



## **Plan comunicacional para los museos**

### **Seminario para optar al título Ingeniero Comercial**

**Autora:**

**Sofía Lobos Araya**

**Profesora Guía:**

**Paz Betancourt Johnson**

**Santiago, Chile**

**Primavera 2006**

**“La cultura es la base, el componente, la meta del tipo de desarrollo de cada sociedad, de cada país. A eso he querido apuntar cuando he dicho que la cultura no es un detalle, no es un aderezo, no es un complemento. La cultura esta en el centro de toda civilización, de toda sociedad”**

**(Ricardo Lagos Escobar)**

**“Lo memorable es lo relevante. Lo relevante es lo revelante de la riqueza del ser. Riqueza del pasado que no ha pasado, que llega al presente y lo plenifica. Con este pasado llegando al presente se hace el patrimonio”.**

**(Fidel Sepúlveda)**

## **Dedicatoria**

A mi madre, por su incondicional apoyo en los momentos de ahogo debido a la presión estudiantil.  
A mi padre, por enseñarme que la constancia y tesón dan frutos en el largo plazo. A ambos por los valores sociales inculcados, que me han hecho tener la convicción de que es posible construir una sociedad más justa si trabajamos por ello.

A Alejandro y Victoria, por sacarme de la rutina, y con sus diversas formas de expresión mostrarme que el cariño de hermanos es insustituible.

A Nicolás, por su infinita paciencia y amor.

A Paulina, por su desinterés en formar una familia particular.

A Magdalena, por levantarme y ayudarme a seguir caminando.

A Paz, mi profesora guía, por su eterna disposición para ayudarme en mi trabajo, y por el entusiasmo demostrado hacia él, que me ayudó a valorarlo aún más.

Finalmente, a los integrantes de “La Mano Invisible”, por enseñarme que es posible trabajar en equipo, y por que gracias a los dos años de esfuerzo compartido, definitivamente descubrí mi vocación futura.

## **Resumen ejecutivo**

El presente Seminario de título se plantea como una investigación cualitativa en torno a la utilización del marketing en las instituciones sin fin de lucro, especialmente, el museo.

La pregunta central que este trabajo busca dilucidar es:

*¿Que herramienta de gestión a través del uso del marketing cultural es la más eficaz para lograr fidelizar y aumentar la audiencia de una institución museística?*

La hipótesis planteada para responder esta incógnita, es que a través de la aplicación del plan comunicacional en una institución museística es posible una mayor eficiencia tanto en fidelizar como incrementar el público.

Tanto los casos empíricos examinados como la revisión bibliográfica de evidencia internacional, confirman que la hipótesis desarrollada sí resuelve el asunto que enfrenta cotidianamente el museo respecto a como mantener elevados estándares de audiencia con limitados recursos financieros. Ello se debe a que la aplicación del plan comunicacional abarca como objetivo tanto reducir la brecha comunicacional que existe entre los museos y la comunidad a través de la difusión oportuna del mensaje del museo; como el reconocimiento de los potenciales visitantes del museo con la finalidad de proveerles un buen servicio y así fidelizarlos.

El trabajo se encuentra dividido en cuatro secciones: Introducción, marco teórico, marco empírico y conclusiones.

La primera sección, realiza un análisis profundo respecto a relevancia del museo como organismo difusor del patrimonio en la sociedad y como éste se organiza de acuerdo a su institucionalidad. Luego, se presenta un acercamiento a la importancia de utilizar el marketing en dos sentidos: como herramienta comunicacional entre el museo y su audiencia, y para conocer las necesidades del público con la finalidad de fidelizarlo. Finalmente, se presenta un examen de la situación actual experimentada por los museos en Chile.

A la segunda sección pertenece tanto la metodología utilizada en el Seminario, como la aplicación de la bibliografía en torno a los componentes del Plan comunicacional y su utilidad en los museos. Estos instrumentos pueden definirse como declaración de propósitos, análisis de entorno, definición y desarrollo de audiencia, promoción, estrategias y tácticas para realizar el plan comunicacional, implementación y evaluación del plan comunicacional.

La tercera sección provee una comparación entre el Museo Nacional de Bellas Artes de Chile y el Museo Nacional de Bellas Artes de Argentina, con el objetivo de exponer sus situaciones en torno a la utilización de la herramienta del plan comunicacional.

Finalmente en la sección conclusiones, se realiza un análisis de la evidencia recogida junto a propuestas de futuras investigaciones en el área.

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>Índice</b>	<b>6</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>I.1 El museo</b>	<b>9</b>
I.1.1. Funcionamiento de un Museo	11
I.1.2 Modelo Institucional	13
<b>I.2 Comprendiendo la audiencia de los Museos</b>	<b>15</b>
1.2.1 Museo, patrimonio y comunidad	18
<b>I.3 Rol del Marketing de Museos</b>	<b>21</b>
<b>I.4 Competencia de los museos</b>	<b>25</b>
<b>I.5 Situación actual en Chile</b>	<b>26</b>
<b>II. Marco Teórico</b>	<b>30</b>
<b>II.1 Metodología</b>	<b>30</b>
<b>II.1.1 Formulación general del proyecto</b>	<b>30</b>
<b>II.1.2 Formulación de hipótesis</b>	<b>30</b>
<b>II.1.3 Objetivos generales</b>	<b>30</b>
<b>II.1.4 Objetivos específicos</b>	<b>31</b>
<b>II.1.5 Diseño de la investigación</b>	<b>31</b>
II.1.5.1 Tipo de investigación	31
II.1.5.2 Metodología de recopilación de la información	31
<b>II.2 Plan comunicacional</b>	<b>33</b>
¿Por qué una institución sin fin de lucro debe realizar un plan comunicacional?	34
<b>II.2.1 Declaración de Propósitos</b>	<b>35</b>
II.2.1.1 Funciones de la gestión de museos	37
<b>II.2.2 Análisis de entorno</b>	<b>39</b>
II.2.2.1 Situación interna	39
II.2.2.2 Situación externa	42
<b>II.2.3 Definición y desarrollo de audiencia</b>	<b>44</b>
II.2.3.1 Grupo objetivo y segmentación	44
II.2.3.2 Desarrollo de audiencia	48
II.2.3.2.1 Fidelizar al público	50
II.2.3.3 Crear experiencias de calidad para los visitantes	55
<b>II.2.4 Promoción</b>	<b>56</b>
II.2.4.1 Creación de imagen e identidad de marca	57
II.2.4.2 Herramientas de la promoción	58

II.2.4.2.1 Publicidad	59
II.2.4.2.2 Relaciones Públicas (RRPP)	61
II.2.4.2.3 Marketing directo	64
II.2.4.2.4 Internet	65
II.2.4.3 Posicionamiento	65
<b>II.2.5 Estrategias y tácticas para realizar el plan comunicacional</b>	<b>67</b>
II.2.5.1 Evaluar las ideas generadas sobre tácticas y estrategias	67
II.2.5.2 Presupuesto para poner en práctica las estrategias y tácticas	68
II.2.5.3 Agendar actividades de la comunidad	68
II.2.5.4 Memorándum	69
<b>II.2.6 Implementación del plan comunicacional</b>	<b>69</b>
<b>II.2.7 Evaluación</b>	<b>69</b>
<b>III. Marco empírico</b>	<b>70</b>
<b>III.1 Museo Nacional de Bellas Artes Chile</b>	<b>70</b>
III.1.1 <i>Financiamiento</i>	71
III.1.2 <i>Relación museo - comunidad</i>	72
III.1.3 <i>Exposiciones temporales</i>	72
III.1.4 <i>Uso de herramienta de Marketing</i>	73
III.1.5 <i>Innovaciones en el servicio</i>	74
III.1.6 <i>Servicios entregados por el MNBA Chile</i>	75
III.1.7 <i>Proyecto siglo XXI</i>	75
<b>III.2 Museo Nacional de Bellas Artes Argentina</b>	<b>76</b>
III.2.1 <i>Modelo de gestión</i>	76
III.2.2 <i>Uso de herramienta de Marketing</i>	77
III.2.3 <i>Innovaciones en el servicio</i>	78
III.2.4 <i>Servicios entregados por el MNBA Argentina</i>	79
<b>IV. Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>V. Glosario</b>	<b>86</b>
<b>VI. Bibliografía</b>	<b>91</b>
<b>VII. Anexos</b>	<b>95</b>
<b>VII.1 Entrevistas</b>	<b>95</b>
<b>VII.2 Gráficos</b>	<b>98</b>

## **I. Introducción**

Cuando decidí realizar mi tesis en gestión cultural, busqué que ella especialmente estuviese relacionada con mis gustos artísticos, y que fuese instrumento de apoyo para futuras investigaciones en el ramo.

Aún cuando actualmente pertenezco al 7,6% de personas que asisten regularmente a los museos en Santiago (al menos una visita en el último mes)<sup>1</sup>, debo admitir que ello se ha transformado más en un gusto adquirido luego de entrar a la Universidad que en parte de mi carácter natural, formado cuando la cercanía e inquietud respecto a dichas instituciones hicieron que me abocara a introducirme en ese nuevo espacio, muy distinto a mi carrera de Ingeniero Comercial.

A lo largo de los años como estudiante, gran fue mi sorpresa al descubrir que mi búsqueda por cultura podía estar relacionada con las artes, pues a través de una buena administración las instituciones ligadas a ella podrían aumentar los interesados como yo, y generar aún más participación en las instancias que allí se generaban.

Según Claudio Di Girólamo<sup>2</sup> no existe cultura sin participación en ella, pues el acceso a cultura no es sólo la asistencia a eventos como espectador, sino que también motiva a ser “productor de cultura” a través de las nuevas experiencias que en el asistente se suscitan y la consecutiva generación de nuevas ideas. Al incorporar este concepto nos damos cuenta que la cultura, concebida como un “modo de vida y visión de mundo”, es sólo posible de realizar entre todos los ciudadanos pertenecientes a la sociedad.

Conforme a la importancia mencionada respecto a la difusión de cultura, es que se plantea la siguiente pregunta a dilucidar en el presente trabajo:

*¿Que herramienta de gestión a través del uso del marketing cultural es la más eficaz para lograr fidelizar y aumentar la audiencia de una institución museística?*

Para responder a esta incógnita se formula la siguiente hipótesis:

“A través de la aplicación del plan comunicacional aumentará tanto la fidelidad como la concurrencia de público a un museo”.

---

<sup>1</sup> Resultados Preliminares “Encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre 2005”, Chile Consejo de la Cultura y las Artes, Página 3

<sup>2</sup> Seminario internacional “Ciudadanía, Participación y Cultura” 6 de octubre del 2006

A través del uso de ésta herramienta, se abre una ventana para fomentar el mayor acceso a los museos, pues la definición de políticas de comunicación relativas al marketing efectivamente incrementan y fidelizan la audiencia, como queda demostrado en la revisión tanto bibliográfica como empírica.

El objetivo tras ésta investigación, es aportar herramientas para que un mayor espectro de la población entienda la cultura como un proceso propio y no del artista que le es lejano en su rutina. (“yo no soy artista ergo no sé ni accedo a la cultura”)<sup>3</sup>

“Mientras más personas integremos a la cultura como uno de los ejes centrales de la vida (como el deporte, hobby, y resto de las actividades cotidianas de la rutina) nuestra calidad de vida será mejor pues adquirimos un desarrollo integral.”<sup>4</sup>

Es por ello que a través de mi tesis busco entregar a los potenciales gestores culturales del futuro, instrumentos que les permitan obtener nociones de la importancia de la calidad en el servicio entregado y la competencia en el sector, además de mostrar las virtudes del museo para que sean entregadas a la comunidad, con la finalidad principal de congregar en las personas un sector de su vida que muchos están dejando fuera, como es la cultura.

El marco teórico se encuentra dividido dos secciones: metodología y Plan comunicacional. Ambas orientadas a distinguir cómo la administración afecta la gestión del museo, para luego adentrarnos en cómo los museos pueden informar de sus beneficios a la comunidad, a través de un plan comunicacional efectivo. Luego mostrare un análisis descriptivo de como las técnicas definidas en dicha sección, se integran con los diversos actores de la institución museística.

## **I.1 El museo**

A lo largo de la historia la palabra museo constantemente ha tenido diversas interpretaciones, de acuerdo al método de estudio que la busque definir, de la especialidad profesional que lo haga o de la filosofía que lo sustente. Ello se debe a su complejidad como institución que alberga diversas actividades y funciones, con el principal objetivo de preservar la herencia cultural de las distintas sociedades tanto en sus recursos tangibles, cómo intangibles.

---

<sup>3</sup> Entrevista a Alvaro Martínez, especialista en marketing cultural, 25 de octubre del 2006

<sup>4</sup> Alvaro Martínez, 25 de Octubre 2006

En búsqueda de lograr acuerdo, instituciones ligadas a la UNESCO cómo la ICOM- International council of Museums- han logrado en sus estatutos desarrollar definiciones desde 1946 que resuman la misión de esta institución. Según la más reciente de dichas reseñas<sup>5</sup>, “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación.”

Los museos son instituciones culturales dedicadas a reunir y preservar el patrimonio cultural de la humanidad, pudiendo ser éste de carácter artístico, arqueológico o histórico. Ellos son los responsables de la custodia de bienes culturales, y a su vez de que ellos estén disponibles para la humanidad.

Al patrimonio pertenecen todos aquellos elementos concretos o abstractos que le dan identidad a un grupo de personas que comparten territorio, historia, emociones, cosas tangibles o no, que las identifican y diferencian de otros grupos humanos.

Son estas funciones las que conjugan la trascendencia de la existencia del museo, pues la representan como una institución de gran importancia para la construcción de la memoria colectiva del lugar que lo reside. A través de ellos, los ciudadanos se interiorizan de su pasado, y pueden construir su futuro basado en el conocimiento, dado que incluso “nosotros mismos somos parte del patrimonio, pues todo lo que hacemos, nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos lo heredarán como suyo”<sup>6</sup>.

Dadas las diversas actividades que puede llegar a abarcar un museo (investigación, exposición e interpretación de objetos) y su carácter de entidad sin fin de lucro, lo han llevado institucionalizar sus funciones de acuerdo a una eficiente gestión, en pos de ayudar en la toma de decisiones para alcanzar tanto la misión del museo como sus objetivos de corto y largo Plazo.

---

<sup>5</sup> Estatutos del ICOM, artículo 2, párrafo. 1, 2001

<sup>6</sup> Luis Guillermo Lumbreras, arqueólogo peruano. VIII Seminario sobre patrimonio cultural, 22 de Noviembre del 2006

### **I.1.1. Funcionamiento de un Museo**

El museo de acuerdo al producto que busca entregar a la sociedad, en torno a su gestión cuenta con un proceso productivo que le ayuda a dar cumplimiento a sus actividades. Esta se encuentra dividida en tres fases: Inputs, función de producción y output.

Los inputs - insumos del museo – consideran tres áreas fundamentales:

- Capital Humano: personal que trabaja en el museo
- Capital: recursos monetarios (donaciones, subvenciones estatales) y equipamiento e instalaciones (infraestructura física y geográfica del museo)
- Capital simbólico: Colecciones (escultura, pintura y otras obras de arte) y discurso museográfico (respecto al patrimonio y la función del museo como difusor del conocimiento)

Para que se cumpla la labor del museo, éstos insumos requieren traspasar por una tecnología. Ella corresponde al método de gestión que conjuga los activos del museo para dar funcionamiento a la institución.

Actualmente, las instituciones organizan sus recursos de acuerdo al plan estratégico, que consiste en el proceso por el cual los museos pueden modelar, planificar e implementar sus misiones, ofertas y definiciones de mercados a los cuales pretenden llegar. Éste puede considerarse cómo un método práctico de orientar la estrategia de la institución, al servicio del consumidor. A través de él, el museo se organiza en una dirección coordinada a la consecución de objetivos, estipulando incluso plazos de cumplimiento para la obtención de dichas metas.

Inmerso en el plan estratégico, se encuentra el plan comunicacional, estrategia orientada a comunicar todos los esfuerzos del museo a la comunidad, en pos de lograr una mayor audiencia y reconocimiento para la institución.

El output – producto del museo – corresponden a los valores generados por los museos tanto tangibles como intangibles.

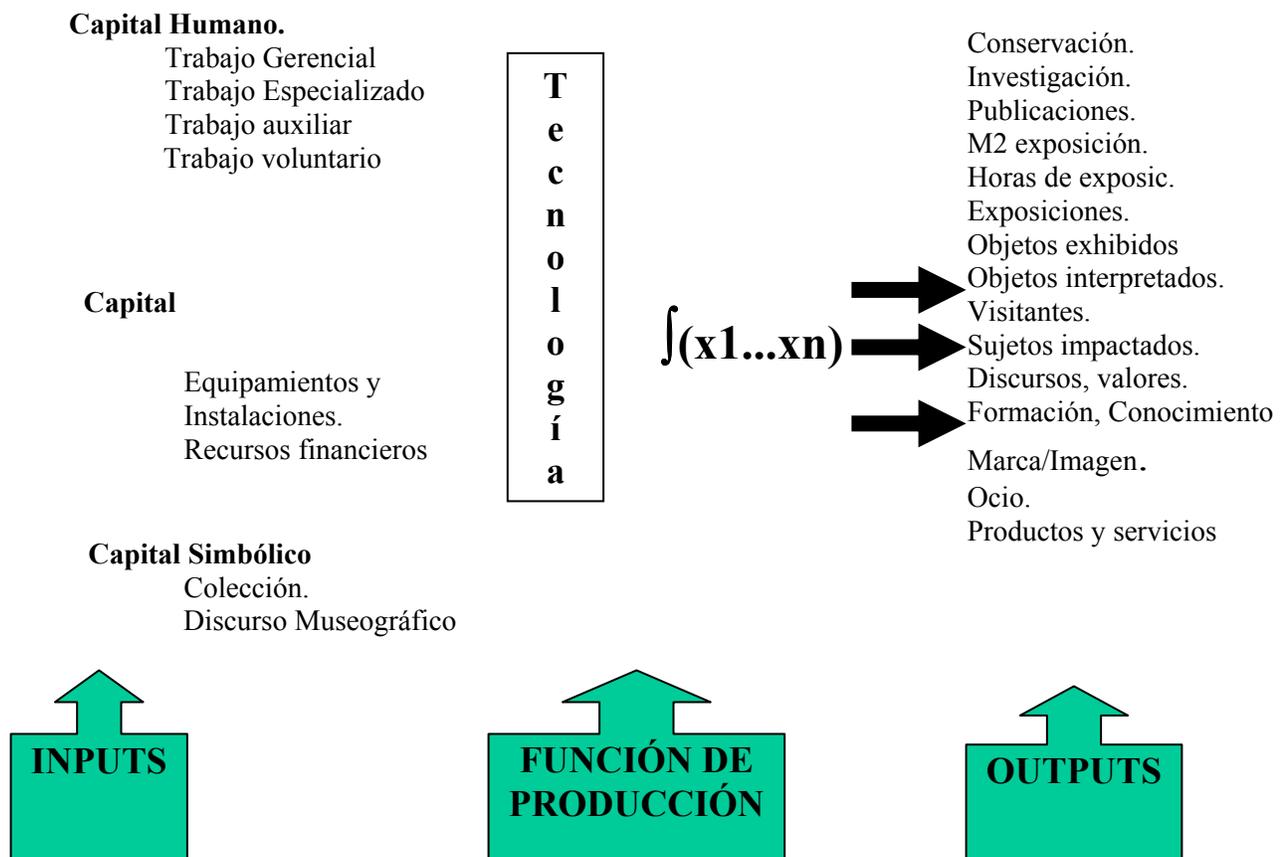
En éste sentido, los expertos internacionales en museos Barry Lord y Gail Dexter<sup>7</sup> - presidentes del Estudio Lord Cultural Resources – clasifican que de acuerdo a sus objetivos, los museos cumplen funciones intrínsecas y extrínsecas. Las primeras de ellas, son relativas a las propias actividades que se realizan en la institución, ligadas a la Investigación, Exposición e Interpretación del material

tangible e intangible con el que cuenta el museo. Ellas dependen de los activos con los que la organización cuenta, su colección, documentación y la conservación de artículos.

Las funciones extrínsecas se relacionan con el entorno del museo, y cómo éste se liga a su comunidad, pues al ser ésta una organización interesante y educativa para la población, puede atraer recursos a la ciudad que lo alberga tanto financieros como intelectuales.

Uno de los casos más rescatados por la literatura actual, es el rol que genera el incremento de turismo histórico a una ciudad debido a la existencia de un museo en ella, posibilitando una regeneración urbana que reidentifica a los ciudadanos con sus valores históricos pudiendo llegar a otorgar una reconversión de la estructura económica que la alberga.

**Figural: Función de producción de un museo**



<sup>7</sup> "Manual de gestión de museos" (1998)

## **I.1.2 Modelo Institucional**

### ***Formas de gobierno de los museos***

Existen cuatro modos de organización de los museos, considerando si ellos dependen o no de una institución superior, de acuerdo a su rol como institución sin fin de lucro.

*Dependencia orgánica:* Los museos que están bajo esta forma de gobierno, se integran en una estructura jerárquica administrativa, la cual puede ser por ejemplo, el gobierno, una universidad o empresa.

Sus empleados pueden ser funcionarios contratados para el museo, o son empleados de dicha institución, mientras que tanto la instalación física como las colecciones con las que cuenta el museo, es muy probable que pertenezcan a la estructura mayor.

El modo de financiamiento en estos casos, es gracias a la contribución proveniente de los presupuestos de la institución que integran.

Existen problemas comunes que se generan de este tipo de gobierno. Uno de ellos es que generalmente las rentas que los museos perciben por el cumplimiento de sus funciones son entregadas a las arcas de la institución de la cual dependen, no beneficiándose directamente el museo de sus ingresos generados. Ello provoca un bajo incentivo por parte de los funcionarios en brindar servicios complementarios de calidad al público que visita el museo, y por lo tanto menores incentivos a generar audiencia.

Otro problema se suscita debida a que al pertenecer a una institución mayor, estos museos tienen menos probabilidades de disponer de organizaciones que le provean ayuda externa.

Por otra parte, los patronatos (junta responsable de las colecciones y activos del museo), en este caso sólo tienen un carácter asesor sin el poder de tomar decisiones para la institución. Lord y Dexter (1998)<sup>8</sup> enfatizan en éste punto, que es más probable que las políticas llevadas a cabo por el organismo mayor, no estén en plena concordancia con las reales necesidades del museo.

En Chile, podemos citar como ejemplo de museos de dependencia orgánica, como el “museo nacional aeronáutico y del espacio” institución que por Decreto Supremo N° 486 de 1944, depende de la Dirección General de Aeronáutica Civil

---

<sup>8</sup> “Manual de gestión de museos”

*Dependencia con autonomía de gestión:* Esta alternativa busca liberar a los museos de posibles presiones corporativas por parte de la estructura mayor a la que pertenecen, y al mismo tiempo estimularlos para que se provean medios de subsistencia.

Ello es posible a través de la creación de un órgano de gobierno nombrado por la cúpula de la administración del museo. En él están representados tanto la empresa propietaria del museo como entidades características de la sociedad y del museo, con un objetivo común de establecer los lineamientos generales de la institución y la aprobación de proyectos.

Los museos que cuentan con este consejo administrativo, cuentan con una asignación variable proveniente de la institución mayor, y a su vez tienen el poder de buscar mayores medios de financiamiento a través de donaciones privadas o subvenciones gubernamentales, pudiendo gozar plenamente del beneficio proveniente de dichos recursos externos.

