, y que engloba a aquellas cuya vocación está enfocada en generar continuidad y cohesión social mediante actividades educativas, culturales y expresivas, es decir, cumplen con funciones de integración de la sociedad.

Desde este punto de vista, es difícil hablar de competencia en el sentido más rígido en este sector, ya que al buscar un beneficio para la sociedad, cualquier otra organización que aporte algo a este objetivo, resultaría en un colaborador y no necesariamente en competidor.

Esta distinción es muy común encontrarla en los estudios sobre las ONGs, Beltrán Roca Martínez, en *Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía*, menciona que:

Cada actor despliega diferentes estrategias de actuación en función de su posición y sus intereses. La finalidad de toda actuación es, según Bourdieu, la maximización del poder o capital en sus diferentes especies (económico, cultural, social y simbólico). El resultado de todo esto es una compleja maraña de relaciones entre esta multiplicidad de actores. En el caso de las ONGD las relaciones entre ellas son confusas y contradictorias. [...] Podemos afirmar que, como toda organización, las ONGD persiguen determinados fines operativos como la supervivencia o el crecimiento, que implican involucrarse de lleno en un sistema de relaciones de poder con todo tipo de organizaciones, incluidas aquellas con las que comparten los “fines oficiales”.¹³⁴

¹³⁴ Beltrán Roca Martínez. “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía”, en: *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol. 11, Núm. 8, diciembre 2006, Universidad de Sevilla. Versión Online: http://revista-redes.rediris.es/html-vol11/Vol11_8.htm (Consultado 29/may/2019)

Se puede decir, entonces, que estas organizaciones y también los museos sí compiten, pero principalmente por recursos para continuar con su labor, al mismo tiempo que colaboran para impactar de manera conjunta a la sociedad.

Entre los recursos por los que contienden, según Beltrán Roca, y que se adaptan al contexto de MUNAL, se encuentran los siguientes:¹³⁵ donaciones privadas, socios, en este caso patronos, voluntarios, atención en los medios de comunicación, reconocimiento social.

Como se mencionó en el capítulo 2, la competencia del MUNAL se clasifica en tres categorías:

1. *Competencia directa*, esta categoría incluye a los museos que comparten al menos dos de los factores que definen al MUNAL, ya sea su posicionamiento en el ámbito de recintos culturales de México, la necesidad de los mismos recursos públicos, patrocinios y espacios en los medios de comunicación, ubicación geográfica, capacidad para traer exposiciones internacionales y un acervo y/o colecciones propios; se identifican a los siguientes museos:
 - Museo del Palacio de Bellas Artes (MPBA, INBAL). Aunque su colección no se compara en cuanto a cantidad y variedad de acervo con la del MUNAL, ya que se compone de los 17 murales de siete artistas nacionales ejecutados entre 1928 y 1963, este museo también público del INBAL, ubicado en el Palacio de Bellas Artes, es el museo de arte más visitado del país, registrando una afluencia promedio de 600 mil personas al año;¹³⁶ además se ha posicionado como el recinto artístico más importante de México: “[...] el museo se ha encargado de constituir la principal plataforma de acción y espacio de exhibición de artistas nacionales e internacionales.”¹³⁷

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ INBA. “Estadísticas de visitantes a museos” en línea: [inba.gob.mx](http://www.inba.gob.mx) URL: <https://www.inba.gob.mx/transparencia/estadisticas> (Consultado 02/jun/2019)

¹³⁷ MPBA. “El Museo” en museopalaciodebellasartes.gob.mx, URL: <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/historia-mpba/> (Consultado 02/jun/2019)

De esta manera el MPBA se convierte en un importante foco de valor para patrocinadores y medios de comunicación, y sumando a su cercanía física del MUNAL, podría considerarse su principal competencia.

- Museo Nacional de San Carlos (MNSC, INBAL). Considerado competencia directa porque es un museo con objetivos muy similares a los del MUNAL, ya que basa sus operaciones en difundir su colección pictórica que abarca del siglo XIV al siglo XX, así como promover su preservación y conservación. También busca destacar la importancia histórica y estética del edificio que lo alberga.¹³⁸ Además, se encuentra en la misma demarcación del Centro Histórico de la Ciudad de México.
2. *Competencia indirecta.* Esta categoría engloba a aquellos museos que comparten alguna característica con el MUNAL y, por lo tanto, pueden aspirar al mismo tipo de patrocinadores y espacios en medios de comunicación y, además, podrían ofrecer alternativas a la oferta cultural del MUNAL:
- Museo de Arte Moderno (MAM, INBAL). De acuerdo con el INBAL, este museo tiene el objetivo de difundir el arte moderno mexicano del siglo XX al siglo XXI, acorde con las teorías museológicas, pedagogía y tecnología más recientes.¹³⁹
 - Museo Universitario de Arte Contemporáneo (MUAC, UNAM). Tiene colección propia y además recibe exposiciones internacionales. Según su sitio Web su misión es “[...] coleccionar, preservar, investigar, exhibir y difundir arte contemporáneo [...] el MUAC construye una colección y archivo referenciales de la producción del arte en México a partir de 1952 y hasta la actualidad.”¹⁴⁰
 - Museo de Arte Contemporáneo Internacional Rufino Tamayo (INBAL/Privado). Tiene colección propia y su objetivo está encaminado a presentar lo más destacado

¹³⁸ INBA. *Manual de Organización. op. cit.*, p. 78.

¹³⁹ *Ibidem*, p. 75.

