



**Benemérita Universidad  
Autónoma de Puebla**

**Facultad de Filosofía y Letras  
Maestría en Estética y Arte**

**Museo Universitario  
Casa de los Muñecos.  
Comunicación y Marketing**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN ESTÉTICA Y ARTE

PRESENTA

Lic. Cristóbal Rodríguez Ocegüera

DIRECTORA

Dra. Isabel Fraile Martín

Puebla, Pue. Abril de 2017

## Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a cada una de las personas que de manera directa o indirecta han hecho posible la realización de la presente tesis, ya sea mediante sus acertadas sugerencias respecto a los contenidos de la misma, su participación y apoyo. Agradezco profundamente a mi tutora, la Dra. Isabel Fraile Martín, quien me orientó y colaboró en el proceso de investigación de esta tesis; su atención y sus consejos fueron fundamentales para concluir satisfactoriamente este trabajo.

Agradezco también a mis profesores y tutores, el Dr. Jesús Márquez Carrillo y el Mtro. Oscar Alejo García, quienes me brindaron sus conocimientos, experiencias y sugerencias para elaborar de manera acertada esta investigación. Mi agradecimiento también a las autoridades de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, de la Maestría en Estética y Arte y del Museo Universitario Casa de los Muñecos por todo el apoyo y facilidades brindadas, sin esta ayuda no podría haber realizado mis estudios de maestría, ni esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a mi familia, novia y amigos, por su constante paciencia, apoyo, consejos y confianza para emprender este proyecto. Además, agradecerles la constante comprensión que me han brindado tanto ahora como en todos los planes que he emprendido.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I - Museo Universitario</b>	<b>11</b>
El Museo	11
El museo y su vínculo con la universidad	12
Representante de los Museos Universitarios.	15
El público de los museos universitarios	16
Clasificación de Museos	17
Políticas y normativas en los museos universitarios	19
Censo de museos universitarios (México, Puebla)	25
Los museos universitarios en la web (México, Puebla)	29
<b>Capítulo II - Comunicación, marketing y museo</b>	<b>31</b>
La comunicación en el museo	31
El marketing en el museo	35
Estudios de público	47
Difusión del museo	53
<b>Capítulo III - Museo Universitario Casa de los Muñecos</b>	<b>58</b>
Análisis museográfico-mercadológico	59
Políticas Institucionales para el Museo Universitario	61
(Posición) Ubicación, acceso	67
(Precio) Servicios, actividades y usos del Museo Universitario	69
(Producto) Estructura interna	69
<b>Capítulo IV - Análisis y propuesta de plan estratégico de marketing</b>	<b>82</b>
(Promoción) Comunicación del Museo Universitario Casa de los Muñecos	82
Formulación de plan estratégico de marketing	92
Propuestas para el Museo Universitario Casa de los Muñecos	112
<b>Conclusiones</b>	<b>129</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>134</b>

## **Introducción**

La presente investigación tiene como objeto de estudio al Museo Universitario Casa de los Muñecos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y sus procesos de comunicación y marketing, con el fin de elaborar una propuesta para el mejoramiento de la comunicación en las instituciones de arte apoyada en el marketing. Nace del interés del suscrito por abordar los conceptos, métodos, operatividad y mensajes que transmiten los Museo Universitarios al público, así como, la oportunidad de realizar un trabajo interdisciplinario, en el cual se muestre el potencial que ofrece el marketing a las instituciones museales.

Un factor determinante que animó a la elaboración del presente estudio fue la necesidad de exponer la importancia que tiene el Museo Universitario, tanto el continente como su contenido, y su difusión a través de los medios de comunicación y promoción, para así en primera instancia incrementar el número de visitantes. Puesto que, este museo representa parte del patrimonio histórico y cultural de la BUAP y de la ciudad de Puebla. Aunque, no solo se trata del atraer visitantes y difundir el legado heredado, sino también se deben considerar el alto potencial para la actividad cultural, la cual generaría un nuevo campo para la vida de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Es por ello, que se considera conveniente que en el marco del 30 aniversario del Museo Universitario de la BUAP se involucre en estudios interdisciplinarios que le ofrezcan sugerencias o soluciones a distintas problemáticas de la comunicación dentro y fuera del museo. Es así que, la presente tesis ha tomado como base teórica aportes de las áreas de Museología, Comunicación y Marketing, disciplinas que apuntan a un objetivo en común, que es el de difundir y promover la identidad y el patrimonio cultural universitario a la comunidad y que ésta se identifique con los valores y mensajes propuestos por el Museo Universitario Casa de los Muñecos.

En ese sentido, a lo largo del primer capítulo se revisarán los aspectos teóricos acerca de los museos y en concreto los museos universitarios en México, así como las políticas que los rigen, ya que, estos reflejan la relación que existe hoy en día entre la sociedad y los museos universitarios. Asimismo, en el segundo capítulo se expone la investigación de la teoría relevante acerca del marketing y su desarrollo en relación a las instituciones culturales, así como los estudios de público y las herramientas para la difusión del museo.

Un aspecto fundamental de esta tesis es el tercer capítulo, en el cual se presenta un análisis museográfico y mercadológico realizado al Museo Universitario Casa de los Muñecos. En tales investigaciones ha sido posible notar aciertos como la preservación del contenido y por otro lado, ausencias de material informativo y de difusión que responden a una falta de planificación en el área de comunicación del museo.

En el cuarto capítulo, se aborda un análisis acerca de los procesos de comunicación y difusión del Departamento de Comunicación del Museo Universitario, así como la aplicación de un estudio de público. Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior, ésta investigación busca aportar una serie de sugerencias y propuestas de la presente tesis, que ha sido elaborada con base en los resultados del diagnóstico realizado, incluye propuestas a nivel operativo, así como, una campaña publicitaria que podría ser aplicada en un futuro para fomentar la imagen institucional del Museo Universitario y la promoción de sus actividades.

### **Formulación del problema y justificación del estudio**

Si bien es cierto, en México el tema de la comunicación y el marketing en los museos es una materia que ya hace algunos años se comenzó a estudiar, no obstante, la falta de estudios de marketing y herramientas de comunicación en instituciones museales para vincular al público con el museo, es un problema, ya que el tema de la comunicación en los museos universitarios en México es reciente, lo que representa entonces una laguna en el saber y en la práctica museal. A la vez las herramientas de comunicación pueden ser utilizadas para alcanzar los objetivos del museo y lograr competir por sus públicos con los diversos medios y alternativas de entretenimiento.

