



LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MUSEOS ANTE LA NUEVA ERA DIGITAL

JULIO GONZÁLEZ-LIENDO ¹, BEGOÑA GÓMEZ NIETO ¹

¹Universidad Internacional de La Rioja, España

PALABRAS CLAVE

*Comunicación Digital
Comunicación Estratégica
Dircom
Museo
Públicos*

RESUMEN

Cuando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han consolidado como plataformas de conexión con las audiencias, es menester comprender el carácter estratégico que la comunicación debe poseer para el logro de los objetivos institucionales. Con entrevistas en profundidad a expertos en comunicación, así como un análisis de los perfiles de los profesionales que lideran las comunicaciones de museos, se detecta que esta no está centralizada en un departamento, reduciendo así su significado estratégico. Además, estas aún carecen de carácter directivo y decisivo, lo que impide una comunicación alineada y cohesionada.

Recibido: 23 / 04 / 2024
Aceptado: 28 / 06 / 2024

1. Introducción

El 24 de agosto de 2022 tuvo lugar la Asamblea General Extraordinaria del Consejo Internacional de Museos (ICOM) para abordar aspectos cruciales que tenían que ver con el concepto y definición del museo. La propuesta de la nueva definición con un 92,41% de votos a favor fue la siguiente:

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos. (ICOM, 2022)

En dicha definición se integran ya aspectos sumamente importantes, que trascienden y van más allá del concepto tradicional de investigación, conservación y exhibición del patrimonio, como inclusión, integración y participación de comunidades, comunicación de modo ético y profesional, y sostenibilidad.

Los museos son entidades integradas en ciudades donde las relaciones con los diversos tipos de públicos establecidas deben servir para fortalecer la imagen de éste. Este tipo de relaciones deben tener como base, al igual que cualquier organización, la transparencia la cercanía, la promoción de diálogos, para fortalecer al museo como gestor cultural de enorme valor para la sociedad. Pero este impulso debe estar abanderado por un profesional experto, un dircom, que sepa crear y manejar ejes estratégicos alrededor de los valores y servicios esenciales del museo (Machado, 2015).

De acuerdo con Cordón Benito et al. (2022), los museos constituyen un tipo de organización abierta al público con una finalidad de estudio, educación y deleite. Pero, además, cumplen una función social por definición. Esa labor se muestra a través de las relaciones de diálogo que generan con las diversas comunidades en las que se instalan. De este modo, los museos se convierten en reconstructores de comunidades en entornos cada vez más globalizados y multiculturales. Las instituciones museísticas establecen relaciones cercanas con la comunidad en la que se instalan, la invitan a formar parte del museo, desarrollan actividades con ellas y se convierten en espacios de encuentro multicultural. Como cualquier otra organización, los museos están obligados a mantener con multitud de organizaciones de diversa índole distintas interacciones en el seno de la sociedad de la que forman parte y con el resto del mundo, empleando para ello todo tipo de herramientas (Ferguson, 2018). De hecho, la relación entre la comunicación institucional de los museos y los derechos humanos culturales de diversos colectivos en una sociedad es clara (Ortega, 23), constituyendo entidades de construcción comunitaria en la sociedad (Salmerón et al., 2023; Coccia y Di Bella, 2024; Paleo et al., 2024).

Por eso, los museos han comprendido en la actualidad la importancia que tiene las comunidades virtuales y la accesibilidad a sus edificios incluso cuando el visitante se localiza lejos de ellos geográficamente. De manera tímida, algunos han apostado por estrategias de gamificación para acercar sus obras a grupos digitales que no han visitado nunca el edificio o que necesitan mostrar un espacio moderno, digital y cercano a las nuevas generaciones.

Esta comprensión y explotación se ha trasladado hacia el público en general, impulsado por la situación de pandemia sufrida en el 2020, que obligó a los museos a estructurar su comunicación en torno al espacio virtual, quedándose y conviviendo este espacio con el modelo presencial tradicional (De las Heras et al., 2023; Fernández Fernández et al., 2021).

Para Mut y Rueda (2022), se deben mencionar dos riesgos corporativos que las empresas tienen muy presente desde la pandemia de la COVID: la desinformación y la ciberseguridad. El ecosistema digital en el que se hallan inmersas la mayoría de las organizaciones ayuda a la proliferación de noticias falsas que menoscaban la honestidad y la veracidad, afectando a la calidad de los contenidos de estas (Mut Camacho, 2020).

El aumento de los riesgos reputacionales, fomentados por la hiperconexión y las *fake news*, fueron tratados en el Foro Económico Mundial de Davos (2020a), lo que presenta la necesidad de analizar el riesgo reputacional de la desinformación como una necesidad imperiosa. Los ataques cibernéticos se han convertido en un peligro común para las personas y las organizaciones. Estos problemas, las encuestas los clasifican como el séptimo riesgo más probable y el octavo más impactante, y el segundo riesgo más preocupante para hacer negocios a nivel mundial en los próximos 10 años (World Economic Forum, 2020b, p. 60).

Por otro lado, el arte y la cultura constituyen un pilar sólido que ayuda en la consecución de los objetivos de una organización, integrando asuntos como la responsabilidad social y pública. En el caso de los museos, la integración de políticas en materia de sostenibilidad y su comunicación quedarían más que justificadas (Herranz de la Casa et al., 2015).

En la actualidad, los museos se conforman como uno de los principales reclamos dentro de la oferta cultural de un lugar. Son espacios que ofrecen una oferta fija (colecciones permanentes), y también varían su oferta adaptándose a nuevas demandas mediante las exposiciones temporales. Además, los museos se han convertido en centros de divulgación para distintos públicos: talleres, conferencias, visitas guiadas, etc. que junto con otras iniciativas - aprendidas del marketing-, como la ampliación de horarios, tiendas, venta de entradas por internet, alquiler de espacios para eventos, han hecho de los museos un actor participativo y proactivo de la vida cultural de la comunidad, y no sólo de los turistas (Viñarás Abad et al., 2012). Ante este panorama, la gestión de la comunicación por parte del museo se vuelve necesario que recaiga en manos de un profesional cualificado y que el museo disponga de un departamento específico de comunicación. Por lo tanto, estamos ante una comunicación responsable que conforma una serie de aspectos determinados.

De acuerdo con Hernández Flores (2022), la comunicación responsable propone una nueva visión de la comunicación fundamentada en las capacidades concretas de un proceso comunicativo: honestidad, empatía, transparencia, interactividad (diálogo) y consistencia, más allá de percibir a ésta como una herramienta para una persuasión de tipo asertivo sin más.