¹⁴⁰ MUAC. “Nosotros”, en línea: muac.unam.mx. URL: <https://muac.unam.mx/acerca-de-nosotros>. (Consultado 02/jun/2019)

del arte contemporáneo internacional, de su colección de arte moderno y contemporáneo y de su fundador Rufino Tamayo.¹⁴¹

- Museo de Arte Alvar y Carmen T. de Carrillo Gil (INBAL/Privado). Tiene colección propia, cuya importancia radica en que es una de las pocas que se conservan como un solo conjunto desde su formación¹⁴² y se compone de piezas de arte moderno y contemporáneo.
- Museo Júmex (Privado). Es la sede de la Fundación Jumex, institución dedicada al arte contemporáneo con el objetivo de presentar, difundir y convertirse en un laboratorio para la experimentación e innovación en las artes.¹⁴³ Cuenta con una colección propia en constante crecimiento (a partir de la misma fundación) y se ha caracterizado por traer grandes e importantes piezas de arte internacionales.
- Museo Soumaya (Privado). Parte de la Fundación Carlos Slim, A. C., este museo conserva y difunde la colección de dicha fundación que se conforma por piezas de arte prehispánico, arte europeo del siglo XV al XVIII, arte novohispano, obras de vanguardias europeas y mexicanas y algunos murales.¹⁴⁴ Asimismo, también alberga exposiciones temporales nacionales e internacionales.
- Museo Franz Mayer (Privado). Este museo es administrado por el Banco de México y resguarda la obra y piezas del coleccionista de origen alemán Franz Mayer, así como otras importantes colecciones, destacando la Colección de Arte Popular de Ruth Lechuga y la de William Spratling. El museo se ubica en un edificio del siglo XVI en el Centro Histórico de la Ciudad de México y su objetivo es conservar y difundir el arte y el diseño a través de sus colecciones permanentes y sus exposiciones temporales,¹⁴⁵ destacando la presentación anual del World Press Photo.

¹⁴¹ Museo Tamayo. “Misión y visión”, en línea: museotamayo.org. URL: <http://museotamayo.org/acerca>. (Consultado 02/jun/2019)

¹⁴² MACG. “La colección”, en línea: museodeartecarrillogil.com. URL: <http://www.museodeartecarrillogil.com/coleccion/acerca-de-la-coleccion>. (Consultado 02/jun/2019)

¹⁴³ Museo Júmex. “Fundación”, en línea: fundacionjumex.org. URL: <https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/museojumex>. (Consultado 02/jun/2019)

¹⁴⁴ Museo Soumaya. “Quiénes somos”, en línea: museosoumaya.org. URL: http://www.museosoumaya.org/inicio/museo-soumaya/quienes_somos/. (Consultado 02/jun/2019)

¹⁴⁵ Museo Franz Mayer. “Acerca del museo”, en línea: franzmayer.org.mx. URL: <https://franzmayer.org.mx/museo/>. (Consultado 02/jun/2019)

- Museo Nacional de la Estampa (MNE, INBAL). Ubicado en el Centro de la Ciudad de México, frente a la Alameda Central, este museo cuenta con colección propia que se considera el acervo de obra gráfica más importante del país.¹⁴⁶
 - Museo Casa-Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo (MCEDRFK, INBAL). Diseñado por el arquitecto Juan O’Gorman, este recinto que fue estudio de los artistas Diego Rivera y Frida Kahlo, y cuna de numerosas de sus obras, conserva parte de la colección personal de ambos que se constituye de piezas prehispánicas, artesanías de diversas partes del país, judas, calaveras de carrizo y cartón, juguetes de lámina y madera, entre otros objetos;¹⁴⁷ además, tiene la capacidad de recibir exposiciones temporales, lo que lo convierte en un recinto importante para la historia del arte en México y en un punto turístico atractivo.
 - Museo Frida Kahlo (Privado). También conocido como “La Casa Azul”, este museo sitio alberga, conserva y difunde el legado de la artista mexicana mediante objetos personales y algunas obras pictóricas. Es uno de los recintos culturales más populares del sur de la Ciudad de México, así como un punto turístico importante.
3. *Competencia sustituta*. En este grupo se integran todas aquellas organizaciones que ofrecen servicios alternos a los del MUNAL, ya sean otros museos no dedicados al arte y salas de exhibiciones (públicas o privadas); espacios que pudieran reemplazar las actividades paralelas del museo como ciclos de cine o conciertos; e instituciones que también tengan oferta educativa abierta al público en lo que concierne a cursos y diplomados. Por mencionar algunos, se destacan:
- Museo Nacional de Historia
 - Museo Nacional de Antropología
 - Museo del Templo Mayor

¹⁴⁶ Museo Nacional de la Estampa. “El museo”, en línea: museonacionaldelaestampa.INBAL.gob.mx. URL: <https://museonacionaldelaestampa.INBAL.gob.mx/el-museo>. (Consultado 02/jun/2019)

¹⁴⁷ Museo Casa-Estudio Diego Rivera y Frida Kahlo. “Las casas gemelas para Diego y Frida”, en línea: estudiodiegorivera.bellasartes.gob.mx. URL: <https://estudiodiegorivera.bellasartes.gob.mx/2014-01-20-19-04-02/historia.html>. (Consultado 02/jun/2019)

- Museo Nacional de las Culturas
- Museo Universitario del Chopo
- Museo de la Ciudad de México
- Laboratorio Arte Alameda
- Sala de Arte Público Siqueiros
- Galería José María Velasco
- Museo Mural Diego Rivera
- Museo del Estanquillo
- Universum
- Museo de Historia Natural
- Museo Memoria y Tolerancia
- Centro de la Imagen
- Cineteca Nacional
- Antiguo Colegio de San Ildefonso
- La Academia de San Carlos

Este *stakeholder* se ubica en el tercer sector de la matriz, ya que se considera que tiene casi nula influencia en el MUNAL. Se establecen relaciones de cooperación en dos niveles: en préstamos de obra –que son trámites no sujetos a la aprobación de los recintos sino de órganos reguladores superiores y que en la mayoría de los casos son procesos estandarizados–.

