



# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PÚBLICOS EN MUSEOS. DE LA IDENTIFICACIÓN A LA COMUNICACIÓN



**Andrea Oliveira y Paul Capriotti**



**Andrea Oliveira** es doctora en ciencias de la comunicación por la *Universitat Rovira i Virgili (URV)*. Profesora de gestión de la comunicación en crisis y de imagen corporativa en la *Universitat de Girona* y de Técnicas de relaciones públicas en la *URV*. Sus intereses se centran en el estudio de los públicos en las relaciones públicas y en la comunicación corporativa. Participa en un proyecto financiado por el *Ministerio de Ciencia y Tecnología* sobre la comunicación del patrimonio cultural de los museos.

<http://orcid.org/0000-0002-1370-6139>

*Univ. Rovira i Virgili, Dept. d'Estudis de Comunicació*  
Av. Catalunya, 35, 3r piso. 43002 Tarragona, España  
[andrea.oliveira@urv.cat](mailto:andrea.oliveira@urv.cat)



**Paul Capriotti**, doctor en ciencias de la comunicación por la *Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)*, es profesor de relaciones públicas y comunicación corporativa de la *Universitat Rovira i Virgili (URV)* y profesor invitado en universidades españolas y latinoamericanas. Autor de varios libros, entre ellos *Branding corporativo* (2009), y de diversos artículos en revistas de prestigio a nivel internacional. También es director de *Bidireccional*, consultora de estrategia de comunicación y reputación mediática.

<http://orcid.org/0000-0002-9398-5886>

*Univ. Rovira i Virgili, Dept. d'Estudis de Comunicació*  
Av. Catalunya, 35, 3r piso. 43002 Tarragona, España  
[paul.capriotti@urv.cat](mailto:paul.capriotti@urv.cat)

## Resumen

El entorno social y cultural actual requiere que los museos adopten nuevos modelos de gestión. Estas nuevas formas de administración incluyen la necesidad de que los museos identifiquen y se comuniquen eficazmente con los diversos públicos que consideran importantes para el desarrollo de su actividad. Se evalúa la coherencia existente entre la importancia asignada a los públicos estratégicos y la realización de las acciones comunicativas de los museos. Se tomó una amplia muestra (111 entidades) de museos de Catalunya. Los resultados indican que existe dicha coherencia en un grupo muy reducido de colectivos. Ello sugiere que los museos aún se encuentran en una fase inicial de adopción de un nuevo modelo de gestión de sus públicos, pero ya poseen una tendencia a ampliar dicha gestión hacia otros grupos de interés más allá de los visitantes.

## Palabras clave

Museos, Públicos, Identificación, Jerarquización, Comunicación, Estrategia.

**Title: Strategic management of museum publics. From identification to communication**

## Abstract

The current social and cultural environment requires museums to adopt new models of management that include the need to communicate effectively with diverse publics considered important for the development of their activity. The aim of this paper is assess the coherence between the importance assigned to strategic publics and the way museums communicate with them. The study was done on a wide sample (111 entities) of museums in Catalonia. The results indicate consistency with only a few groups, suggesting that museums are still in an early stage of adopting any new models, but a trend towards broadening the scope to include groups of interest other than museum visitors.

## Keywords

Museums, Publics, Identification, Prioritization, Communication, Strategy.

**Oliveira, Andrea; Capriotti, Paul** (2013). "Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación". *El profesional de la información*, mayo-junio, v. 22, n. 3, pp. 210-214.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>

Artículo recibido el 09-02-2013  
Aceptación definitiva: 17-05-2013

## Introducción

Los museos han experimentado transformaciones significativas en los últimos cuarenta años que les han obligado a reestructurar muchos aspectos de su gestión. Un punto clave en este cambio es el reconocimiento de que se relacionan con una gran diversidad de públicos más allá del que es el suyo tradicional, los visitantes (**Hooper-Greenhill**, 2000). La relación con tales públicos es esencial (**Hooper-Greenhill**, 1994), puesto que son entendidos como “personas u organizaciones que tienen interés e influencia en la capacidad del museo para lograr sus objetivos” (**Legget**, 2009; p. 214). Por tanto es esencial identificarlos y comunicarse con ellos para establecer una relación estable a largo plazo (**Gurel; Kavak**, 2010).