En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010<sup>1</sup>, el público está falto de interés hacia el campo de los museos; un 45% de las 32 mil personas entrevistadas por el consejo dijo no haber visitado un museo alguna vez. Entre las razones principales por las cuales los ciudadanos no asisten a esos espacios de cultura, según comentaron, están: “no tiene tiempo” (19%), “falta de tiempo y dinero” (18%) y “no le interesa” (18%).

En 2011, el propio Conaculta presentó un Estudio de visitantes a museos 2010, en el que, tomando en cuenta a 16 museos del Estado de México, reveló que el público conoce los museos por los siguientes medios: “por un maestro o libro de texto” (31.7%), “conoce desde siempre el museo” (23.8%), “recomendación amigos y familiares” (18.6%); estos aspectos evidencian la necesidad y la exigencia social de promocionar al museo por otros medios, es decir, de experimentar nuevos formatos comunicación en donde el público tenga una aproximación más eficaz y continua con el museo.

En cuanto al estado de Puebla, también el Conaculta<sup>2</sup> informó que el 49.6% de la gente encuestada en esta entidad aseguró no haber visitado alguna vez un museo, debido a los siguientes motivos: “falta de tiempo y dinero” (21.14%), “no conoce” (17.62%) y “no le interesa” (17.6%). Dichas cifras, similares a las registradas a nivel nacional, revelan la necesidad de explorar estrategias y herramientas de comunicación que logren atraer a los visitantes y a nuevos públicos a ese tipo de espacios culturales poblanos.

Por consiguiente, la justificación de la presente investigación reside en el planteamiento de una propuesta viable para el mejoramiento de la comunicación y difusión que permita vincular al Museo Universitario Casa de los Muñecos, sus colecciones y sus actividades con los visitantes, la comunidad universitaria y la sociedad de la ciudad de Puebla.

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales*. p.81.

<sup>2</sup> Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales. Puebla*. Pp.69-75.

## **Antecedentes de la investigación**

Ante la ausencia de estadísticas y reportes oficiales en torno a la comunicación en los museos universitarios —a nivel internacional así como nacional y estatal—, en este proyecto de tesis se retoma la información y la perspectiva de autores expertos en el ámbito museal, con el propósito de evidenciar la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación y la museografía en espacios de cultura, para lograr un mejor aprovechamiento de los servicios que un museo puede brindar a los visitantes.

De tal manera, se realizó un trabajo de indagación en distintos medios (impresos y electrónicos). Al revisar los datos recabados, se encontró que la comunicación en los museos universitarios es un tema que ha sido poco abordado, siendo el Comité Internacional para los Museos y las Colecciones Universitarias (UMAC) la organización donde más autores se han enfocado en los museos universitarios; la Dra. Luisa Fernanda Rico de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se coloca como uno de los exponentes contemporáneos más importante en la materia de museos universitarios en México.

También, Norma Edith Alonso Hernández, maestra en Diseño Industrial por la Universidad Autónoma de México, ha retomado el tema del diseño museográfico en función de los visitantes y ha desarrollado una metodología para la creación de proyectos museográficos. Carolina Martín Piñol, miembro del grupo Didáctica del Patrimonio, Nuevas Tecnologías y Museografía Comprensiva, de la Universidad de Barcelona, ha desarrollado proyectos vinculados a la museografía y a la creación de equipamientos culturales, además ha coordinado el Máster en Museografía Interactiva y Entornos de Participación en IL3-Universidad de Barcelona.

En cuanto a la comunicación en el museo universitario, se observa que tal concepto es utilizado casi de manera empírica, convirtiéndose así en un campo viable para el desarrollo de investigaciones novedosas como la que se propone en esta tesis. Por este motivo se retomarán aspectos de la comunicación en el museo de autores como Francisco Javier Zubiaur Carreño, doctor en Historia del Arte por la Universidad de Navarra, Francisca Hernández Hernández, doctora por la Universidad de Salamanca y autora de distintas

publicaciones relacionadas a la museología y la comunicación y a Luis Alonso Fernández, director del Museo de Arte Contemporáneo de Sevilla.

## **Objetivos**

*Objetivo general:* Diseñar una propuesta enfocada al mejoramiento de la comunicación y el marketing hacia el público del *Museo Universitario Casa de los Muñecos* de la BUAP que permita crear un vínculo entre el visitante, la exhibición, el museo y el público potencial. Ello con el fin de brindar información más completa al público que haga de su visita al museo una experiencia más gratificante.

*Objetivos específicos:*

- Analizar los espacios y los recursos de comunicación y marketing con los que cuenta actualmente el *Museo Universitario Casa de los Muñecos* de la BUAP.
- Determinar cuáles son los elementos comunicativos que demandan los visitantes en ese museo.
- Identificar cuáles son los elementos y estrategias comunicativas de aplicación viable en ese espacio de cultura.

## **Hipótesis**

Una nueva estrategia de comunicación y difusión desarrollada a través de un plan estratégico de marketing dará como resultado, una mejora en la relación museo – visitante, asimismo, las acciones definidas por los resultados de un estudio de público lograrán seducir al público potencial, mediante la difusión en diversos medios de comunicación. Más aún, la aplicación de las propuestas expuestas en este trabajo conducirán al desarrollo de nuevas políticas que normen el ejercicio de difusión y promoción de las instituciones culturales de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Esta propuesta incrementará el interés y por consecuencia se convertirá en una oportunidad cultural y turística que incrementará el número de visitas del museo e impondrá la imagen institucional del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

## Metodología

La metodología científica aplicada a este trabajo de investigación se resumen de la siguiente manera:

*Recolección de datos:* Una revisión bibliográfica de cada uno de los temas tratados en la investigación. Además se debe agregar la utilización de otras fuentes como periódicos, revistas, publicaciones científicas, páginas web, redes sociales, etc.