1.1. La comunicación digital al servicio de la estrategia comunicacional de los museos

En España, la normalización del entorno digital y el uso de redes sociales como Facebook por parte de los museos es una realidad. Es un canal empleado para visibilizar y promocionar la actividad de los museos, y como instrumento para alfabetizar al público en general en cuanto a arte se refiere (Mas Iglesias, 2020, p.383).

En las últimas décadas, los museos han incorporado las herramientas de la comunicación 2.0, donde el museo se configura como un agente activo de la vida social y cultural. Así, lo demuestra su participación en redes sociales con la generación de contenidos y la participación equitativa aportando plena bidireccionalidad en la comunicación con los usuarios (Viñarás Abad, 2012), además de metodologías centradas en la experiencia de usuario (Serrano-Cobos y Calduch-Losa, 2023).

La llegada de la COVID 19 supuso un desafío para todo tipo de organizaciones por el empleo en algunos casos forzoso de las herramientas digitales para conectar con los públicos y trabajar en entornos que tuvieron que reinventarse de la noche a la mañana, integrando nuevas estrategias comunicativas digitales (González-Liendo y García Guirronero, 2023; Alvarado-Vanegas, 2024), y teniendo muy en cuenta el patrimonio cultural que representa un museo (Piñeiro-Naval y Frutos-Esteban, 2023).

El ecosistema digital se enfrentó a diversos retos, y los museos no quedaron ajenos a esta situación. Muchos de ellos ya empleaban herramientas y canales digitales, pero la pandemia obligó a intensificar y mejorar su uso para optimizar recursos y sobrevivir. Este nuevo modo de comunicar ha enriquecido su estrategia digital. En el caso del Museo del Prado, por ejemplo “la comunicación ha ganado peso, porque se ha implicado aún más en la propia esencia de las actividades de la institución”, declaraba Chaguaceda, su director de comunicación, permitiendo que los museos siguieran abiertos gracias a la tecnología y digitalización (Dircom, 2021). Para Goicoechea, jefe de comunicación del Museo del Prado, es necesario conocer las redes o los espacios dónde está el mayor número de personas y hablarles en su lenguaje.

La web del Museo del Prado, institución que recibió el Premio Especial por su estrategia de comunicación en su bicentenario en los Premios Dircom Ramón del Corral en 2020, durante el confinamiento, consiguió más de 7 millones de usuarios, por las iniciativas online desarrolladas, aumentando casi un 10% las visitas de su página web. Es un claro ejemplo de que la apuesta por la digitalización como herramienta estratégica de la comunicación organizacional funciona.

Una de las tecnologías que más ha aumentado su desarrollo en los últimos años, y en el caso de los museos han sabido aprovechar de modo excepcional, ha sido la realidad aumentada. De hecho, gran parte del crecimiento general del mercado ha venido de esta tecnología cada vez más implementada en todo tipo de organizaciones (Metz, 2017).

Por lo tanto, la tecnología es utilizada para interactuar con la sociedad y las redes sociales en el caso de los museos desarrollan un papel clave para la comunicación de tipo bidireccional. Permiten crear diálogos, escuchar al público, conocer sus necesidades para satisfacerlas implicando al público como elemento nuclear en este proceso comunicativo (Pérez Pérez, 2016).

La comunicación digital es necesaria e imprescindible para este tipo de entidades que contribuyen de un modo tan significativo a la sociedad, y también pretenden hacerlo en la actualidad desde la sostenibilidad, aportando su granito de arena integrando en sus planes estratégicos la Agenda 2030 con el fin de aumentar la difusión de esta y generando el máximo valor cultural para la ciudadanía (Carbonell-Curraloy, Viñarás Abad, 2021).

La digitalización de los museos ha permitido un avance significativo en su estrategia comunicativa en una doble dimensión. Por un lado, la convivencia de medios y la participación o posibilidad de participar los usuarios y fomentar por lo tanto como instituciones referentes, una cultura participativa. Por otro, una contribución a una mayor democratización del espacio cultural y educativo (Dos-Santos et al., 2023).

1.2. El dircom: piedra angular en la gestión de la estrategia comunicativa

La figura de lo que entendemos en la actualidad por un director de comunicación tuvo comienzos de confusión, al igual que la comunicación organizacional. Pero entre la década de los 80 y 90 se perfila esa visión integral de la comunicación, superando el concepto de relaciones públicas (Costa, 1995; 2001; 2009); Villafañe (1999); Martín (1997) y evolucionando hacia un nuevo término «comunicación corporativa» y su práctica profesional adquiere el nombre de «dirección de comunicación» (Míguez y Baamonde, 2011).

Para García Santamaría (2019), el perfil del Dircom debe poseer una amplia colección de atributos que le conviertan en un ejecutivo de primer nivel, y cuyos conocimientos y capacidades contemplan necesariamente aspectos de gestión de enorme complejidad en una nueva era centrada en los valores y en la satisfacción de un consumidor cada vez más exigente.

El director de comunicación es el responsable de construir y salvaguardar la imagen corporativa tanto dentro como fuera de la compañía. Por eso entre sus tareas estratégicas destacan la identificación de públicos tantos internos como externos, el fomento y dinamización de la comunicación de los valores de la organización y la gestión de los mensajes clave y concretos dirigidos a cada tipo de público. Es un directivo estratégico y clave en la construcción y mejora de la imagen y comunicación corporativa, trabajando de modo estrecho con la alta dirección de la compañía.

Debe desarrollar un diálogo constante y fluido entre sus públicos clave, así como una escucha activa. Esto será vital para gestionar y difundir todos los intangibles de la organización que de modo eficaz ayudarán a construir su reputación. Este diálogo debe concebirse como una acción honesta para generar confianza como actitud positiva hacia el otro y credibilidad (Kent y Maureen, 2002).

Este dircom o gestor experto de la comunicación que dirige el buque de la comunicación en todas sus dimensiones, a nivel interno y externo, debe formar parte de un departamento de comunicación y figurar como líder en cualquier tipo de comunicación, independientemente del sector de actividad y de la dimensión de la organización. También las pymes deben contar entre sus profesionales cualificados con este tipo de perfiles, aunque diversos estudios ponen de manifiesto que no es siempre así. En la inmensa mayoría, no existen como tal, o si existen, desarrollan otro tipo de funciones, y en muchos casos se externaliza por resultar más económico primando el beneficio empresarial. La figura del dircom sigue siendo en este tipo de organizaciones una gran desconocida, ejecutando labores de comunicación externa y de modo escaso la comunicación interna (García Hugué, 2020).