Y en relaciones institucionales, dado que, naturalmente, tiene que existir comunicación dentro del sector que ayuda en la coordinación y difusión de actividades y, por lo tanto, beneficia el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, no existe un impacto directo dado por estos competidores, en la forma en la que se desarrolla el MUNAL.

En relación con lo anterior, el MUNAL sí representa un punto de interés para sus competidores debido al lugar que ocupa en el posicionamiento de recintos artísticos en el país y a su reputación. Como se ha mencionado, tanto patrocinadores y

coleccionistas/galeristas como medios de comunicación (actores que se han determinado como puntos de competencia en el sector museístico) podrían preferir atender y prestar sus obras para las actividades del MUNAL antes que las de algún otro museo.

Es difícil hablar de algún *ranking* de museos de la Ciudad de México, ya que estas listas consideran diferentes factores para posicionarlos, como por ejemplo el número de visitantes, la popularidad entre turistas, el impacto en medios internacionales, la colección que conservan y los artistas que presentan.

Es por este motivo que se reitera, que en esta tesis el posicionamiento del MUNAL está constituido por la importancia de su colección y del recinto; su contacto con museos internacionales que le permite traer exposiciones más complejas, y su cualidad de “nacional”.

Aparte, en cuanto al ámbito general de los museos en la Ciudad, es importante mencionar que el MUNAL casi siempre se ubica en los primeros ocho más importantes,¹⁴⁸ junto al Palacio de Bellas Artes, el Museo Frida Kahlo y el MUAC, en cuanto museos de arte; y con el Museo Nacional de Antropología y el Museo Nacional de Historia, en museos históricos en general.

En suma, la relación entre “competidores” es muy importante si se considera el contexto y la política cultural actual donde los recortes de presupuesto son una constante. La cooperación para la difusión de todas las actividades culturales se convierte en una herramienta útil y alternativa para los medios de comunicación tradicionales, que permite llegar a visitantes de otros recintos que probablemente estén interesados en ampliar sus opciones de esparcimiento y disfrute del arte.

¹⁴⁸ Información consultada en diferentes sitios Web: *México Desconocido*. URL: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/los-5-museos-mas-interesantes-de-la-ciudad-de-mexico1.html>, Matador. URL: <https://matadornetwork.com/destinations/north-america/mexico/mexico-city/8-best-museums-mexico-city/>, Time Out. URL: <https://www.timeout.com/mexico-city/museums/best-museums-in-mexico-city>, Condé Nast Travel. URL: <https://www.cntraveler.com/gallery/best-museums-in-mexico-city>, TripSaavy. URL: <https://www.tripsavvy.com/top-mexico-city-museums-3960869>. (Consultado 07/jun/2019)

Programa de servicio social y voluntariado

El MUNAL cuenta con programa de servicio social y de voluntariado para apoyar tanto a las mismas áreas del museo con personal adicional.

El programa de servicio social se estableció con convenios con universidades o escuelas que “validan” el servicio prestado en el MUNAL. Dichos convenios son autorizados en un nivel superior, entre el INBAL y la universidad o institución educativa. En el MUNAL, este programa es gestionado por el área de Recursos Humanos, que hace los trámites correspondientes y canaliza a los aspirantes a las áreas del museo que corresponden.

Por su parte, el programa de voluntariado es coordinado por el Patronato. Es un programa que no ha sido aprovechado en su totalidad. Por un lado, no ha formalizado sus procedimientos y, por otro, no se le da difusión; la única manera en la que las personas interesadas podrían informarse de esta posibilidad es preguntando directamente en el museo o por alguna fuente informal. Pese a estos obstáculos, el MUNAL sí recibe algunos voluntarios anual o semestralmente que son atendidos por el área de Voluntariado y asistencia y, posteriormente, dirigidos al área del museo correspondiente.

Se categorizó a este *stakeholder* en el tercer sector de la matriz porque son programas que despiertan interés entre usuarios, pero que no son desarrollados de acuerdo con su potencial por diferentes motivos; en otras palabras, son programas que resultan interesantes (dada la reputación y posicionamiento del MUNAL), pero por razones administrativas, no son significativos para las actividades diarias del museo.

Existe en este *stakeholder* una oportunidad para el museo de ayudarse con la participación de personas que tienen mucho interés en él. De manera general, fortalecer los programas de servicio social y voluntariado impacta a nivel social, fomenta el desarrollo de las personas participantes y, a su vez, fortalece a las organizaciones en cuanto a la capacidad de relacionarse, de gestionar proyectos, de trabajar en equipos y de dar soluciones

innovadoras a los problemas,¹⁴⁹ es decir, es una fuente de talentos que beneficia a todos los involucrados.

No es extraño que los museos se basen en el servicio social y en el voluntariado para atender sus actividades; en muchos casos, los participantes de estos programas tienen la oportunidad de conducir talleres, visitas guiadas y, en general, aquellas actividades que signifiquen relación directa con los visitantes, ofreciendo así un punto de vista más cercano que sirve de retroalimentación para el museo.

En cuanto a las estrategias de comunicación que le corresponde a este sector según la matriz –mantener interesados y atender retroalimentación–, se puede afirmar que el MUNAL no implementa ninguna; ambas son desarrolladas informalmente entre los usuarios y sus jefes y compañeros de áreas y, de esta manera, la relación posterior al haber concluido algún programa también está motivada por el interés de ellos.

Proveedores de recursos

Este sector se refiere a aquellas empresas que proveen todo tipo de recursos y/o servicios que el MUNAL necesita para trabajar y con quienes se establece una relación de compra(renta)-venta tradicional.