*Trabajo de campo:* Después de revisado el material bibliográfico, se procedió a la obtención de datos reales. Para esto se realizó lo siguiente:

- Para conocer la situación general del museo frente a la ciudadanía, se diseñó una primera encuesta, en el cual se consultó sobre la visualidad del museo.
- Se aplicó dicha encuesta en al alrededores del inmueble, para que a continuación los resultados fueran contabilizados para tener una primera muestra de información.
- Más tarde, se envió un oficio a la dirección del Museo Universitario Casa de los Muñecos, donde se detallaba el objeto del presente estudio y se solicitó acceso a las instalaciones para realizar una serie de encuestas al público.
- Se formuló una segunda encuesta de salida adecuada para conocer los información relevante de los visitantes del museo.
- Se aplicaron las encuestas en distintos meses y horarios con el fin de obtener una respuesta más amplia. Posteriormente, las respuestas serían revisadas y analizadas para la confección de este estudio.
- Respecto a la información de los museos extranjeros se obtuvieron por diferentes vías: Internet, correo electrónico, redes sociales y una estancia en el Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Chile en Santiago de Chile.

*Análisis descriptivo y comparativo:* Al reunir todos los datos, por las distintas fuentes investigadas se estableció un análisis descriptivo de toda la información y una constatación de todos los datos, verificando los mismos y comparándolos entre sí.

*Análisis crítico y la evaluación:* Se procedió a un análisis crítico de los resultados obtenidos, así como una valoración de todo el proceso y de la realidad en la que se encuentra

el Museo Universitario Casa de los Muñecos. El estudio del Museo Universitario abarcó sus partes constitutivas relacionadas a la comunicación: el edificio, las colecciones, el área de investigación y difusión. Esto no solo presenta y evidencia la realidad del museo, sino que, plantea una reflexión sobre la necesidad de investigar y actuar sobre las problemáticas actuales que enfrentan las instituciones culturales de la BUAP.

# Capítulo I

## Museo Universitario

### *El museo*

El Consejo Internacional de Museos (ICOM)<sup>3</sup> es una organización que representa a los museos y a los actores de la comunidad museística. Dicha organización está presente en 137 países, además cuenta con una red de expertos que son reunidos para investigar y trabajar distintos temas museísticos. Siendo el ICOM la única organización de carácter internacional tiene la función de “(...) vigila[r] y preserva[r] la actividad de los museos alrededor del mundo, funge como un enlace entre ellos y todos los involucrados en la actividad museística, lo cual permite mantenerse al día en los avances, tendencias y nuevas tecnologías (...) para la conservación y defensa de los bienes museales”.<sup>4</sup> Por lo tanto, una de las inquietudes del ICOM es definir el término *museo*.

Es así que, en 2007, por medio del documento oficial de los *Estatutos del ICOM* en su artículo III, sección 1, dio a conocer la definición oficial: “[u]n museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.”<sup>5</sup> Cabe mencionar que anteriormente, en 1975, ICOM agregó en sus estatutos, título II, artículo 4, en el cual se menciona que:

además de los museos designados como tales: a) institutos de conservación y galerías de exposición dependientes de bibliotecas y de centros de archivo; b) los yacimientos y monumentos históricos que tengan la naturaleza de museo para sus actividades de adquisición,

---

<sup>3</sup> International Council of Museums (ICOM) <http://icom.museum/>

<sup>4</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 52.

<sup>5</sup> ICOM, *Estatutos del ICOM*, 2007. p.3. en: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_spa.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_spa.pdf)

de conservación y de comunicación; c) las instituciones que presenten espec[í]menes vivos, tales como los jardines botánicos y zoológicos, acuarios viveros, etc.<sup>6</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, el ICOM, en 2010, decidió publicar una definición más completa, extensa e incluyente, en el documento *Conceptos Claves de Museología*<sup>7</sup>. En el cual se citan las palabras del filósofo y museólogo Bernard Deloche acerca del museo, que puede ser considerado “una función específica que puede tomar o no la figura de una institución, cuyo objetivo es asegurar, por medio de la experiencia sensible, la clasificación y la transmisión de la cultura, entendida como el conjunto de adquisiciones que hacen de un ser genéticamente humano un hombre”.<sup>8</sup>

Debido a esta definición del término museo, actualmente se aplica a una gran diversidad de sitios, como las reservas naturales, los jardines botánicos, zoológicos, bibliotecas públicas, sitios arqueológicos, cibermuseos y ecomuseos, entre otros. En términos generales, podemos decir que el museo es una institución que tiene como objetivo preservar, incrementar y dar a conocer sus colecciones a la sociedad. Habría que decir también que, desde 1986, se aprobó el *Código de Deontología del ICOM*, el cual se ha convertido en un documento esencial, “(...) en el que se establecen las normas mínimas de conducta y práctica profesional para los museos y su personal.”<sup>9</sup> De ahí que dicho documento es un elemento de referencia para el desarrollo de cualquier tipo de museo.

### ***El museo y su vínculo con la universidad***

Con respecto al museo y la universidad como instituciones, ambas comparten funciones y fines similares, como son la difusión y preservación de la cultura. Asimismo, hay que aclarar que, desde un enfoque jurídico, “(...) entendemos por museo universitario ‘un museo cuya titularidad pertenece a una universidad’.”<sup>10</sup> Por lo cual, las universidades cumplen con actividades propias de los museos y las funciones que la ley exige, como son: “a) La creación,

---

<sup>6</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 391.

<sup>7</sup> André, Desvallées y François, Mairesse, *Conceptos Claves de Museología*, pp. 52-55.

<sup>8</sup> André, Desvallées y François, Mairesse, *Conceptos Claves de Museología*, p. 54.