Por eso este tipo de tarea tan compleja y llena de retos al mismo tiempo, no puede realizarla cualquiera, debe recaer en manos de personas cualificadas, profesionales de la comunicación para desarrollarla con éxito (Carrillo-Durán, 2016).

El director de comunicación por lo tanto es un líder, debe ejercer como tal en cualquier tipo de organización, y en esa faceta de líder una de las características esenciales que deben estar presentes es la responsabilidad que debe salpicar a todas las dimensiones y departamentos que componen una organización, independientemente de su tamaño y ámbito de actuación. Por eso la formación de líderes responsables es una de las áreas más estudiadas en los últimos años, responsabilidad desde la más absoluta globalidad (De Bettignies, 2014). Asimismo, el desarrollo del liderazgo responsable supondrá una fortaleza para las empresas que apuesten por esta práctica por suponer un avance significativo

hacia el bienestar de las personas en el desarrollo de políticas de sostenibilidad, medioambientales, sociales, culturales, etc. (Rodríguez Chávez, 2022).

Las organizaciones deben incluir en sus partidas presupuestarias planes de formación de líderes en esta línea, apostando por la rentabilidad a medio y largo plazo. En ocasiones, la apuesta se centra en la implantación de planes de acción en el área de comunicación interna y en formación en liderazgo coach para gerentes y mandos medios, bajo la coordinación de un profesional de Recursos Humanos. La integración de los diferentes planes tendrá como finalidad el aumento del rendimiento y la satisfacción laboral del personal, y consecuentemente los resultados de la organización (Fernández Fernández, 2022).

De acuerdo con Meseguer y García (2018), los nuevos contextos de diálogo público y privado tras las sucesivas crisis económicas han puesto el foco empresarial hacia el desarrollo social y hacia la búsqueda de una armonía entre las organizaciones, los *stakeholders* y el entorno del que forman parte. Esa Responsabilidad Social Corporativa que debe ser real y continuada, debe convertirse en el eje vertebrador de la política de negocio de toda organización, siendo la comunicación y por lo tanto el dircom pieza clave en su difusión y fortalecimiento. En el caso de los museos como instituciones culturales y entes vivos integrados en una sociedad, este planteamiento formativo quedaría justificado.

Para Yuste (2022), el dircom debe ser un faro que ilumine y abra camino en la estrategia comunicacional de la organización y debe liderar la evolución digital de las compañías, respetando la estructura de su modelo organizativo y cultura, gestionando de modo eficaz el mensaje que conecte con cada persona. De esta figura depende el diseño y la implementación de las estrategias adecuadas para que las organizaciones puedan conectar, integrar y construir confianza.

Uno de los principales desafíos de los dircoms es conseguir ser el eje principal y central de la transformación digital. Para ello, debe formarse y conocer todas las tendencias del mercado, así como las herramientas que puede aplicar. Esta formación incluye el paso del *big data* al *smart data* o cómo sacar el máximo partido a la tecnología *blockchain*, que redefinirá las relaciones entre las organizaciones y los usuarios. Además, debe explicar el porqué de todos los cambios, fomentar la transversalidad, construir canales eficaces de comunicación y capacitar en lo digital a los empleados para disminuir la brecha digital. Desarrollar esta tarea no siempre es fácil. A primera vista, se podría pensar que el dircom está ganando «poder». Sin embargo, y a pesar de que la comunicación es un valor en alza en la era digital, aún queda un largo camino por recorrer dentro de las organizaciones, puesto que en muchas de ellas ni siquiera está claramente definido aún este rol.

Conseguir que la figura del dircom forme parte de las estructuras en las que tiene lugar la toma de decisiones es el gran propósito (juntas directivas, consejos de administración...). En muchas ocasiones, esta figura se confunde con un directivo de marketing donde lo importante son las ventas, dejando en segundo plano los intangibles objetos de su tarea: reputación, valor de marca, influencia. En el caso de los museos, el dircom tiene muy claro su posición como gestor clave de la comunicación en primer lugar, por encima de las acciones y planes de marketing.

2. Objetivos de la investigación

El presente artículo tiene como objetivo principal analizar cómo se desarrolla la comunicación desde el prisma de la estrategia, en los museos españoles y su contribución al éxito institucional. Este análisis se concibe desde una doble dimensión: cómo es la estructura real desde dentro del museo, y cómo debería ejecutarse el diseño y la estructura de la comunicación estratégica en este tipo de organizaciones según opiniones de expertos en el tema, desarrollando un estudio comparativo en este sentido.

Entre los objetivos específicos, se proponen:

1. Evaluar el papel y lugar del director de comunicación en la estrategia de comunicación del museo.
2. Determinar la formación, área de conocimiento, experiencia, cualificación del dircom en los museos españoles.
3. Analizar las herramientas de comunicación digitales que disponen los museos para el diseño de sus estrategias de comunicación.
4. Analizar las funciones o tareas del departamento de comunicación o de la unidad de comunicación que desarrolla las estrategias comunicativas de los museos.

3. Metodología

Los museos son instituciones cuya actividad, pese a que no está manifestada explícitamente en ninguna de las acepciones disponibles para describir sus funciones, generan un sinnúmero de elementos comunicativos de gran envergadura. Desde la concepción de una exposición (conservación, planeación, diseño, conceptualización, montaje, desmontaje, etc.), pasando por los espacios expositivos que acogen las diferentes muestras de arte, hasta llegar a la tienda del museo y la divulgación de contenido, forman parte del entramado museístico que se aceita con la comunicación.

Una exposición, sin importar sus características (analógica, digital, híbrida, etc.) es en sí misma una historia que se relata a través de los diferentes recursos disponibles en el museo (pinturas, esculturas, proyecciones, fotografías, sonidos, música, en fin), facilitándole al usuario/visitante/cliente una gama de trozos de relatos para que construyan su propia forma de entender esa historia.

La comprensión de este fenómeno comunicacional es fundamental para entender la relevancia de la comunicación en las instituciones museísticas.

Por ello, este trabajo de investigación tiene por objeto de estudio entender cómo los museos abordan la comunicación de sus acciones y actividades para lograr que esta tenga un carácter estratégico potente que alcance a los diferentes *stakeholders* (grupos de interés) que se vinculan o pueden hacerlo con los museos. Asimismo, se evalúa cómo la confección de la unidad de comunicaciones dentro de los espacios expositivos impacta directamente en la forma en que se planifica, diseña, ejecuta, monitorea y se redefinen los planes estratégicos de comunicación.