En Chile se puede citar como ejemplo, el MAC -Museo de Arte Contemporáneo- :

*“Nosotros somos un museo universitario, dependiente administrativamente de la Facultad de Artes de la U. de Chile. El presupuesto anual se determina allí. Sin embargo, tenemos otras instancias de ingresos. Por un lado, tenemos a la Corporación de Amigos del MAC, institución sin fines de lucro que recauda fondos principalmente para la restauración de obras de la colección. La empresa privada nos apoya de dos maneras, algunas para ciertos proyectos emblemáticos temporales y en este momento Minera La Escondida y su fundación de manera permanente. Además postulamos a fondos públicos para proyectos particulares. Los aportes extra ingresan vía Ley Valdés<sup>9</sup> a través de la Corporación, con una exención de impuestos para el donante”*

(Carroll Yasky, licenciada en historia del arte, encargada de comunicaciones del MAC, Universidad de Chile)

---

<sup>9</sup> definición “ley Valdés” en sección glosario

*Entidad sin fin de lucro:* Entidad con existencia legal representada por una persona jurídica o física, cuyas rentas (cualquier excedente o beneficio) se utilizan exclusivamente en beneficio de la propia organización, y su funcionamiento.

En este caso los patronatos son el principal miembro encargado de gobernar el museo, pudiendo ser sus integrantes elegidos o nombrados. Es él quien está encargado de asumir colectivamente tanto la responsabilidad legal como financiera del museo.

Dado su carácter sin fin de lucro, los museos que cuentan con este sistema de gobierno no están habilitados para operar directamente con negocios relacionados a los servicios, por lo que deben ligarse a estas fuentes de ingreso indirectamente (a través de concesiones)

En este ámbito, se puede citar la distinción que hace María José Bunster, Directora del MAVI- Museo de Artes Visuales y Decorativas -:

*“La fundación Cultural Plaza Mulato Gil de Castro creada en 1994, cuya misión crear y fomentar un espacio para la preservación, el desarrollo y la difusión del arte precolombino nacional, del arte contemporáneo chileno, así como para el diálogo con el arte global.*

*Lo que hace a través de dos museos: El Museo Arqueológico de Santiago (MAS) y posteriormente el Museo de Artes Visuales (MAVI). “*

*Entidad privada:* Son instituciones que pertenecen y son regidos por privados, los cuales pueden ser negocios de los cuales sus propietarios obtienen beneficios por su funcionamiento.

Éste tipo de organismo no puede ser definido o clasificado como museo según la definición de la ICOM -International Council of Museum -, pues ella los clasifica como organismos que no persiguen la obtención de beneficios.

## **I.2 Comprendiendo la audiencia de los Museos**

Los museos ofrecen experiencias e ideas que no pueden ser encontradas en otros lugares, pues los objetos con los que cuenta proveen de experiencias sensoriales que dan la posibilidad de experimentar “el traslado a otra época”, además de animar a sus visitantes a identificarse con los objetos y entender su historia.

Existen distintos factores que motivan la audiencia a un museo, cómo los intereses, expectativas, motivaciones, lugar de procedencia, etc. Ello genera distintos grupos de público, los que demandan diferentes tipos de servicios por parte del museo, el que debe responder según sus recursos tanto humanos cómo financieros.

El desarrollo de audiencia es uno de los ítems más importantes que el museo debe desarrollar, dado que ésta puede ser además de una importante fuente de ingresos para el país, aumenta las posibilidades de la generación de nuevas corrientes culturales.

Desde esta perspectiva, podemos asumir que el museo para obtener mayores potenciales visitas, debería guiar su estrategia hacia formar una organización orientada al cliente, a fin de entender sus necesidades, percepciones y preferencias. El objetivo es que a través de este incremento en la confianza que los visitantes obtendrían, ellos puedan participar aún más de los servicios y cultura proveída por la institución.

*“Los estudios demuestran que si se persuade a la gente de cruzar el umbral de un museo, la mayoría de las personas encontrarán algo que les interese. El reto consiste no sólo en proporcionar una buena experiencia a los visitantes, sino también de mejorar las técnicas de marketing con el fin de atraer a aquellos que no van a museos”*

(1992, p.33, Museums and Galleries commission<sup>10</sup>)

En orden de proveer una mayor comprensión de la audiencia, mencionaré el modelo creado por John H. Falk, Ph.D en enseñanza escolar, reconocido mundialmente por sus aportes en el cambio curricular de la educación orientándose al aprendizaje fuera de las aulas de clases; y Lynn D. Dierking, Ph.D especialista en aprendizaje infantil<sup>11</sup>.

Ambos crearon una teoría de audiencia que argumenta que la visita a dicho establecimiento esta condicionada por la interacción entre la audiencia y tres distintos contextos cuya consecuencia es asistir al museo. A través de un marco de trabajo simple, dan origen al “Modelo de experiencia interactiva” cuyos contextos pueden ser definidos cómo personal, social y físico.

---

<sup>10</sup> “Estrategias y marketing de museos”, página 67

<sup>11</sup> “The museum Experience”, citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden”, página 20, Traducción: S.L.A (autora tesis)

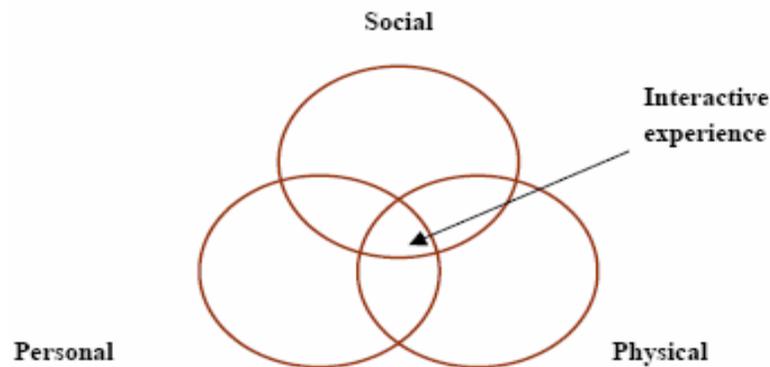
El objetivo de comprender íntegramente el funcionamiento del contexto en el que desarrolla la experiencia, es que se posibilite la generación de ideas para mejorar el servicio de los diferentes grupos de audiencia.

- *Contexto personal*, cada visitante al museo tiene una experiencia única con la exposición, que está dada por su propio bagaje de experiencias, conocimientos e intereses. El conocimiento de los distintos perfiles de asistentes al museo, provee a través de dichas características, importante información respecto a lo que la audiencia disfruta y aprecia de su visita al museo, de cómo gasta su tiempo en él y que tipos de experiencias esperan.
- *Contexto social* esta dado por la certeza de que la visita al museo usualmente ocurre generalmente entorno a distintas personas interactuando entre sí, dado que a menudo el público que entra al museo lo hace en grupo. En el caso de las personas que asisten solas, el contexto social también se cumple, pues usualmente ellos toman contacto con otros visitantes (por ejemplo, comentan la obra en exposición) o se acercan a los funcionarios del museo para obtener mayor información y guía respecto la muestra.
- *Contexto físico*: Influencia el comportamiento de la audiencia y sus actitudes respecto al objeto expuesto. Es claro que existen diferencias entre las ponencias de un museo de arte y otro de ciencia, por lo que claramente sus visitantes se comportarán de acuerdo a ello.

La siguiente figura corresponde a una representación gráfica del “Modelo de experiencia interactiva”, en ella se muestra la forma en que el museo puede comprender la experiencia que vive cada visitante como una serie de interacciones de los contextos descritos.

Cada persona percibe la realidad de acuerdo a contexto personal, que es único y por lo tanto diferente de los otros asistentes. Además, ellos conviven en un espacio (que alberga la colección y llamamos contexto físico) e interactúan a través del compartimiento de sus percepciones.

Figura 2<sup>12</sup>



Con el objetivo de atraer, desarrollar y retener al público en los museos, es necesario satisfacer tres tareas:

- Conquistar a las personas, pues es probable de que muchas de ellas no hayan nunca visitado un museo anteriormente. Para ello, es necesario proveerles de un servicio tal que la institución les resulte atractiva, familiar y se sientan cómodos.
- Persuadirlos para que repitan la visita, a través del diseño y creación de propuestas que generen ofertas de servicios motivadoras, y nuevas experiencias.
- Competir eficazmente con otros proveedores de ocio

Para que el museo logre llegar a su audiencia, requiere ejecutar acciones en dos sentidos: El primero, es ser capaz de dar a conocer sus beneficios a la sociedad, relativos a la mayor integridad que obtienen sus visitantes.

El otro sentido que debe realizar, es aprender a escuchar las necesidades de sus visitantes, en búsqueda de satisfacerlos y así fidelizarlos. Para ello es necesario que la institución conozca su público y pueda adaptarse a la cambiante realidad de la sociedad contemporánea, a través de una mayor creatividad, actividades e ideas.

Ambas acciones son posibles de realizar a través de un efectivo plan comunicacional, que muestre la imagen que la institución desea de acuerdo a sus fortalezas tanto a nivel de colección como del servicio proveído.

### 1.2.1 Museo, patrimonio y comunidad

---

<sup>12</sup> Falk & Dierking, 1992, citado en “*Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.*”, Figura 2.1 pág. 22, Traducción: S.L.A (autora tesis)

Me es imposible remitirme al concepto de audiencia, sin mostrar una introducción a lo que actualmente se debate entre antropólogos, filósofos e historiadores, respecto a la importancia del museo en la difusión del patrimonio en la comunidad.

Esta necesidad surge dado que mi interpretación de la museología a través del marketing, incluye estas ramas que han ampliamente discutido la función anteriormente mencionada, y por lo tanto asumo, quizás ambiciosamente, que la dicotomía que generalmente se percibe entre estas ramas de la ciencia social, puede ser integrada en pos de crear mayor conocimiento e identidad en la sociedad chilena a través de la cultura.

La discusión de la que he sido principalmente testigo, se aboca a la definición de patrimonio y como éste interactúa con la comunidad a través de los museos.

*“El patrimonio son aquellos bienes materiales y e inmateriales dignos de recordar y permanecer, que nos hablan profundamente de la vida y de su sentido, que en si mismos dan trascendencia al ser humano mas allá del espacio y tiempo, pero también son contenidos y prácticas simbólicas que nos desafían y tensionan para crear a su vez nuevos contenidos y representaciones simbólicas”.*

(Nivia Palma<sup>13</sup> Directora DIBAM - Dirección de bibliotecas, archivos y museos-)

En la nueva museología, iniciada aproximadamente en la década del setenta, se dio gran importancia al rol de difusión del patrimonio en la comunidad por parte de los museos, con el objetivo final de privilegiar en dicho lugar la reflexión colectiva sobre temas relativos a la identidad de la sociedad, en pos de que el patrimonio cultural “adquiera nuevos sentidos y valoraciones en el seno de las comunidades”<sup>14</sup>. Es por ello que éste se asume como un concepto dinámico, el que debe ser continuamente actualizado para integrar las nuevas creaciones de las personas.

Respecto a Chile, el patrimonio nos hace comprender que somos parte de una historia que va más allá del descubrimiento de América, por lo que se articula como una importante herramienta para el desarrollo, pues genera reconocimiento de la diversidad y pluralismo presente en nuestra historia además de identidad en sus habitantes.

---

<sup>13</sup> VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, 22 de Noviembre del 2006

<sup>14</sup> “Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 10

Luis Guillermo Lumbreras<sup>15</sup>, arqueólogo peruano, hace hincapié como tarea principal de los pueblos latinoamericanos en el contexto de la globalización, el encaminarse hacia un mayor conocimiento por parte de la sociedad de su patrimonio. La valorización de sus raíces, generaría no sólo mayor riqueza en los lugares dado el mayor turismo nacional en las áreas en que se difundiría, sino que un avance en el desarrollo del país, tomando en consideración también “el alma de los pueblos”.

Uno de las principales áreas en las que se puede comulgar el marketing con la discusión antropológica del patrimonio, es relativo a los usos desiguales que los públicos hacen de los objetos. Ello pues es el marketing quien busca identificar el público objetivo del museo, y éste a su vez está consciente que ellos dan una utilización diversa a sus colecciones.

*“No basta dar iguales oportunidades a todos si cada sector llega al consumo, entra al museo con capitales culturales y hábitos dispares (...) No basta con que los museos estén abiertos a todos, que sean gratuitos y promuevan en todas las capas su acción difusora....si no nos preguntamos acerca de los usos sociales del patrimonio, cómo diversos grupos se apropian de forma diferente y desigual de la herencia cultural”* (García Canclini, 1992)<sup>16</sup>

Entre 1998 y 1999 se da inicio en Chile al proyecto sistema de gestión participativa, en búsqueda de democratizar el concepto de patrimonio en Chile, en pos generar mayor diversidad, inclusión e identidad por parte de la comunidad en lo que el museo expone. Hubo dificultades para implementar dicha metodología en los museos nacionales, recogiéndose finalmente los resultados de dicha implementación en diez museos.

El supuesto principal detrás de aumentar la participación, es que la comunidad solo valoriza su patrimonio en la medida que se genera un proceso de apropiación de éste.

La importancia que el museo aporta para el desarrollo de las personas, es valorizada por las personas que lo visitan. Ello se expone a través del estudio realizado por la DIBAM, donde de un total de 970 personas consultadas, 517 afirmaron que la visita fue valiosa para su formación

---

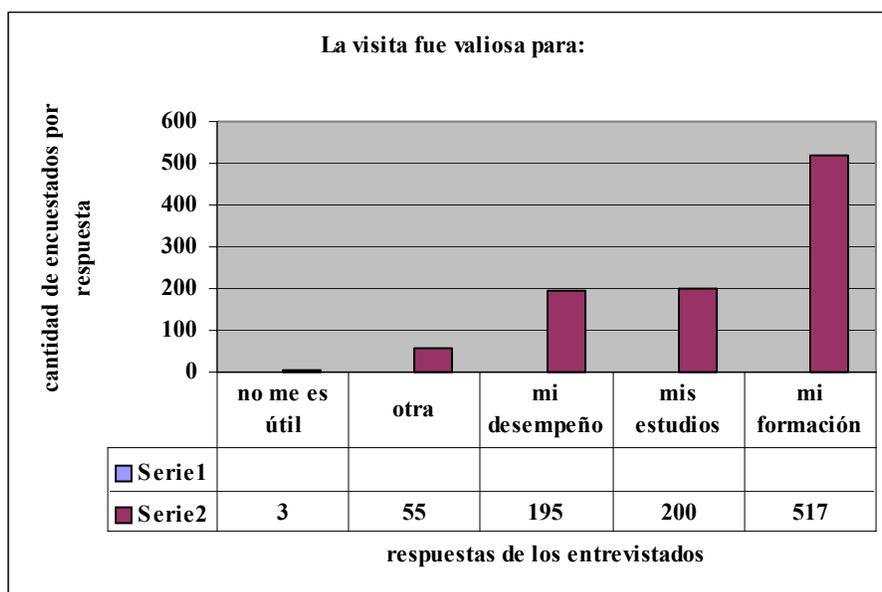
<sup>15</sup> VIII Seminario sobre patrimonio cultural “Rescate, invención y comunidad”, 22 de Noviembre del 2006

<sup>16</sup> “Museo y comunidad desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos”, Página 15

personal y/o familiar. Por otra parte, 200 dijeron que lo fue para sus estudios y 195 respecto a su desempeño laboral. Estas cifras demuestran que la asistencia al museo no es considerada, a grandes rasgos, como una manera efectiva de enriquecerse o potenciarse en el ámbito profesional o educacional, teniendo más bien rendimientos acotados al plano personal.

En este sentido, también parece relevante el hecho de que solamente 3 de las 970 personas a las que se les aplicó el instrumento, respondiera No me es útil, dato que viene a exhibir una positiva valoración de la visita efectuada al museo, tal como lo expone el siguiente gráfico:

**Gráfico 1**



Fuente: “Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados” Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, DIBAM, 2005

### **I.3 Rol del Marketing de Museos**

El marketing se caracteriza por su orientación a entender las preferencias y necesidades de los consumidores de la sociedad, en búsqueda de proveerles un producto o servicio acorde a sus expectativas.

En el caso de las instituciones sin fin de lucro, se ha denominado por marketing social el instrumento que provee a las instituciones de estrategias para identificar la vía más efectiva de alcanzar sus metas, a través de la definición de segmentos de público objetivo. Es importante

realizar este alcance, pues en el caso de las instituciones culturales, no es conveniente ocupar visiones globales y tradicionales del marketing para analizarlas, pues las culturas divergen dependiendo del lugar geográfico en el cual se encuentra inserto.

En la medida que los gestores culturales integren conceptualmente la necesidad del reconocimiento del museo por parte de la comunidad, las personas completarán su formación como individuos abarcando todas sus áreas tanto físicas, sociológicas y espirituales.

La carencia que cada cultura tiene respecto a la expresión artística y cultural es distinta, por lo que las herramientas que deben ser edificadas para cada una de ellas, también deben serlo. Alvaro Martínez, catedrático del diplomado en administración cultural de la Universidad Católica y especialista en Marketing, confirma esta importancia a través de un ejemplo esclarecedor sobre la importancia de utilizar marketing cultural en los museos, al intentar comparar dos culturas divergentes cómo lo son Alemania y Chile.

*“En el primer caso, la mayoría de la sociedad siente que la cultura es parte de su vida, por lo que involucran el marketing naturalmente a ella. En cambio, en Chile la cultura no es parte esencial de las actividades que realizan las personas, por lo tanto, si difícilmente se le reconoce cómo uno de los bienes que necesitamos, laboriosamente se podrán aplicar estrategias que tienen que ver con cómo incrementar el consumo de algo que necesitamos, lo que se hace a través del marketing.”*

(Álvaro Martínez, entrevista realizada el 25 de octubre 2006)

El marketing en los museos fue en sus inicios bastante controversial en su aplicación, debido a la resistencia de los profesionales más conservadores que en ellos trabajan, quienes preferían mantenerlo cómo organización académica de investigación. Ello se debe a que muchos consideraban que éste sugiere una “venta” de principios fundamentales artísticos en búsqueda de obtener más público y recursos monetarios.

La forma en que ha cambiado el entorno de las organizaciones en los últimos años hacia la necesidad de obtener recursos eficientemente y escuchar las necesidades de los visitantes en pos de aumentar la audiencia, ha hecho que los gestores culturales utilicen cada vez más los

principios del marketing para tomar decisiones que ofrezcan mayor creatividad e innovación en la presentación de las colecciones.

Respecto a cuales son los objetivos puntuales que al marketing cultural le atañen en torno a los museos, es necesario hacer distinciones respecto a los encargados de orientar una mayor audiencia a los museos y cuales son sus argumentos para utilizar herramientas del marketing para aumentarlas.

- *Director del museo:* sus objetivos estarán centrados en una mayor concurrencia y culturización del público asistente. En su caso, lo importante mas allá de lo que el público paga por presenciar la exposición, lo es que la gente asista al museo, contemple las obras y se haga partícipes de ellas.
- *Gestor cultural:* es responsable de que los proyectos funcionen en el museo. Sus objetivos son concretos: que asista más gente al museo y que ella pague por su entrada, pues con ello se mantiene vigente el círculo cultural y la posibilidad de gestionar aun más proyectos artísticos, dada la mayor disponibilidad de recursos monetarios.
- *Gobierno:* para ésta entidad, la principal función de los museos es que éstos propongan actividades para fomentar la cultura, difundirla, fidelizar audiencia y ayudar en la formación integral de la sociedad del país.

Para entender los objetivos del marketing de museos, se debe tener presente que la misión principal de la institución museística se encuentra orientada a dar la oportunidad de que la comunidad conozca la obra que ha sido capaz de gestionar, con un gran componente social detrás, pues esta gestión también aporta al desarrollo integral de las personas.

El marketing como herramienta le sirve a los museos para generar un reconocimiento de la comunidad y un posicionamiento en ella como un servicio para mejorar la calidad de vida de las personas.

Luego, para entregar dicha expresión cultural a la comunidad, pueden surgir conceptos como precios rebajados o entradas gratis, pero todas ellas son formas orientadas a ampliar el acceso de personas en pos de aportar a su formación.

Una variable a considerar para la utilización del marketing en los museos, es el "placement" – lugar donde se ofrece el producto o servicio -.

*“El museo en Chile generalmente se ha planteado con un defecto importante en ese sentido, pues tiene problemas si se define como una estructura estática, inamovible, “un lugar donde hay que asistir”, pues con esa reseña queda muy al arbitrio de lo que la sociedad define como barrio para desarrollarse.*

*Antes las personas resolvían sus inquietudes sociales en la plaza de barrio, lugar que fue desplazado por los malls, por lo que el museo quedó desplazado, de la misma forma que la plaza de barrio”*

(Alvaro Martínez, 25 de Octubre del 2006)

La problemática que se suscita en este caso, está relacionada al lugar en que se ofrece el producto concebido como las exhibiciones del museo, pues si éste no es capaz de acercarlas a lugares más concurridos, donde es más probable que haya gente interesada, debería entonces generar estrategias de emprendimiento que aumenten la afluencia de público en los museos.

Dos miradas son importantes a la hora de conformar la problemática del museo y sus posibles soluciones.

En primer lugar, la inamovilidad del museo es posible de sortear como barrera en la medida que la institución sea capaz de conocer a su audiencia y fidelizarla, pues en razón que la organización reúna el interés de las personas, será su mismo público quien se interesará en asistir a presenciar las exposiciones.

En dirección de crear una imagen de marca acorde a la misión del museo, es que surge la utilización de un Plan comunicacional del museo como medio de comunicación importante entre la institución y su audiencia. Ello se debe a que a través la utilización de esta herramienta, la institución reúne sus esfuerzos en torno a un objetivo principal, que es dar un mensaje claro a su público, respecto de sus motivaciones y los beneficios que aporta a la integridad de la comunidad. A través del uso del plan comunicacional, el museo obtiene el interés de la opinión pública y es capaz de atraerlo.

Como mencioné anteriormente es probable que al menos un objeto capte el interés de las personas luego de entrar por primera vez a un museo. Es por ello que mientras el museo más motive a las personas a ingresar -a través de sus canales de comunicación- más público ingresara y se verá atraído por su muestra. Luego que ingresó el visitante, el museo además requiere proveerle un buen

servicio para que la persona este conforme con su visita y la repita.

La segunda perspectiva es relativa a la posibilidad de acercamiento físico de los museos a poblaciones que sin éste no podrían acceder a visitarlo, lo que es posible a través del traslado de pequeñas selecciones de muestras a lugares que no cuentan con una institución museística en su radio.

Un ejemplo en Chile de esta situación, es a través del museo de Bellas Artes, quien promueve la existencia de muestras itinerantes que visiten distintas localidades del país. Angélica Pérez, Encargada de prensa Museo Nacional de Bellas Artes Chile, asevera:

*“Este esfuerzo surge como respuesta a la inamovilidad de la institución como lugar físico, pues privilegia al público chileno con una reducción del analfabetismo cultural, al generar la posibilidad de acceso a expresiones culturales llevándolas a sitios que no cuentan con este tipo de instituciones.”<sup>17</sup>*

#### **I.4 Competencia de los museos**

En un mundo donde la libertad de elección es el paradigma, los museos se ven enfrentados constantemente al reto de competir con otros proveedores de divertimento. Considerando que la sociedad contemporánea esta enfrentada a restricciones en su tiempo de ocio, y exceso de trabajo, en la lucha competitiva por audiencia triunfarán aquellas instituciones proveedoras de ocio que mejor sepan estructurar el limitado tiempo libre de la gente.

Para alcanzar sus objetivos, los museos deben reflexionar sobre cómo percibe el público los productos y servicios que ellos proveen respecto al de su competencia. Además deben considerar que para llegar a la audiencia, requieren ser capaces de comunicarles y promocionar eficazmente sus ofertas, y acudir a distintas estrategias cómo ajustar sus precios o ampliar los servicios.