<sup>9</sup> ICOM, Código de Deontología del ICOM, en:

[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code\\_ethics2013\\_es.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_es.pdf)

<sup>10</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 218.

desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura. b) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida y del desarrollo económico.”<sup>11</sup>

Acorde con la idea anterior, la Dra. Luisa Fernanda Rico Mansard, coordinadora del Comité Internacional de Museos y Colecciones Universitarias (UMAC) en México, mencionó que durante el siglo XX “(...) buena parte de las colecciones científicas y artísticas fueron integradas a distintas universidades. (...) el vínculo universidad-museo (...), se refuerza día tras día, creando nuevos museos y aportando en la actualidad conocimientos y experiencias a otro tipo de instituciones museales.”<sup>12</sup>

De ahí que los museos universitarios deben ser considerados con todos los componentes básicos de un museo tradicional, como son: La colección, conjunto de piezas conservadas para su investigación y difusión. El espacio físico en que se alberga el museo. Los operarios, quienes son el personal que trabaja para el museo. Y los usuarios, que son el público que asiste al museo. Más no se trata tan solo de un museo sin más, ya que los museos universitarios cuentan con la oportunidad de utilizar los recursos de la universidad, además de contar con investigaciones actualizadas, “(...) en especial l[o]s correspondientes a la difusión cultural, para diseñar y desarrollar programas multidisciplinarios.”<sup>13</sup>

Este concepto de “difusión cultural” habitualmente se relaciona con la generación de contenidos culturales, pero el profesor Marcel Martín Guglielmino, de la Universidad de Olavide, nos ofrece una definición más amplia: “(...) la difusión cultural es una actividad de transferencia de conocimiento cuyo objetivo es permitir la accesibilidad del conjunto de la sociedad al uso y disfrute del patrimonio cultural.”<sup>14</sup> Por lo tanto, si hablamos de difundir cultura a través de la comunicación en los medios, forzosamente tendremos que hablar del marketing y de los múltiples soportes tradicionales y virtuales con los que se cuenta. Sin olvidar que la sociedad es el objetivo principal de la difusión cultural.

---

<sup>11</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 219.

<sup>12</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 55.

<sup>13</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 142.

<sup>14</sup> Martín Guglielmino, Marcel, “La difusión del patrimonio. Actualización y debate”, en: [www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/estudios/articulo.php](http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/estudios/articulo.php)

Carmen Valdés Sagüés, directora del Servicio de Museos del Gobierno de Navarra, presentó quizá la definición más completa acerca de la “difusión”, considerando a ésta como “(...) la función que se encarga directamente de poner en relación el museo con la sociedad, la que comunica el contenido de las colecciones del museo al público, la que facilita la transmisión (...) de los fines y valores de la propia institución (...)”.<sup>15</sup> Pero esta función de transmitir información no es casual, la sociedad es la que otorga valor al museo. Si en un momento dado el museo no comunicara, perdería su objetivo básico.

Se debe considerar que los museos universitarios son parte de una institución académica y, por lo tanto, deben mantener su esencia universitaria. Además, “[e]l estrecho contacto del personal de los MU con investigadores y docentes propicia que estas instituciones estén a la vanguardia de los saberes especializados (...)”<sup>16</sup> La Dra. Luisa Rico menciona, en su libro *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*<sup>17</sup>, que los museos universitarios pueden clasificarse en dos tipos: el primero, que contiene colecciones de objetos valiosos adquiridos a través del tiempo de vida de la institución y que se exponen permanentemente, “(...) bajo perspectivas estéticas e históricas, resaltando su valor patrimonial (...)”.<sup>18</sup>

Y el segundo tipo de museo universitario realiza exposiciones temporales con temas actuales, que “(...) surgen de la necesidad de difundir la cultura a amplios sectores de la sociedad (...)”.<sup>19</sup> No obstante, ambos tipos de museos universitarios pueden entrelazarse y lograr traspasar sus límites, combinando temáticas y visiones espacio-temporales. Es así como los museos universitarios otorgan valores adicionales a las universidades y, simultáneamente, dichas universidades toman protagonismo en el área museística, facilitando el acceso a cualquier tipo de público.

Entonces es posible decir que la característica más representativa de los museos universitarios es la de garantizar una investigación actualizada, así como cumplir con las actividades de todo museo. Todavía cabe señalar, que los museos universitarios son

---

<sup>15</sup> Valdés, Carmen, *La difusión, una función del museo*, p. 66.

<sup>16</sup> Luisa, Rico, *Aportes a la museología mexicana*, p. 170.

<sup>17</sup> Luisa, Rico, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*, p. 126.

<sup>18</sup> Luisa, Rico, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*, p. 126.

<sup>19</sup> Luisa, Rico, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*, p. 126.

esenciales en la sociedad, como mencionó Luis Repetto Málaga, Presidente del Consejo Internacional de Museos (ICOM) – Perú, quien, en el VII Encuentro de Museos Universitarios del Mercosur propuso como una definición del museo universitario la siguiente cita del autor Mario Vargas Llosa publicada en el diario El País.

Los museos son tan necesarios para los países como las escuelas y los hospitales. Ellos educan tanto y a veces más que las aulas y sobre todo de una manera más sutil, privada y permanente que como lo hacen los maestros. Ellos también curan, no los cuerpos, pero sí las mentes, de la tiniebla que es la ignorancia, el prejuicio, la superstición y todas las taras que incomunican a los seres humanos entre sí y los enconan y empujan a matarse. Los museos reemplazan la visión pequeña, provinciana, mezquina, unilateral, de campanario, de la vida y las cosas por una visión ancha, generosa, plural. Afinan la sensibilidad, estimulan la imaginación, refinan los sentimientos y despiertan en las personas un espíritu crítico y autocrítico. El progreso no significa sólo muchos colegios, hospitales y carreteras. También, y acaso sobre todo, esa sabiduría que nos hace capaces de diferenciar lo feo de lo bello, lo inteligente de lo estúpido, lo bueno de lo malo y lo tolerable de lo intolerable, que llamamos la cultura. En los países donde hay muchos museos la clase política suele ser bastante más presentable que en los nuestros y en ellos no es tan frecuente que quienes gobiernan digan o hagan tonterías.<sup>20</sup>

### ***Representante de los Museos Universitarios***

Conviene subrayar que, al contar las universidades con colecciones propias y museos, el ICOM decidió crear en 2001, el Comité Internacional de Museos y Colecciones Universitarias (UMAC)<sup>21</sup>, con el objetivo de “(...) preservar y facilitar el acceso a (...) colecciones singulares y poco conocidas de una parte significativa del patrimonio nacional e internacional.”<sup>22</sup> En la actualidad, el UMAC está presente en 40 países y parte de sus

---

<sup>20</sup> Vargas, Mario, *El Perú no necesita museos*, El País, en: [http://elpais.com/diario/2009/03/08/opinion/1236466813\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/03/08/opinion/1236466813_850215.html)

<sup>21</sup> Comité Internacional de Museos y Colecciones Universitarias (UMAC), en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/>

<sup>22</sup> University Museums and Collections (UMAC), en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/UMACFlyerSpanish.pdf>

funciones son: intercambiar ideas entre los actores que están vinculados a museos, galerías y colecciones universitarias. Buscar oportunidades de cooperación, además de compartir recursos, conocimientos y experiencias. Conservar una constante retroalimentación con sus miembros. Diseñar estrategias para asesorar a los interesados en el área museal, a la administración universitaria, el ICOM y a otras instituciones profesionales. Mantener una alianza con los museos universitarios y colecciones, ante gobiernos, instituciones educativas, museos en general, empresas y público general.