Naturalmente, cada área del museo tiene diferentes necesidades que se cubren con de distintos proveedores, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Recursos materiales, es decir, aquellas materias primas y productos que se utilizan para la realización de las actividades. En este apartado se incluyen los materiales para exposiciones, tales como madera, tablaroca, pintura, acrílicos, vinilos, impresiones, focos, sistemas de enmarcado y montaje. Y materiales para talleres y

¹⁴⁹ Pablo Rincón. “El voluntariado corporativo fortalece las organizaciones”, en línea: *Corresponsables.com*. URL: <https://www.corresponsables.com/acualidad/voluntariado-corporativo-fortalece-organizaciones>. (Consultado 17/jun/2019)

cursos que dependen de la naturaleza de los mismos, pero que generalmente tienen que ver con productos de papelería.

Este tipo de recursos y la mano de obra necesarias para implementarse, generalmente provienen de proveedores específicos y se busca que cuenten con la experiencia necesaria para el tipo de inmueble y las necesidades que implica. En este sentido, es muy importante la participación del área de Mantenimiento.

- Recursos financieros que se refieren a aquellos proveedores de capital. En el caso del MUNAL los recursos financieros provienen del presupuesto asignado por la Secretaría de Cultura y de los miembros del Patronato del Museo Nacional de Arte. Ambos son órganos reguladores, público del que se habló anteriormente.

Por otro lado, una pequeña parte del ingreso económico del museo, se procede de los diplomados, cursos y talleres impartidos.

- Recursos tecnológicos, se refiere a mobiliario y software que se requieren ya sea en la parte administrativa del museo, es decir, computadoras y sus equipamientos para el personal; como la tecnología necesaria para las exposiciones (proyectores, sistemas de audios y de iluminación), y para las actividades extras como conferencias y cursos (micrófonos, computadoras, proyectores).

Estos recursos generalmente son atendidos con presupuesto proveniente del Patronato. En cuanto a los programas y licencias (software) se cuenta con el patrocinio constante de Microsoft.

Por otro lado, cuando se requieren instalaciones especiales para alguna exposición, se recurre a patrocinadores para apoyar este tipo de proyectos. Por citar algún ejemplo, la exposición *The Caravaggio Experience*, contó con dos patrocinadores: Enel Green Power, para la instalación y montaje, los derechos de las obras y sus respectivos seguros y la difusión de la exposición, y Microsoft, para la compra de proyectores especiales y sistemas de audio adecuados.

- Servicios. En este grupo se encuentran aquellas empresas que son contratadas para apoyar con alguna actividad al MUNAL. Los principales servicios que contrata el museo son de mantenimiento y limpieza y seguridad, ambos son concesionados cada año directamente por el INBAL y canalizados a la Subdirección de Administración del MUNAL.

El MUNAL por sí mismo, contrata empresas para otros servicios como la impresión de materiales (pendones, invitaciones, posters, cédulas y, en general, papelería); la gestión de la página web y su dominio; el *catering* en eventos especiales, como las preinauguraciones e inauguraciones, entre otros.

También en esta categoría se engloba a las personas externas que colaboran en el programa académico del museo, ya sea impartiendo cursos o talleres, dictando conferencias o en visitas guiadas especiales. En este caso, la relación de contratar personal especializado es directamente con el académico o a través de su institución.

Este *stakeholder* está ubicado en el cuarto y último sector de la matriz, ya que se trata de una relación muy distante en el que ambas partes ofrecen y reciben beneficios, pero que se basa en el intercambio mercantil. En cuanto a estrategias de comunicación, sí se mantiene un constante monitoreo de los proveedores por medio de su registro anual como “proveedores del INBAL”. Este trámite lo hace la Subdirección de administración del MUNAL y de esta manera se asegura que las empresas a contratar sean formales y consolidadas.

En cuanto a la contratación de académicos y especialistas para cursos o eventos, la comunicación es menos formal en cuanto a la coordinación de las actividades, ya que se desarrolla en la Subdirección de Comunicación del museo (no con autoridades). Sin embargo, también están sujetos a la gestión y al registro administrativos como los demás proveedores.

Se destaca que el pago a los proveedores suele ser un obstáculo en la contratación, ya que, aunque sí recae en el MUNAL, este trámite es autorizado por el INBAL, lo que hace que sean muy lentos y restringidos, es decir, una vez aprobado un presupuesto este no puede modificarse por ninguna razón.

Por otro lado, probablemente para los proveedores es importante mantener al MUNAL como cliente ya que, generalmente, son proyectos grandes y por lo tanto, más atractivos. Además, el factor de la reputación del MUNAL también podría significar un elemento de valor para algunos proveedores.

Conclusiones generales

El estudio de las organizaciones ha rebasado las teorías administrativas y económicas para dar paso a otras perspectivas orientadas al ámbito comunicacional. Estas investigaciones ahora son multidisciplinarias y buscan un desarrollo holístico; se apuesta por la unificación de objetivos y metas en todos los niveles de la organización y una identidad bien definida. Es necesario que todo en la organización empate, se relacione y se conecte.

La incorporación de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones ha contribuido a pensarlas como sistemas sociales, es decir como un conjunto de elementos y personas coordinadas que por medio de flujos de comunicación internos y externos dirigen sus esfuerzos al cumplimiento de objetivos en común. Mediante estos procesos comunicativos, es como las organizaciones forman sus redes de públicos o *stakeholders* –entendidos como aquellos agentes que se ven influenciados o influyen a la organización–, que impactan en sus actividades.

La Teoría de *stakeholders* ofrece un punto de vista plural, por el cual es importante que las organizaciones reconozcan su entorno, los agentes que lo conforman y sus expectativas con respecto a la misma organización, así como la creación de valores que benefician a ambas partes. La comunicación con ellos facilitará el logro de objetivos y contribuirá con la formación de una sólida y confiable reputación que, posteriormente, posicionará a la organización en su campo de acción.