Kotler y Kotler (1998)<sup>18</sup> muestran la existencia de cuatro tipos de ocio alternativas, con las cuales el museo debe competir por la audiencia:

---

<sup>17</sup> entrevista realizada el 23 de Octubre del 2006

<sup>18</sup>Citado en “*Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.*”, página 27, Traducción: S.L.A (autora tesis)

1. Ocio doméstico, es decir aquellos comportamientos hogareños que corresponden a quedarse en la casa viendo televisión, leyendo o escuchando música.
2. Comportamientos más activos, cómo salir del hogar, pero realizar actividades cómo ir shopping, a un restaurante, cine, etc.
3. Participar en actividades culturales distintas a la vista a un museo, cómo asistir al teatro, a un concierto o biblioteca.
4. El resto de los museos

Es por ello que los museos deben de proveer de experiencias satisfactorias a sus visitantes, pues dado el nivel de competencia percibido, sólo a través de un buen servicio el público se sentirá motivado a realizar una nueva visita al museo.<sup>19</sup>

## **I.5 Situación actual en Chile**

Para el año 2000 funcionaban (siendo flexibles con los requerimientos establecidos para su clasificación) aproximadamente 200 museos. El mayor porcentaje de ellos corresponde a iniciativas locales apoyadas por las respectivas municipalidades –tan proliferas como efímeras- le siguen el conjunto de 26 museos estatales dependientes de la DIBAM<sup>20</sup> y las, cada vez más numerosas, iniciativas privadas.<sup>21</sup>

Lamentablemente, no existen datos respecto a la suma total de asistentes a los museos a nivel nacional, pues a pesar de que muchos de ellos mantienen registros de la cantidad de personas que acuden mensualmente, no existe una ley que los encomiende a hacer pública esta información.

A raíz de este problema de asimetrías de información, junto a la diversidad de formas de gobierno de los distintos museos (y por lo tanto financiamiento), no es posible validar socialmente el aporte para la sociedad que el museo sustenta, pues las políticas estatales y la misma asistencia de las personas se valida con encuestas de consumo generalmente, según la cual los museos se encuentran en último lugar .

---

<sup>19</sup> Ver en II.2.d. programas de fidelización

<sup>20</sup> Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, organismo de carácter estatal chileno

<sup>21</sup> Trampe, A. “Museos de Chile: una unión esperada”, pág. 1

Según Alan Trampe<sup>22</sup>, Subdirector de la DIBAM, el Gobierno puede proponer distintas políticas y líneas de trabajo, pero su realización debe partir de un consenso entre la mayoría de los museos pertenecientes al país.

Para lograr una mayor validación social, la DIBAM patrocina la creación de una base de datos estadísticos reales<sup>23</sup> que permitan mostrarse a los museos como conglomerado importante frente a la opinión pública. La inclusión de los registros de audiencia a dicha base son absolutamente voluntarios, lo que hace que esta iniciativa aún no cuente con un registro nacional.

Junto a la creación de la base Musa, la DIBAM ha continuamente generado instancias de diálogo entre los museos. El fin es promover la publicación de sus registros e informar respecto los beneficios que tiene para la institución el manejar datos estadísticos comunes, entre los cuales están hacer propuestas de líneas de trabajo consistentes a la realidad nacional, de gestión, y mejoramiento de la calidad del servicio de los museos en Chile.

Con motivo del Bicentenario, los museos están llevando a cabo múltiples procesos de renovación. La particularidad de éstos, es que cuentan con una mayor participación de la comunidad, en búsqueda de que sus integrantes se sientan identificados con su espacio público.

A través de dichas señales de apertura llevadas a cabo por la DIBAM, los museos pertenecientes a dicha organización se han transformado en un espacio acogedor de una serie de otras iniciativas sociales, lo que ha ampliado el espectro de asistentes posible.

La mayoría de los museos se maneja con escasos recursos, siendo un componente importante de ellos consumidos en su operación (luz, agua y pago a los funcionarios). Ello hace de gran importancia la obtención de auspicio de fuentes privadas u concursos estatales, a través de la gestión del museo.

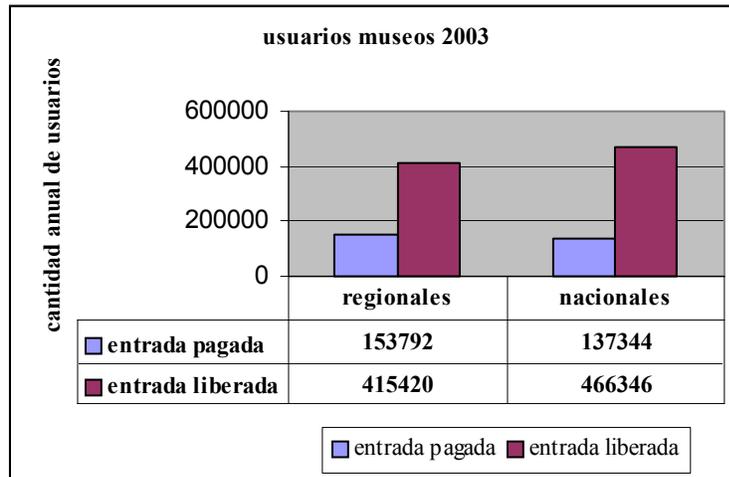
En el siguiente gráfico, se puede constatar que los recursos provenientes del pago de entrada de los visitantes son reducidos en comparación al total de las visitas anuales. Es por ésta excesiva demanda que no genera recursos para la institución, además de los elevados costos que suponen para el museo el traer exposiciones temporales de artistas reconocidos, lo que hace que los museos generalmente escaseen en recursos y deban competir con subsidios estatales y auspicios privados.

---

<sup>22</sup> entrevista 19 de Octubre del 2006

<sup>23</sup> Base Musa, [www.basemusa.cl](http://www.basemusa.cl)

**Gráfico 2**



Fuente: “Anuario de cultura y tiempo libre: arte, patrimonio, recreación y medios de comunicación, 2003”

Actualmente es baja la proporción de museos que funcionan sin hacer partícipe a la comunidad de los procesos que están llevando a cabo, lo que denota una mayor profesionalización del trabajo por ellos llevado a cabo. Esta intuición es luego confirmada por Alan Trampe<sup>24</sup>, quien resalta que los veintiséis museos pertenecientes a la DIBAM, cuentan con un plan de gestión estratégica.

Respecto a la audiencia, desde hace más de una década se está realizando un diagnóstico de la situación de la institución en dicho ámbito. Éstos se realizan de acuerdo a parámetros internacionales, los que pueden dar cómo resultado por ejemplo, el grado de vinculación del museo con las comunidades en las que esta inserto.

El museo permanentemente se encuentra en la disyuntiva de cantidad versus calidad, de aumentar el público (considerando los costos que su aumento traería para la conservación y seguridad de las colecciones) o proveer un acceso del público más controlado cuya atención sea más personalizada.

La misión de los museos públicos, dado su función estatal, se encuentra en mayor medida orientada al objetivo de proveer una formación integral a la comunidad, por lo que la DIBAM se enfoca en generar una relación de largo plazo con las personas, que esté sustentada en el goce del beneficio de un servicio de calidad. El problema tras este objetivo, es que el aporte del museo a la formación de las personas es difícil de evaluar y demostrar, por lo que la demostración fehaciente del potencial

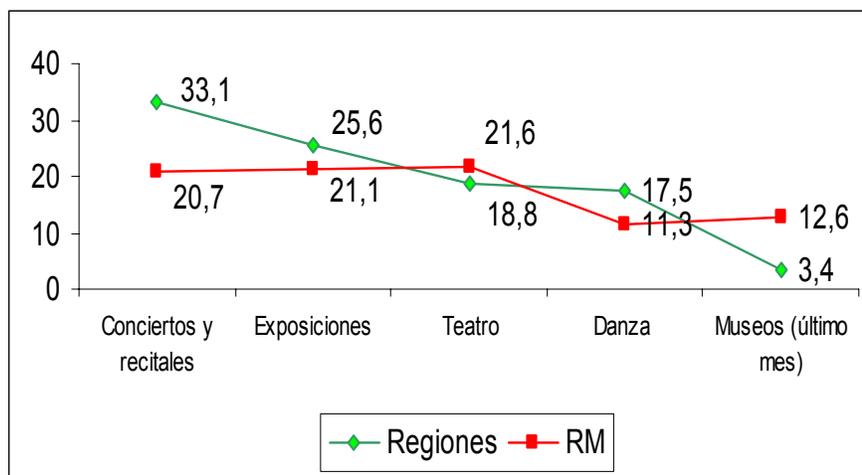
<sup>24</sup> entrevista realizada el 19 de Octubre del 2006

aporte de la institución se hace posible sólo a través del análisis de datos cualitativos (que actualmente no existen.)

En Chile, el consumo de espectáculos relativos a los museos presenta estadísticas de asistencia inferiores al resto de los espectáculos en vivo, con la sola excepción de la danza en regiones.

Al apreciar el gráfico 3, se aprecia que la asistencia a museos en regiones es aproximadamente un 9% menor que en Santiago.

**Gráfico 3**  
**“Asistencia a espectáculos en vivo”**



Fuente: “Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre”(2005), Consejo Nacional de la cultura y las Artes, Gobierno de Chile

A raíz del gráfico expuesto, cabe preguntarse cuales son las condicionantes que llevan a los ciudadanos a consumir en menor cuantía espectáculos museísticos.

Una de las razones efectivamente es la aducida por Alan Trampe, respecto a que la inexistencia de datos comunes de los doscientos museos existentes en Chile, en éstas encuestas minimizan el rol del museo. Pero ello no basta como argumento para quedarse tranquilos con éstas cifras.

Dado los beneficios expuestos respecto la educación, pertenencia y desarrollo integral que genera la posibilidad de apreciar muestras artísticas en los museos, las cifras mostradas se transforman en una responsabilidad no sólo gubernamental, sino que de todos los habitantes del país.

En ésta línea, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una herramienta de mejoramiento de gestión de los museos, a través de la cuál éstos podrán comunicar eficientemente su mensaje e imagen y fidelizar a su público, integrando a los diversos actores de la sociedad, públicos y privados.

## **II. Marco Teórico**

En la siguiente sección, proveeré de herramientas teóricas para gestionar los museos, para luego definir cómo ellas son útiles para aumentar la audiencia en los museos a través del servicio que puedan brindar.

### **II.1 Metodología**

#### **II.1.1 Formulación general del proyecto**

Este Seminario ha sido proyectado como una investigación cualitativa que busca proveer de una herramienta integral de comunicación entre los museos y la comunidad, con el objetivo de que éstos puedan comunicar sus beneficios en términos de desarrollo integral para las personas pudiendo fomentar un aumento en las visitas a su espacio.

#### **II.1.2 Formulación de hipótesis**

La pregunta central que se planteó en este trabajo es:

*¿Qué herramienta de gestión a través del uso del marketing cultural es la más eficaz para lograr fidelizar y aumentar la audiencia de una institución museística?*

La hipótesis que se formuló para resolver esta incógnita es: “A través de la aplicación del plan comunicacional aumentará tanto la fidelidad como la concurrencia de público a un museo”.

#### **II.1.3 Objetivos generales**

El presente documento está destinado a incrementar la audiencia a través de la aplicación de la estrategia “Plan comunicacional en los museos”, dada la mayor eficiencia que esta herramienta demuestra en el traspaso de la información pertinente al museo para la comunidad.

## **II.1.4 Objetivos específicos**

1. Entregar argumentos que propicien la utilización del marketing en los museos como herramienta no sólo de atracción de público masivo, sino como herramienta de construcción de audiencia leal a la institución.
2. Proveer instrumentos para segmentar el público de los museos en pos de fidelizarlo y así incrementar la audiencia de dicha institución.
3. Proporcionar información de herramientas comunicacionales (Internet, relaciones públicas, publicidad) y sus diversos usos en torno al traspaso del mensaje del museo a la sociedad.
4. Proveer evidencia práctica de los modelos de gestión llevados a cabo en los museos de Chile y Argentina

## **II.1.5 Diseño de la investigación**

### **II.1.5.1 Tipo de investigación**

El diseño de estudio que aborda el presente trabajo, corresponde a la clasificación de investigación exploratoria inicialmente y luego descriptiva.

En efecto, la investigación se encuentra elaborada, primero, para definir claramente la situación del museo entorno a su audiencia y cómo se comunica con ella, para luego describir la herramienta estratégica de comunicación de la organización con su entorno.

Este Seminario pretende entregar una visión argumentada, informada y objetiva respecto al escenario del museo como institución sin fin de lucro, el cual debe lidiar con recursos tanto humanos como financieros limitados. Es en este ámbito cuando una eficiente gestión provee el logro de sus metas.

### **II.1.5.2 Metodología de recopilación de la información**

Para la realización de este estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

*Fuentes primarias:* comprende todas las fuentes de información originales del fenómeno que se pretende investigar. Ella provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación,

además de un punto de vista desde adentro del evento en particular o período de tiempo que se está estudiando

En el caso del presente seminario, los métodos utilizados en este ámbito fueron de entrevistas y observación participante.

Para realizar las entrevistas se utilizó el formato formal, donde a través de un cuestionario formulado por la autora, se obtuvo respuesta a diversas interrogantes en torno al rol del marketing en los museos y cual es la aplicación empírica que a esta herramienta se le da en dicha institución.

Respecto a la observación participante, se abarcó de dos modos distintos:

La primera es a través de la observación participante “natural”, que se realiza cuando el investigador pertenece al conjunto humano que se investiga, en éste la autora se hace pasar por asistente al museo con el fin de investigar cómo se comporta el público del museo.

La segunda es a través de la observación participante “artificial”, que se hace efectiva cuando la integración del observador al grupo se hace con el objeto deliberado de desarrollar un trabajo de investigación. En este caso dicho rol se atribuye gracias a la asistencia por parte de la autora a dos seminarios organizados por el consejo Nacional de la Cultura y las Artes, lugares a los que asistió con la opción deliberada de obtener una visión amplia de la discusión en torno al tema de su tesis.

*Fuentes secundarias:* Comprenden el análisis íntegro de las fuentes reportadas por la bibliografía tanto en materia de marketing de servicios, como de sociología y museología. Ellas fueron recopiladas tanto en bibliotecas como en el mundo virtual de Internet.

## II.2 Plan comunicacional

El activo principal de las instituciones sin fines de lucro, principalmente está reflejado en su reputación. La función del plan comunicacional es formular una estrategia, tácticas y procedimientos para publicitar y desarrollar la organización y su prestigio.

Un plan estratégico comunicacional es una declaración escrita de las acciones y actividades que serán llevadas a cabo por la organización, en este caso, el museo. Éste explica en detalle el tiempo que se requerirá para realizar las actividades, y cuales serán los recursos necesarios para alcanzar las metas detrás de ellas. Además muestra cuanto costará realizar dichas tareas en términos monetarios, y cánones de evaluación para medir el desempeño de los resultados. En este sentido, IMPACS<sup>25</sup> - Institute for Media, Policy and Civil Society- organización sin fines de lucro canadiense, también resalta entre las funciones del plan comunicacional, el describir todos los esfuerzos realizados para gratificar a la audiencia.

Los términos de marketing y comunicación son usualmente utilizados para promocionar un mensaje, pero es importante tener en cuenta que en el caso del museo, ellos no sólo se enfocan en promocionarlo como un producto para el mercado, pues su definición como institución sin fin de lucro también le ataña una preocupación por el desarrollo integral de los habitantes de la sociedad.

El marketing es un proceso holístico, que abarca desde el diseño del producto, la segmentación del mercado, la administración de la promoción y el logro de una satisfacción por parte del consumidor. En términos de los museos, ello significa que algunos tópicos de las exhibiciones, promoción del museo y estudios de desarrollo de audiencia son parte del proceso de marketing.

De acuerdo al marketing moderno, los productos son diseñados para satisfacer las necesidades del mercado, es por ello que las preferencias del consumidor son analizadas como parte del proceso de marketing. Si dicha orientación se aplicase en el museo, serían las preferencias de la audiencia las que deberían determinar los programas de exhibiciones y actividades del museo. Pero como al mismo tiempo el museo tiene la responsabilidad social de preservar, difundir el patrimonio y educar a sus visitantes; una orientación al marketing aplicada completamente como la que definimos anteriormente, no es posible en el caso de los museos, pues no siempre lo que desea la audiencia en términos concretos si ella no está educada, puede aportarle más a su integridad.

Paal Mork<sup>26</sup>, encargado de comunicaciones de la sede de ICOM en Noruega, en este sentido rescata que las necesidades son parte de un conjunto de factores que conjugan la oferta museística, que aunque importante, no es solo ella quien la determina.

La idea de crear un plan comunicacional no es sólo informar a las personas todas las actividades que el museo realiza, sino que también crear cuantas instancias sean posibles para que las personas tengan la oportunidad de “contactarse con la experiencia museística”.

El plan comunicacional es parte del proceso de planificación estratégica de un museo. Éste describe las ideas del museo, el mercado sus objetivos relativos a los esfuerzos promocionales y cómo lograrlos. Debe ser desarrollado en conjunto con el plan estratégico del museo y sus actividades deben ser coordinadas con la finalidad de proveer una visión común.

### ***¿Por qué una institución sin fin de lucro debe realizar un plan comunicacional?***

El plan comunicacional cuenta con diferentes herramientas, las cuales serán definidas y desarrolladas en éste capítulo. Para ser sopesadas, se consideran las diversas razones existentes respecto al beneficio de desarrollar esta estrategia:

1. Focalizar y definir prioridades entorno a los recursos limitados de tiempo y dinero, de acuerdo a los objetivos más importantes. Ayuda a las instituciones sin fin de lucro, quienes sin éste plan, corren el riesgo de reaccionar tarde ante posibles eventos negativos o dejar de cumplir su misión en un intervalo de tiempo.
2. Impone disciplina y claros procedimientos los que ayudan a aclarar los objetivos y la audiencia meta, definir claramente el mensaje, y a comprender mejor el entorno en el que se mueve la organización.
3. Integra todos sus esfuerzos comunicacionales en un solo argumento, a fin de ser difundido en la sociedad y reconocida por esta. Ellos están encauzados a las actividades de los medios (tv, prensa), al gobierno, a las comunicaciones con los miembros tanto del personal del museo cómo a sus colaboradores, y otras entidades relacionadas.
4. Asegura que todos los integrantes de la organización están alineados bajo el mismo mensaje, el que buscaban traspasar al mundo, dado que se sienten identificados con él.

---

<sup>25</sup>“*PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations* (2002) Traducción: S.L.A (autora tesis)

5. Mejorar el plan de medios de la organización. La importancia de que un plan de medios esté bien desarrollado, es que los medios de comunicación son la principal fuerza de enseñanza en nuestra sociedad, quienes ponen la agenda pública de política y enmarcan la percepción pública sobre muchas asuntos.

## **II.2.1 Declaración de Propósitos**

Es al órgano rector de un museo a quien le incumbe la tarea de crear estatutos que normen su organización, y a su vez, debe difundir y atenerse a una declaración que exprese el propósito global de la institución particular, en términos de misión, objetivos, estrategias y tácticas.

*Misión y visión:* Es una afirmación breve, objetiva e inspiradora respecto a la razón de ser o relevancia del museo. Ella es una expresión que se enfoca en las razones más permanentes y profundas de la existencia del museo, por lo que es de vital importancia que los individuos que a él están ligados (patronato, personal y voluntarios) tengan plena conciencia de ella y se alineen para su cumplimiento.

La misión debe ser singular, pudiendo hacer que el museo se especifique más en aquellas áreas con las que cuenta mayores ventajas, ella no debe ser excesivamente imprecisa para no confundir a quienes deben llevarla a cabo, pero a la vez tampoco excesivamente estrecha o limitada pues podría restringir potenciales ventajas en ámbitos del museo.

Los esfuerzos de los museos por proteger su misión e independencia han topado en los últimos años con presiones crecientes para que adopten una mayor orientación al público y los visitantes, que tengan presente los intereses y las necesidades de la audiencia y respondan a las necesidades del mercado en general. Kotler y Kotler (1998) en esta línea ejemplifican que en cuando los museos dejaron de mirarse cómo depósitos de colecciones y empezaron a catalogarse cómo centro de información y educación, los profesionales que trabajan en el museo (conservadores, investigadores y expertos), comenzaron a perder su orientación en la misión, pues no estaban adaptados a la nueva necesidad de orientarse en mayor medida al público dado que su profesión nunca lo había requerido.

Para solucionar este problema, se debe profundizar en el trabajo en equipo entre los especialistas en

---

<sup>26</sup> “*Key Elements of a Communications Plan*”

marketing, los profesionales del museo, gestores culturales, etc.

Mientras la misión expresa el propósito de la organización, la visión expresa la situación ideal en la que la organización desea convertirse. Ella es fuente de definición de objetivos de largo plazo, y refleja las ideas en las que el museo debe centrar sus esfuerzos.

*Objetivos:* Expresiones cuantitativas de alcance limitado, respecto a cada una de las medidas que el museo debe tomar en dirección de los objetivos de más largo alcance. En ellos se resumen exactamente las necesidades que deben satisfacerse para alcanzar la misión, en que límite de tiempo, y de acuerdo a que criterio.

En inglés, utilizan la abreviación SMART para resumir las características que los objetivos deberían cumplir: Específico, medible, logable, realista y oportuno.<sup>27</sup>

*Estrategias:* Ellas definen los acuerdos generales que deben realizarse para lograr un objetivo, dado los recursos con los que cuenta el museo y el tiempo disponible para alcanzarlo. Cada objetivo cuenta con una o más estrategias ligadas a él.

*Tácticas:* Son las actividades específicas que se utilizan para implementar las estrategias. Ellas deben conformar un plan bastante detallado donde se establezca tiempo y presupuesto delimitado para su cumplimiento.

En búsqueda de elaborar estas herramientas exitosamente, es necesario responder las siguientes preguntas:

- Misión: ¿Cuál es el objetivo global de la institución o del proyecto? Un ejemplo de misión a citar, es la del museo histórico nacional chileno, dependiente de la DIBAM:  
“La misión del Museo Histórico Nacional es facilitar a la comunidad nacional, el acceso al conocimiento y recreación de la historia del país, para que se reconozca en ella, a través

---

<sup>27</sup> Pro Spectatore, “*Museum for People.*”, SMART – specific, measurable, achievable, realistic and timely. , página 6, Traducción: S.L.A (autora tesis)

del acopio, conservación, investigación y difusión del patrimonio tangible e intangible que constituye la memoria histórica de Chile.”<sup>28</sup>

- Objetivos: Para el desarrollo de esta herramienta la siguiente pregunta: *¿Que es lo que se está tratando de lograr (generalmente durante el próximo año)?* - debe ser único, medible y específico -.
- Estrategias : *¿Qué instrucciones deben ser aplicadas para alcanzar este objetivo?, ¿Quiénes son los aliados para hacerlo?, ¿dónde se encuentran las debilidades de la institución?*
- Tácticas: *¿Qué elementos del marketing mix son las más apropiadas para utilizar? ¿Cuáles son sus principales armas?*

Estas herramientas se agrupan en una sola definición, MOST –Mission, objectives, strategy, tactics- que en conjunto ayudan a desarrollar un plan estratégico. Según el Maloposky instytut Kultury<sup>29</sup>, entidad polaca financiada por la comunidad europea quien creó el proyecto “Pro Spectatore” para generar más discusión y aprendizaje respecto a temas de difusión de los museos, la utilidad del MOST en cuanto a su aplicabilidad es que pueden ser usadas cuando se quieren realizar cambios en el funcionamiento del museo, en su imagen, o en el establecimiento de nuevas direcciones para su desarrollo.

Otro beneficio asociado al MOST es que ayuda como herramienta a establecer planes de trabajo relacionados con los nuevos programas y proyectos que el museo desarrolla a medida que avanza el año. En esa línea, ayuda a centrarse en los elementos que son más importantes para el museo y el cumplimiento de su misión, además de facilitarle la solución de problemas específicos.

La definición clara de MOST, ayuda al desarrollo del plan comunicacional, en el sentido que unifica los esfuerzos del personal del museo, en torno a una imagen que la institución quiere proyectar, lo que facilita los medios de comunicación con la audiencia.