Actualmente, el organismo de UMAC está presente en México, y ya que el mayor número de museos universitarios de este país pertenecen a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) será desde esta universidad, donde a través de un equipo de profesionales se forme una red nacional e internacional para la comunicación y el intercambio de conocimientos que beneficiará a todos los agentes interesados, con el objetivo de ofrecer a la sociedad, conocimientos sobre el patrimonio.

### ***El público de los museos universitarios***

Para los museos universitarios es imprescindible comprender que los estudiantes, profesores y todo aquel integrante o institución relacionada a la comunidad universitaria son su principal público, ya que los museos universitarios deben estar vinculados a la vida e intereses universitarios. A fin de lograr que el museo universitario sea un significativo apoyo para el aprendizaje, debe “(...) buscar la relación entre las colecciones del museo y los contenidos de programas y asignaturas de estudio, con el propósito de descubrir coincidencias y diseñar nuevos programas de trabajo conjuntos (...)”.<sup>23</sup> Sin embargo, se necesita realizar estudios de consumo cultural del público que visita al museo universitario, ya que es ineludible comprender los hábitos de consumo, pues dicha institución tiene un carácter híbrido.

La formación de público debe ser una actividad imperativa dentro de los objetivos y metodologías de cualquier museo universitario. Y, para lograr esa formación, dicho público “(...) debe ser contemplado como una gran diversidad, en sus conocimientos, experiencias y

---

<sup>23</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 380.

expectativas, así como difieren la manera como asimilan, rechazan o reinterpretan lo que reciben en los museos.”<sup>24</sup> Además, es necesario tomar en cuenta las consideraciones que explica Juan Luna Ruiz, Doctor en Ciencias Antropológicas por la UNAM, acerca de la actualidad y que ahora el visitante se enfrenta a dos opciones: la primera, que llama “opción ritual”, cuya meta es lograr un mayor número de visitantes, se ignora la variedad del público y se enfoca en el valor de los objetos, espacios y discursos.

Mientras que la segunda opción, nombrada opción lúdica, la cual enfatiza la interacción del público con los objetos, espacios y conceptos.<sup>25</sup> Sin embargo, el mismo Dr. Luna propone que se debe “(...) hallar un equilibrio entre ambas tendencias, integrando tanto elementos rituales como lúdicos (...)”,<sup>26</sup> esta combinación dependerá de conocer al visitante, sus experiencias y expectativas. De acuerdo con la catedrática británica Eliean Hooper Geenhill, el museo como institución debe enfocarse paulatinamente en el visitante, “además de ocuparse de sus propias colecciones, los museos han de orientarse al público”.<sup>27</sup>

De ahí, la importancia de estudiar al público, ya que es “(...) una labor clave, que exige un planteamiento diario y hasta una invención y redefinición de la calidad de sus servicios (...)”<sup>28</sup>, y la capacidad comunicativa que el museo exponga al visitante.

### *Clasificación de museos*

En lo que toca a como se deben clasificar los museos universitarios, la UNESCO y el ICOM reconocen, en su publicación *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*<sup>29</sup>, una tipología de museos derivada por sus especificaciones, brevemente se menciona dicha clasificación: Con respecto a los “museos nacionales” que son los encargados de incentivar la conciencia e identidad nacional. Por otro lado, los “museos especializados” son aquellos que optan por especializarse en la promoción de áreas como el diseño industrial. En cuanto a los museos

---

<sup>24</sup> Luisa, Rico, *Nuevos aportes a la museología mexicana*, p. 157.

<sup>25</sup> Cfr. L, Rico, *Nuevos aportes a la museología mexicana*, p. 158.

<sup>26</sup> Luisa, Rico, *Nuevos aportes a la museología mexicana*, p. 158.

<sup>27</sup> Eliean, Hooper, *Los museos y sus visitantes*, p.9.

<sup>28</sup> Fernández, Luis, *Nueva museología. Planteamientos y retos para el futuro*, p.122.

<sup>29</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, pp. 3-5.

generales y territoriales, “(...) se proponían de tal forma promover el civismo.”<sup>30</sup> Además, se consideran como un medio de esparcimiento de las poblaciones.

Por otra parte, en los “museos al aire libre” se presentan las colecciones en el hábitat tradicional. Frecuentemente estas colecciones están compuestas por arquitectura tradicional. Asimismo, los “museos de trabajo” son aquellos que muestran oficios tradicionales. A su vez, los “museos de sitio” son considerados aquellos espacios que deben ser preservados como sitios arqueológicos y áreas de hábitat natural. Finalmente, los “museos virtuales” utilizan las tecnologías de información y comunicación para presentar el patrimonio cultural y natural, a través de imágenes digitales. También, tienen la posibilidad de comunicarse con un público más amplio.

Mientras tanto, la tipología de museos que ofrece el ICOM está basada en las funciones del museo. Como un primer acercamiento, podemos darnos cuenta de que es posible catalogar a los museos de distintas maneras. De acuerdo con la museóloga Norma Edith Alonso Hernández, es posible clasificar a los museos según la propuesta del museólogo Rodrigo Witker<sup>31</sup>, quien precisa que los museos se distinguen “(...) por sus colecciones, temática, por el origen de sus recursos, por el tipo de público a quienes está dirigido, así como por la forma de presentar las exposiciones.”<sup>32</sup> No obstante, clasificar de manera precisa es casi imposible. Esto debido a que un museo no puede estar enteramente dedicado a un solo tema, sin rozar con otros.