Como señala **Legget** (2009), la importancia que tienen los diferentes tipos de públicos de los museos no se ha traducido en la investigación, que ha sido realizada en su mayoría desde una perspectiva de marketing, y centrada sólo en el público principal, los visitantes (**Kotler; Kotler; Kotler**, 2008).

**Welsh** (2005) afirma también que los museos deben establecer relaciones con los grupos de personas que se interesan por lo que hacen, que pueden afectar sus actividades y su misión.

Los museos se relacionan con una gran diversidad de públicos más allá del suyo tradicional, los visitantes

En esta situación la comunicación institucional es de vital importancia, ya que contribuye a la gestión de las relaciones con sus públicos (**Hooper-Greenhill**, 2000). Puede definirse como la gestión constante y coherente de las comunicaciones internas y externas con el objeto de mejorar su reputación y administrar las relaciones con sus públicos (**Christensen; Fuat-Firat; Cornelissen**, 2009). Para ello es crucial el empleo de una metodología que permita asignar su importancia para la institución (**Wilcox; Cameron**, 2006), y que engloba dos grandes procesos: la identificación y la jerarquización de públicos. Así se orientan los esfuerzos comunicativos de forma coherente, ampliando las posibilidades de desarrollar programas de éxito y optimizando los recursos disponibles (**Hendrix; Hayes**, 2010), ya que cada colectivo requiere formas particulares de comunicación (**Welsh**, 2005).

El principal objetivo de este trabajo es conocer cuáles son los públicos más importantes para los museos, y analizar el grado de coherencia y el desarrollo de acciones comunicativas para ellos. La intención de vincular ambos aspectos (públicos importantes y acciones de comunicación) se debe a que la asignación de importancia a los públicos está relacionada con las declaraciones de “intenciones” o “propósitos” de las instituciones, mientras que las acciones comunicativas con los públicos pueden considerarse como una “conducta comunicativa” efectiva y real hacia dichos colectivos (**Capriotti-Peri**, 2009). Por lo tanto, nos permite valorar si efectivamente los museos pasan de las intenciones a los comportamientos en la gestión efectiva de sus públicos.

## Metodología

Este artículo es un estudio preliminar realizado en Catalunya, que se enmarca en un estudio comparativo más amplio sobre la gestión de la comunicación institucional en los museos españoles y otros museos de referencia a nivel mundial<sup>1</sup>.

El corpus de este trabajo está compuesto por los museos y centros de exposiciones de Catalunya: aproximadamente 425, según la *Junta de Museus*<sup>2</sup>. La muestra seleccionada fueron los que tenían más de 1.000 visitantes en 2007 y 2008: 270 entidades (63,5% del universo total) de diferentes tipos de museos (públicos y privados, grandes, medianos y pequeños). Esta muestra incluía 34 instituciones de más de 100.000 visitantes/año; 42 entre 25.000 y 100.000 visitantes/año y 194 con menos de 25.000 visitantes/año. El error muestral es de 3,61 para un 95% de nivel de confianza.

Se establecieron dos preguntas de investigación:

- RQ1: ¿Cuáles son los públicos más importantes para los museos?
- RQ2: ¿Hacia qué públicos focalizan sus acciones comunicativas?

La RQ1 pretendía conocer la identificación y jerarquización de públicos, para determinar la importancia asignada a los diferentes colectivos. Se formularon preguntas en las que se solicitaba a los encuestados que delimitaran los públicos de la institución y cuáles eran considerados más importantes.

La RQ2 buscaba saber con qué públicos realizaban los museos acciones de comunicación de forma frecuente. Para ello se pidió a los encuestados que señalaran los grupos con los que se habían realizado acciones comunicativas durante los últimos 2 años.

Para responder a las preguntas de investigación se seleccionó una metodología cuantitativa, mediante el diseño de un cuestionario de 25 preguntas, que respondían a tres partes del diseño global de la investigación:

- estructura de comunicación de los museos;
- investigación de comunicación en los museos;
- planificación e implementación de la comunicación en los museos.

Las preguntas vinculadas a los objetivos y resultados del presente artículo son 3 de ellas, y estaban ubicadas en la tercera parte del cuestionario. La encuesta se dirigió a la persona responsable de la comunicación en los museos y fue implementada a través de una plataforma online.

El primer envío de emails a las personas de la base de datos se realizó a principios de marzo de 2009. Se realizó una segunda oleada en mayo, y una tercera en septiembre. A finales de diciembre de 2009 se cerró la recepción de respuestas. Los datos obtenidos fueron codificados en la aplicación informática nativa de la plataforma online “E-encuesta”.