Con este propósito se han seleccionado los 10 museos más visitados de España, según el reporte 2023 de Tripadvisor, a fin de analizar variables como la estructura de comunicacionales con la que cuenta el museo, las herramientas de comunicación utilizadas, el perfil profesional de quienes lideran el área, las diferentes actividades que se desarrollan en las unidades de comunicación de los museos, así como las plataformas digitales y/o analógicas que facilitan la interacción público-museo.

Asimismo, en este estudio cualitativo, se recurre a las entrevistas en profundidad con expertos académicos en el área de comunicación de museos: Isidro Moreno Sánchez y Mónica Viñarás Abad, quienes aportan datos que permite ser contrastados con la información recopilada de los diez museos españoles, y los perfiles de los líderes de área en LinkedIn: formación, experiencia y especialidad.

La presente investigación tiene la limitación de que se toman en consideración únicamente los museos establecidos en el ranking de Tripadvisor, que, aunque incluye a los espacios expositivos más visitados en España, sería interesante ampliar la muestra en próximos estudios para mostrar una realidad más global sobre cómo las instituciones expositivas definen la relevancia de la estructura y el equipo de comunicación.

En el acercamiento al estudio de las unidades de comunicación de los museos españoles, la primera impresión que se obtiene es la falta de homogeneidad en la denominación de estas. Aunque un 80% de las instituciones analizadas lo denominan «Comunicación», siempre está acompañado de términos como «prensa», «difusión», «relaciones externas», «relaciones institucionales», «promoción», «educación», «imagen», etc. El otro 20% (ver Tabla 1), ni siquiera incluye la palabra comunicación en su nombre.

Tabla 1. Estructura de Comunicación y su ubicación en el organigrama – España

Museo	Ubicación	Unidad	Dependencia	No. Integrantes	Jerarquía de quien dirige
Museo Arqueológico Nacional	Madrid	Comunicación, prensa y relaciones institucionales	Jefatura	7	Jefe
Museo Dalí	Figueres	Prensa y comunicación	Jefatura	1	Jefe
Museo Guggenheim	Bilbao	Comunicación e imagen	Gerente	10	Gerente
Museo Nacional Centro De Arte Reina Sofía	Madrid	Gabinete de dirección: prensa y protocolo	Jefatura	3	Jefe
Museo Nacional El Prado	Madrid	Comunicación, relaciones institucionales, desarrollo	4 jefaturas independientes	10	Jefe

Museo	Ubicación	Unidad	Dependencia	No. Integrantes	Jerarquía de quien dirige
		digital y proyección internacional			
Museo Nacional Thyssen Bornemisza	Madrid	Comunicación y relaciones externas / marketing y desarrollo de negocios	2 jefaturas independientes	12	Jefe
Museo Nacional Y Centro De Investigación De Altamira	Santillana del mar	Comunicación y educación	Jefatura	Nc	Nc
Museo Sefardí	Toledo	Difusión	Jefatura	Nc	Nc
Museo Picasso	Barcelona	Relaciones institucionales, prensa y comunicación / contenidos digitales	2 jefaturas	Nc	Nc
Museo Picasso	Málaga	Comunicación y prensa / promoción y desarrollo de públicos / publicaciones e identidad corporativa	3 jefaturas	3	Director artístico / gerente

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados

En cuanto a la consulta sobre las dependencias de comunicación en sus funciones, casi unánimemente coinciden en que se trata de la difusión o divulgación de las actividades del museo la principal tarea que desarrollan. En este sentido, Isidro Moreno Sánchez comenta que aún es natural que se utilicen términos como divulgación o difusión, tanto en la denominación de las unidades de comunicación como en las funciones que estas desarrollan.

Mónica Viñarás Abad indica que divulgar coincide en que la comunicación es mucho más que la difusión, pues comunicar se trata de «un diálogo con los públicos del museo, con todos los públicos. Así de sencillo y así de complejo» (Viñarás Abad, comunicación personal, octubre 2023).

Así, otro de los hallazgos interesantes al evaluar la estructura de los museos es que, en el 40% de las instituciones evaluadas, las funciones inherentes a la comunicación están divididas en cuatro dependencias diferentes, que, en muchos casos, ni siquiera dependen de la misma unidad. De igual modo, solo en el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo Picasso de Málaga el área de comunicaciones tiene la jerarquía de gerencia. En el resto se ubica al nivel de jefatura, lo que evidencia claramente la falta de percepción estratégica que tiene el área dentro de las instituciones museísticas españolas. En el Museo Picasso Málaga aunque la unidad se denomina «Comunicación y prensa», lo correspondiente al manejo de la identidad corporativa se delega a «Colecciones y exposiciones», cuando esta gestión forma parte de la construcción de los elementos comunicacionales de la institución.

De igual forma, resulta interesante que el Museo Nacional El Prado, el Museo Nacional Thyssen Bornemisza, así como los dos museos Picasso, Málaga y Barcelona, son las instituciones que más han fragmentado la unidad de comunicaciones, colocando funciones propias del área en mano de cuatro jefaturas, que, además, no dependen de la misma dirección o gerencia. Esto impide, según los expertos consultados, en generar una estrategia de comunicación integral que atienda a todos los *stakeholders* o grupos de interés de la organización.

Moreno Sánchez considera que:

El museo es una organización cultural y, como cualquier organización, es clave desarrollar una comunicación estratégica, una comunicación global que tenga en cuenta todos los tipos de comunicación organizacional y todos los medios: una comunicación transmedia. Aunque, afortunadamente, están cambiando las dinámicas comunicacionales en los museos, hay que repetir,

una vez más, que los museos todavía siguen apegados a proporcionar información unidireccional externamente e, internamente, en muchos casos, ni siquiera proporcionan esa información. Pasar de informar a comunicar, a dialogar con los públicos internos y externos es el gran reto al que se enfrentan las organizaciones culturales (Moreno Sánchez, comunicación personal, octubre 2023).

En este sentido, Viñarás Abad coincide en que la comunicación museal debe ser estratégica y transmedial:

La comunicación transmedia es la que utiliza distintos soportes, distintos formatos, distintos recursos para contar el mismo mensaje. Diría que cara al emisor, al que gestiona la comunicación, la transmedialidad lo obliga a ser más creativo, porque al final, aunque es el mismo mensaje, según la plataforma, se condiciona mucho el mensaje. Obliga lo mismo pero con diferentes maneras, personajes y recursos. Ahora bien, se requiere del receptor una participación total y absoluta que condiciona el contenido, porque además se puede ir midiendo como interactúa la gente, eso condiciona el contenido que se genera. Es un proceso muy vivo (Viñarás Abad, comunicación personal, octubre 2023).