En el caso de los museos universitarios, como una posible solución, existe una propuesta en el libro *Museos Universitarios de México* en la sección *Clasificación o categorización de los museos universitarios, a modo de propuesta*<sup>33</sup>, en la que sus autores presentan una lista temática, dividida por áreas pedagógicas. El fin de dicha lista es lograr emplearla en la creación de museos universitarios y reclasificar a los ya existentes (tabla 1). Es así que, para desarrollo de esta tesis y el caso que será abordado más adelante se propone emplear esta clasificación.

---

<sup>30</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, p. 4.

<sup>31</sup> Rodrigo, Witker, *Los museos*, p.8.

<sup>32</sup> Norma, Alonso, Un museo para todos. El diseño museográfico en función de los visitantes, p. 31.

<sup>33</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, pp. 392-395.

**Tabla 1. Propuesta para la clasificación de museos universitarios**

Áreas de estudio	Temáticas
Ciencias físico-matemáticas	Actuaría, Arquitectura, Arquitectura del paisaje, Ciencias de la computación, Diseño industrial, Física, Ingeniería civil, Ingeniería de minas y metalurgia, Ingeniería eléctrica y electrónica, Ingeniería en computación, Ingeniería en telecomunicaciones, Ingeniería geofísica, Ingeniería geológica, Ingeniería industrial, Ingeniería mecánica, Ingeniería mecánica eléctrica, Ingeniería petrolera, Ingeniería química, Ingeniería química metalúrgica, Ingeniería topográfica y geodésica, Matemáticas aplicadas y computación, Matemáticas, Urbanismo, Ingeniería mecatrónica, Ingeniería geomática y Tecnología.
Ciencias biológicas y de la salud	Biología, Odontología (estomatología), Enfermería y obstetricia, Ingeniería agrícola, Ingeniería de alimentos, Investigación biomédica básica, Medicina veterinaria y zootecnia, Medicina humana, Optometría, Química, Química de alimentos, Química farmacéutico biológica, Química industrial, Ciencias genómicas, Ciencias ambientales y Manejo de zonas costeras.
Ciencias sociales	Administración, Ciencias de la comunicación, Ciencias políticas, Contaduría, Derecho, Economía, Geografía, Informática, Planificación del desarrollo agrario, Relaciones internacionales, Sociología y Trabajo social
Humanidades	Artes visuales, Bibliotecología, Canto, Composición, Comunicación gráfica, Diseño gráfico, Educación musical, Lenguas e idiomas, Estudios latinoamericanos (europeos, asiáticos, de la frontera norte o sur, etc.), Etnomusicología, Filosofía, Historia, Instrumentos musicales, Letras clásicas, Lengua y literatura moderna, Literatura dramática y teatro, ópera, Pedagogía, Diseño y comunicación visual, Gestión intercultural, Museología y museografía.

### ***Políticas y normativas en los museos universitarios***

Por lo que se refiere a los lineamientos que debe seguir los museos universitarios, el UMAC realiza a nivel nacional e internacional diversas conferencias y publicaciones, en donde se siguen de cerca los diversos casos de los museos universitarios. Específicamente, se han realizado dos publicaciones en relación a las reglas con las que deben contar los museos universitarios: *International Committee for University Museums and Collections (UMAC) Adapting to Change*<sup>34</sup> es un documento clave, en el cual se expone cómo en la actualidad las universidades deben reorganizarse y resaltar la importancia de sus museos universitarios,

<sup>34</sup> UMAC, *Adapting to Change*, en: [http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/Adapting\\_to\\_Change.pdf](http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/Adapting_to_Change.pdf)

además el documento presenta siete puntos esenciales que debe tener en cuenta el museo y la universidad:

1) La aceptación de la responsabilidad, que se refiere a que cualquier colección es responsabilidad de la universidad y no depende solo del departamento o unidad académica que adquirió la colección, esto se debe a que la universidad es responsable del patrimonio que representan las colecciones en su poder.

2) Reconocer la naturaleza única de las colecciones universitarias, esta singularidad corresponde a las evidencias materiales de cómo se transmite el conocimiento a través de las generaciones.

3) Crear un equipo fuerte soldado por el interés mutuo, para lograr adaptarse a los nuevos tiempos se necesita de un equipo interdisciplinario, en el que todos los actores museales estén comprometidos con el museo universitario.

4) Encuestar y registrar información; es necesario enumerar colecciones, instalaciones, equipo y hasta personal con el fin de lograr una declaración clara, para este punto el UMAC recomienda consultar el *Código de Deontología del ICOM*.

5) Evaluar las colecciones existentes para largo plazo y continuar su función dentro de la universidad o en otra parte. Toda colección debe cumplir con las estrategias de la universidad y con las “Normas Internacionales para Museos”<sup>35</sup> —que serán explicadas más adelante—. De otro modo se es incapaz de recomendar acciones pertinentes para las colecciones.

6) Redactar las políticas de colección para el uso futuro de los museos y colecciones. Después de una evaluación es necesario redactar declaraciones que definan la responsabilidad, el reconocimiento del museo y colecciones, la gestión y cuestiones éticas.

7) Revisar la organización, el personal y la gestión, con el fin de designar un objetivo para proveer financiamiento y personal adecuados.

---

<sup>35</sup> ICOM, *Normas y Directrices*, en: <http://icom.museum/normas-profesionales/normas-y-directrices/L/1/>  
Es una serie de documentos que tienen la intención de mejorar las practicas museales.

Con respecto a los museos universitarios, el Comité Internacional de Museos y Colecciones Universitarias (UMAC) publicó un segundo documento primordial, *Museos Universitarios y Colecciones. Importancia, Responsabilidad, Mantenimiento, Eliminación y Clausura. Lineamientos UMAC*<sup>36</sup>. En dicho documento se presentan cuatro directivas, que deben seguirse para el correcto desarrollo y funcionamiento de un museo universitario. A continuación se mencionan brevemente tales lineamientos:

1) Importancia. Hace referencia al valor de las colecciones y la institución, y así lograr promover una imagen positiva, además de estimular intelectualmente a sus visitantes.

2) Responsabilidad. La universidad es garante de las colecciones y al patrimonio tangible o intangible de las mismas; de igual manera, la universidad debe tener una política que oriente el funcionamiento de las colecciones y así se cumplan los objetivos de la universidad.