### **II.2.1.1 Funciones de la gestión de museos**

La gestión ha de estar preparada para desempeñar las siguientes funciones:

---

<sup>28</sup> [http://www.dibam.cl/historico\\_nacional/](http://www.dibam.cl/historico_nacional/)

<sup>29</sup> proyecto Pro Spectatore, “*Museum for People...*”

- *Inspirar con sentido la misión del museo:* El gestor cultural debe ser inspirado por la misión, creer en ella hasta el punto de sentirla internamente, con el objetivo de que a través de su creatividad pueda lograr su cumplimiento.

Si la misión no inspira ni estimula a los que trabajan en el museo, puede deberse a fallas en su trasfondo por parte de la gerencia o a que está obsoleta, lo cual exige un control en ambos contextos

El identificar la misión correcta puede requerir tiempo, pero ella es esencial para dirigir la institución en el largo plazo, pues constituye la médula entorno a la cual se desarrollan los diferentes roles de la institución.

- *Comunicar el mandato del museo:* El gestor cultural debe comprender el mandato de la institución - a lo que está destinado a realizar - y debe ser capaz de comunicarlo a todas las personas ligadas al museo, tanto en el ámbito interno (personal, voluntarios) como a su potencial audiencia. El conocer el mandato, implica entender perfectamente tanto su alcance como sus limitaciones, en pos de llevarlo a cabo íntegramente.

Si un museo no cumple su mandato y éste sí alberga un verdadero interés en el público, entonces cualquier otra institución puede apropiarse de esta carencia y cumplirla, realizando así el mandato pendiente. Ello puede conducir, por ejemplo, a que dos museos de una misma ciudad se encarguen de un objetivo común, desviándose entre sí la potencial audiencia (y los recursos).

Ésta función a través de la historia ha sido graficada como una ineludible responsabilidad, “No puede haber ocasión para una rivalidad envidiosa entre los museos aun cuando se encuentren en la misma ciudad. Todo buen museo fortalece a sus vecinos, y el éxito de uno tiende a la popularidad y al apoyo público de los demás”<sup>30</sup>.

- *Dirigir los esfuerzos hacia la consecución de metas:* Aunque gestión y liderazgo están relacionados, ellos no son iguales. La primera está relacionada con “realizar correctamente las tareas”, mientras que la segunda a “realizar lo que conviene en el momento preciso”

El gestor cultural al estar en conocimiento de las metas de la institución, es capaz de guiar a los demás a su consecución.

---

<sup>30</sup> “The principles of Museum Administration” (G. Brown Goode, Texto publicado en Museums Association Report of Proceedings with the papers read at the Sixth Annual General Meeting held in Newcastle-upon-Tyne July 23-26, 1895 Ed. by H.M. Platnauer, B. Sc. & E. Howarth. London 1895. “Principios de administración de museos” traducido por Carlota Romero, página 8)

- *Controlar la consecución de objetivos:* La gestión debe especificar los objetivos de corto plazo de forma medible, en pos de que en su conjunto estos encaminen a la institución hacia el cambio cualitativo expresado en las metas.
- *Evaluar el cumplimiento de las funciones del museo:* La realización de la misión, mandato y objetivos de corto plazo sólo valen si están en relación con las funciones específicas del museo (colección, documentación, conservación, investigación). Es por ello que es una tarea vital el evaluar su cumplimiento en términos de efectividad y eficiencia.

## **II.2.2 Análisis de entorno**

Tanto la situación interna como la externa de un museo debe ser considerada en el momento de realizar su proceso de planificación comunicacional. Al hacerlo, se obtiene una vista general del panorama de la organización, sus capacidades y donde deben centrarse los esfuerzos para progresar. En un plan estratégico, es esencial el saber las limitaciones y posibilidades de desarrollo que la institución tiene tanto en su interior como alrededor. Éste puede ser conocido a través del análisis FODA, el que muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el entorno del museo.

El objetivo de realizar el análisis FODA, es facilitar la definición de los objetivos más significativos, y cuales son las estrategias que deberían ser realizadas para alcanzarlos.

### **II.2.2.1 Situación interna**

Está representada por los grupos o personas que son responsables principales de los programas y operaciones del museo y de llevar a cabo sus objetivos y estrategias.

#### Encargados de gestionar el museo

*Órgano rector o Patronato:* Son los encargados del gobierno del museo en términos financieros y administrativos. Sus responsabilidades están ligadas al cumplimiento de la misión y mandato del museo, junto a preservar la relación que la institución tiene con la comunidad que la rodea. Todas ellas se encuentran generalmente plasmadas en los estatutos que regulan el organismo, en pos de

definir claramente las funciones de cada persona ligada al museo, evitando de esta forma la confusión de roles.

Los miembros del patronato se distribuyen en comités, quienes se encargan de realizar recomendaciones según su especialidad, la cual debe estar bien especificada. A su vez, ellos deben conocer los límites de su responsabilidad tanto personal como colectiva respecto a las actividades realizadas por el museo.

Respecto a la dirección de los museos, el principal desafío es equilibrar el rol que cumple el patronato con la responsabilidad delegada al encargado de la gestión, es decir, el director.

Tanto el presidente del patronato como el director cumplen ambos una función de mutuo apoyo en el ámbito de mantener continuamente abierta la discusión respecto los lineamientos del museo, además del traspaso de información al resto de las personas ligadas a la entidad.

El personal del museo responde al director de la institución, y a su vez éste responde al patronato. Es por ello que un código ético claro debe normar las relaciones entre ambos canales de comunicación, en búsqueda que ellos sean transparentes en el traspaso de información.

*El personal:* El personal profesional que trabaja en un museo (de forma remunerada o no remunerada) es el que está a cargo de realizar las funciones de la institución, dado que tiene una capacitación en el tema, o posee experiencia práctica que lo capacita para desempeñarse en las áreas de gestión y operación del museo.

En un museo, principalmente se realizan tres actividades relativas a la función intrínseca del museo: resguardo de colecciones, actividades orientadas a la exhibición de ellas y administración del museo. Dada la interrelación entre dichas áreas, existe la necesidad que ellas se coordinen de modo interdepartamental.

El personal que trabaja en el museo, generalmente obtiene beneficios no pecuniarios (mayor desarrollo profesional, cumplimiento de una labor social para la comunidad, entrega de conocimientos) que lo motivan a realizar sus funciones con mayor ahínco debido a la representación de valores que el museo simboliza.

Es muy probable que las remuneraciones percibidas por los funcionarios de la organización, sean menores a las que recibirían en el mercado del trabajo tradicional por el mismo cargo. Ello se debe a que el carácter sin fin de lucro del museo, lo mantiene permanentemente en búsqueda de recursos para financiar sus actividades más que a obtener una rentabilidad por su desempeño.

El carácter menos lucrativo para los trabajadores, obliga a los directivos a estar en permanente búsqueda de proveer a sus funcionarios de la motivación suficiente que los incentive a seguir desempeñándose responsablemente en sus actividades. Se debe reconocer el valor que ellos representan a través de una “política de personal”, que atienda dichas necesidades.

En otro ámbito, el carácter permanentemente orientado a la mejora de servicios y experiencias que viven los clientes que se ha instaurado en los últimos años, exige que los museos estén cada vez más preocupados de capacitar a su línea de mayor contacto con el consumidor, con la finalidad de que éste sea hábil en el ofrecimiento de un entorno agradable al visitante, propicio para el conocimiento y aprendizaje.

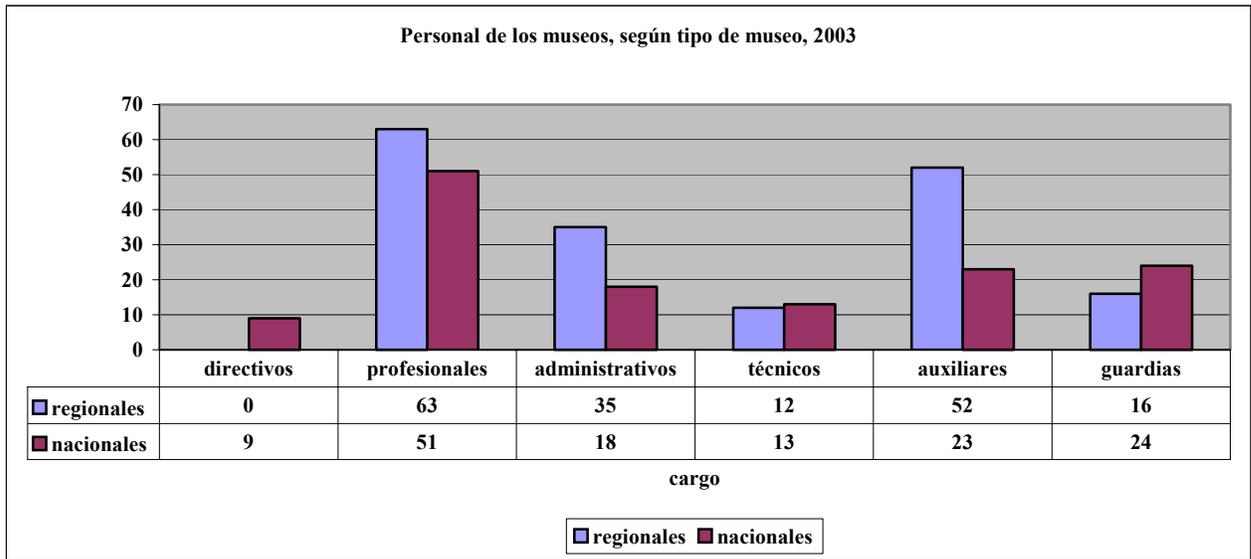
*Voluntarios:* Dentro de la administración de un museo, es habitual constatar que gran parte del personal que se en él desempeña lo hace como voluntario. Ellos pueden ser muy beneficiosos para el funcionamiento del museo si es que son bien capacitados para cumplir su labor, a través del mejoramiento los vínculos de éste con la comunidad.

El museo debe tener claramente definido los roles que cumplen los voluntarios, en pos de que las funciones no interfieran entre sí.

De la misma forma que con el personal, los directivos de un museo que cuenta con voluntarios debería estar en permanente búsqueda de retribuciones sino monetarias, a través del reconocimiento de su labor. Ello puede darse con diversos tipos de gratificaciones, cómo la realización y desarrollo personal y a través del reconocimiento social.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución del personal que trabaja en el museo, de acuerdo a sus responsabilidades. Él esta dividido entre los veintidós museos regionales que pertenecen a la DIBAM y los cuatro museos nacionales.

**Gráfico 4**



Fuente: “Anuario de cultura y tiempo libre: arte, patrimonio, recreación y medios de comunicación, 2003”

### II.2.2.2 Situación externa

Es importante estar alerta de las debilidades y oportunidades pertenecientes al exterior de la institución, y que pueden afectar su crecimiento o estabilidad. Estas pueden estar compuestas por las personas que apoyan el museo, las que trabajan organizaciones que compiten con él, etc. Según IMPACS<sup>31</sup>, también es esencial el resguardar el entorno comunicacional en que la organización se mueve, que corresponde a los receptores y emisores de los mensajes del museo.

Los factores externos son aquellos que afectan al museo fuera de él. Según Kotler y Kotler (2001)<sup>32</sup> se puede distinguir el entorno de mercado, entorno regulador, y el entorno de competencia

*Entorno de mercado* se refiere al público externo que influye en los objetivos y estrategias llevadas a cabo por el museo:

- Los visitantes y amigos del museo, representan el principal público externo del museo. Puede corresponder a un espectro tan amplio que el museo deberá responder a costos de oportunidad a la hora de singularizarse en un determinado tipo de exhibición. Ello se debe a que muchos

<sup>31</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) “*PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations*”, página 27, Traducción: S.L.A (autora tesis)

potenciales asistentes ya no estarán dispuestos a asistir a ese tipo de muestra, lo que significa que los recursos invertidos en una actividad concreta o segmento del público no pueden emplearse en otros usos alternativos.

- Los residentes de la comunidad cercana al museo, pues dado que los museos se encuentran emplazados físicamente en un área geográfica donde mantienen contacto regular con los residentes del vecindario, es más probable que ellos se interesen activamente por las actividades realizadas por la institución.

*Entorno regulador:* Están representados por los organismos de administración estatal y local, los colegios profesionales y en cierta medida las organizaciones educativas, quienes imponen ciertas reglas de comportamiento a los museos. A su vez, dicha institución se encuentra generalmente interesada en satisfacer dichas normas, con el objetivo de conseguir y mantener más recursos para atraer visitantes. El argumento detrás, es que es más probable que los museos reciban más ayuda traducidas en subvenciones y donaciones si se encuentran regulados o supervisados.

*Entorno de la competencia:* Los museos compiten en el ámbito del uso del tiempo libre, y para hacerlo, deben reflexionar sobre como el público percibe sus productos y servicios en comparación con los organizadores similares. Además, deben considerar la necesidad de comunicar eficazmente sus ofertas a través de la ampliación de servicios o ajuste de precio.

Los museos deberían tener presente cuatro tipos principales de competidores y presiones competitivas:

- Preferencial: deseos y preferencias a nivel general que los consumidores potenciales podrían percibir.
- Genérica: todas las formas en que los consumidores potenciales podrían satisfacer una necesidad o deseo.
- Formal: todos los servicios alternativos al de la institución particular que satisfarían el tipo de actividad de ocio preferida (seleccionada) por el consumidor.
- Empresarial: Son todas los demás tipos de organizaciones que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales asociadas a las empresas de la comunidad.

---

<sup>32</sup> “Estrategias y Marketing de museos”, página 97-101

## II.2.3 Definición y desarrollo de audiencia

### II.2.3.1 Grupo objetivo y segmentación

La investigación de mercados es el diseño, colección y análisis sistemático en búsqueda de comprender la audiencia del museo y la situación específica en que se encuentran los museos. En este sentido, para Kotler y Scheff autores del libro "Las relaciones con Centros Educativos como Estrategia para el Desarrollo de la Demanda Cultural" (1997)<sup>33</sup>, el principal rol de la investigación de la audiencia en un museo, radica en la comprensión de la relación entre las actitudes del público y los objetivos de la institución que requieren ser estudiados.

Para comprender la necesidad de definir grupos objetivos, es necesario recordar que la sociedad es muy diversa en muchos aspectos, y que los museos deben comprender esas diferencias para trabajar efectivamente en los requerimientos de cada agrupación de personas.

El tratar a los consumidores de la misma forma puede permitir realizar economías de escala, pero ignora las diferencias entre las personas. Por otra parte, el tratar a cada consumidor en forma particular probablemente lo dejará muy satisfecho, pero será poco rentable para la organización dado los elevados costos que ello acarrearía. Es por ello, que defino cuatro formas abordar los mercados del museo:

1. *Marketing de masa*: Se basa en la idea de que todos los diferentes tipos de individuos tiene la disposición a usar los servicios y ofertas del museo. Es por ello que el museo que elige este enfoque de marketing, puede prestar poca atención a los patrones de comportamiento y preferencias de cada grupo de público. El riesgo del marketing de masa es que las campañas de promoción del museo o sus actividades comunicativas pueden ser diseñadas indiscriminadamente, por lo que se podrían desperdiciar recursos. Un segundo riesgo, es el museo no cree estrategias específicas para segmentos que sí le reporten un beneficio.
2. *Marketing de segmentación*: Los museos pueden definir los grupos de público que necesitan atraer, y para ello deben desarrollar programas específicos para cada segmento objetivo, los que pueden ser definidos como: familias con niños, ancianos, jóvenes y diferentes grupos etareos.. Los museos que utilizan la segmentación a través del marketing creen que el mercado consiste

grupos de público distinguibles entre sí, a través de sus patrones de comportamiento, estilo de vida y preferencias. Comparado con el marketing de nicho, la segmentación puede cubrir segmentos distintos al mismo tiempo.

3. *Marketing de nicho*: Se enfoca a un número limitado y reducido de grupos de público más que atraer a un gran grupo de segmentos. Los museos que llevan a cabo esta estrategia, principalmente se abocarán a sus colecciones, exhibiciones, y a ofrecer distintos tipos de programas para atraer a su nicho de audiencia. Un ejemplo de estos museos, son los de guerra.
4. *Marketing de <segmento de uno>*: Los museos que eligen esta estrategia generalmente tratan de saber mucho sobre cada uno de sus visitantes, en búsqueda de entregarles un mejor servicio. Para ello, buscan recoger una rica base de datos de su audiencia, de sus nombres, direcciones, estilo de vida, intereses, etc., en orden de establecer una estrategia de marketing centrada en el cliente, y brindarle diferentes experiencias.

El museo debe elegir y definir su grupo objetivo lo más acotado posible. Además, debe estar consciente de los desacuerdos que se suscitan entre la oferta necesaria para satisfacer a la audiencia objetivo junto a la misión del museo. Para ello, debe decidir a quien quiere o debe dirigir su oferta. Múltiples preguntas surgen a la hora de definir la audiencia centrada en el marketing, a través de lo que ellos demandan. ¿Cómo los museos pueden reconocer las necesidades de la audiencia?, ¿los museos pueden proveer una experiencia valiosa a los visitantes?. Para responder a estas preguntas, a continuación se discutirán los requisitos para establecer una segmentación de marketing efectiva, y a través de la definición de público objetivo que ésta sustenta, entender cuales son las necesidades que es necesario satisfacer para captar el interés del público.

Existen las siguientes formas de segmentar el mercado:

- Segmentación geográfica: Divide al mercado en visitantes locales, visitantes a corta distancia, visitantes a larga distancia dentro del mismo país y visitantes extranjeros. La premisa es que los visitantes de diversos lugares tendrán necesidades distintas, las que podrán ser satisfechas por el museo a través de diversos programas.
- Segmentación demográfica: Divide al mercado en diferentes grupos según variables como edad, sexo, ingreso familiar, nivel educativo, ocupación, religión, etnia y raza. Su uso es común para

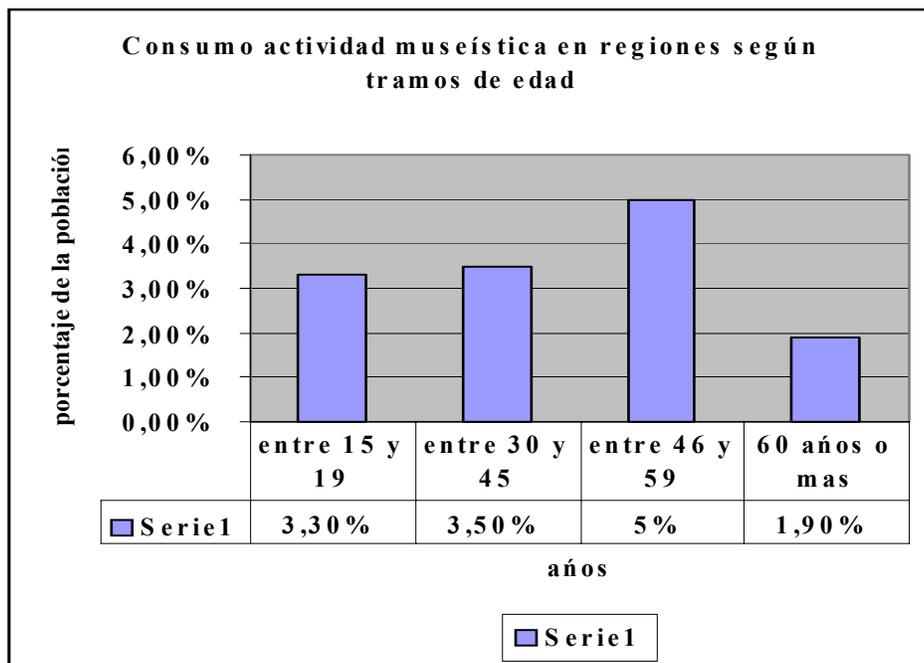
---

<sup>33</sup> citado en “*Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.*”, página 47. Traducción: S.L.A (autora tesis)

segmentar los consumidores, dado que sus preferencias e índices de utilización del servicio están relacionadas con las variables mencionadas.

- Segmentación sicográfica: Dentro de un mismo grupo demográfico las personas pueden mostrar perfiles sicográficos distintos. De esta manera, el museo puede clasificar a sus visitantes potenciales según su clase social, estilo de vida o características de personalidad.
- Segmentación de comportamiento: divide a los consumidores en grupos según su conocimiento, actitud o uso de un determinado conjunto de productos o servicios. Algunas de las variables a considerar en éste ámbito son: *Ocasión* en la que los consumidores emprenden la actividad, *beneficios buscados* en un producto u oferta, *status del usuario*: no usuario, ex usuario, usuario potencial.
- Segmentación organizativa: Corresponde a segmentar no sólo a los visitantes y amigos del museo, sino que también a las organizaciones que ayudan a financiar los proyectos llevados a cabo por el museo. Ellas se diferencian en fundaciones, organismos públicos y empresas.

**Gráfico 5**



Fuente: “Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre”(2005), Consejo Nacional de la cultura y las Artes, Gobierno de Chile

En las regiones de Chile (sin incluir Santiago), de acuerdo a la segmentación demográfica el porcentaje que más asiste a los museos son los adultos entre 46 y 59 años. La causa de ello puede ser la mayor disponibilidad de tiempo de los habitantes de regiones, en especial éste segmento que normalmente sus hijos ya son adultos.

En la sección anexos se presenta un gráfico resultado del estudio realizado por la DIBAM “*Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados*”, en el que se especifica para una muestra representativa de 665 encuestados correspondientes a 19 museos pertenecientes a dicha institución, que el promedio de edad es de 33.2%.

Las formas de segmentación definida anteriormente, son de máxima utilidad cuando cumplen principalmente las siguientes características:

1. *Mensurabilidad*: El museo debería ser capaz de medir el segmento propuesto. Por ejemplo, un museo de historia natural puede calcular el número de adolescentes (segmento objetivo) que viven en un radio de cinco km. a su alrededor y podrían estar interesados en visitarlo.
2. *Representatividad*: El museo debería buscar un segmento cuyo tamaño sea lo suficientemente grande para justificar el esfuerzo de atraerlo. Dadas las limitaciones en recursos especialmente financieros y de personal, los museos deberían centrarse en atraer segmentos cuyo tamaño pueda marcar diferencias.
3. *Accesibilidad*: El museo debe ser capaz de comunicarse de manera eficiente con los individuos de un segmento determinado. Por ejemplo, que el museo contase con una lista de los profesores de primaria y secundaria de los colegios públicos, de modo de enviarles directamente información cuando se actualizan las exposiciones incitándolos a visitarla.

Los museos pueden abordar su mercado de las cuatro formas diferentes en pos de afinar sus ofertas según los requerimientos del público. En esta línea, Kotler y Kotler (2001)<sup>34</sup>, confirma la necesidad de atraer al público a través de programas de marketing independientes dirigidos a mercados específicos, más que a través de un enfoque indiscriminado.

La importancia de definir el segmento objetivo concretamente, es que cuando se realizan iniciativas comunicacionales no existe un “público general”, dado que la comunidad está compuesta por muchos segmentos de públicos específicos. En esta línea IMPACS<sup>35</sup> asevera que aún cuando el museo busque hablar a la mayoría de la sociedad respecto su trabajo, éste mensaje no llegará a un público general, sino que a muchos grupos particulares de personas.

Cada grupo de la audiencia puede ser distinguida por los valores que la mayoría de sus miembros comparten, por lo mismo presenta un gran desafío desarrollar una comunicación fluida con grupos diferentes.

### II.2.3.2 Desarrollo de audiencia

El desarrollo de público abraza dos aspectos:

- *aumentar cifras de audiencia:* Ello es posible a través del aumento en la cuota de mercado o por percibir tasas de asistencia más altas dentro del mercado. La finalidad de este incremento en cifras de público, pueden ser tanto para objetivos políticos así como motivos económicos ( a través de la generación de ingreso).
- *Contexto político del museo:* El mandato y obligaciones derivadas de la diversidad cultural y equidad en el acceso, requieren del desarrollo de una variedad más amplia de audiencia en los museos.