Cabe recordar que la hipótesis que se presentó al inicio era que en tanto el MUNAL conozca sus públicos externos o *stakeholders* y diseñe y aplique estrategias o planes de comunicación de acuerdo con sus necesidades y expectativas, podrá optimizar sus procesos y recursos y creará relaciones de confianza, duraderas y eficientes con ellos. Se podría decir, que dicha hipótesis fue confirmada de acuerdo con lo expuesto por la Teoría de *stakeholders* y por la aplicación de la matriz de estudio.

Para los objetivos de este trabajo, dicha teoría permitió estudiar al MUNAL a partir de sus relaciones externas y los vínculos de valor que establece para poder realizar sus actividades y al mismo tiempo consolidarse como una organización de difusión cultural. Aunado a lo anterior, se puede concluir que la reputación del MUNAL se ha convertido en un punto clave para la formación de sus relaciones actuales.

Dado el tipo de organización que es el MUNAL, concentra muchas de las necesidades a las que se enfrentan otros tipos de organizaciones, es decir, aunque su objetivo principal y vocación están basados en el desarrollo social a través de la difusión de la cultura y el arte, también tiene que responder a intereses económicos ante sus órganos reguladores y tiene que fomentar estrategias dirigidas a la formación de una reputación positiva para poder cumplir con las expectativas de patrocinadores, galeristas, entre otros.

El MUNAL cuenta con múltiples *stakeholders* y con cada uno de ellos intereses particulares y objetivos que cumplir. Evidentemente, no es factible pretender atender a todos al mismo tiempo por lo que, jerarquizarlos de acuerdo a la influencia e interés que tiene sobre el museo resulta útil para poder desarrollar estrategias de comunicación adecuadas.

Como resultado de esta clasificación, se confirmó la hipótesis y se detectaron áreas de oportunidad. Se definió al grupo de “visitantes” como el más importante para el MUNAL tal y como su objetivo principal indica, los esfuerzos de todas las áreas desembocan en los productos finales que son destinados para este público y, aunque siempre habrá espacio para mejorar los canales de retroalimentación, sí existe una relación de confianza con este *stakeholder* reflejada tanto en números e indicadores como en instrumentos cualitativos.

También se evaluó como positiva, en tanto a su nivel de influencia/interés con el MUNAL, la relación con los órganos reguladores y con los proveedores. Naturalmente, con cada uno podría buscarse un mayor involucramiento en las actividades cotidianas que beneficie la relación entre ambas partes; sin embargo, mantener satisfechos a estos grupos ha permitido desarrollar estrategias que acerquen a otros públicos que puedan aportar más valor al museo, como patrocinadores, galeristas/coleccionistas y medios de comunicación.

A lo largo de la experiencia en el museo y de la realización de este trabajo, se reflexionó en torno a la relación entre el MUNAL y los patrocinadores y los galeristas/coleccionistas como de las más importantes; hoy en día, se les considera un apoyo vital. El contexto actual empuja a los recintos culturales a buscar recursos más allá de sus autoridades, recurriendo a estrategias de relaciones públicas, *fundraising*, *merchandising*, entre otras para sostener sus actividades. Como resultado, las áreas del museo dedicadas a estos *stakeholders* son de las más activas para poder mantener las exposiciones completas, el acervo en crecimiento, renovar los espacios y ofrecer a los visitantes experiencias novedosas.

Finalmente, las áreas de oportunidad detectadas están en la relación del MUNAL con medios de comunicación. El museo cuenta con las cualidades para aumentar su impacto y hacer crecer su red, lo que permitiría consolidarse como fuente de información para más medios y mejorar el alcance de sus productos (exposiciones, cursos, etcetera.).

Otras áreas de oportunidad se encuentran en la comunicación con competidores, es posible establecer una relación más activa y que resulte en beneficios para el sector; y con los programas de servicio social y voluntariado, en la difusión y formalización de cada uno respectivamente.

Aunque el análisis de los *stakeholders* no se realiza formalmente en el MUNAL, se puede concluir que cada público está cubierto por alguna área del museo, y dicho trabajo ha aportado valores como confianza y formalidad a la reputación del museo, valores que también contribuyen al posicionamiento del mismo.

La aplicación de la Teoría de *stakeholders* periódicamente en el MUNAL significaría una constante evaluación y le permitiría estar preparado para posibles contingencias y cambios en el entorno; además, desde su nicho cultural, conocer y evaluar a sus públicos abre las puertas a nuevas oportunidades, como por ejemplo donaciones de obra, propuestas innovadoras de exposiciones, nuevas estrategias pedagógicas y de representación, entre otras opciones. Este proceso de crecimiento es innato al arte y por lo tanto también lo debería ser para un museo.

Fuentes consultadas

Bibliografía

- AA. VV. *Catálogo Museo Nacional de Arte*. México, Munal, INBAL, 2003.
- AA. VV. *Memoria MUNAL 2000*. México, Museo Nacional de Arte, INBAL, 2001.
- AGUIRRE SÁDABA, Alfredo, Castillo Clavero, Ana María y Tous Zamora, Dolores. *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Madrid, Pirámide, 2003.
- ÁLVAREZ, Héctor. *Teoría de las organizaciones*. Argentina, Ed. Eudecor, 1997.
- ANDRADE, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Netbio, 2005.
- ARIAS MOSQUERA, José María. *¿Cuál es el papel del patronato en el logro de los fines fundacionales?* Madrid, Asociación Española de Fundaciones, 12 julio de 2012. Versión PDF.
- BARQUERO, José. *El libro de oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión, 1996.
- Bonilla, Carlos. *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. Trillas, México, 1988.
- CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2003.
- COSTA, Joan. *Identidad corporativa*. México, Trillas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México, Thomson, 2004.
- DALLAL, Alberto. *Antología: definiciones y apuntes*. México, S/Ed. 2014.
- DE LA TORRE, Graciela. *Memorias. Los museos de cara al siglo XXI. Seminario de Administración de Museos*. México, 2003.