3) Mantenimiento. Este apartado exige que debe existir una persona designada como la responsable de una colección o museo. Por otro lado, la colección debe tener una política en la cual se trate una conservación preventiva de la colección.

4) Eliminación y clausura. Para este proceso se debe cumplir con normas y requisitos legales. A fin de llevar a cabo una eliminación o un cierre, se debe demostrar que la universidad es el propietario legal y tiene los derechos. Más aún, se deben señalar los motivos para el cierre que pueden ser falta de relevancia, mal estado, la insuficiencia de fondos o requisito para el espacio, entre otros.

Por lo que se refiere al UMAC, los dos documentos anteriores son su principal soporte para normar a los museos universitarios; sin embargo, el ICOM debe también ser tomado en cuenta, sus lineamientos, políticas y directivas con las que debe cumplir todo museo — incluyendo a los museos universitarios—, tales normas son publicadas en distintos documentos que a continuación se exponen. Como anteriormente se mencionó, el *Código de Deontología del ICOM*<sup>37</sup> establece las normas mínimas de conducta y práctica, no solo para

---

<sup>36</sup> Umac, *University Museums & Collections. Importance, Responsibility, Maintenance, Disposal & Closure. UMAC guidelines*, en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/statement.pdf>

<sup>37</sup> ICOM, *Código de Deontología del ICOM*, pp.1-15.

los museos sino para todo aquel individuo o institución relacionada al campo museal. Las normas que presenta dicho código están divididas en ocho directrices, las cuales deben ser referencias para la elaboración de normas adicionales. Enseguida se exponen las directivas del Código de Deontología del ICOM:

1. Los museos garantizan la protección, documentación y promoción del patrimonio natural y cultural de la humanidad. Este primer apartado tiene como principio fundamental que los museos son responsables del patrimonio, ya sea natural, cultural, material e inmaterial. También presenta como obligación que los órganos rectores, a través de la supervisión de los museos, protejan y promuevan el patrimonio, los recursos humanos, físicos y financieros con los que se cuenta.

2. Los museos que poseen colecciones las conservan en beneficio de la sociedad y de su desarrollo. El museo debe cumplir con su misión, que es la de adquirir, preservar y poner valor a sus colecciones, y éstas a su vez forman el patrimonio público, por lo tanto es necesaria una correcta administración de los recursos, accesos y responsabilidades, debido a que el patrimonio es de interés público.

3. Los museos poseen testimonios esenciales para crear y profundizar conocimientos. Una obligación especial del museo con la sociedad es la interpretación de testimonios esenciales que ha recolectado y conservado en sus colecciones. Es de suma importancia la calidad de los testimonios, además de su accesibilidad para investigación.

4. Los museos contribuyen al aprecio, conocimiento y gestión del patrimonio natural y cultural. Este principio se basa en que el museo debe impulsar la educación y atraer públicos más amplios. Al interactuar el público con la promoción del patrimonio se cumple con parte de la función educativa del museo.

5. Los museos poseen recursos que ofrecen posibilidades para otros servicios y beneficios públicos. Este punto remarca la importancia de recurrir a una gran cantidad de especialidades, competencias y recursos materiales, que van más allá del campo museal. El aprovechar dichos recurso amplía el campo de actividades del museo, siempre y cuando se mantenga el cumplimiento de la misión que tiene el museo.

6. Los museos trabajan en estrecha colaboración con las comunidades de las que provienen las colecciones, así como con las comunidades a las que prestan servicios. Ya que las colecciones de un museo son patrimonio cultural y natural de las comunidades, éstas son afines a las identidades nacionales, regionales, locales, étnicas, religiosas o políticas.

7. Los museos actúan atendiendo a la legalidad. Todo museo debe actuar bajo las legislaciones internacionales, nacionales, regionales y locales. Deben cumplir con las responsabilidades legales correspondientes al museo y las colecciones.

8. Los museos actúan con profesionalidad. Todo aquel relacionado con la profesión museística debe respetar las normas y leyes establecidas. Deben evitar conductas ilegales o contrarias a la deontología.

Todavía cabe señalar, que el ICOM ofrece una serie de documentos clasificados como “Normas Internacionales para Museos”. En lo que respecta a esta tesis, retomaremos la publicación realizada en el ICOM y la UNESCO: *Cómo administrar un museo. Manual práctico*<sup>38</sup>, bajo la dirección de Patrick J. Boylan. Dicho manual presenta nociones esenciales sobre la gestión museal, que todo museo —incluyendo a los museos universitarios— debe tener en cuenta. Cabe señalar que ese manual fue desarrollado con una amplia visión que responde a las necesidades y expectativas de todos los profesionales. El objetivo del manual es ayudar a comprender el papel y las potencialidades que tiene el museo como institución.

Para el caso de México, la Dra. Luisa Fernanda Rico menciona que las normativas museales son “(...) un ámbito poco o casi nada trabajado (...)”<sup>39</sup>. Sin embargo, la misma Dra. Rico explica que “(...) los museos en México, ya fuera en la Universidad o integrados a la Secretaría de Educación Pública, siempre estuvieron adscritos al sistema educativo.”<sup>40</sup> Es decir, los museos deben apegarse a la ley, puesto que el artículo 3° de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos “(...) señala que los establecimientos educativos de particulares están obligados a aplicar los planes y programas oficiales (...)”<sup>41</sup>. Dicho de otra

---

<sup>38</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf>

<sup>39</sup> Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. p.31.

<sup>40</sup> Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. p.35.

<sup>41</sup> Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. p.38.

manera, las universidades y otras instituciones deben proceder bajo los principios del artículo 3º, siempre “(...) respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas.”<sup>42</sup>

Aunque el artículo 3º no menciona directamente a la institución del museo, se le incluye por su cualidad educativa. Pero, “(...) dado que los museos no se encuentran integrados orgánicamente al sistema educativo nacional, no quedan sometidos al artículo 3º ni a su ley reglamentaria (...) salvo aquellos que posean colecciones o bienes considerado en la clasificación legal sobre monumentos de la ley respectiva (...)”<sup>43</sup>, como son los monumentos arqueológicos, paleontológicos, históricos y artísticos de dominio público. Hay que mencionar, además, que en la fracción XXV del artículo 73 constitucional se establece que Congreso de la Unión tiene la facultad de:

establecer, organizar y sostener en toda la República escuelas rurales elementales, superiores, secundarias y profesionales; de investigación científica, de bellas artes y de enseñanza técnica; (...) de artes y oficios, museos, bibliotecas, observatorios y demás institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la Nación y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones (...).<sup>44</sup>

Por lo anterior, es posible vislumbrar que el Congreso de la Unión puede legislar sobre museos, pero solo en aquellos museos de carácter público y que hayan sido creados por el mismo Congreso. Habría que decir también, que actualmente, en México se está creando la Secretaría de Cultura, la cual en un futuro próximo deberá presentar una “Ley general de Cultura”, en la cual se expondrán las normativas y políticas culturales con las que deberán regirse las instituciones culturales, incluyendo a los museos universitarios.