En ese aspecto, Ruth Rentschler, directora del programa de administración de las artes y entretenimiento en la universidad de Deakin en Australia y Eva Reussner, PhD Student en Freie Universität Berlin en el área de estudios de medios y comunicación, en su estudio del 2002<sup>36</sup> confirman que los objetivos principales del desarrollo de audiencia, son ampliar el alcance de los museos a los segmentos que antes no asistían o asistían muy poco.

Las estrategias de sobrevivencia de los museos, enfatizan la importancia de aumentar la inclusión social de sectores más desprotegidos tendiendo la mano a las minorías y grupos menos

---

<sup>34</sup> “Estrategias y Marketing de museos”, página 161-170

<sup>35</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) “PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations”, página 31, Traducción: S.L.A (autora tesis)

<sup>36</sup> “Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?” página 11-12 , Traducción: S.L.A (autora tesis)

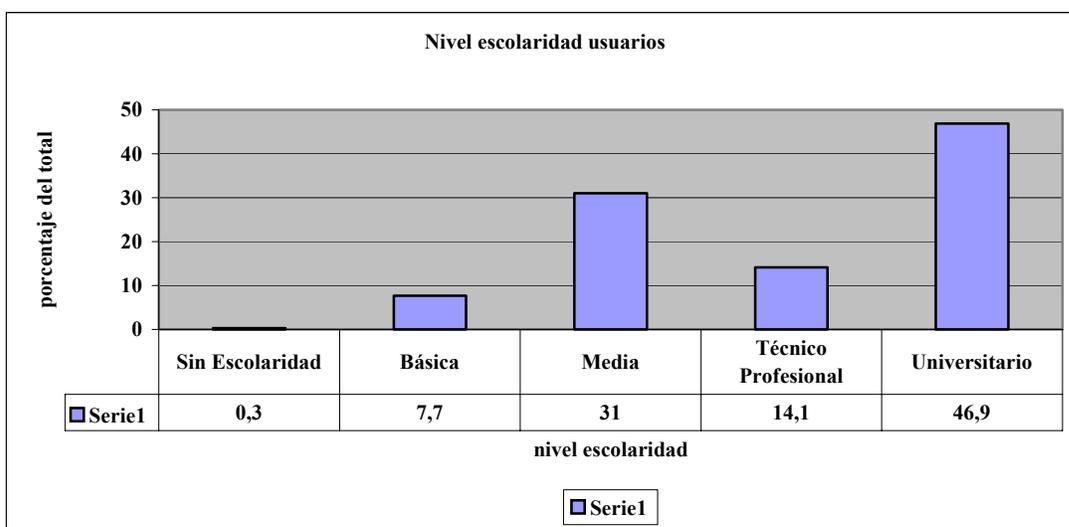
representativos a través del incremento de acceso, y construyendo relaciones a largo plazo para mantener a visitantes unidos a la institución.

En el siguiente gráfico, se muestra la asistencia a los museos de acuerdo al nivel de educación de los asistentes. A través de él, se puede constatar que a mayor educación mayor es la asistencia a éste tipo de espectáculo.

Una de las explicaciones posibles a esgrimir para esta realidad está relacionada con la incomodidad que genera a la persona el no tener conocimiento suficiente para poder interpretar la muestra en exposición. Ello provoca que no se sienta capacitado para ingresar al museo, pues lo concibe como una entidad alejada de sus posibilidades intelectuales.

Para resolverlo, los encargados de gestión deben recoger esta necesidad y canalizarla a través de mayor educación para los asistentes, y programas educativos con un mayor acercamiento a los sectores más desposeídos para que se interioricen en el arte y puedan disfrutarlo.

**Gráfico 6**



Fuente: “Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados” Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, DIBAM, 2005

La construcción de audiencia es una de las funciones principales del marketing de museos, y para su desarrollo, es básica la obtención de información del público (gustos, preferencias y necesidades).

La adopción de un enfoque centrado en la audiencia por el museo, no significa que éste deba definir todos los aspectos relativos a las exposiciones exhibidas en la institución museística. En cambio significa aumentar las facilidades para que el público acceda. Katherine Khalife, escritora y consultora especialista en marketing de museos, servicio al cliente y turismo cultural del patrimonio, ya en el 2000<sup>37</sup> resumía algunos ejemplos en dicha línea: incentivar que el museo esté abierto hasta más tarde los viernes para que la gente pueda asistir después del trabajo, mayores comodidades para las madres que asisten con bebés en los baños, promover programas diferenciados para jubilados.

El desarrollo de marketing en el caso del museo, requiere que éste mire su audiencia cómo consumidores, que se vea a sí mismo a través de sus ojos, y adaptar sus programas y facilidades a las necesidades y requerimientos de ellos, en general, hacerlo accesible.

Para ello, el museo debe reconocer que las personas tienen distintos modos y ritmos de aprendizaje. Por ejemplo, el museo puede ofrecer una experiencia educacional “paso a paso”, donde los visitantes puedan elegir cuanto aprendizaje quieren recibir.

#### **II.2.3.2.1 Fidelizar al público**

Uno de los métodos más efectivos para mantener la audiencia cautiva en la institución museística, es a través de programas de fidelización de público.

En el caso del museo, entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con el público, haciéndose parte importante de los eventos de ocio a los que él asiste. Ello implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de las relaciones durante el tiempo, lo que se logra principalmente cuando la comunidad se involucra en los procesos del museo y se siente identificada con él.

Para llevar a cabo un proceso de fidelización, es de gran importancia el enfoque estratégico llevado a cabo por a través del marketing cultural. Tradicionalmente muchos museos se centraban en el proceso de visita al museo cómo sólo un proceso contemplativo, donde el vínculo con la audiencia estaba solo ligada a la apreciación de la colección (si es que ella asistía), mientras el museo centraba sus esfuerzos en la preservación e investigación.

---

<sup>37</sup> Khalife, K. (2000) *"What is Marketing?" Is your museum's definition inside out?*, Traducción: S.L.A (autora tesis)

El incremento de la competencia de proveedores de ocio, la mayor necesidad de generar recursos financieros de manera autónoma y las crecientes exigencias del público, requieren de los museos una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-visita.

Existe conciencia en la sociedad posmoderna de que ella está cada vez más preocupada de los aspectos relativos a su entorno, y por ello el museo debe responder continuamente a dicha necesidad. En este sentido, Fiona McLean<sup>38</sup>, una de las más importantes catedráticas de administración patrimonial en el mundo, asevera que el público cada vez valora más que las experiencias vividas le aporten a su calidad de vida, y por ello el museo debe unirse a dicha tendencia. El argumento tras ésta proposición, es que mientras el museo más investigue y entienda las necesidades de su público, podrá desarrollar programas de audiencia creativos e interesantes. La experiencia satisfactoria que acarrea un evento no se remite sólo al objeto básico el en que ella se sustenta, sino que en todos los valores agregados que el encargado de la gestión le sume.

*“Un claro ejemplo en Chile de dicha situación, es la diferencia en experiencia que se genera al ir a una sala de Multicine o ir a ver cinearte.*

*En el primer caso, la película (objeto básico) esta acompañada de varios eventos importantes valorados por el asistente, cómo el tener la posibilidad de asistir a un restaurant en el mismo lugar a comer con compañía, o un café, o espectáculo adjunto.*

*En cambio en el segundo caso sólo cuento con la película, pues por lo general los cinearte de Chile no se encuentran acondicionados para proveer más servicios, lo que hace que la persona deba sacrificar todos los otros eventos sociales que ofrece la competencia que van en conjunto con la oferta, para consumir una película de mayor cultura.”*

(Alvaro Martínez<sup>39</sup>)

---

<sup>38</sup> “Marketing the museum” (1997), citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.”, página 48 Traducción: S.L.A (autora tesis) Traducción: S.L.A (autora tesis)

<sup>39</sup> Entrevista realizada el 25 de octubre del 2006

Una estrategia a seguir es proveer a los museos, siguiendo el ejemplo que deberían seguir los cinearte, de mayores experiencias atribuibles al consumo de cultura, para que no exista por parte del asistente un sacrificio de por medio para asistir al evento, sino una inversión fructífera donde él esté consciente de los beneficios que le acarrea.

Los programas de fidelización se caracterizan por una relación directa entre el museo y sus asistentes, por ejemplo al pertenecer al “grupo de amigos del museo” o suscribirse a un programa artístico determinado.

Los beneficios de mantener la relación antes mencionada para los consumidores, pueden ser clasificados cómo tangibles e intangibles. En el primer contexto, podemos citar como ejemplos del provecho posible de ser parte de un programa, los descuentos en actividades relacionada a la institución, invitaciones a eventos especiales no disponibles para el público en general, souvenir especiales, etc.

En el contexto de beneficios intangibles, podemos citar a posibilidad de conocer a distintas personas con intereses afines a los del visitante, y la oportunidad de sentirse satisfecho del apoyo brindado a una causa noble.

Las empresas también pueden verse beneficiadas de los programas de fidelización, a través de un mayor ingreso generado por la mayor asistencia de las personas y al asegurarse un grupo del mercado estable. En este sentido, Sharron Dickman<sup>40</sup> General Manager at Pathfinder Marketing y con una gran experiencia en relaciones públicas y marketing en Australia, a modo de ejemplo muestra que la empresa puede obtener una base de datos más completa al tener más información de sus clientes, lo que le proveerá mayores beneficios al tener la oportunidad de satisfacerlos.

Para mantener la satisfacción de los asistentes al museo, los gestores pueden modificar constantemente su oferta de experiencias, las que potenciarán el cumplimiento de la misión. En la misma línea, Kotler y Kotler (1998)<sup>41</sup> enfatizan que el éxito de estos programas radica principalmente en la capacidad de definir las necesidades, intereses y niveles de satisfacción de los asistentes.

Un punto importante de la lealtad de los consumidores, es que ella no puede darse sin la existencia de lealtad por parte del personal del museo. Consistentemente con una alta tasa de retención de

---

<sup>40</sup> *Arts Marketing: The Pocket Guide*, página 101, Traducción: S.L.A (autora tesis)

público se crean inesperados incentivos en los empleados y voluntarios, relativos a una más alta moral, incrementos en productividad e incluso reducción de costos de capital. Mary Case<sup>42</sup>, fundadora de la consultora Qm2 que ayuda en ámbitos de gestión a organizaciones sin fin de lucro, agrega que la relación construida entre empleados, voluntarios y visitantes estimula las visitas, donadores de más largo plazo, premios de venta y ahorro de costos.

### ***Fortalezas de la fidelización***

Los efectos de aplicar un programa de fidelización al ser aplicado a los museos, son que la lealtad da sustentabilidad a sus operaciones y crean los siguientes efectos económicos positivos:

- Al distinguir y atraer a miembros e invitados que valoran su misión, se repiten tanto las visitas como se elevan las ventas. Al concentrar la inversión selectivamente en determinados consumidores, se incrementa su lealtad y se estimula un crecimiento sustentable. El problema que ello podría acarrear es que si la misión del museo se encuentra demasiado limitada en atraer diversidad de audiencia, no será posible realizar la operación mencionada.
- Genera un acercamiento de aquellos que no han percibido la experiencia cultural
- Un crecimiento sustentable permite que el museo pueda atraer y retener mejores empleados. La oportunidad de diseñar y entregar un mayor valor a la comunidad incrementa la satisfacción del personal.
- Los donadores leales al museo se comportan como su compañero. Ellos pueden aumentar las inversiones, disminuir el costo del capital, y asegurar flujo de caja. Si ellos permanecieron en los momentos críticos del museo, es muy probable que tengan conocimientos respecto a su administración que el resto desconozca y que sean útiles si son aplicados.

En el sentido de los programas de fidelización, es necesario definir tanto los inversionistas, asistentes y empleados de acuerdo a la oferta del museo. Frederick F. Reichheld<sup>43</sup>, considerado uno de los consultores más importantes del mundo según la Harvard Business Review y profesor de Harvard Business School, en este punto agrega que para un museo, el verdadero enemigo de la

---

<sup>41</sup> citado en “*Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.*”, página 33, Traducción: S.L.A (autora tesis)

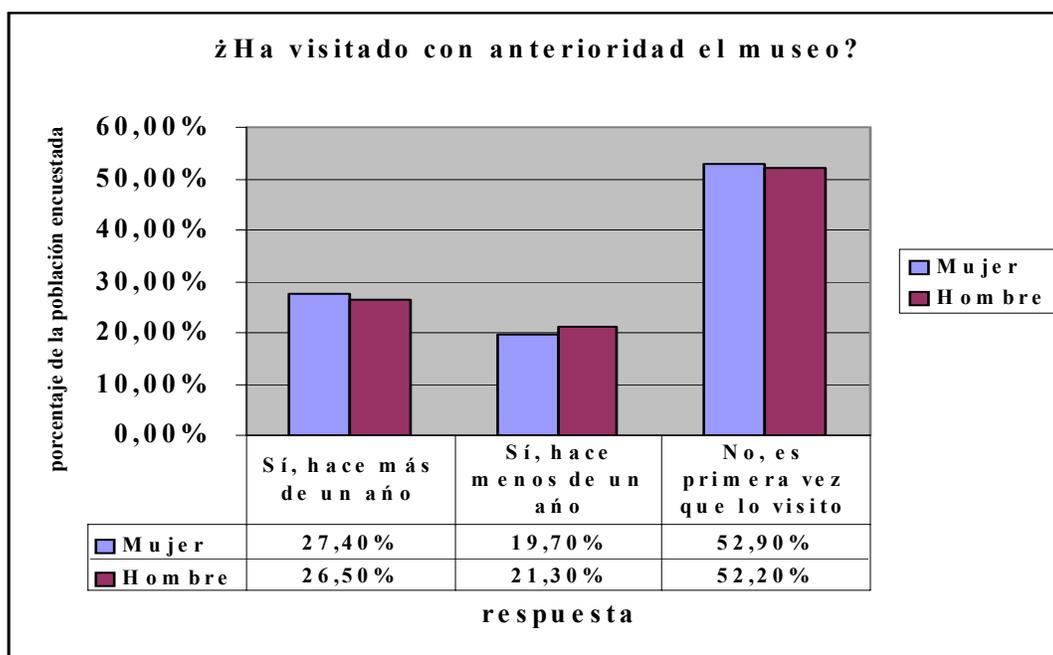
<sup>42</sup> Case, M. “*The Loyalty Effect*”, Traducción: S.L.A (autora tesis)

<sup>43</sup> que fue adaptado por Case, M. en el artículo “*The Loyalty Effect*” al caso de los museos, Traducción: S.L.A (autora tesis)

obtención de recursos monetarios es la rotación de gente, que se manifiesta en clientes muy sensibles al precio, empleados que cambian de trabajo e inversionistas (en el caso del museo, los patrocinadores de las colecciones) que buscan el reconocimiento momentáneo por exposición.

La gestión basada en la lealtad, que se orienta a retener a clientes y a empleados para mejorar la rentabilidad, va más allá de las típicas encuestas de satisfacción del cliente. El éxito de esta estrategia se basa en comprender que los clientes satisfechos no necesariamente son leales.

**Gráfico 7**



Fuente: “Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados” Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, DIBAM, 2005

En Chile, es posible apreciar a partir del gráfico anterior, que el nivel de fidelización es baja. Ello dado que la respuesta que explica que sí se ha visitado el museo en menos de un año, tiene aproximadamente un 20% de afirmaciones. Por otra parte, existe un gran porcentaje de audiencia que nunca ha visitado el museo, superior a la mitad de los encuestados en el estudio.

Ambos resultados generan necesidades en torno al servicio que es brindado a los visitantes y a los programas definidos por la institución museística, pues si éstos responden a las expectativas del público, éste deseará retornar a la institución.

### II.2.3.3 Crear experiencias de calidad para los visitantes

Es importante que los gestores culturales ponderen el hecho de que la calidad de la experiencia museística determinará en gran parte si los visitantes acuden de nuevo o recomiendan el museo a otros potenciales visitantes.

En pos de atraer público debería solventar tres asuntos principales:

1. Determinar cual es la demanda de visitantes
2. Prolongar la duración de la visita, lo que corresponde a una forma de enriquecer y ahondar la experiencia del visitante, además de brindar la posibilidad de aumentar los ingresos del museo.
3. Reducir los costos de la visita, a ello se refiere que los visitantes realizarán una actividad en la medida que estén convencidos que los costos son menores a los beneficios de la visita. Los costos asociados, pueden ser definidos cómo la existencia de estacionamiento o no cercano al museo (costo de caminar o dejar en la vía pública el auto con la consecuente posibilidad de robo), si existen lugares para compartir y relajarse luego de ver la exposición (cafés, restaurant), la posibilidad de sentirse incómodo en el museo si es que no se comprende la exposición por falta de educación (exclusión).

Con el fin de mejorar la percepción de la audiencia, el museo puede considerar medidas para captar la atención del cliente como proveer de servicios de calidad para que los asistentes prefieran asistir a éstos lugares en vez de los otros proveedores de ocio. En este sentido, Kotler y Kotler (2001)<sup>44</sup> provee a modo de ejemplo en la situación mencionada, la importancia de proveer de tiendas de regalos y souvenirs, cafetería y zonas de descanso habilitadas. Además reconoce la conveniencia de acceso a servicio que atiendan las necesidades de los menores de edad en pos de evitar preocupaciones a sus padres, y el limitar la sobrecarga sensorial cuando las exposiciones cuentan con un número excesivo de experiencias.

---

<sup>44</sup> “*Estrategias y Marketing de museos*”, página 72

## II.2.4 Promoción

“La promoción es el elemento del mix comercial que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado respecto la existencia de un producto. La campaña promocional tiene como objetivo lograr la atención del mercado objetivo y asegurarse un lugar en la mente del consumidor”<sup>45</sup>

La comunicación en el caso de los museos es el proceso de informar, persuadir y educar a la audiencia objetivo en una forma particular. Si los museos desean tener una comunicación efectiva con su audiencia, ellos deberían definir claramente los objetivos de la comunicación.

Philip Kotler, reconocido líder del marketing internacional y Joanne Scheff educadora y consultora en administración de las artes<sup>46</sup> remarcan que uno de los objetivos de comunicación más común es hacer consciente a la potencial audiencia de los productos y servicios que el museo ofrece, de entregarle información sobre sus ofrecimientos y evolución que ha sufrido en el último tiempo, en forma de disminuir las posibles percepciones negativas o estereotipo que podría tener el museo.

Cuatro principios fundamentales de la comunicación:

1. *Percepción*: Si el museo quiere tener a su audiencia en el centro de la comunicación de sus actividades, él debe conocer todo respecto a su público cómo receptores de mensaje.
2. *Expectativa*: Las personas perciben mejor los mensajes que esperan recibir, si el mensaje no cumple las expectativas de sus receptores, es muy probable que ellos lo mal interpreten o no lo entiendan.
3. *Construcción de demandas*: A menudo la comunicación demanda que la gente cambie, haga o considere algo. No existe comunicación, si es que el mensaje no puede tocar los valores del receptor y modificarlos, aunque sea en algún grado.
4. *Dependencia de la información*: La comunicación es percepción y es interpersonal, mientras que la información son datos actualizados y es impersonal. La eficacia de la información a menudo depende "de las experiencias compartidas" por los receptores. Desde otro punto, la comunicación efectiva es definida como cuando los receptores perciben las ideas exactamente sobre lo que el remitente de comunicación quiere contarles.

La comunicación en el caso del museo, más allá de la construcción de una imagen percibida por los asistentes, se refleja en la experiencia que la institución le entrega a su público, donde las

---

<sup>45</sup> Mendoza, M.; catedrático de Marketing I U. de Chile, “Clase de comunicación”

<sup>46</sup> citado en “Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.”, página 57, Traducción: S.L.A (autora tesis)

exhibiciones son los productos principales. La infraestructura, otros métodos de servicio y el servicio proveído, en conjunto comunican el mensaje a la audiencia.

Los museos tienen la responsabilidad de entender la comunicación y las actividades de promoción en un sentido más amplio, no sólo centrándose en ellas cómo una función comercial para atraer audiencia.

#### **II.2.4.1 Creación de imagen e identidad de marca**

Antes de que un museo pueda determinar que herramientas de comunicación y promoción utilizará, debe tener una imagen o mensaje o mensaje para el producto, servicio o experiencia que pretende promocionar.

La imagen debe ser algo a lo que los consumidores respondan, que los seduzca y les anime a participar. Ella (denominada a veces imagen de marca) representa también un atajo para captar la atención, generar familiaridad y confianza por parte de los consumidores.

Philip Kotler y Neil Kotler (2001)<sup>47</sup>, proveen una intuición tras las características anteriormente descritas. Ella es que generalmente a la gente no le gusta demasiado dedicar mucho tiempo a conocer las características de los productos o a realizar comparaciones entre ellos. Una imagen eficaz funciona como un embudo, que dirige el flujo de atención y hace que los consumidores se inclinen normalmente por el producto, siempre que tengan necesidad de él.

Un problema común que los museos deben sortear se relaciona con como mantener al público atento a sus actividades durante todo el año. Sólo las exposiciones masivas de artistas famosos son las que atraen público, y luego que ésta finaliza, la audiencia disminuye hasta la próxima muestra de un autor reconocido. Para lidiar con esta situación, algunos museos (como el museum of Science de Boston), han dedicado una cantidad considerable de recursos en crear una imagen de marca que atraiga al público, basándose en éste como un lugar donde pasar el tiempo libre o divertirse.

Es probable que un grupo representativo de la comunidad no estén familiarizados con el museo, y si la imagen que éste proyecta es aburrida o monótona, es muy probable que se obstaculice la generación de interés por parte de las personas. Una imagen e identidad de marca eficaces pueden inducir a las personas para que visiten el museo.

---

<sup>47</sup> “Estrategias y marketing de museos”, página 260-261

La imagen o identidad de marca se crea luego de una investigación considerable entre los consumidores. Como herramienta de promoción y comunicación adopta la forma de un logotipo o símbolo visual y un mensaje, a modo de slogan o lema, que actúan conjuntamente para atraer la atención. Cuando una imagen se vuelve popular, se asocia en la mente del consumidor con una serie de beneficios y expectativas positivas (como confiabilidad, calidad, etc.)

La imagen de marca es una promesa, y es por ello que cabe esperar que la institución cumpla con los beneficios que ha prometido, lo que en parte se consigue haciendo coincidir la imagen de marca con la experiencia que tiene el consumidor de dicha marca.

#### **II.2.4.2 Herramientas de la promoción**

En términos de marketing de museos, una de las principales herramientas para desarrollar y a su vez retener su potencial audiencia es a través de mantener continuamente actividades de comunicación con ella.

La promoción como herramienta es utilizada por el museo para desarrollar y realzar su imagen positiva ante el público, informar a su potencial audiencia sobre la institución y sus logros, recordarle a los auspiciadores el valor del museo, y fomentar motivación y alto compromiso por parte de sus empleados.

Concordando con lo descrito, Fiona MacLean (1997)<sup>48</sup> describe que las características excepcionales del museo, como programas de audiencia apasionantes, servicios de calidad, y experiencia única, ayudarán en mayor medida a un museo a diferenciarse de otras organizaciones museísticas.

Promoción es un proceso de comunicación que requiere la actuación de dos actores, un emisor y un receptor. En este sentido, Paal Mork,<sup>49</sup> agrega que la misión no está completamente realizada cuando el mensaje a comunicar ha sido solamente enviado, sino que ella es exitosa cuando el receptor lo acepta, y realiza acciones motivada por dicho envío.

---

<sup>48</sup> citado en “*Corporate sponsorship and museum development,.....*”, página 60, Traducción: S.L.A (autora tesis)

<sup>49</sup> “*Key elements of a communication plan*” Traducción: S.L.A (autora tesis)

La mezcla tradicional de promoción, está compuesta por la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y las diferentes formas de realizar ventas. Además se puede agregar internet como un medio decreciente importancia.