Se obtuvieron 111 respuestas que representaban el 26% de los museos de Catalunya y el 41% de la muestra. Incluían 21 instituciones de más de 100.000 visitantes/año (61,8% de la muestra); 30 entre 25.000 y 100.000 visitantes/año (71,5%) y 60 de menos de 25.000 visitantes/año (30,9%).

Los resultados son altamente representativos de museos grandes y medianos (entre el 60 y el 70% de respuestas obtenidas). Sin embargo, no son totalmente representativos de los pequeños por su nivel de respuesta del 30%; aun así, pueden considerarse como indicativos de su situación actual.

Se obtuvieron resultados generales y por tipos de museos en base a su dimensión (grandes, medianos y pequeños). Estos últimos no muestran diferencias significativas en cuanto a las preguntas de investigación establecidas que justifiquen la presentación de resultados desagregados. Por ello, los resultados expuestos a continuación se refieren a la totalidad de los museos investigados.

## Resultados

Un primer grupo de públicos ha sido identificado por un amplio número de museos, alrededor de 65% o más (tabla 1, columna 2): es el formado por centros de enseñanza (escuelas, institutos y universidades), visitantes de colecciones permanentes o temporales, turistas y la opinión pública. Un segundo grupo identificado por entre el 50% y 25% de entidades es el integrado por expertos en el tema (investigadores, conservadores, museólogos, etc.), entidades cívicas, sociales y culturales, asociaciones de amigos de la institución y medios de comunicación. Finalmente, menos de la cuarta parte identificaron como públicos otros museos o centros de exposiciones, trabajadores o empleados, líderes de opinión del sector museístico/cultural y entidades gubernamentales [Ayuntamiento, Diputación (gobierno provincial), Gobierno autonómico (regional), Gobierno estatal].

Los museos concentran la identificación y la jerarquización de públicos en pocos colectivos

El análisis de los públicos considerados como estratégicos (tabla 1, columna 3), permite distinguir 4 públicos clave. Para la mayoría de las instituciones (más del 65%), sus principales públicos son los centros de enseñanza, los visitantes, la opinión pública y los turistas (grupo relevante en un área muy turística como Catalunya). En un escalón inferior de importancia se hallan los expertos en el tema, entidades sociales y culturales y asociaciones de amigos de los museos (entre un 20% y un 30%). Asimismo menos del 20% reconocen como públicos clave a los medios de comunicación, los trabajadores o voluntarios, líderes de opinión del sector, entidades gubernamentales, otros museos o centros de exposiciones. Por último los proveedores no fueron considerados como estratégicos por ninguna de las organizaciones.

Las acciones de comunicación se desarrollaron principalmente con centros de enseñanza (más de 80% de los museos). En un nivel inferior se establecieron contactos co-

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

Tabla 1. Importancia asignada vs. acciones de comunicación

municativos con la opinión pública (alrededor del 65%), mientras que los medios de comunicación, los visitantes, y los turistas son los públicos hacia los cuales entre un 55% y un 45% dirigieron su esfuerzo comunicativo. Luego están las entidades sociales y culturales, otros museos, expertos en el tema y las asociaciones de amigos de los museos (entre el 25% y el 35%). Por último, menos del 20% desarrollaron acciones de comunicación para entidades gubernamentales, líderes de opinión, trabajadores y proveedores.

Cuando se analiza la coherencia entre importancia asignada a los públicos y la acción comunicativa desarrollada con ellos, se puede destacar una clara coherencia comunicativa en el caso de los centros de enseñanza y de la opinión pública (por su alta importancia), de los expertos y asociaciones de amigos (importancia media) o de los empleados y proveedores (escasa).

Sin embargo, en un número relevante de los públicos analizados (más del 50%) se observa una importante incoherencia entre importancia asignada y comunicación realizada, ya sea incoherencia positiva (el porcentaje de museos que realizan acciones de comunicación es superior al de entidades que lo consideran importante), como incoherencia negativa (el porcentaje de museos que realizan acciones de comunicación es inferior al de entidades que lo consideran como público relevante).

Es remarcable la incoherencia existente en dos casos: medios de comunicación y turistas. Pocas entidades consideran a los medios de comunicación como públicos clave —un 19,8%—, pero más del 50% desarrollaron frecuentemente acciones de comunicación con ellos. Asimismo más del 65% consideran a los turistas como un público estratégico, pero sólo el 45% realizaron actividades de comunicación con ellos.