- ESCUDERO, Alejandrina (Coordinadora). *70 años de Artes Plásticas en el Palacio de Bellas Artes*. México, Conaculta/INBA, 2004.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 2012.
- GALLARDO CANO, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México, Cromocolor/UNAM, 2002.
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid, Ed. Trotta, 2004.
- GRUNIG, James E. y HUNT, Todd. Adaptado por Jordi Xifra, *Dirección de las relaciones públicas*. Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- HALL, Richard. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México, Pentice Hall, 1996.
- HARMON, Michael M. y MAYER, Richard T. *Teoría de la organización para la administración pública*. México, Fondo de Cultura Económica, 1999.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 2008.
- KRIEGER, Mario. *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Pearson Educación, 2001.
- LEÓN, Aurora. *El museo: teoría praxis y utopía*. Madrid, Cuadernos Arte Cátedra, 2000.
- LILIENTELD, Robert. *Teoría de Sistemas. Orígenes y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, México, Trillas, 1984.
- LITTERER, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. México, Limusa, 1979.
- LUHMANN, Niklas. *Introducción a la teoría de sistemas*. México, Universidad Iberoamericana, 2002. Versión PDF.

- LUHMANN, Niklas. *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Barcelona, Paidós, 1990. Versión PDF.
- MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación institucional y empresarial*, Madrid, Universitas, 2010.
- NAVARRO GARCÍA, Fernando. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid, Serie de libros profesionales de empresa, 2008.
- PALENCIA LEFLER, Manuel. *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para asociaciones no lucrativas*. Barcelona, Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001.
- RAMÍREZ DE LA PISCINA MARTÍNEZ, Txema. *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona, Bosch Casa Editorial. Versión PDF.
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación, 2009.
- RODRÍGUEZ VÁZQUEZ, Arturo Guillemaud. *Diccionario de Comunicación*. México, Ediciones La biblioteca/UNAM, 2005.
- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen en la empresa*. Madrid, ESIC, 1994.
- SANZ GONZÁLEZ, Miguel Ángel y GONZÁLES LOBO, María Ángeles. *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid, ESIC, 2005.
- WLADISLAW Tatarkiewiez. Traducción de Francisco Rodríguez Martín. *Historia de seis ideas*. España, 6ta Ed., Tecnos, 2001. Versión PDF.
- WOLF, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona, Paidós, 1983.
- XIFRA, Jordi. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Paidós, 2005.

Artículos

- CANO, Grisel y BAUZÁ, Eriberto. “De la identidad Organizacional a la Identidad Corporativa”, en *Contribuciones a la Economía*, Cuba, Universidad de las Tunas, junio 2010, en línea: <http://www.eumed.net/ce/2010a/> (consultado: 10/junio/2018).
- CAPRIOTTI, Paul. “De los media/canal a los media/público: la relación de las organizaciones con los medios de comunicación desde la perspectiva de las relaciones públicas”, en *Hologramática*. Argentina, Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ, 2007. Año IV, Número 6, V2. Versión PDF. (Consultado 21/julio/2019).
- ESCUDERO POBLETE, Gastón. “La evolución del concepto *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman”, en *Otro punto de vista*, Newsletter No. 5, IESE, Business School. Navarra, Universidad de Navarra, noviembre de 2009. Versión en línea: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf. (Consultado: 15/abril/2017).
- FREEMAN, Edward y MCVEA, John. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Working Paper No. 01-02. Darden Graduate School of Business Administration, Virginia, University of Virginia. SSRN Electronic Journal · Enero, 2001. Versión PDF.
- FREEMAN, Edward y REED, David L. *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, en “California Management Review”, Vol. XXV, No. 3, California, University of California, 1983. Versión PDF en línea. URL:http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40582871/Stock_stakeholders.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492715926&Signature=Zs7wR8SUiiUdltMkkyWuYl11SE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DStock_and_stakeholders.pdf (consultado: 03/abril/2017)
- GARCÍA BLANCO, Ángela. *¿Usuarios o visitantes de museos? Estudio en el Museo Nacional de Arqueología*. V jornadas de museología, España, 2002, Versión PDF.
- LARA-ROSANO, Felipe. “Organizaciones complejas” en *Conceptos y Fenómenos Fundamentales de Nuestro Tiempo*. México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. Versión PDF en línea. URL:

http://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/623trabajo.pdf (consultado: 14/febrero/2018).

- PÉREZ CASTELLANOS, Leticia. “Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas”, en *Estudios sobre públicos y museos ¿Qué hemos aprendido?* Vol. 1, México, ENCRyM/INAH. Versión PDF.
- ROCA MARTÍNEZ, Beltrán. “Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía”, en *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol. 11, Núm. 8, diciembre 2006, Universidad de Sevilla. Versión en línea: http://revista-redes.rediris.es/html-vol11/Vol11_8.htm (Consultado: 29/mayo/2019).
- ROMERO SANTOS, Nayeli. “Museo Nacional de Artes Plásticas: la revaloración del legado artístico mexicano”, en *Textos y Contextos. Discurso Visual*. Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información de Artes Plásticas. México, julio-diciembre de 2016. Revista en línea URL: http://www.discursovisual.net/dvweb38/TT_02nayeli.html (Consultado: 11/noviembre/2018).
- ZAMPANI, Roberto. *La Sociedad Civil Organizada: revisando conceptos para su comprensión*. IV Conferencia regional ISTR-LACP. San José Costa Rica, octubre de 2003. Versión PDF.