#### **II.2.4.2.1 Publicidad**

*“Toda comunicación no personal y pagada para presentar promoción de ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos”*

(Kotler y Armstrong, 2004)<sup>50</sup>

Incluye dentro de sus herramientas específicas los anuncios impresos, radio, televisión y carteles publicitarios.

Dado que es un servicio pagado de a menudo alto precio, el anuncio debe crear interés por un amplio rango de audiencia.

La publicidad tiene objetivos diferentes, y por lo tanto debería ser categorizada en consecuencia a ellos. La primera aproximación, está relacionada con la construcción de imagen de la institución gracias a la publicidad, donde el nombre y las características importantes de la institución son presentados en dichos anuncios y encauzan la cimentación de dicha percepción. Paal Mork,<sup>51</sup> en éste ámbito destaca que la publicidad también ayuda a mantener relaciones positivas con la audiencia.

Una organización puede relacionarse con cierto tipo de actividades que estimulan las preferencias de la audiencia por dicha compañía. (por ejemplo, el logo del museo patrocinando una actividad deportiva)

Cuando un museo es conocido, y su potencial audiencia ha establecido sentimientos positivos hacia él, se puede publicitar una actividad determinada para ofrecer a las personas a una razón para visitarlo. Ése es el tipo de publicidad que los museos principalmente utilizan, pues dado su presupuesto limitado, los museos raramente construyen toda su imagen a través de una campaña publicitaria (debido a los costos que ella acarrearía).

---

<sup>50</sup> “Marketing” página 491

<sup>51</sup> “Key elements of a communication plan”, Traducción: S.L.A (autora tesis)

### *Establecer los objetivos publicitarios*

El primer paso de un programa de publicidad es establecer los objetivos de éste. De acuerdo a Kotler y Kotler (2001)<sup>52</sup>, enfatizan que una declaración completa de éstos, incluye cuatro componentes:

- El objetivo: ¿a quien tenemos que llegar?
- La posición: ¿Cuáles son los méritos de la ofertas y sus rasgos diferenciales respecto a las ofertas de la competencia?
- La respuesta deseada: ¿Qué respuesta de la audiencia se desea alcanzar?
- Plazo: ¿Cuál es el plazo para alcanzar los objetivos?

### *Diseño del mensaje*

El mensaje corresponde a lo que el museo quiere comunicar tanto a su audiencia, cómo a la sociedad en general. Su objetivo es tanto para respaldar la función del museo como para persuadir a más personas que lo visiten.

En ésta línea, IMPACS<sup>53</sup> provee las siguientes condiciones para desarrollar un mensaje efectivo:

- Claro y simple en el uso de su lenguaje
- Sucinto: en el caso de los mensajes como en otros aspectos de una comunicación efectiva, la regla es “menos es más”. Mientras éste es más breve, más fácil es de recordar.
- Creíble: Tanto la audiencia como el personal del museo debe confiar en lo que están difundiendo. En el caso de su personal, esto cobra aún mayor importancia, pues cuanto más ellos confían en el mensaje de su institución, con más convicción y pasión se lo traspasarán a su público.
- Cautivante: debe evocar una respuesta emotiva por parte del receptor.
- Que aborde un tema único

---

<sup>52</sup> Estrategias y marketing de museos”, página 263

<sup>53</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) “*PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations*”, página 33-36, Traducción: S.L.A (autora tesis)

#### **II.2.4.2.2 Relaciones Públicas (RRPP)**

Es probable que las relaciones públicas (RRPP) pronto superen a la publicidad en efectividad, debido a los crecientes costos de esta última, y a que ella no genera expectativas en un número considerable de potencial audiencia durante el tiempo que la campaña publicitaria estuvo realizándose. Kotler y Kotler (1998)<sup>54</sup> resaltan en éste ámbito que éstas herramientas se diferencian en cuanto a sus objetivos, mientras la publicidad puede ser ideal para promover una actividad en particular, las RP son más adecuadas para la construcción de imagen del museo.

Los objetivos primarios de las relaciones públicas, son de formar, mantener, o cambiar las actitudes del público hacia la organización de museo en sí mismo, sus programas de exhibiciones o sus servicios.

Las relaciones públicas que han sido llevadas a cabo exitosamente, pueden llegar a influenciar significativamente las actitudes de la audiencia, la publicidad, y la imagen del museo. Ellas tienen un gran impacto en la conciencia de la gente, por lo que un gran número de organizaciones con y sin fin de lucro la utilizan como medio de atracción del público a sus productos, servicios, a la organización en si misma.

Las Relaciones públicas a menudo proporcionan la información al día de lo que está ocurriendo en el museo, y a su vez le recuerda al público que el museo está esmerándose en su audiencia. Además, a través de ella (RRPP) el museo entrega el mensaje y la promesa a quienes no son actualmente sus visitantes.

La gente cree en la relaciones públicas más que en la publicidad, pues ella es concebida como un medio de comunicación honesto dado que está respaldada por la promesa de instituciones y personas que cuentan con credibilidad ante la sociedad. Ello significa que una RP efectiva de las actividades que el museo esta realizando, pueden además enviar un claro mensaje de los beneficios que la gente obtendrá a través de la experiencia museística.

La mayor credibilidad de las relaciones públicas que otro tipo de promoción, en general se debe a que ella es a menudo articulada en medios de comunicación autorizados, como periódicos y programas de televisión nacionales.

---

<sup>54</sup> citado en “*Corporate sponsorship and museum development,.....*”, página 61, Traducción: S.L.A (autora tesis)

Las organizaciones con un presupuesto promocional limitado, como los museos públicos, tienen grandes incentivos a maximizar el uso de las relaciones públicas, dado el menor costo que les significa y su mayor efectividad.

Sharron Dickman (1997)<sup>55</sup> propone que para realizar un plan estratégico de RRPP efectivo, los museos deberían conocer su capacidad potencial de atraer público y la situación en la que se encuentran.

Por ejemplo, un museo de mayor tamaño como el Museo Nacional de Bellas Artes, tiene un mayor potencial para ejecutar un plan estratégico constante y de proyección para su campaña de relaciones públicas. En cambio un museo de menores proporciones, tiene limitadas oportunidades para realizar un plan de campaña regularmente. Ello significa que dos museos distintos, deberían tener distintas estructuras y estrategias de relaciones públicas, modeladas de acuerdo a su situación y habilidades organizacionales.

Es posible distinguir tres tipos de audiencia:

1. *Primaria*: Ella corresponde al público que específicamente se desea influenciar. Son las personas que se busca cambiar su comportamiento, y si se logra influenciarlos, significa que se está haciendo el trabajo correcto. En el caso de los museos, corresponden tanto a los asistentes como al público potencial de las exhibiciones.
2. *Secundaria*: Ellos corresponden a los que “intervienen” la audiencia. Son personas que pueden intervenir e influenciar el comportamiento de la audiencia primaria. Si se logra convencerlos de tener la razón, ellos a su vez te ayudarán a atraer audiencia primaria. Ello es posible, dado que generalmente las “sugerencias de un tercero” son más creíbles que la comunicación directa de la institución, por lo que al influenciarlos, ellos persuadirán al resto, dado que su experiencia se traducirá en una recomendación de asistir al museo. Un ejemplo de este tipo de audiencia son los profesores de colegios, quienes pueden guiar en el museos a sus pupilos, si obtienen la capacitación adecuada respecto la correspondiente exhibición.
3. *Terciaria*: Ellos corresponden a un público especial, compuesto principalmente de grupos organizados (como clubes, asociaciones, etc.) que pueden apoyar la causa del museo. Usualmente cuentan con medios de comunicación con sus miembros, vía carta u otro medio.

---

<sup>55</sup> citado en “*Corporate sponsorship and museum development,.....*”, página 62, Traducción: S.L.A (autora tesis)

En el plan de relaciones públicas, es necesario identificar quienes son estas personas, para luego priorizarlas. La selección de tipo de audiencia que el museo quiere llegar, permitirá focalizar los recursos en caso de recortes de presupuestos, restricción de tiempo o reducciones de mano de obra. En éste punto, Craig Miyamoto<sup>56</sup>, destacado relacionador público de Hawai, agrega que una vez que se identifica y prioriza la audiencia, se debe decir a los “clientes” exactamente cual es el mensaje que el museo da a cada una de las audiencias seleccionadas. Éste debe ser directo y revelador, y debería articular ventajas específicas para el público, para ser mostrado cómo objetivo en la campaña de comunicación del museo.

### ***Herramientas de Relaciones Públicas***

Los responsables de RP pueden utilizar diversas herramientas en sus iniciativas de creación de imagen y visibilidad:

*Actos especiales:* Son eventos planificados que pretenden comunicar dirigir algo a públicos objetivo. Los departamentos de RP organizan conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas turísticas y otros actos.

Las ventajas de la organización de estos eventos, es que suscitan la cobertura de los medios, realzan un programa o personalidad del museo en concreto, reúnen a personas con motivos sociales y las vinculan al museo.

*Relaciones con la comunidad:* Desde el punto de vista de financiación del museo, es importante mantener relaciones con la comunidad, en búsqueda de integrar más personas a los grupos de amigos del museo, y en pos de aumentar los auspiciadores.

De acuerdo a Kotler y Kotler (2001)<sup>57</sup>, ejemplos de propuestas de RP con la comunidad son:

- Identificar a líderes locales de opinión y entablar relaciones con ellos y sus organizaciones.
- Organizar visitas y jornadas “de puertas abiertas” para residentes locales y líderes comunales.
- Albergar actos especiales de la comunidad, como fiestas y desfiles.
- Desarrollar programas educativos en las escuelas.

---

<sup>56</sup> “*How To Write A Comprehensive Public Relations Plan*”, Traducción: S.L.A (autora tesis)

<sup>57</sup> “*Estrategias y marketing de museos*”, página 280-288

*Relaciones con los medios:* Una de las tareas de RP de marketing consiste en producir noticias que puedan publicarse en la prensa local o emitirse por cadenas de radio o televisión.

El personal de RP debe permanecer en contacto regular con columnistas, críticos y editores relevantes, a fin de mejorar las relaciones y mantenerlos informados de las actividades y logros del museo. El cultivo a largo plazo de éstas relaciones, ayuda a garantizar que se emitan las noticias y que su cobertura sea positiva y coherente con la imagen que desea proyectar el museo.

*Notas de prensa:* Constituyen el instrumento básico de contacto con los medios de comunicación. Tienen un estilo y formatos propio, que no se asemeja ni a los anuncios ni a las crónicas.

Su función no es entretener ni vender, sino informar, por lo que deben ser concisas y centradas en el tema.

*Charlas:* A través de ellas se pueden generar múltiples contactos. Ello se logra proponiendo como oradores a profesionales de museos destacados. Por otra parte, los grandes museos pueden tener su propio panel de conferenciantes y proporcionar este servicio de forma continuada.

#### **II.2.4.2.3 Marketing directo**

Marketing directo es una forma de comunicación dirigida a un grupo específico de receptores. El mensaje puede ser ajustado exactamente a las necesidades del receptor, y por lo mismo tiene una alta tasa de respuesta.

Paal Mork<sup>58</sup> agrega ejemplos de uso del marketing directo en los museos, a través del envío de cartas a los grupos de amigos del museo e invitaciones a las exhibiciones. Pero el marketing directo también puede atraer a nuevos grupos de público, si llega a uno que tiene cierto potencial. El marketing directo depende en gran medida de la base de datos que almacena y categoriza a los grupos objetivos.

---

<sup>58</sup> “*Key elements of a communication plan*”, Traducción: S.L.A (autora tesis)

El plan de comunicación debería describir una estrategia para ambos procesos de distribución, uno para los visitantes ya cautivos, y otro para crear y mantener una base de datos extensa de los potenciales visitantes.

#### **II.2.4.2.4 Internet**

Internet es un medio único de comunicación, dada la gran cantidad de información que puede ser distribuida a costo mínimo a través de él, y a que su acceso constantemente se ha facilitado en todo el mundo.

Aún así, Internet tiene algunas limitaciones. Mientras la publicidad y el marketing directo “tienden la mano al público”, éste tiene que buscar activamente para encontrar información en la Web.

En la sociedad actual, donde el uso de tecnologías de información y comunicación es cada vez más importante para obtener desarrollo, el uso de Internet es necesario a la hora de atraer turismo cultural a los países.

En el caso de los turistas extranjeros ésta herramienta se transforma en una vía expedita para conocer lugares diferentes a su nación, para ellos la búsqueda en Internet es el primer paso para planear sus vacaciones.

#### **II.2.4.3 Posicionamiento**

El posicionamiento del museo, puede ser definido como el proceso de diseño de la imagen de la institución en la mente de la audiencia, la que usualmente depende del análisis de la institución en lo que respecta a los segmentos de su mercado, fortalezas, debilidades, ofrecimientos y competencia.

En búsqueda de establecer un posicionamiento estratégico, los museos necesitan saber exactamente como sus visitantes se sienten respecto a los beneficios que obtienen a través de la experiencia museística. Además, la institución debería considerar un rango más amplio de ofrecimientos y

beneficios que su audiencia podría estar esperando. Además es importante que los museos vigilen constantemente su competencia y su propia imagen.

Existen principalmente tres tipos principales de estrategias de posicionamiento:

- *Posicionamiento por atributos*: El museo se describe a si mismo en función de alguna característica o atributo, por ejemplo: “el museo de arte más antiguo del estado”, “el museo más visitado del país”, etc.
- *Posicionamiento por servicios*: El museo se describe a si mismo en función de algún servicio que ofrezca a sus visitantes, por ejemplo: ”Un museo tranquilo para la contemplación”, “un museo que combina diversión y aprendizaje, etc.”
- *Posicionamiento por usuarios*: El museo se describe a sí mismo en función de los principales usuarios, visitantes o amigos a los que se dirige, por ejemplo: “un museo local”, “un museo infantil”, etc.

Los museos deben elegir entre sus fortalezas cuales son principalmente variables que potenciarán para que permanezcan en la mente de sus visitantes. Kotler y Kotler (2001)<sup>59</sup> ejemplifican que si un museo adopta el enfoque de posicionarse como proveedor de servicios, debe determinar con mayor precisión la gama y el tipo de servicio que pretende promocionar. Por ejemplo, un museo podría promocionarse como acogedor, con orientación y apoyo exhaustivo a sus visitantes mientras otro podría potenciarse como un museo barato (con estacionamiento gratis, descuentos familiares, personales y otras modalidades de descuento)

Las formas de diferenciación utilizadas con mayor frecuencia en los países desarrollados, son a través del *servicio* (información de alta calidad, disponibilidad de tiendas y restaurantes, provisión de sillas para niños), diferenciación por *personal* (amabilidad, solicitud, competencia del personal); y la diferenciación *tecnológica* (instrumentos interactivos, presentaciones de realidad virtual, información generada por ordenador, páginas Web)

A modo de conclusión del capítulo, es necesario rescatar que el rol de la audiencia y su definición en la sociedad cambia constantemente, y aún existen muchos museos que no reconocen su importancia, o no la consideran dentro de la misión. Ello provee certezas de que es necesario dar aún más importancia a la mezcla de la comunicación con la audiencia y estrategias de marketing, en la búsqueda de aumentar la asistencia a los museos en Chile.

---

<sup>59</sup> “Estrategias y marketing de museos”, página 176-177

## **II.2.5 Estrategias y tácticas para realizar el plan comunicacional**

Las estrategias y las tácticas son las vías que la institución toma para alcanzar el objetivo de mantener e incrementar audiencia en los museos.

Ésta es la sección del plan comunicacional que se caracteriza por ser inherentemente creativa. Una forma de realizarla es identificar uno de cinco posibles segmentos de audiencia objetivo, luego debe entenderse tanto su perfil como qué los motiva, cuáles son sus valores.

Luego de emprender el trabajo de identificar al público objetivo y las acciones que al museo le gustaría que ellos comenzaran a realizar, como asistir a las exposiciones, es muy probable que también se haya identificado las acciones que es pertinente llevar a cabo para lograrlo. Sino es así, una forma de determinarlas es organizar una “lluvia de ideas”<sup>60</sup> entre 6 a 8 personas interesadas del personal.

### **II.2.5.1 Evaluar las ideas generadas sobre tácticas y estrategias**

El evaluar los distintos procedimientos que hasta ahora se han desarrollado, es una buena forma de alcanzar el éxito en el objetivo que el plan comunicacional se ha propuesto. En el caso de las ideas generadas a partir de la “lluvia de ideas”, el evaluar cada una de las principales obtenidas, es una vía útil para rescatar la mejor(es) y llevarla a cabo.

Una sugerencia realizada por IMPACS <sup>61</sup> en esta línea, es realizar una encuesta integrada por algunas personas que no participaron en la sesión luego de un par de horas que la “lluvia de ideas” fue realizada, mostrándoles las mejores ideas recogidas del proceso. Si el procedimiento fue realizado para incrementar la audiencia en un segmento demográfico específico, la encuesta debe ser aplicada a personas que encajen con dicho segmento.

Es muy importante que la persona que realice esta pequeña encuesta no sesgue la muestra manifestándoles sus ideas preferidas, en pos de que el encuestado se encuentre libre de elegir su alternativa. De esta forma se mejoran los resultados obtenidos.

---

<sup>60</sup> ver en la sección glosario, “lluvia de ideas”

<sup>61</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) “*PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations*”, página 45. Traducción: S.L.A (autora tesis)

Luego de finalizado el proceso, es necesario revisar las respuestas obtenidas. Si el gestor cultural está seguro que es una buena idea, y los encuestados están de acuerdo con ello, aumentan las probabilidades que al efectuarla se obtenga un beneficio por lo que sería conveniente realizarla. En el caso en que los encuestados no están seguros de la conveniencia de la idea, pero el gestor aún sí, es mejor considerar realizar un focus group o una nueva “lluvia de ideas” con audiencia del segmento objetivo para testear nuevas impresiones.

### **II.2.5.2 Presupuesto para poner en práctica las estrategias y tácticas**

La evaluación de los costos que tomará el realizar las actividades proyectadas, es una útil herramienta para darle credibilidad y confianza al plan comunicacional por parte del órgano rector del museo.

Para realizar el presupuesto es necesario recolectar todos los datos financieros relativos a cada actividad, para luego detallar en cada una de ellas una propuesta respecto como financiarla. Además, el plan debería considerar cuantos integrantes del personal serán necesarios para llevar a cabo las actividades.

### **II.2.5.3 Agendar actividades de la comunidad**

Luego de desarrolladas las etapas anteriores, es necesario elaborar un calendario para determinar cuan relevante en términos reales son las actividades a realizar.

Para el desarrollo de ésta sección, es necesario poner en agenda anual todas las fechas relevantes para la comunidad. Ello es útil para que la institución tenga en consideración actividades en las que podría estar promocionándose, o para no planificar eventos en la misma semana que se desarrolla otra actividad en la ciudad que se enfoque al mismo segmento objetivo, en pos de evitar toparse con alguna que el museo planee realizar.

Una propuesta de IMPACS<sup>62</sup> en éste ámbito, es realizar un calendario magistral que contenga todas las actividades que se realizarán y las fechas relevantes para la ciudad, agotando los recursos disponibles en ese sentido.

---

<sup>62</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) *“PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations”*, página 51, Traducción: S.L.A (autora tesis)

#### **II.2.5.4 Memorándum**

Es un calendario de planificación que incluye las fechas en las que las actividades comunicacionales del museo serán realizadas, y los pasos que serán necesarios seguir para lograr efectivamente su ejecución.

#### **II.2.6 Implementación del plan comunicacional**

En esta sección, se lleva a cabo todo lo que se ha planificado anteriormente. Para que los objetivos del plan comunicacional sean alcanzados, es necesario que el trabajo realizado sea utilizado cabalmente por la organización del museo y renovados continuamente de acuerdo a las contingencias y nuevas metas que la organización podría enfrentar.

#### **II.2.7 Evaluación**

Luego de un período determinado, cada parte de las anteriormente definidas deben ser evaluadas, y contar con una actualización de los objetivos que para cada uno de ellos fue propuesto.

Un plan comunicacional debería ser una herramienta dinámica de la organización, donde los cambios y nuevas ideas sean rápidamente adaptadas. Para ello es necesario se cumpla la condición de estar constantemente revisándolo y actualizándolo en la dirección que quería seguir el museo al inicio de su proceso de planificación.

También es necesario que tantos los éxitos como los fracasos en la realización de las actividades que no fueron previstas en la planificación sean incorporadas en la evaluación, junto a sus razones para ser consideradas.

Si el plan no fue logrado cabalmente, IMPACS<sup>63</sup> sugiere útiles preguntas para conocer el motivo:

- ¿Los parámetros de éxito en las actividades fueron demasiado altos?
- ¿Se definió mal la respuesta que se esperaba de un segmento particular de la audiencia?
- ¿La duración de las actividades y su agenda fue mal definida?
- ¿Se logró éxito en la actividad de un modo distinto al que había sido definido por el museo, pero igualmente valioso para alcanzar los objetivos de organización?

---

<sup>63</sup> Institute for media, policy and civil society, (2002) *“PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations”*, página 61. Traducción: S.L.A (autora tesis)

### **III. Marco empírico**

La siguiente sección busca recoger evidencia internacional respecto la aplicación de plan comunicacional en los museos en América. Para ello, se establecieron relaciones a través de mail con Eleonora Waldmann encargada de prensa del Museo Nacional de Bellas Artes de Argentina (MNBA), y se entrevistó personalmente a la encargada de prensa y plan comunicacional del Museo Nacional de Bellas Artes de Chile, Angélica Pérez. A ambas se les pidió información a través de un cuestionario preestablecido,<sup>64</sup> el cual fue respondido remitiéndose al análisis de la presente tesis.

El objetivo tras éste trabajo, es comparar las situaciones entre dos países diferentes y establecer cánones de similitud en la administración que se realiza en cada país para generar proposiciones comunes de cómo mejorar la gestión y atraer mayor audiencia a través del uso del plan comunicacional.

La razón tras elegir como entidad a comparar los museos de bellas artes, es que como entidad él está presente tanto en Chile y Argentina, siendo parte de su presupuesto financiado por el gobierno, lo que le adjudica un rol de institución pública que es similar en los países.

La diversidad en términos de colecciones temporales y permanentes que tienen los distintos museos confiere un punto de distinción entre ambos, por lo que no se realizará una comparación en dicho canon. Dado que difieren en el reconocimiento de sus artistas, en términos de visitas los hace ser diferentes.

Otra fuente de disparidad en el análisis entre ambos museos, es que los niveles de ingreso, institucionalidad, crecimiento y desarrollo de los países mencionados divergen, por lo que sólo se realizará una descripción detallada de sus actividades como institución.

#### **III.1 Museo Nacional de Bellas Artes Chile**

El museo nacional de Bellas Artes se fundó en Santiago en 1880, y su edificio actual fue construido para conmemorar el centenario de independencia en 1910. Actualmente su función como institución sin fin de lucro, se aboca principalmente tanto al resguardo del patrimonio y las obras en depósito, además de la difusión del arte y la cultura en el país.

---

<sup>64</sup> sección anexos

Una de los ejemplos entorno en que la misión se hace parte en cuanto a la cultura artística de los ciudadanos, es que el museo además de exhibir temporalmente autores de la historia del arte universal –como Rodin y Warhol- también se encarga de mostrar al público chileno la existencia de distintas disciplinas artísticas como la arquitectura y el diseño.

### **III.1.1 *Financiamiento***

Los recursos con los que se gestiona el MNBA, son financiados por distintas fuentes. El museo depende de la DIBAM en cuanto al pago de las funciones básicas – luz, agua y personal -. Los recursos monetarios para montar exposiciones y realizar actividades se obtienen a través del auspicio de instituciones privadas –embajadas, bancos, fundaciones, institutos culturales extranjeros, etc.-

*“El modelo de gestión de recursos financieros implantado en el MNBA, ha sido en gran medida un referente para el resto de los museos nacionales, dado que ha realizado nexos con instituciones privadas como tal vez ninguna otra institución cultural en el país.”*

(Angélica Pérez, encargada de prensa y plan comunicacional MNBA Chile)

Aunque en éste ámbito, una de las dificultades que enfrenta el museo, es la posibilidad de obtener auspicio privado anualmente, más que financiamiento remitido sólo a cada actividad que es realizada en el museo –como exposición, obra de teatro, concierto-.