## Discusión y conclusiones

Se observa que los museos concentran la identificación y la jerarquización de públicos en pocos colectivos. También se ve una relación parcial entre la consideración de públicos como importantes y la implementación de acciones de comunicación hacia ellos.

En el momento de definir cuáles son sus públicos, los museos siguen preferentemente un único criterio: los colectivos que se interesan exclusivamente por utilizar sus productos o servicios culturales. El hecho de que concentren la identificación en pocos colectivos entra en conflicto con lo que la literatura especializada remarca: la elaboración de un mapa de públicos amplio, para que ninguno sea olvidado en el proceso de jerarquización (Matilla, 2009).

Los museos están en una fase embrionaria de adopción de un nuevo modelo de gestión de sus públicos

En menor medida, integran en su mapa de públicos a colectivos que poseen no solamente el interés en consumir sus ofertas culturales, sino también un conocimiento más profundo y detallado de la cultura y del sector museístico y que pueden colaborar incluso en la difusión de los museos y de sus actividades. Aquí se observa una ampliación o diversificación del criterio de estas instituciones para identificar a sus públicos.

Así, si bien de forma mayoritaria los museos siguen utilizando los modelos habituales a la hora de determinar sus públicos, hay un grupo significativo que diseña de forma más extensa y exhaustiva su mapa de públicos, compuesto por una multiplicidad de colectivos que pueden afectar de manera diversa a la organización.

Existe una coincidencia muy alta entre los públicos de los museos en general y los colectivos clave seleccionados por estas instituciones, lo que podría evidenciar que no realizan una identificación previa de sus públicos y su posterior jerarquización, sino que hacen directamente una selección de sus grupos estratégicos.

Existe pues una predilección mayoritaria de utilización de un criterio restringido para definir los públicos estratégicos: aquellos grupos capaces de afectar directamente a la actividad básica de consumo de la oferta cultural del museo. Dicho criterio podría limitar la visión de los museos para identificar oportunidades así como de posibles problemas potenciales para su actividad.

Sin embargo, se observan algunos signos significativos de la ampliación de los criterios hacia colectivos que pueden influir en el funcionamiento del museo a partir de sus opiniones, recomendaciones o valoraciones, o que pueden apoyar la acción de la entidad, como pueden ser expertos, medios de comunicación o asociaciones. Los resultados apuntan a que si bien los museos responden a un patrón tradicional de tratamiento de sus públicos, se observa una tendencia incipiente a asumir un modelo de gestión de públicos más acorde con el paradigma del museo postmoderno (Hooper-Greenhill, 2000).

No se observa una lógica clara en el criterio que utilizan los museos para comunicarse con sus públicos, puesto que el comportamiento comunicativo de estas entidades hacia sus públicos no se vincula totalmente con la importancia asignada a los mismos.

De esta forma, se reconoce que la coherencia inicial existente en la asignación de importancia a los públicos, entre el “mapa de públicos” (identificación) y los “públicos estratégicos” (jerarquización), no se traduce posteriormente en un comportamiento comunicativo coherente con los mismos. Esto indica que el paso de las declaraciones de intenciones (los públicos considerados como importantes) a la conducta efectiva con los públicos (la acción comunicativa) todavía no está plenamente consolidado en los museos analizados. Por lo tanto, los museos están utilizando sólo parcialmente esta nueva manera de otorgar importancia a sus públicos para la posterior gestión comunicativa con estos grupos. Ello implica un desaprovechamiento de los procesos iniciales de identificación y jerarquización de los públicos para la posterior gestión eficaz de la comunicación y de las relaciones con sus colectivos estratégicos.

Finalmente, estas evidencias apuntan a que los museos están en una fase embrionaria de adopción de un nuevo modelo de gestión de sus públicos. Si bien de forma mayoritaria aún centran su gestión de los públicos en los modelos tradicionales, ya se puede reconocer una tendencia de cambio positivo, puesto que es relevante el número de museos que comienzan a adoptar los nuevos enfoques de gestión de los públicos. Sin embargo, conviene destacar nuevamente que este es un estudio preliminar (y por ello limitado) de la situación comunicativa de los museos estudiados, y por lo tanto sus resultados no deben ser tomados como concluyentes.