Ciberografía

- ARISTEGUI NOTICIAS. “Más de 320 mil personas visitan exposición de Miguel Ángel en Bellas Artes”, en línea: [Aristeguinoticias.com](http://aristeguinoticias.com), publicado el 1 de septiembre de 2015. URL: <https://aristeguinoticias.com/0109/kiosko/mas-de-320-mil-personas-visitatan-exposicion-de-miguel-angel-en-bellas-artes/> (Consultado 24/agosto/2019).
- ASOCIACIÓN DE ARTES VISUALES DE ASTURIAS (AAVA). “Buenas prácticas en museos y centros de arte”, en línea: [aavasturias.com](http://www.aavasturias.com) URL: http://www.aavasturias.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=30:documentos&id=49:buenas-practicas-en-museos-y-centros-de-arte. (Consultado: 28/febrero/2018).
- DESVALLEES, André y MAIRESSE, François. *Conceptos clave de museología*. ICOM, 2010, p. 42. Versión PDF en línea: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf (Consultado: 25/marzo/2018).
- ECONOMÍA SIMPLE “Definición de Contingencia”, en línea: [Economiasimple.net](http://economiasimple.net). URL: <https://www.economiasimple.net/glosario/contingencia> (Consultado: 4/febrero/2018).
- ENCICLOPEDIA JURÍDICA “Patronato”, en línea: [encyclopedia-juridica.com](http://www.encyclopedia-juridica.com). URL: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/patronato/patronato.htm>. (Consultado: 15/febrero/2018).
- EVE MUSEOS E INNOVACIÓN. “Museos como empresas sociales” en línea: evemuseografia.com URL: <https://evemuseografia.com/2016/03/16/museos-como-empresas-sociales/> (Consultado: 25/marzo/2018).
- FORBES MÉXICO. ““Obsesión infinita” de Kusama recibió a 330 000 personas” en línea: [Forbes.com.mx](http://forbes.com.mx) . Publicado el 19 de enero de 2015. URL: <https://www.forbes.com.mx/obsesion-infinita-de-kusama-recibio-a-330000-personas/>. (Consultado: 24/agosto/2019).
- ICOM. “Definición de museo”, en línea: icom.museum URL: <https://icom.museum/es/actividades/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> (Consultado: 13/noviembre/2018).

- INBA. “Conoce al INBAL”, en línea: <https://www.INBAL.gob.mx/ConoceINBAL>. (Consultado 19/octubre/2018).
- INBA. “Estadísticas de visitantes a museos” en línea: inba.gob.mx URL: <https://www.inba.gob.mx/transparencia/estadisticas> (Consultado: 02/junio/2019).
- INEGI. *Información de 1 156 museos en México: La estadística sobre museos 2017*. Comunicado de prensa en línea: inegi.org.mx, 12 de julio de 2018. Versión PDF. (Consultado 13/mayo/2019).
- MACG. “La colección”, en línea: museodeartecarrillogil.com. URL: <http://www.museodeartecarrillogil.com/coleccion/acerca-de-la-coleccion>. (Consultado 02/junio/2019).
- MORA, Milton. *La teoría contingencial en la administración*. Versión PDF en línea. URL: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7829/1/La%20teoria%20contingencial%20en%20la%20administracion.pdf>
- MOURIZ, Joaquín. “Reputación corporativa”, en línea: *Comunicación corporativa*. Publicado el 03/06/2007 URL: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/> (consultado: 8/junio/2018).
- MPBA. “El Museo” en línea museopalaciodebellasartes.gob.mx URL: <http://museopalaciodebellasartes.gob.mx/historia-mpba/> (Consultado: 02/junio/2019).
- MUAC. “Nosotros”, en línea: muac.unam.mx. URL: <https://muac.unam.mx/acerca-de-nosotros>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUNAL. “El Museo”, en línea: munal.mx URL: <http://munal.mx/munal/en/museo.html#2> (Consultado: 07/febrero/2019).
- MUNAL. “Objetivo”, en línea: munal.mx URL: <http://munal.mx/munal/en/museo.html> (Consultado: 07/feb/2019).

- MUNAL “Patronato”, en línea: munal.mx. URL: <http://www.munal.mx/es/el-patronato> (Consultado: 22/noviembre/2018).
- MUSEO CASA-ESTUDIO DIEGO RIVERA Y FRIDA KAHLO. “Las casas gemelas para Diego y Frida”, en línea: estudiodiegorivera.bellasartes.gob.mx. URL: <https://estudiodiegorivera.bellasartes.gob.mx/2014-01-20-19-04-02/historia.html>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUSEO FRANZ MAYER. “Acerca del museo”, en línea: franzmayer.org.mx. URL: <https://franzmayer.org.mx/museo/>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUSEO JÚMEX. “Fundación”, en línea: fundacionjumex.org. URL: <https://www.fundacionjumex.org/es/fundacion/museojumex>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUSEO NACIONAL DE LA ESTAMPA. “El museo”, en línea: museonacionaldelaestampa.INBAL.gob.mx. URL: <https://museonacionaldelaestampa.INBAL.gob.mx/el-museo>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUSEO SOUMAYA. “Quiénes somos”, en línea: museosoumaya.org. URL: <http://www.museosoumaya.org/inicio/museo-soumaya/quienes-somos/>. (Consultado: 02/junio/2019).
- MUSEO TAMAYO. “Misión y visión”, en línea: museotamayo.org. URL: <http://museotamayo.org/acerca>. (Consultado: 02/junio/2019).
- SECRETARÍA DE CULTURA. “El Museo Nacional de Antropología, el más emblemático de México”, en línea: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/el-museo-nacional-de-antropologia-el-mas-emblematico-de-mexico>. (Consultado: 24/agosto/2019).
- SECRETARÍA DE CULTURA. “El Museo Nacional de Antropología, el más emblemático de México”, en línea: gob.mx/cultura URL: <https://www.gob.mx/cultura/prensa/el-museo-nacional-de-antropologia-el-mas-emblematico-de-mexico>. (Consultado: 24/agosto/2019).