La comunicación museal, que en su más estricto sentido es naturalmente transmedial dentro de las fronteras del museo, dado que se utilizan como plataformas informativas las salas expositivas, la tienda, las zonas de restauración, los mediadores, las taquillas y demás áreas públicas de estas instituciones. En cuanto a las herramientas de comunicación utilizadas para conectar con las audiencias externas al museo, estas son limitadas. En la tabla 2 se muestran los soportes de comunicación que utilizan los museos de este estudio para generar interacción con sus audiencias, donde se destaca que un 50% de los museos consultados no poseen *newsletter* o boletines informativos para suministrar información constante a sus audiencias.

En el caso del Museo Nacional y Centro de Investigación Altamira no posee redes sociales ni web institucional/sede virtual propia, pues esta pertenece al Ayuntamiento de Santillana del Mar, situación que se repite en el Museo Sefardí de Toledo, cuya sede online es la misma a la del Ayuntamiento de Toledo. Este último museo sí tiene redes sociales propias.

Por otro lado, un 20% de los museos han apostado por las herramientas sonoras para conectar con sus audiencias. El Museo Nacional Thyssen Bornemisza y el Museo Picasso Málaga han puesto al servicio de sus públicos un podcast, donde comparten información sobre sus exposiciones y sus actividades culturales. Lo propio lo ha realizado el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía con su radio propia, a través de la cual se mantiene constantemente programando contenido para atender las necesidades informativas de sus públicos de interés. Un 50% de los museos han desarrollado, además, su propia App, a través de la cual se conectan con sus audiencias y les permite acceder a información sobre el uso que les dan tales públicos a los contenidos que por este canal distribuyen.

Tabla 2. Herramientas de comunicación

Museo	Newsletter	Redes Sociales	APP	Otras herramientas	Prensa	Web
Museo Arqueológico Nacional	No	Sí	Sí	Sede virtual	Sí	Sí
Museo Dalí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Museo Guggenheim	No	Sí	No	No	Sí	Sí
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Sí	Sí	No	Radio propia	Sí	Sí
Museo Nacional El Prado	Sí	Si	Sí	No	Sí	Sí
Museo Nacional Thyssen Bornemisza	Sí	Sí	No	Podcast - Sede virtual	Sí	Sí
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira	No	No	No	No	Sí	No
Museo Sefardí	No	No	Sí	NC	Sí	Sí
Museo Picasso BCN	Sí	Sí	No	Sede virtual	Sí	Sí
Museo Picasso MÁL	Sí	Sí	Sí	Podcast	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

4.1. Las dependencias de comunicación en los museos

La construcción de una estrategia de comunicación museal exige un uso de múltiples plataformas que permitan una interacción amplia con los diferentes *stakeholders* del museo, así como asegure la atención oportuna y eficaz de las necesidades de acceso a la información de todas estas audiencias. En la Tabla 3

se reflejan las labores que los museos analizados en este estudio han adscrito a comunicaciones y cuáles no. Se puede apreciar que las comunicaciones internas, mecenazgo o promoción, y el trabajo de desarrollo de públicos no son atendidas por la unidad central de comunicaciones. El Museo Nacional El Prado, Museo Nacional Thyssen Bornemisza, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo Picasso Barcelona, es decir, solo un 40% de las instituciones analizadas, incluyen el área de relaciones institucionales bajo la unidad de comunicaciones. Lo correspondiente a las relaciones con la comunidad, que es de donde se desprenden las iniciativas de responsabilidad social, ha sido información difícil de acceder o los museos no contestaron al respecto.

Tabla 3. Funciones de la Unidad de Comunicación

Museo	Interna	Prensa	Públicos	Digital	Patrocinio Mecenasgo	Institucional	Comunidad
Museo Arqueológico Nacional	No	Sí	No	Sí	No	No	NC
Museo Dalí	No	Sí	No	Sí	No	No	NC
Museo Guggenheim	No	Sí	No	Sí	No	Sí	NC
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	No	Sí	No	Sí	Amigos del Museo	Sí	NC
Museo Nacional El Prado	No	Sí	No	Sí	Amigos del Museo	Sí	NC
Museo Nacional Thyssen Bornemisza	No	Sí	No	Sí	Amigos del Museo	No	NC
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira	No	No	No	No	No	No	NC
Museo Sefardí	No	Sí	No	No	No	No	NC
Museo Picasso BCN	No	Sí	No	Sí	No	Sí	NC
Museo Picasso MÁL	No	Sí	No	Sí	No	No	NC

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, los expertos coinciden que, aunque es fundamental la implicación de un variado número de herramientas para canalizar la información y la interacción con sus audiencias, resulta más preocupante la falta de estrategias que definan el uso de dichas herramientas y los objetivos con los cuales se utilizan. Al respecto manifiestan que es imperativo crear estrategias de comunicación y evaluarlas continuamente, con el propósito de promover el diálogo con todos los públicos de interés.

Durante la planificación de las estrategias, hay que sopesar qué herramientas son las idóneas en cada momento para cada contenido y tipo de público. De ahí la importancia de que las personas que trabajan en comunicación sean realmente expertas en comunicación y sean capaces de sopesar las estrategias y las herramientas en cada caso. Esto que parece una perogrullada, no lo es en el caso del museo. Por ejemplo, cuando se inaugura el Rijksmuseum de Ámsterdam, la herramienta que más éxito tuvo fue el *flashmob* en el centro comercial en el que los protagonistas de la Ronda de noche de Rembrandt se descolgaban de distintos lugares y terminaban formando el cuadro, pero esa herramienta debía imbricarse en una estrategia muy amplia. Es clave que se vaya de lo local a lo global para sorprender a los públicos y que esa sorpresa tenga contenidos rigurosos; interacción e interactividad. Acercarse a los públicos allí donde están es algo que no suele comprender el museo (Moreno Sánchez, comunicación personal, octubre 2023).

La definición clara de una estrategia de comunicación, donde se contemplen no solo las herramientas a utilizar para la transmisión de la información y la generación de relaciones con los públicos de interés, se sustenta en la idoneidad de los profesionales a cargo del área de comunicaciones. En este sentido, Viñarás Abad confiesa que es fundamental la profesionalización del ejercicio de la comunicación en los museos.

El gran reto que tienen los museos es lograr que las áreas de comunicación estén comandadas por profesionales de la comunicación, no solo porque eso garantiza la idoneidad de los planteamientos estratégicos, sino porque también facilitará el replanteamiento del museo como institución. Los museos

deben enfrentar el papel que tienen ahora en torno al tema de la sostenibilidad. Son instituciones que tienen mucha legitimidad por el hecho de ser un museo, cosa que no lo tienen otras instituciones. La palabra museo imprime ya un carácter una credibilidad y creo que ese poder lo no lo utilizan más allá del arte de la cultura. No se utiliza en general. Entonces ya aparte de la profesionalización de la comunicación en el sentido más puro, sino también la profesionalización del museo como institución como marca (Viñarás Abad, comunicación personal, octubre 2023).