La mayoría de las instituciones privadas sólo financian determinados espectáculos principalmente ligados a los artistas más conocidos, pero el museo también requiere contar con recursos para exposiciones de artistas menos reconocidos en el país pero de gran aporte cultural dada su función pública educativa. Al no contar con financiamiento anual, ello se transforma en un mayor esfuerzo de gestión y un aumento en las probabilidades de no contar con éstas exposiciones menos mediáticas.

### **III.1.2 Relación museo - comunidad**

Las políticas que han sido llevadas a cabo principalmente en el museo para acercarse a la comunidad están en gran parte desarrolladas en distintas líneas curatoriales. En ese contexto, el museo además de poner al día al público en los artistas de la historia del arte universal, también se preocupa de recuperar la memoria de bastantes artistas olvidados por los ciudadanos, por ejemplo a través de “ciclo reactivando la memoria” donde en su última versión se expuso del destacado pintor peruano José Gil de Castro (1785-1841).

### **III.1.3 Exposiciones temporales**

Según Angélica Pérez<sup>65</sup>, respecto las necesidades de audiencia, éstas no son tan relevantes a la hora de atraer una exposición en el museo, sino en cambio lo es la calidad estética de la propuesta y la relevancia de los artistas internacionales que van a exponer.

Principalmente es el equipo directivo quien establece lo que es necesario que el público conozca, a pesar de que al público le sea difícil entenderlo pues no están habituados al lenguaje artístico –como por ejemplo del arte contemporáneo -.

La idea que fundamenta esta supervisión por parte del museo en sus contenidos, es que éste busca entregar distintas líneas de conocimiento a su público, con el objetivo de que la gente aprenda y acceda al arte de artistas que aunque son relativamente desconocidos en el país, son de elevado reconocimiento por su obra artística.

El rol de institución pública marca la preocupación por parte de la institución en que la asistencia se transforme en un hábito de la ciudadanía, para que ésta alcance mayor identidad de su cultura y aprendizaje de las distintas expresiones artísticas en el ámbito internacional.

Para el museo, la prioridad es el público, pero ello no se traduce en el sentido de efectuar sus actividades por que serán de masiva concurrencia. El significado que el museo le entrega a ésta prioridad, es que la audiencia chilena no tenga analfabetismo cultural, y para ello deben tener acceso a lugares culturales de calidad.

En búsqueda de proveer entendimiento respecto las exposiciones más difíciles, el MNBA instala textos explicativos en los muros y entrega folletos a los visitantes.

### **III.1.4 *Uso de herramienta de Marketing***

Respecto al uso del marketing, ésta herramienta se traduce como un insumo de importancia para la ejecución de las actividades del museo, pero es difícil de realizar en la frecuencia esperada, dada las limitaciones en recursos humanos y monetarios en el museo.

El MNBA cuenta con un plan comunicacional con ideas y objetivos claros en cuanto a la gestión interna del organismo y sus colecciones. En el área correspondiente a la difusión del mensaje, las políticas comunicacionales que se pueden llevar a cabo son escasas, debido a la restricción de recursos financieros del museo como por el tiempo de gestión que éstas actividades acarrearán para el personal del museo.

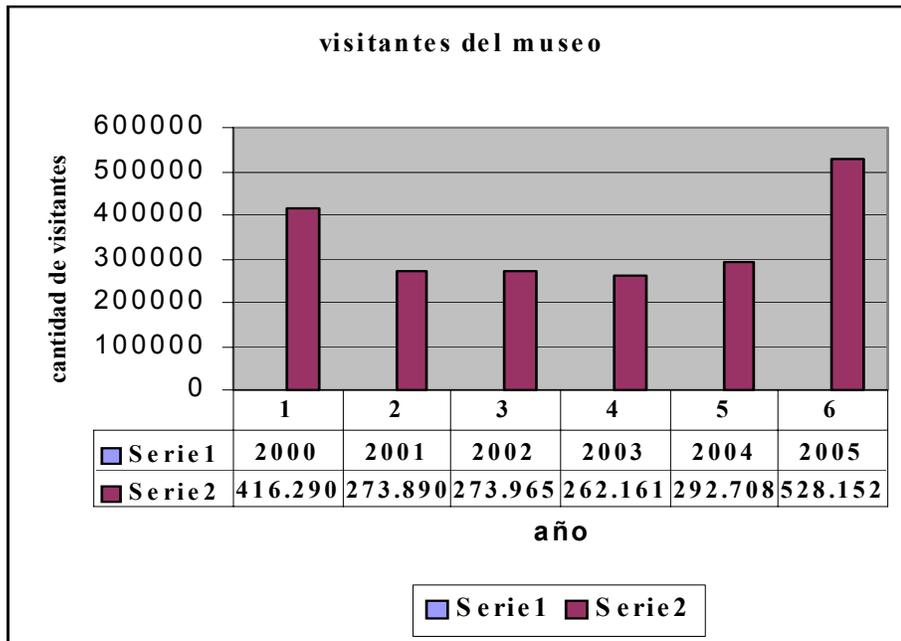
Aportes privados para la comunicación del museo con la comunidad, se han traducido en las experiencias de difusión a través de las pantallas gigantes instaladas en el centro de Santiago y en las pantallas de televisión en los buses interregionales de Turbus, quienes transmiten publicidad del museo y las exposiciones llevadas a cabo en el período.

A través del siguiente gráfico, se puede apreciar un incremento sustancioso en la asistencia al Museo de Bellas Artes, lo que se debe en gran medida a las políticas llevadas a cabo en torno a una gestión más eficaz y cercana a la comunidad.

---

<sup>65</sup> Encargada de prensa y plan comunicacional MNBA

**Gráfico 8**



Fuente: DIBAM

### **III.1.5 Innovaciones en el servicio**

Una de las actividades enfocadas a ampliar el público del museo, es el proyecto “museo sin muros”, a través del cuál la institución accedió a mantener salas fuera de su instalación física e implementar exposiciones temporales de sus colecciones patrimoniales en centros comerciales de gran afluencia de público. Actualmente, dos de las salas de arte proyectadas fuera del museo se encuentran en Santiago, y una en Talcahuano.<sup>66</sup> El objetivo tras el proyecto, es conquistar nuevo público.

La permanencia que ha mantenido el museo en los mall, ha sido superior a todas las iniciativas antes realizadas en ése ámbito. Ello se debe a que la administración de las salas es independiente del centro comercial en el que esta instalado, por lo que se logra que sean una “proyección literal” del museo.

<sup>66</sup> Mall Plaza Norte, Mal Plaza Vespucio, Mall plaza “El Trébol” respectivamente.

### **III.1.6 Servicios entregados por el MNBA Chile**

#### Educacionales

- Biblioteca: especializada en Arte chileno y universal. Puede ser consultada por todos los visitantes del museo en forma gratuita presentando una identificación personal.
- Departamento educativo: encargado de la educación, formación y recreación estética en torno al arte contemporáneo y tradicional. Destinado a orientar y ayudar a los alumnos desde la etapa preescolar hasta la enseñanza media
- Visitas Guiadas

#### Administrativos

- Departamento de Autorización de Salida e Internación de Obras de Arte: entidad encargada de autorizar la salida del país de toda obra de arte considerada original (pintura, escultura, dibujo, grabado) de artistas chilenos y extranjeros con el fin de proteger el Patrimonio Nacional.
- Tienda: Ubicada en la entrada del museo, vende artículos de reconocidos diseñadores y artesanos nacionales (souvenir, libros de arte, piezas de orfebrería en plata, piezas cerámicas de fabricación artesanal y otras obras afines)
- Cafetería

### **III.1.7 Proyecto siglo XXI**

Un importante proyecto para el bicentenario, es la ampliación del MNBA. Ello enfocado a dar respuesta a las necesidades del público en torno a un mejor servicio, y para instalar exposiciones en formatos que exceden los espacios con los que cuenta actualmente el museo.

*"Se necesitan salas de exposiciones, biblioteca, una buena tienda, una buena cafetería, sala audiovisual, espacio de computadores.*

*Pensar en un museo contemporáneo. Necesitamos una museística del siglo XXI".*

(Milan Ivelic, Director del MNBA)<sup>67</sup>

Actualmente se cuenta con financiamiento para realizar el llamado a concurso en la construcción de la ampliación, pero no para su construcción. Ello incentiva la búsqueda de financiamiento en las empresas privadas y organismos estatales.

## **III.2 Museo Nacional de Bellas Artes Argentina**

### **III.2.1 Modelo de gestión**

El Museo Nacional de Bellas Artes de Argentina se encuentra en su capital, Buenos Aires, y fue fundada en 1895.

A partir de fines del 2003, éste vivió un proceso de reformación de su gestión, en búsqueda de reducir la concentración de poder en el director de la institución, y así democratizar la toma de decisiones. Para ello, se aprobó un decreto en el que se reconfiguró el sistema de gobierno del museo, creándose un modelo constituido por un director ejecutivo secundado por un gerente administrativo y un curador artístico, respaldado a su vez por un consejo asesor constituido por reconocidos funcionarios del área cultural argentina.

A través de éste esquema, se agilizó las actividades operativas del MNBA pues se concentró en una figura administrativa una gran cantidad de funciones resolutorias y administrativas que hasta antes de la aprobación del decreto, eran patrimonio de la Secretaría de Cultura de la Nación, lo que burocratizaba la toma de decisiones.

*"Esta es la mejor solución para generar recursos sin depender enteramente de las limitadas posibilidades financieras del Estado o de lo que pueda generar su Asociación de Amigos, ni verse obligado a recurrir a*

---

<sup>67</sup> El Mercurio, "Artes y Letras" cuerpo E23, Domingo 10 de diciembre 2006

*un mercado que no refleja necesariamente los intereses ni la misión del museo".*

(Américo Castilla, director Nacional de Patrimonio, Argentina<sup>68</sup>)

A partir de inicios del 2004, se comienza una reorganización museológica integral en las salas del Museo Nacional de Bellas Artes a cargo del director interino Alberto Bellucci, que duraría dos años, “plazo en que se rehizo el guión curatorial y el diseño de las salas de exposición, con el objetivo de devolver al Museo su condición de exponente mayor del arte histórico en el ámbito nacional y de referente máximo del arte argentino en el ámbito internacional”<sup>69</sup>.

Uno de los hitos cuantitativos de la gestión de Bellucci está representado en que a fines de 2003 el Museo sólo exhibía en sus salas alrededor de 360 obras de su colección permanente, mientras que en la actualidad las obras exhibidas superan las 800.

*“Si a las 820 obras exhibidas en nuestras salas se agregan las 215 enviadas al MNBA de Neuquén<sup>70</sup>, resulta que es posible ver más de mil obras del acervo total del MNBA, que ronda las 12.000 obras. El total expuesto supone un 10% en cantidad pero un 90% en calidad, relación que nos coloca en paridad con los principales museos antológicos de arte del mundo”.*

(Alberto G. Bellucci, director interino Museo Nacional de Bellas Artes Argentina período 2003-2006)

### **III.2.2 Uso de herramienta de Marketing**

Actualmente, el museo se encuentra en una fase de transición respecto al modelo de gestión que proyecta para los próximos años, pues recientemente asumió el nuevo director de la institución. Aunque por el momento no cuentan con un plan comunicacional establecido como modelo de gestión a seguir, sí se encuentra en éste un proyecto a realizar en el futuro.

---

<sup>68</sup> “Bellas Artes 2.0: Ponen en marcha una profunda renovación del museo”

<sup>69</sup> Alberto G. Bellucci

<sup>70</sup> única sede del Museo nacional en Argentina, ubicado en la provincia de Neuquén

Según Eleonora Waldmann, encargada de prensa MNBA, la institución se encuentra más orientada a la preservación de patrimonio, dado que el director actual es al mismo tiempo el Director Nacional de Patrimonio y Museos. Aún así, el museo también se está interesado en lograr un mayor acceso de audiencia. Las necesidades del público no se evalúan por medio de estudios de audiencia, aunque durante la nueva gestión está previsto realizarlos.

En relación con las estrategias de fidelización de audiencia utilizada por el museo, el departamento educativo de la institución realiza esfuerzos de acercamiento a la comunidad a través de guías diarias para visitas de escolares, y dos veces al mes visitas para no videntes. Otro método de acercamiento es la realización de actividades durante las vacaciones de invierno y verano de los niños.

A pesar de que no se realiza análisis FODA, existe conciencia de las principales virtudes y debilidades de la institución por parte del personal. Entre sus fortalezas se consideran principalmente el reconocimiento artístico de sus colecciones, su variedad y gratuidad en el acceso a las muestras y museo; mientras que las debilidades y amenazas son la escasez de personal y de presupuesto para cubrir las necesidades básicas del museo.

Con la finalidad de promocionar el mensaje de la institución, las herramientas utilizadas son las relaciones públicas, Internet (pagina Web, envío de noticias y fotos a la prensa) y los folletos que se entregan en forma gratuita a todos los visitantes. Además, se cuenta con el apoyo de la Secretaría de Comunicación que publica avisos en la prensa.

*“Una de las formas de difusión del mensaje cuando exponen artistas en el museo de forma temporal, es que el museo contrate a un agente de prensa y relaciones públicas. En esos casos se hace publicidad en la vía pública, en televisión, radio, revistas de actualidad, etc.”.*

(Eleonora Waldmann, Encargada de prensa MNBA Argentina)

### **III.2.3 Innovaciones en el servicio**

Una de las últimas innovaciones en torno al servicio por parte del MNBA, es resaltada por AAMNBA- Asociación de amigos del Museo Nacional de Bellas Artes - :

*“Por primera vez en un museo de América Latina, el MNBA ofrece al público un servicio de audio guías en castellano y en inglés. A través de cómodas y prácticas unidades de audio digital, con sus respectivos auriculares conectados, los visitantes pueden recorrer la muestra permanente del museo siguiendo las indicaciones de una banda de sonido que los orienta y acompaña según un orden cronológico y estético”.*

A través de éste sistema, el público puede visitar todas las salas recibiendo comentarios centrados en rasgos estilísticos comunes de las obras exhibidas así como explicaciones detalladas de las más representativas, en una guía que dura aproximadamente 80 minutos.

Ésta política reduce el analfabetismo cultural, aminorando la brecha entre los asistentes y el museo a través de la mayor inclusión que genera en el espectador el contar con un mejor acceso a las obras expuestas.

#### **III.2.4 Servicios entregados por el MNBA Argentina**

Educacionales

- Visitas guiadas
- Biblioteca, quien provee: referencia especializada en arte: consultas in situ y remotas, Servicio de fotocopias, Confección de bibliografías, Área multimedia, Servicio a investigadores
- Área Documentación y Registro Brinda al público en general información sobre la colección del Museo.
- Cine: El ciclo de cine se desarrolla en el MNBA hace ya más de diez años. Mes a mes, se exhiben películas dedicadas a directores, artistas y diferentes temáticas
- Conciertos: El Ciclo de Conciertos del MNBA está organizado desde 2003 por la institución cultural sin fines de lucro La Bella Música. La encargada coordina y presenta los más de 40 conciertos dominicales anuales a través de los cuales se apoya la labor de músicos reconocidos por su calidad artística de todo el país y gestiona actuaciones de artistas extranjeros de jerarquía internacional.

## Administrativos

- Servicio de audio guías disponibles en castellano e inglés, duración de 80 minutos.
- La entrada al museo y sus exposiciones es gratuita

## **IV. Conclusiones**

A través de la revisión bibliográfica presente en el marco teórico y de la investigación de evidencia nacional e internacional respecto al uso de la herramienta del plan comunicacional en los museos, a través de la presentación del caso del Museo Nacional de Bellas Artes de Chile y Argentina, se demostró que la hipótesis para los efectos de éste estudio es correcta.

Por lo tanto, el plan comunicacional es aplicable como una herramienta capaz de entregar efectivamente el mensaje de los museos y a su vez generar capacidades en los gestores culturales que puedan proveer un servicio de calidad a su público y por lo tanto fidelizarlo.

Las conclusiones de este seminario serán agrupadas en dos categorías: generales y específicas.

- **Generales**

1. La aplicación del plan comunicacional como herramienta de gestión de marketing, es eficiente en la transmisión del mensaje del museo a la comunidad y la fidelización del público a través de la provisión del servicio enfocado en sus necesidades.
2. La utilización del plan comunicacional es un instrumento beneficioso para la organización. Como herramienta de gestión estratégica perfila las acciones y actividades que deben ser desarrolladas por la administración del museo: cuantifica tiempos, recursos financieros y cánones de evaluación para medir el desempeño de los resultados. Por otro lado, provee la capacidad de entregar un diagnóstico de la situación del museo, vías de solución a los problemas y transmitir eficientemente su mensaje a la comunidad.
3. El plan comunicacional crea instancias posibles para que las personas tengan la oportunidad de “contactarse con la experiencia museística”. Esta certeza proviene de la realidad de un mundo competitivo, donde el proveedor de mayor satisfacción para el cliente –en este caso visitante- será quien reciba su presencia.

A través de este Seminario, se describen siete acciones que conforman en su conjunto la estructura del plan comunicacional.

***Declaración de propósitos*** ayuda al desarrollo del plan comunicacional, en el sentido que unifica los esfuerzos del personal del museo, en torno a una imagen que la institución quiere proyectar, lo que facilita los medios de comunicación con la audiencia. Ello es posible a través de la

difusión de una declaración que expresa el propósito global de la institución museística, en términos de misión, objetivos, estrategias y tácticas.

***Análisis de entorno:*** Se utiliza con el objetivo de obtener una vista general del panorama de la organización, sus capacidades y donde deben centrarse los esfuerzos para progresar.

La situación interna está representada por los grupos o personas que son responsables principales de los programas y operaciones del museo y de llevar a cabo sus objetivos y estrategias. En este ámbito es importante destacar que el carácter menos lucrativo para los empleados que el trabajo en los museos acarrea (el bajo salario de los empleados en relación con la labor realizada); obliga a los directivos a estar en permanente búsqueda de proveer a sus funcionarios de la motivación suficiente que los incentive a seguir desempeñándose responsablemente en sus actividades.

Además, se debe reconocer que el carácter permanentemente orientado a la mejora de servicios y experiencias que viven los clientes que se ha instaurado en los últimos años, exige que los museos estén cada vez más preocupados de capacitar a su línea de mayor contacto con el consumidor, con la finalidad de que éste sea hábil en el ofrecimiento de un entorno agradable al visitante, propicio para el conocimiento y aprendizaje.

La situación externa está formada por los factores pertenecientes al exterior de la institución, que pueden afectar su crecimiento o estabilidad. Ellos pueden estar compuestos por las personas que apoyan el museo, las que trabajan organizaciones que compiten con él, etc. Es esencial el resguardar el entorno comunicacional en que la organización se mueve, que corresponde a los receptores y emisores de los mensajes del museo, pues la imagen que el museo proyecta depende de éstos.

***Definición y desarrollo de audiencia:*** La construcción de audiencia es una de las funciones principales del marketing de museos, y para su desarrollo, es básica la obtención de información del público (gustos, preferencias y necesidades). Para comprender la necesidad de definir grupos objetivos, es necesario recordar que la sociedad es muy diversa en muchos aspectos, y que los museos deben comprender esas diferencias para trabajar efectivamente en los requerimientos de cada agrupación de personas.

La importancia de definir el segmento objetivo concretamente, es que cuando se realizan iniciativas comunicacionales no existe un “público general”, dado que la comunidad está compuesta por muchos segmentos de públicos específicos.

Respecto a la fidelización, por ella se entiende el mantenimiento de relaciones a largo plazo del museo con el público, haciéndose parte importante de los eventos de ocio a los que él asiste. Ello implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de las relaciones durante el tiempo, lo que se logra principalmente cuando la comunidad se involucra en los procesos del museo y se siente identificada con él.

En cuanto a la hipótesis formulada, se demostró que el plan comunicacional aporta a la fidelización del público a través de la provisión de experiencias de calidad atribuibles al consumo de espectáculo museístico.

Los programas de fidelización se caracterizan por la relación directa entre el museo y sus asistentes, por ejemplo, al pertenecer al “grupo de amigos del museo”.

**Promoción:** La promoción es el elemento del mix comercial que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado respecto la existencia de un producto. La campaña promocional tiene como objetivo lograr la atención del mercado objetivo y asegurarse un lugar en la mente del consumidor

Uno de los objetivos de comunicación es hacer consciente a la potencial audiencia de los productos y servicios que el museo brinda, de entregarle información sobre sus ofrecimientos y evolución que ha sufrido en el último tiempo, en forma de disminuir las posibles percepciones negativas o estereotipos que podría tener el museo.

Es importante rescatar que el proceso de comunicación sólo está completo cuando el mensaje a comunicar ha sido exitosamente enviado, y el receptor luego de aceptarlo realiza acciones motivadas por dicho envío.

Las herramientas de difusión del mensaje pertenecientes a la promoción son: publicidad, relaciones públicas, marketing directo e Internet.

Otra arista de la promoción, es el posicionamiento del museo, el que puede ser definido como el proceso de diseño de la imagen de la institución en la mente de la audiencia, la que usualmente depende del análisis de la institución en lo que respecta a los segmentos de su mercado, fortalezas, debilidades, ofrecimientos y competencia.

En búsqueda de establecer un posicionamiento estratégico, los museos necesitan saber exactamente como sus visitantes se sienten respecto a los beneficios que obtienen a través de la experiencia museística. Además, la institución debería considerar un rango más amplio de ofrecimientos y beneficios que los que su audiencia podría estar esperando

**Estrategias y tácticas para realizar el plan comunicacional:** corresponden a las decisiones que la institución toma para alcanzar el objetivo de mantener e incrementar audiencia en los museos. Éste es un proceso eminentemente creativo, el que genera ideas que deben ser evaluadas antes de poner en práctica.

**Implementación del plan comunicacional:** corresponde al momento en que los planes realizados se llevan a cabo. Para que los objetivos del plan comunicacional sean alcanzados, es necesario que el trabajo realizado sea utilizado cabalmente por la organización del museo y renovados continuamente de acuerdo a las contingencias y nuevas metas que la organización podría enfrentar.

**Evaluación:** El plan comunicacional debería ser una herramienta dinámica de la organización, donde los cambios y nuevas ideas sean rápidamente adaptadas. Para ello es necesario que se cumpla la condición de estar constantemente revisándolo y actualizándolo en la dirección que quería seguir el museo al inicio de su proceso de planificación.

- **Específicas**

1. Asignación de recursos

Respecto a la evidencia empírica, es posible constatar que la principal limitante para el desarrollo de los museos como institución reconocida por la sociedad por el aporte que provee en torno al desarrollo de sus habitantes, es la escasez de recursos tanto monetarios como humanos.

Esta restricción en financiamiento, deriva en un personal que cumple múltiples funciones, donde el marketing no se establece como una prioridad. Ello es resultado de que los encargados de gestión del museo además están preocupados por la exhibición, producción y contenido de las obras expuestas, actividades que son realizadas por un contingente humano menor al necesario.

2. Capacidad de innovar

En búsqueda de suplir estas carencias en recursos, es que tanto el Museo de Bellas Artes (MNBA) de Chile como el de Argentina han realizado importantes esfuerzos en torno a innovaciones en el servicio, lo que los destaca dentro del panorama sudamericano de las instituciones museísticas.

A través del proyecto “museo sin muros”, el MNBA de Chile ha logrado ampliar el público del museo a través de la mantención de exposiciones temporales en centros comerciales de gran afluencia de público. Ésta política sorteaba la barrera del museo en torno a su inamovilidad física, generando la posibilidad de acceso a expresiones culturales en sitios que no cuentan con museos.