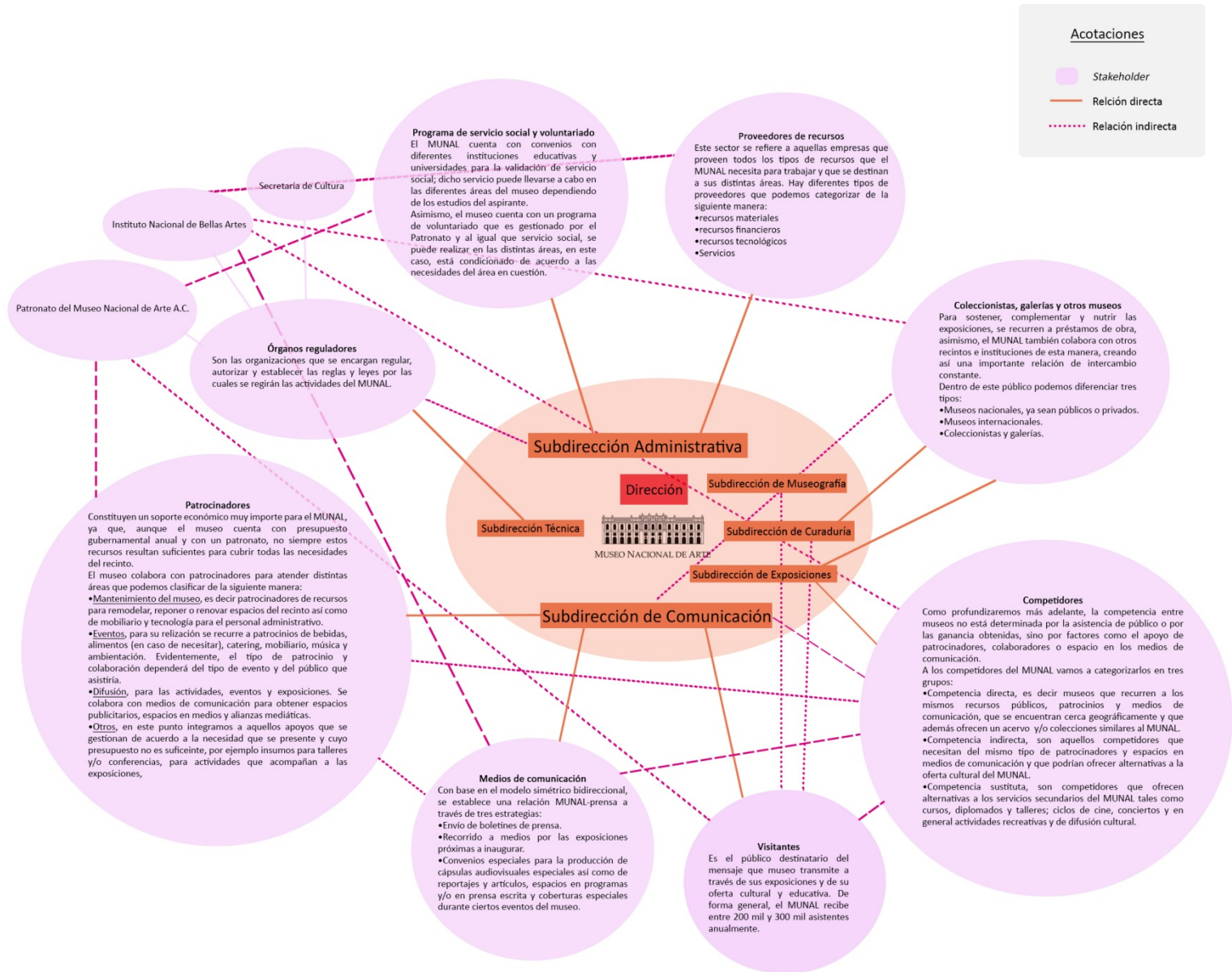
- SECRETARÍA DE CULTURA. “Ley General de Cultura” en línea: senado.gob.mx. Versión PDF. URL: <http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2017-03-14-1/assets/documentos/Ini PRI LEY GENERAL DE CULTURA.pdf> (Consultado: 02/noviembre/2018).
- SMARTSHEET. *What Is Stakeholder Analysis and Mapping and How Do You Do It Effectively?* En línea: <https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-analysis-and-mapping-and-how-do-you-do-it-effectively> (consultado: 1/mayo/2019).

Tesis

- PÉREZ SAMANIEGO, Elvia Estrella. *Proceso estructural evolutivo del Museo Nacional de Arte y su impacto a través del tiempo*. Tesis para obtener grado de maestra en Estudios de museos y gestión del arte. México, Centro Cultural Casa Lamm, 2011.
- ROSADO SOLIS, Jennifer. *El Proyecto MUNAL 2000. Una respuesta trascendente a la demanda nacional de un proyecto museológico–curatorial*. Tesis para optar por el grado de maestra en museología. México, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, INAH, 2014.




Documentos

- INBA. *Manual de Organización*. INBAL, 2016.
- SINDICATO NACIONAL DEMOCRÁTICO DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARIA DE CULTURA. *Estatutos*. Versión PDF.



Anexo 1 Detalles

Acotaciones

-  Stakeholder
-  Relción directa
-  Relación indirecta