Por su parte, Moreno Sánchez agrega que la profesionalización del área de comunicación de los museos resulta urgente, principalmente de quienes lideran la planeación de las estrategias para atender los objetivos organizacionales.

El perfil formativo y experiencial debe provenir del mundo de la comunicación y, además, sería bueno que tuviese una formación específica sobre organizaciones culturales y la especificidad de sus públicos, los más complejos de cualquier organización, ya que abarcan a toda la sociedad. Es responsabilidad del museo acercarse a esos no públicos, quienes también tienen derecho al disfrute cultural como cualquier persona (Moreno Sánchez, comunicación personal, octubre 2023).

4.2 El DIRCOM de los museos

Al analizar el perfil del equipo de comunicaciones de los museos, se detecta que estos provienen de Ciencias de la Información (40%), Historia del Arte (30%), así como de Lengua y literatura (10%). El Museo Picasso Barcelona ha tercerizado el manejo de las comunicaciones del museo, por lo cual no se agregó el perfil de quienes lo lideran, mientras que no se logró precisar quienes están al frente del área en el Museo Sefardí, pues desde la institución no suministraron información al respecto (ver Tabla 3). En el caso del Museo Dalí, el responsable de comunicación también tiene a cargo la Fundación Gala y el Teatro Dalí, amén de que no posee ningún otro miembro en su estructura organizativa.

Tabla 4. Líderes de comunicación, formación y experiencia en el área - España

Museo	Director			Subdirector		
	Formación Profesión	Años De experiencia	Experiencia Anterior	Formación Profesión	Años De experiencia	Experiencia Anterior
Museo Arqueológico Nacional	Historiador/Educador	1 año 4 meses	Conservador	Historiadora	8 meses	Conservadora
Museo Dalí	Lengua y literatura	3 años	NA	NA	NA	NA
Museo Guggenheim	Ciencias de la Información	21 años	NA	Ciencias de la información	10 años	NA
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Ciencias de la Información	33 años	Periodista	Ciencias de la información	6 años	Directora de comunicaciones
Museo Nacional El Prado	Ciencias de la información	6 años	Director de comunicación	Ciencias de la información	5 años	NA
Museo Nacional Thyssen Bornemisza	Historiador con máster en comunicación	14 años	Periodista	Ciencias de la información	17 años	Prensa
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira	Historiador	2 años	Técnica de museo	Historiadora	21 años	Formación de guías
Museo Sefardí	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Museo Picasso BCN	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Museo Picasso MÁL	Ciencias de la información	20 años	Docente	Ciencias de la información	21 años	Reportera

Fuente: Elaboración propia

El director de comunicación de un museo como de cualquier organización es el punto de encuentro de la organización con sus públicos tanto externos como internos. Es la interfaz del museo. Se suele decir que es la persona responsable de las campañas de comunicación y difusión del museo, pero debe ser

mucho más, es el responsable del diálogo con los públicos internos y externos tanto en el espacio físico como en el virtual.

Si se miran las responsabilidades de los jefes de comunicación de los museos, por ejemplo el Museo del Prado, se dice textualmente: «Bajo la dependencia de la Dirección, dirige y coordina la política de comunicación externa del Museo Nacional del Prado, la organización de campañas informativas, las relaciones con los medios de comunicación y la difusión de contenidos a través de las redes sociales». La definición transparente que se está pensando más en la información que en la comunicación con toda la sociedad y que no se comprende la importancia real de la comunicación interna. Se olvidan de la pregunta: ¿en las visitas presenciales con quién se encuentran nuestros públicos? Es fácil comprender la importancia de la persona que despacha las entradas, de las personas que controlan la entrada al museo, de los vigilantes de seguridad y de las salas... Esas personas son tan importantes para la comunicación como las que se encargan de las redes sociales en el terreno virtual (Moreno Sánchez, comunicación personal, octubre 2023).

4.3 ¿Es estratégica y transmedial la comunicación en los museos?

Desde dentro, los museos construyen procesos comunicacionales con carácter transmedial, pues recurren a un sinnúmero de plataformas (salas de exposiciones, cafeterías, jardines, áreas educativas, etc.) para proyectar, transmitir y difundir información, así como para generar interacción los visitantes. Sin embargo, existen muchas limitaciones para trasladar esa metodología comunicacional fuera de las paredes del museo.

Moreno Sánchez manifiesta

Se empiezan a vislumbrar esa necesidad de hacerlo transmedial, pero el reto es asumir el diálogo con los públicos, tanto físicos como virtuales, como algo imprescindible para la organización, algo necesario para dar un paso hacia ese futuro que ya ha llegado (comunicación personal octubre 2023).

La necesidad de generar una conversación con los públicos, así como permitirles que, haciendo uso de los recursos narrativos que se le ofrecen en los recorridos y exposiciones, puedan asumir su papel prosumidor, resulta una tarea en donde hay que poner especial empeño.

En general los museos no promueven al prosumidor. Quizás cuando hacen concursos en redes sociales, lo incentivan de alguna forma, pero más allá de eso, con la cantidad de recursos disponibles, no lo aprovechan. Hay alguno que puntualmente tiene iniciativas interesantes, pero no. Recuerdo una investigación que hicimos el año pasado, por el Día Internacional de la Mujer, y estuvimos atentos a qué contenido generaban a partir de ese día y nos sorprendió que fue lo más mínimo posible. Siendo un hito tan importante. Una estrategia de comunicación transmedia podría tener mucho más impacto. Creo que el museo tiene una capacidad ingente de impulsor no solo de la cultura, sino de aspectos sociales que se aprovecha poco. En general, el impacto es minúsculo actualmente. Creo que su impacto se ejerce sobre muy poquita gente y en gente muy concreta, que ya está interesado por el museo, por el arte (Viñarás Abad, comunicación personal, octubre 2023).

5. Discusión y conclusiones

El ejercicio de la comunicación estratégica en los museos españoles implica evaluar las herramientas que se utilizan para conectar con los diferentes públicos de interés de estas instituciones, no solo a los visitantes. También incluye revisar quiénes están liderando las estrategias de comunicación, su formación y especialización en el área, a fin de garantizar la idoneidad de su profesionalización. Es una revisión detallada de cómo, quién, cuándo y dónde se llevan a cabo esas acciones de comunicación.