Por otra parte, el MNBA de Argentina, ofrece un servicio de audio guías en castellano e inglés, el que es de gran utilidad para la comprensión de las obras exhibidas en el museo por parte del público. Esta política reduce el analfabetismo cultural, aminorando la brecha entre los asistentes y el museo a través de la mayor inclusión que genera en el espectador el contar con un mejor acceso a las obras expuestas.

### 3. Incorporación de tecnología

Uno de los desafíos que los museos deberán enfrentar en el futuro, es la adaptación de las tecnologías de información y comunicación en la difusión de su imagen y mensaje. Junto al desarrollo de Internet, la propagación de las imágenes de las colecciones de los museos será cada vez más fidedigna a la real, por lo que es bastante probable que el desarrollo de museos interactivos a través de la Web se transforme en el museo del futuro.

Es en este escenario, donde las instituciones museísticas deben desarrollar adaptaciones a su plan comunicacional, con el fin de adelantarse al proceso descrito y así mantenerse como entidad difusora de la cultura vigente.

Finalmente, se plantea una propuesta de futura línea de investigación: realizar una cuantificación científica de la cantidad de recursos que es necesario distribuir en la propagación de cultura. El objetivo tras esta investigación es que la asignación de financiamiento proveniente del Estado y las organizaciones privadas en dichas instituciones sean eficientes.

## **V. Glosario**

### **V.1 Audiencia**

Según Ji Hoon Ahn<sup>71</sup> ella representa a los diferentes grupos o individuos del público a quien una institución desea llegar, o para quien el mensaje del museo es entregado. La audiencia de museo son quienes disfrutan de la experiencia de museo, sin importar si ellos son clientes que pagan por su servicio o no.

### **V.2 Colección**

Kotler y Kotler (2001) la definen cómo objetos o manifestaciones que se estructuran en torno a un hecho histórico, artístico, natural o científico, conteniendo en ellos un elevado valor intrínseco dado por su data u originalidad.

Los museos se ocupan de cuidar, interpretar y exhibir estos objetos auténticos, organizándose generalmente entorno a una colección especializada o a múltiples colecciones específicas de un área determinada.

### **V.3 Curaduría –Linea curatorial**

La museología internacional define la curaduría como el área encargada del cuidado, investigación, conservación, exhibición e incremento de las colecciones, con carácter científico y académico, teniendo como misión principal profundizar el conocimiento de las colecciones, base fundamental de trabajo para todas las demás secciones de un museo, y elevar así mismo el nivel científico de la entidad. Desarrolla las actividades de investigación, registro y catalogación, conservación, diseño de guiones científicos y museográficos de las exposiciones permanentes y temporales, así como la concepción y producción de textos de catálogos y libros especializados.

---

<sup>71</sup> Ji Hoon Ahn, *Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden*, página 17

El curador es un crítico o autoridad en artes visuales quien da un respaldo académico a la exposición y selecciona y determina las obras a exponer de acuerdo con criterios que establece de común acuerdo con los organizadores o productores de una exposición

La línea curatorial se relaciona con la responsabilidad de crear los contenidos de las exposiciones del museo.

#### V.4 “Ley Valdés”

La "Ley Valdés" (Ley de Donaciones con Fines Culturales Art.8° de la Ley 18.985) es un mecanismo legal que estimula la intervención de organizaciones privadas (tanto empresas como personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales, entregándoles la opción de decidir autónomamente donde colocar sus impuestos. Bajo este sistema, el Fisco aporta un 50 por ciento del financiamiento, al renunciar al cobro de ciertos tributos, y las empresas privadas o los particulares financian, de sus arcas, el otro 50 por ciento.

#### V.5 Lluvia de ideas

“Es una técnica para generar ideas originales en un grupo, que requiere la participación espontánea de los integrantes del equipo. Para ello es necesario que se realice en un ambiente relajado.

Gracias a la utilización de la "Lluvia de ideas" se crean nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos.

El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.”<sup>72</sup>

#### V.6 Marketing mix

Los responsables de marketing utilizan cuatro variables (o cinco variables en el caso del museo), cuando definen una estrategia de o diseñan un plan de marketing para la institución. Ellas son:

---

<sup>72</sup> Dicha definición fue obtenida de la "Guía del Empresario" Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, , El Salvador

Personas, precio, promoción, producto y plaza (lugar). Genéricamente, se les denomina las cuatro 'P'.

El mix de marketing es la combinación de estas cuatro variables en búsqueda de que cumplan o mejoren los objetivos de la compañía. En caso de que una de ellas no exista, la estrategia no puede ser realizada cabalmente, por lo que son de vital importancia para que la institución - en este caso el museo - pueda realizarse en su función.

A continuación definiré las variables del mix, basada en la acepción de Maloposky instytut Kultury<sup>73</sup>:

Personas: Corresponden al receptor, visitante, principiante, asistente, espectador, consumidor. Preguntas a responder en su caso son, ¿Qué realmente se sabe de ellos y sus necesidades? ¿el museo se dirige a todos los asistentes importantes?

Producto: Corresponde a la exhibición, el servicio, valor espiritual, conocimiento que se transmite en la presentación de la colección. Es todo aquello que puede satisfacer las necesidades de la gente.

Precio: No sólo considera el valor de la entrada al museo, sino que también el costo social de asistir a ella -el tiempo requerido, los problemas que se puedan suscitar como no entender la exposición, etc.-

Plaza (lugar): No es sólo la ubicación geográfica de la infraestructura del museo, sino que también la posibilidad de que las exposiciones se encuentren fuera su edificio, cómo por ejemplo las exposiciones itinerantes llevadas a cabo por el Museo Nacional de Bellas Artes en Chile.

Promoción: son las herramientas que aumentan el interés por el museo.<sup>74</sup>

## V.7 Plan de medios

Según Jorge Molina Villegas<sup>75</sup>, “el plan de medios se define como el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado.

Su estructura consta de unos hechos previos que lo originan y condicionan o antecedentes; metas que se quieren conquistar u objetivos; caminos entre los cuales se ha optado para alcanzar esas metas o estrategia; de pasos concretos que se tienen que dar, con sus fechas y costos o tácticas y

---

<sup>73</sup> proyecto Pro Spectatore, “*Museum for People..*”

<sup>74</sup> ver II.2.4

<sup>75</sup> “*Viva la publicidad viva*”, Capítulo noveno.

presupuesto; y finalmente, la explicación de por qué se eligió un proceso u otro o racional, y la verificación de su cumplimiento y resultados: los chequeos”.

#### V.8 Plan estratégico

Moore (2005)<sup>76</sup> resume el plan estratégico como “vital para obtener el apoyo de los interesados y, en consecuencia, aumentar la aportación de fondos; comunicar a todo el personal lo que está haciendo la organización y cómo pueden contribuir ellos, tanto como personas particulares y equipo; además de despertarles el interés e informar al público real y potencial del museo.

Sobre todo, el plan estratégico asegura que un museo sea proactivo en lugar de reactivo, que intente, en la medida de lo posible, hacerse con el control de su destino, en lugar de limitarse a reaccionar a fuerzas externas”

#### V.9 Relaciones Públicas

Según Kotler y Armstrong (2004)<sup>77</sup>, son todas “las acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitar rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar”.

Las relaciones públicas se usan para promocionar productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones y naciones. Su ventaja, es que si es bien realizada, puede surgir como una poderosa herramienta de elaboración de marca reconocida.

Incluye dentro de sus herramientas específicas, las publicaciones en prensa y organización de eventos, a través de los siguientes mecanismos:

*Noticias:* los expertos localizan o crean noticias favorables sobre la compañía, sus productos o su personal.

*Discursos:* pueden generar publicidad para una empresa o producto. Frecuentemente los directores de las instituciones deben enfrentar preguntas de los medios de comunicación o dar charlas en asociaciones o reuniones, en las cuales la imagen corporativa puede resultar favorecida o perjudicada.

---

<sup>76</sup> “La planificación estratégica en los museos”, *página 39*

*Eventos especiales:* que incluyen desde ruedas de prensa, grandes inauguraciones, espectáculos, eventos con invitados famosos, etc.

*Marketing itinerante:* consiste en organizar giras promocionales que hacen llegar el producto hasta los consumidores. Se entablan buenas relaciones individualizadas con el público objetivo.

*Documentos escritos:* incluyen informes anuales, folletos, artículo, boletines, para tratar de influir en los mercados objetivo.

*Materiales de identidad corporativa:* ayudan a crear una imagen corporativa que los consumidores reconozcan inmediatamente. Ej: logos, edificios, uniformes, etc. Pueden ser poderosas herramientas de marketing si son atractivos y distintivos.

*Actividades sociales:* mejoran la percepción que los clientes tienen de la organización.

*Página web:* puede ser un vehículo eficaz para su programa de relaciones públicas. Las páginas web que pueden ser visitadas por los consumidores, para tener información o entretenimiento.

---

<sup>77</sup> “Marketing” página 491-520

## **VI. Bibliografía**

### ***Libros***

- Lord, B.; Dexter, G. (1998). Traducción: “*Manual de gestión de Museos*”, 1ª edición, Barcelona España, Editorial Ariel S.A., ISBN: 84-344-6606-6
- Kotler, N.; Kotler, P. (2001), “*Museum strategy and marketing*”, Traducción: Jiménez, Jordi “*Estrategias y Marketing de museos*” Primera edición, Barcelona España, Editorial Ariel, Pág. 18-103 ISBN: 84-344-6627-9
- Brown Goode, G. “*The principles of Museum Administration*”, Texto publicado en Museums Association Report of Proceedings with the papers read at the Sixth Annual General Meeting held in Newcastle-upon-Tyne July 23-26, 1895 Ed. by H.M. Platnauer, B. Sc. & E. Howarth. London 1895. “Principios de administración de museos” traducido por Carlota Romero)
- Sharron Dickman. (1997) “*Arts Marketing: The Pocket Guide*”, Australia. Editorial: Centre for Professional Development, ISBN 1 86339 195 9, Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Resultados Preliminares (2005) “Encuesta de Consumo Cultural y uso del Tiempo Libre 2005”, Consejo de la Cultura y las Artes Gobierno de Chile
- Kotler, P Armstrong, G. (2004); “*Marketing*” Décima edición, Editorial: Pearson educación, Madrid España. ISBN:84-205-4198-2
- Millard C; Mege, J.; Palacios, P. (2002) “*Museo y comunidad: desde el mundo de los objetos al mundo de los sujetos*”, LOM ediciones Ltda, Chile. ISBN: 956-244-145-8

### ***Tesis***

- Ji Hoon Ahn, (2003) “*Corporate sponsorship and museum development, Strategic corporate sponsorship and audience development for museums in Sweden.*” Suecia: , Graduate Business School of Economics and Commercial Law Göteborg University. International Management Master Thesis No 2003:60, ISSN 1403-851X, Traducción: S.L.A (autora tesis)

### ***Seminario / cátedra***

- Di Girólamo, C. (2006) “*De la participación en la cultura a una cultura de participación*” En: Seminario internacional Ciudadanía, Participación y Cultura Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 5 y 6 de Octubre Santiago, Chile

- Luis Guillermo Lumbreras, Nivia Palma (2006), VIII Seminario sobre patrimonio cultural “*Rescate, invención y comunidad*”, organizado por: DIBAM y Consejo Nacional de la cultura y las artes. 22, 23 y 24 de Noviembre, Santiago Chile.
- Mendoza, Miguel, “*Clase de comunicación*”, cátedra de marketing I U. De Chile, 15 de Junio de 2006

#### **Artículos / Estudios**

- Moore, K. (2005) “La planificación estratégica en los museos”, *MUSEOS.ES (revista de la subdirección general de museos estatales, España)*, número 1, pág:33-46
- María Jose Bunster, “*Fundación cultural Plaza Mulato Gil de Castro*”. Artículo enviado a la autora del Seminario vía mail, previa visita al MAVI.
- El Mercurio, “*Artes y Letras*” cuerpo E23, Domingo 10 de diciembre 2006
- DIBAM, “Estudio de opinión y satisfacción usuarios/as de museos regionales y/o especializados” Unidad de Estudios y Desarrollo Institucional, 2005
- “*Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre*” Consejo Nacional de la cultura y las Artes, Gobierno de Chile, (2005)
- *Gobierno de Chilwe, subdirección de museos, “Resultado de encuesta de servicios educacionales en los museos”(2002)*
- Consejo de la cultura y las artes, “*Anuario de cultura y tiempo libre: arte, patrimonio, recreación y medios de comunicación, 2003*”, *Gobierno de Chile*

#### **Páginas web**

- Trampe, A. “*Museos de Chile: una unión esperada*” Revista Museos N° 25 <[http://www.dibam.cl/subdirec\\_museos/contenido](http://www.dibam.cl/subdirec_museos/contenido)> [consulta:16 de octubre 2006]
- International council of Museums, (2001) “*Código de Deontología del ICOM para museos*” [en línea] Edición 2001 Barcelona, España, <<http://icom.museum/>> [Consulta: 20 de Septiembre 2006]
- Rentschler, R.; Reussner, E. (2002) “*Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?*” < <http://www.gestiondesarts.com/>> [consulta:31 de Octubre], Traducción: S.L.A (autora tesis)

- Mork, P. “*Key Elements of a Communications Plan*” (2006), Presented at the ICOM MPR Conference and Training Programme in Mombasa, Kenya. <http://www.museumsnnett.no/> [consulta:31 de Octubre], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Case, M. “*The Loyalty Effect*”, Qm2 for non profit organizations, <http://www.qm2.org/> [consulta:1 de Noviembre], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Khalife, K. (2000) “*What is Marketing?*” *Is your museum's definition inside out?* , Museum marketing tips, <http://www.museummarketingtips.com/> [consulta:1 de Noviembre], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Maloposky instytut Kultury, proyecto Pro Spectatore, “*Museum for People: marketing, audience segmentation, research of the needs and opinions, PR*”, , Polonia <<http://www.mik.krakow.pl/prospectatore/>> [Consulta:7 de Noviembre del 2006], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Miyamoto, C. “*How To Write A Comprehensive Public Relations Plan*” , APR, Fellow PRSA. < <http://www.geocities.com/WallStreet/8925/prplan>> [consulta: 8 de Noviembre del 2006], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Institute for media, policy and civil society, (2002) “*PLAN THE WORK: A Handbook for Strategic Communications Planning for Not-for-Profit Organizations* “, Vancouver, Canada. [www.impacs.org](http://www.impacs.org) [consulta: 14 de Noviembre de 2006], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Institute for media, policy and civil society.(1999-2001) “*Communications planning*” Vancouver, Canada. [www.impacs.org](http://www.impacs.org) [consulta: 15 de Noviembre de 2006], Traducción: S.L.A (autora tesis)
- Jorge Molina Villegas, “*Viva la publicidad viva*”, Capítulo noveno. Universidad Santiago de Cali, Comunicación social. <http://www.usc.edu.co/> [consulta:15 de Noviembre]
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, MITINCI/ Programa MEJORA y el SEBRAE Programa de Calidad Total, Cuaderno de Herramientas “*Guía del Empresario*”, El Salvador < <http://www.infomipyme.com>> [consulta:15 de Noviembre]
- Alberto G. Bellucci (2006), Presentación “*Nueva Guía de las Colecciones Permanentes del Museo Nacional de Bellas Artes*”, Asociación de amigos del museo nacional de Bellas Artes, <<http://www.aamnba.com.ar/>> [consulta: 27 de Noviembre 2006]
- Américo Castilla “*Bellas Artes 2.0, Ponien en marcha una profunda renovación del museo*”, [www.clarin.com](http://www.clarin.com) publicado el 26 de Agosto del 2004. [consulta: 27 de Noviembre 2006]

- Museo Histórico Nacional, misión del museo, < [http://www.dibam.cl/historico\\_nacional/](http://www.dibam.cl/historico_nacional/)> [consulta:4 de diciembre]

## **VII. Anexos**

### **VII.1 Entrevistas**

#### *VII.1.1 Alan Trampe*

(Realizada el 19 de Octubre de 2006)

Subdirector Nacional de Museos (DIBAM) Licenciado en Teoría e Historia del Arte, Universidad de Chile (1989). Magister en Estudios y Administración Cultural, Universidad de Tarapacá (1998)

1. ¿Cuál es la situación actual de los museos en torno a la audiencia?
2. ¿Cuál es el rol del marketing en los museos?
3. En los últimos años, ¿se percibe una mayor orientación al marketing de museos?
4. ¿Cuáles son las políticas en torno al fomento de audiencia que se han adoptado en los últimos cinco años?
5. ¿Es posible incluir la posibilidad de fomentar los auspicios en los museos?
6. ¿En la DIBAM, se aseguran que las planas ejecutivas mayores cuenten con capacitación relativa a la gestión?
7. ¿Existen políticas orientadas a mejorar la capacitación de la línea de contacto con los visitantes?
8. ¿Cuentan los museos con plan estratégico?
9. Respecto al estudio de calidad de servicios (2000), cuales son las principales limitantes a la hora de realizar inversiones para ampliar las muestras en exhibición?
10. ¿Cómo se puede fomentar audiencia en relación a otros proveedores de ocio?

#### *VII.1.2 Angélica Pérez*

(Realizada el 23 de Octubre del 2006)

Asistente de dirección y encargada de prensa del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA)

1. En su misión, la institución se encuentra más orientada a la preservación de patrimonio o al mayor acceso de audiencia?
2. ¿Cuáles son las actividades que realizan para hacer más atractiva la experiencia del público?

3. ¿Cuál es el rol de los voluntarios?
4. ¿El MNBA se organiza con dependencia orgánica o dependencia con autonomía de gestión de la DIBAM?
5. ¿Las políticas de audiencia llevadas a cabo por el MNBA han sido exportadas a otros museos?
6. ¿El MNBA cuenta con auspicios de instituciones privadas?
7. ¿Cuál es la importancia que ustedes dan al marketing como instrumento de aumento de audiencia?
8. ¿Qué políticas se llevan a cabo para atracción de público extranjero?
9. ¿Cuáles han sido las políticas que el museo ha llevado a cabo para acercarse a la comunidad?
10. ¿Cómo determinan cuales son las necesidades de la audiencia? ¿tienen que ver ellas con su rol como institución pública?

#### *VII.1.3 Alvaro Martínez*

(Realizada el 25 de octubre del 2006)

Especialista en marketing Cultural, Ingeniero Civil Industrial, UC. Profesor ayudante Facultad de Ingeniería UC. Profesor del programa de capacitación PROCAD UC. Gerente General de SAPIENS Soluciones integrales S.A. Consultor de empresas.

1. ¿Cuales son los objetivos del Marketing de museos?
2. En los últimos años, ¿se aprecia una mayor orientación al marketing por parte de los museos en Chile? ¿Ella es baja o alta en relación a países de similares condiciones socioeconómicas?
3. ¿Existen políticas de audiencia que se hayan llevado en Chile a través del marketing?
4. ¿La gestión de marketing es más útil para los museos con o sin fin de lucro?
5. ¿Existen iniciativas fundamentadas en el marketing que permitan al museo acercarse a la comunidad?
6. ¿Cómo fomentar la audiencia en relación a otros proveedores de ocio?
7. ¿Cómo es posible conciliar la misión de preservación de patrimonio de los museos, con la misión de difusión del conocimiento?

#### *VII.1.4 Caroll Yasky*

(Realizada el 20 de Octubre del 2006)

Licenciada en Teoría e Historia del Arte y Encargada de Comunicaciones del Museo de Arte Contemporáneo.

1.¿Cuál es su forma de organización institucional, de dependencia orgánica, dependencia con autonomía de gestión o entidad sin fin de lucro.?

#### *VII.1.5 Cuestionario para Tesis de Grado: Plan comunicacional para los museos*

El siguiente cuestionario fue enviado al Museo Nacional de Chile, Argentina, España y México con el objetivo de realizar una comparación internacional de las experiencias museísticas en el ámbito internacional.

Como éste fue enviado a través de un mail, las respuestas quedaron acotadas a la disponibilidad y disposición de sus receptores.

**Chile:** Angélica Pérez, Encargada prensa MNBA

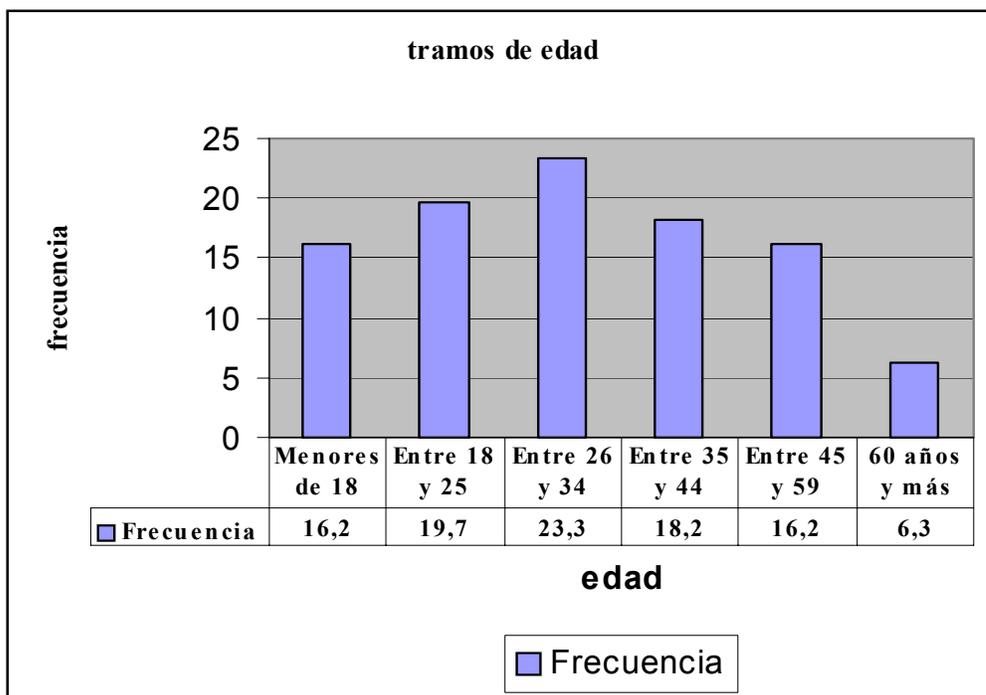
**Argentina:** Eleonora Waldmann encargada de prensa MNBA (respuesta recibida el 24 de Noviembre del 2006)

- En su país, ¿se utilizan las herramientas de marketing como la planificación estratégica y el plan comunicacional?
- En su misión, ¿La institución se encuentra más orientada a la preservación de patrimonio o al mayor acceso de audiencia?
- ¿Cuáles son las actividades que realizan para hacer más atractiva la experiencia del público?, ¿Cómo determinan cuales son sus necesidades?
- ¿El museo ha realizado políticas para acercarse a la comunidad que lo rodea?, ¿Cuáles?
- ¿Realizan análisis FODA?, ¿Cuáles son las principales fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) que presenta actualmente el museo?, ¿Cuentan con estrategias para mantenerlas (F y O) y superarlas(D y A)?¿Cuáles?
- ¿Su museo desarrolla plan comunicacional de marketing?
- ¿Qué herramientas utiliza para promocionar el mensaje y las exhibiciones del museo (relaciones públicas, publicidad, Internet, marketing directo)?

Si realizan plan comunicacional (similar al plan de estratégico de la institución):

- ¿Cuáles son las estrategias y tácticas ideadas para realizar los proyectos de promoción del museo para el próximo año?
- De su presupuesto anual, ¿cuánto gastan en promoción del museo?
- Desde la Implementación del plan comunicacional, ¿su museo ha recibido mayor afluencia de público?, Si la respuesta es afirmativa, ¿En qué porcentaje aproximadamente ha sido el crecimiento?

## VII.2 Gráficos



Fuente: Resultado de encuesta de servicios educacionales en los museos