## Notas

1. Este trabajo forma parte del proyecto de investigación denominado *La comunicación del patrimonio cultural de los museos (CSO2011-25163)*, proyecto competitivo de I+D financiado por el *Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte* de España.

2. Junta de Museos. *Visitas a los museos y colecciones 2008*. <http://goo.gl/EbXpq>

## Bibliografía

Capriotti, Paul (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de empresas. ISBN: 978 956 7459 32 2

<http://brandingcorporativo.blogspot.com.es>

Christensen, Lars; Fuat-Firat, A.; Cornelissen, Joep (2009). “New tensions and challenges in integrated communications”. *Corporate communications: an international journal*, v. 14, n. 2, pp. 207-219.

<http://dx.doi.org/10.1108/13563280910953870>

Gürel, Eda; Kavak, Bathisen (2010). “A conceptual model for public relations in museums”. *European journal of marketing*, v. 44, n. 1-2, pp. 42-65.

<http://dx.doi.org/10.1108/03090561011008600>

Hendrix, Jerry; Hayes, Darrell (2010). *Public relations cases*. California: Wadsworth. ISBN: 9780 495 56778 3

Hooper-Greenhill, Eilean (1994). *Museums and their visitors*. London: Routledge. ISBN: 0 415 06857 6

Hooper-Greenhill, Eilean (2000). “Changing values in the



art museum: rethinking communication and learning". *International journal of heritage studies*, v. 6, n. 1, pp. 9-31. <http://dx.doi.org/10.1080/135272500363715>

**Kotler, Neil; Kotler, Philip; Kotler, Wendy** (2008). *Museum marketing and strategy: designing mission, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. ISBN: 978 0 7879 9691 8

**Legget, Jane** (2009). "Measuring what we treasure or measuring what we measure? Investigating where community stakeholders locate the value in their museums". *Museum management and curatorship*, v. 24, n. 3, pp. 213-232.

<http://dx.doi.org/10.1080/09647770903073052>

**Matilla, Kathy** (2009). *Conceptos fundamentales en planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC. ISBN: 978 84 9788 803 5

**Welsh, Peter** (2005). "Re-configuring museums". *Museum management and curatorship*, v. 20, n. 2, pp. 103-130. <http://dx.doi.org/10.1080/09647770500302002>

**Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.** (2006). *Public relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson. ISBN: 978 02 054 4944 6

## Directorio EXIT (EXpertos en Tratamiento de la Información) <http://directorioexit.info>

The screenshot shows the profile of Julián Marquina Arenas on the Directorio EXIT website. The profile includes a photo, contact information, and a list of specializations. The website header indicates 2875 experts and features a search bar. The footer contains copyright information and navigation links.

**exit** 2875 expertos  
Directorio de expertos en el tratamiento de la información

**Julián Marquina Arenas**

**Exit ID:** 1064  
**IraLIS:** Marquina-Arenas, Julián ¿Qué es?  
**Institución:** Baratz, Servicios de Teledocumentación SA  
**Dirección:** Raimundo Fernández Villaverde, 28  
**Código postal:** 28003  
**Ciudad:** Madrid  
**Provincia:** Madrid  
**País:** España  
**Teléfono:** +34-914 560 360  
**Móvil:** +34-629 960 337  
**Correo-e:** recibib@gmail.com  
**Correo-e personal:** julian\_marquina@yahoo.es  
**Web institucional:** <http://www.baratz.es> Dirección válida  
**Web personal:** <http://www.julianmarquina.es/> Dirección válida  
**Descriptor personal:** Blogs and wikis, digital libraries, e-resources, open source  
**Especialidades:** Comunicación; Documentación en general; Gestión de contenidos; Recuperación de información y búsquedas; Web 2.0 y redes sociales

4 documentos  
Orcid

Buscar en Google  
Buscar en Google Scholar  
Buscar en Bing  
Buscar en Yahoo!

vCard  
XML  
RDF  
similares

© Tomás Baiget & Josep-Manuel Rodríguez-Gairín, 2005-2013  
Diseño de interacción: Jorge Franganillo  
Español · English

**Sobre Exit**  
Misión  
Comité evaluador  
Confidencialidad

**Participa**  
Inscripción  
Cooperaciones  
Enlaza a Exit

## Una ventana a las oportunidades profesionales

La nueva versión 2013 localiza la dirección postal en *Google maps* y permite buscar perfiles de expertos similares a uno dado.

Reproduced with permission of copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.