Como objetivos punto de partida del trabajo, se indicaban el análisis del desarrollo de la comunicación desde el punto de vista de la estrategia en los museos españoles, desarrollando un análisis comparativo entre lo que existe realmente y lo que debería ser, es decir, la ejecución de una visión estratégica de la comunicación liderada por el dircom, en este tipo de instituciones tan valiosas para la sociedad desde diversos puntos de vista; el rol que desempeña el dircom, su cualificación y profesionalización; las herramientas de comunicación digitales empleadas por los museos y las tareas que desempeñan los departamentos de comunicación o unidades de comunicación.

Los datos ponen de manifiesto que en el caso de varios museos, difiere bastante lo que debería ser nuclear y profesional en el desarrollo de la estrategia de comunicación, y lo que realmente es. Se olvida la bidireccionalidad de la comunicación en la ejecución de esta serie de conceptos, el diálogo necesario con las personas que visitan el museo de manera que se sientan parte activa del mismo no intrusos que, «si no fuera por la importancia que se da a las cifras de visitantes, sobrarían (Moreno Sánchez, comunicación personal, octubre 2023).

Así, es menester comprender que el corazón de la función institucional de los museos se sustenta en la comunicación, pues de otro modo, las piezas de arte y demás muestras de patrimonio, solo significarían objetos inertes. Desde siempre las manifestaciones artísticas, en sus diferentes categorías, han construido y plasmado sus ideas como constructo de una historia que quieren mostrar. Esa historia, que luego curadores y comisarios, reconstruyen para mostrar a los públicos de interés del museo, debe ser el objeto de mayor custodia y respeto en las instituciones museísticas.

En este sentido, la falta de profesionalización y especialización de los líderes del área comunicacional obviamente repercute en la calidad de la planificación y ejecución de estrategias que contribuyan a lograr que el discurso narrativo crezca y se extienda más allá del horizonte cercano. La falta de profesionales de la comunicación queda patente en la investigación, pues cualquiera es considerado capaz de asumir estas funciones. A nadie en su sano juicio se le ocurre adjudicar a un profesional de la comunicación labores de conservación, restauración, etc.; sin embargo, lo contrario, sucede con frecuencia. Ahora bien, como se ha señalado antes, cuando afortunadamente se incorporan profesionales de la comunicación, estos habitualmente no están en los consejos de dirección. Si bien es una forma de gerencia que está mostrando ligeras muestras de cambio, es un proceso que resulta lento y poco eficaz.

Esa falta de poder decisorio de las unidades de comunicación también se manifiesta en la categoría que se le otorga dentro de las estructuras de la organización. En líneas generales se les cataloga como jefaturas y no como direcciones o gerencias, lo que dificulta la comprensión por parte del capital humano de los museos de la preponderancia del área. Es esencial escalar a estas unidades y colocarlas en una posición asesora de la Junta Directiva, patronato o director general, a fin de que las líneas estratégicas definidas tengan carácter mandatorio y se facilite la atención oportuna de todas las instancias de la institución.

Por otro lado, con la fuerza de la audiencia, empoderada con la llegada de las redes sociales y demás plataformas de comunicación digital, que facilitan la extensión de la narrativa museística más allá de las puertas del museo e, incluso, más allá de las fronteras de la ciudad donde habita, es inaudito seguir limitando el papel de los visitantes como prosumidores que son. La prohibición de fotografías, demostrado está que ni siquiera los flashes dañan las obras, así como el constante recordatorio del silencio sepulcral, se convierten en prácticas del Medievo que han de superarse prontamente. Esa distancia que se autoimponen frente a sus audiencias es la causa de la caída de las visitas a estas instituciones, lo que supone un incumplimiento de su papel y función social, educadora y concienciadora.

Los expertos coinciden en la necesidad de contemplar la figura del director de comunicación (DIRCOM) en los museos, lo que significa que este debe ser un profesional con un perfil estratégico, pues es responsable de las diferentes variantes del museo in situ y en red (virtual, móvil, social...), teniendo en cuenta la interactividad (tecnológica) y la interacción (física) que este debe propiciar. La multiplicidad de públicos de interés, que convergen intereses sobre estas instituciones, exige un carácter transmedial de las comunicaciones del museo, esa complejidad hace mandatorio abordarla en cada una de sus variantes con idéntica dedicación, a fin de respetar por igual a cada público de interés. Además, es menester responder a sus necesidades, expectativas y limitaciones: tecnológicas, culturales, físicas, cognitivas...

Sirva pues este artículo para el impulso y la apuesta por la profesionalidad del área de comunicación, desde el ámbito de las instituciones museísticas. Su contribución como ente que instruye, forma, divierte y aporta crecimiento y valor a las personas mejorando de este modo la sociedad, justifica esta necesidad.

Referencias

- Alvarado-Vanegas, B., Galí, N. y Vidal-Casellas, D. (2024). Las nuevas tecnologías de los museos para la visita de sus usuarios: una revisión de la literatura del período pre-COVID-19. *Investigaciones Turísticas* (27), 129-160. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23813>
- Carbonell-Curralló, E., y Viñarás Abad, M. (2021). Museos y desarrollo sostenible. Gestión museística y comunicación digital para alcanzar los ODS. *Revista De Ciencias De La Comunicación e Información*, 26, 79–108. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e143>
- Carrillo-Durán, M. V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. El profesional de la información. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.14>
- Coccia, C., y Di Bella, D. V. (2024). Museografía: El arte de la puesta en escena. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (211), 91-94. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi177>
- Cordón Benito, D., Maestro-Espínola, L., y Abuín Vences, N. (2022). Comunicación corporativa: la gestión del diálogo para recuperar la confianza y derribar barreras culturales en los museos. *Fonseca Journal of Communication*, 24, 163-183. <https://doi.org/10.14201/fjc.28291>
- Costa, J. (1995) *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Editorial Ciencias Sociales
- Costa, J. (2001) *El director de comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI*. En V.V.A.A., Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona: Editorial Gestión 2000
- Costa, J. (2009) *El Dircom de hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor
- Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., Martín-Guart, R., y Matilla, K. (2022). Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 137–157. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A7>
- De Bettignies, H. C. (2014). ¿Podemos formar líderes responsables?: ¿podemos aprender algo de China y Singapur? *Revista Cultura Económica*, 32(88). <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2118>
- De las Heras-Pedrosa, C., Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., López-Delgado, P., y Galarza-Fernández, E. (2023). *Museum communication management in digital ecosystems. Impact of COVID-19 on digital strategy, Museum Management and Curatorship*, 38(5), 548-570. <https://doi.org/10.1080/09647775.2022.2111335>
- Dircom (2021). *La digitalización de la comunicación de los museos*. <https://www.Dircom.org/2021/05/20/la-digitalizacion-de-la-comunicacion-de-los-museos/>
- Dos-Santos-Abad, J., Piñeiro-Naval, V., y Somoza-Sabatés, I. (2022). La comunicación digital de los museos: análisis comparativo. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social «Disertaciones»*, 16(1), 1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.12316>
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in Public Relations: Interorganizational Relationships. *Journal of public Relations Research*, 30(4), 164-178. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1514810>
- Fernández-Fernández, V., Suárez Suárez, M. Ángel, y Calaf Machas, R. (2021). Comunicación en museos a través de redes sociales durante la pandemia: desvelando nuevas oportunidades de interacción. *Fonseca Journal of Communication*, 23(2), 129-149. <https://doi.org/10.14201/fjc202123129149>
- García Santamaría, J. V. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: UOC
- García Huguet, L. (2020). La importancia de la dirección de comunicación en el actual paradigma empresarial. Análisis de la situación del departamento de comunicación y de la figura del Dircom en pymes de la provincia de Castellón. En G.A. Corona-León (Ed.) *Comunicación emergente en el ámbito Institucional y Político*, 35-55. Sevilla: Egregius
- González-Liendo, J. A., y García Gurrionero, M. (2023). El desarrollo del *soft power* bilbaíno a través de su Museo Guggenheim en tiempos de COVID-19. *Sintaxis*, (11), 49–66. <https://doi.org/10.36105/stx.2023n11.05>

- Hernández Flores, H. G. (2022). Conceptualización y Práctica de la Comunicación Responsable Universitaria: la perspectiva de los Dircom sobre su ejercicio. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 28(e231). <https://doi.org/10.7263/adresic-28-23>
- Herranz, J.M., Manfredi, J. y Cabezuelo, F. (2015). Latest trends and initiatives in corporate social responsibility: A communicational analysis of successful cases of arts and culture in Spain. *Catalan Journal of Communication y Cultural Studies*, 7(2), 217-229. https://doi.org/10.1386/cjcs.7.2.217_1
- Institute for Public Relations (2021). *The evolving communication functions. A comprehensive look at the perceptions, roles, structures and future of communication*. <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/The-Structure-and-Perceptions-of-Communication-Functions-Aug-2021.pdf>
- International Council of Museums (2022). *Definición de museo*. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- Kent, M. y Maureen, T. (2002) Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Ortega, C. del P. (2023). Estudios sobre comunicación institucional en museos, derechos humanos culturales y políticas públicas: una aproximación al estado del arte. *Sintaxis*, (11), 145-165. <https://doi.org/10.36105/stx.2023n11.10>
- Machado, D. (2015). *Gestión de la comunicación del museo de la ciudad de Riobamba dirigida a fortalecer su identidad, imagen y cultura*. Tesis doctoral. Universidad de Las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4373>
- Martín, F. (1997) *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca
- Mas Iglesias, J.M. (2018). Museos españoles en Facebook: análisis de su comunicación en el marco del museo social digital. *Revista de Comunicación*, 17(2), 185-207. <https://doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A8>
- Meseguer, V. y García, M. (2018). *Líder.ES*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2997/Lideres%20RSC.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Metz, R. (2017). Las seis tecnologías emergentes que podrían convertir 2021 en un año histórico. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.es/s/8538/las-seis-tecnologias-emergentes-que-podrian-convertir-2021-en-un-ano-historico>
- Míguez, M. I. y Baamonde, X. M (2011) La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Razón y Palabra*, 75, 1-13. Disponible: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf
- Mut Camacho, M. (2020). Aprendizajes sobre el riesgo reputacional en época de Covid-19: la desinformación como riesgo corporativo. *Doxa Comunicación*, 31, 19-39. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n29a10>
- Mut Camacho, M. y Rueda Lozano, A. (2022). Las empresas ante la desinformación. La necesidad de un nuevo enfoque metodológico. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 155, 113-129. <http://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1327>
- Paleo, M. C., Martínez, M. P., Ghiani Echenique, N., García Lerena, M. S., Day Pilaría, F., y Auge, M. (2024). Reflexiones sobre la comunicación y el patrimonio: muestras arqueológicas en el área rioplatense. *Revista Del Museo De Antropología*, 17(1), 299-312. <https://doi.org/10.31048/1852.4826.v17.n1.43613>
- Pérez Pérez, L. (2016). *La gestión de la comunicación cultural-museística en el contexto de la marca ciudad. El caso malagueño*. Tesis doctoral
- Piñeiro-Naval, V., y Frutos-Esteban, F. J. (2023). El valor del patrimonio cultural en la era digital. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social «Disertaciones»*, 16(1), 1-4. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.12714>
- Rodríguez Chávez, C. (2022) Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas. *Revista de Filosofía*, 39(Edición Especial 2), 433-443. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7309417>
- Ruíz, R. (19 de mayo de 2022) *Del Prado a Altamira, estos son 10 de los museos más visitados de España*. Eldiario.es. <https://acortar.link/rYXm70>

- Salmerón Aroca, J. A., Martínez De Miguel López, S., y Recuerda Solana, M. T. (2023). Museos como agentes de construcción comunitaria en la ciudad de Almería. Análisis de la experiencia «Cultura servida en cerámica». *Diferents. Revista De Museus*, 8(8), 127-145. <https://doi.org/10.6035/diferents.7655>
- Serrano-Cobos, J., y Calduch-Losa, Á. (2023). Revisión de literatura sobre metodologías de diseño de user personas para museos y bibliotecas. *Métodos de información*, 14(27), 1-23. <https://dx.doi.org/10.5557/IIMEI14-N27-001023>
- Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Viñarás Abad, M., Herranz de la Casa, J.M., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2010). *La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red*. II Congreso Internacional 3.0. Universidad de Salamanca. <http://giovannipf.260mb.net/comunicacioncorporativa.pdf?i=1>
- Viñarás Abad, M. (2009) Departamentos de Comunicación en Museos: La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal*, 6(11), 36-54. https://gmjmxico.uanl.mx/index.php/GMJ_EI/article/view/77
- Viñarás Abad, M., y Cabezuelo Lorenzo, F. (2012). Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. *AdComunica*, 87-104. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>
- World Economic Fórum. (2019). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- World Economic Fórum (2020). *The Global Risks Report 2020: An Unsettled World*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf
- Yuste, B. (2022). *La comunicación en tiempos de algoritmos*. Ediciones Pirámide