De ahí que, las normativas mencionadas nos hacen posible visualizar los requerimientos que debe seguir el museo, considerando su situación, ya sea a nivel internacional o nacional (en este caso en México). Además, cabe señalar que la tipología de

---

<sup>42</sup> Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. p.38.

<sup>43</sup> Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. p.43.

<sup>44</sup> Honorable Cámara de Diputados, *Análisis del artículo 73 fracción XXV constitucional*, En: <http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polint/universi/ixanalisis.htm>

los museos no interfiere con ninguna de las normativas y es posible cumplir en su generalidad con cada una de ellas.

Se debe agregar que, en el caso específico de los museos universitarios, tales no solo se rigen por las normas que en esta sección se han comentado. Ya que el museo universitario es entendido como “(...) ‘un museo cuya titularidad pertenece a una universidad.’”<sup>45</sup> Por lo tanto debe obedecer los lineamientos y políticas que la institución universitaria le imponga. Dado que los museos universitarios son “(...) vínculos de identidad y divulgación que los remit[e] a su papel y quehacer dentro de su institución.”<sup>46</sup> Igualmente, el museo universitario debe contar con un reglamento interno, el cual debe ser acorde a las directrices de la universidad, la entidad y los organismos involucrados, como son el UMAC y el ICOM.

### *Censo de museos universitarios (México, Puebla)*

Teniendo en cuenta las definiciones y condiciones con las que debe contar un museo, y en especial un museo universitario, debemos conocer cuál es la información recabada acerca de estas instituciones, en el caso de esta tesis, nos enfocaremos en México. Es decir, debemos detectar un censo que dilucide cuáles y cuántos son los museos universitarios en la República Mexicana. Y, en el caso particular de esta investigación, en el estado de Puebla.

Datos de censo CONACULTA: De acuerdo con el último reporte, de 2014, del Sistema de Información Cultural del CONACULTA<sup>47</sup>, se informa que existen 1262 museos en todo el país (tabla 2)<sup>48</sup>, siendo el Distrito Federal la entidad con el mayor número: 151, que representa el 12% del total de estas instituciones. De igual manera, CONACULTA menciona que el estado de Puebla cuenta con 64 museos, cifra equivalente a poco más del 5% del total en el país. Además, hay que considerar que el estado de Puebla ocupa el cuarto lugar nacional en cuanto al número de museos. En esta investigación podemos observar que CONACULTA no cuenta con una clasificación tipológica en sus archivos. Sin embargo, es posible detectar que CONACULTA tiene registrados, en el Sistema de Información Cultural,

---

<sup>45</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 218.

<sup>46</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 145.

<sup>47</sup> Sistema de Información Cultural, CONACULTA, en: <http://sic.conaculta.gob.mx/estadistica/>

<sup>48</sup> Consultar tabla 2 sobre el número de museos existentes en México, de acuerdo con información del Sistema de Información Cultural de CONACULTA.

a algunos de los museos de carácter universitario del estado de Puebla, los cuales son: Museo Tecnológico de Monterrey, Museo de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y Museo Universitario Antigua Casa de los Muñecos.

**Tabla 2. Museos por entidad federativa 2014 (CONACULTA)**

<b>Entidad federativa</b>	<b>Museos</b>
<b>Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>1262</b>
<b>Aguascalientes</b>	13
<b>Baja California</b>	25
<b>Baja California Sur</b>	8
<b>Campeche</b>	12
<b>Coahuila de Zaragoza</b>	60
<b>Colima</b>	22
<b>Chiapas</b>	48
<b>Chihuahua</b>	50
<b>Distrito Federal</b>	151
<b>Durango</b>	45
<b>Guanajuato</b>	44
<b>Guerrero</b>	25
<b>Hidalgo</b>	32
<b>Jalisco</b>	100
<b>México</b>	74
<b>Michoacán de Ocampo</b>	36
<b>Morelos</b>	37
<b>Nayarit</b>	15
<b>Nuevo León</b>	43
<b>Oaxaca</b>	55
<b>Puebla</b>	64
<b>Querétaro</b>	27
<b>Quintana Roo</b>	15
<b>San Luis Potosí</b>	26
<b>Sinaloa</b>	27
<b>Sonora</b>	32
<b>Tabasco</b>	22
<b>Tamaulipas</b>	18
<b>Tlaxcala</b>	17
<b>Veracruz de Ignacio de la Llave</b>	52
<b>Yucatán</b>	30
<b>Zacatecas</b>	36

## Datos del registro del UMAC

Semejante a los datos arrojados por CONACULTA, la base de datos del University Museums & Collections (UMAC)<sup>49</sup>, comité miembro del ICOM, reporta la presencia de 61 museos universitarios a nivel nacional (tabla 3). El Distrito Federal se mantiene como el primer lugar en esta base de datos, con un número de 21 museos universitarios, siendo el 34% del total de los museos en el país. Por otro lado, la base de datos del UMAC muestra que los únicos museos universitarios registrados en el estado de Puebla son solo tres: el Museo “Casa de los Muñecos”, el Museo de la Cd. de Cholula "Casa del Caballero Águila" y el Museo de la Universidad Popular Autónoma de Puebla. Es decir, en Puebla se encuentra el 5% de los museos universitarios de México, ocupando el cuarto lugar en dicha base de datos.

Tabla 3. Museos universitarios registrados en la base de datos del UMAC

Entidad federativa	Museos
Estados Unidos Mexicanos	61
Aguascalientes	1
Baja California	2
Baja California Sur	1
Coahuila de Zaragoza	3
Colima	4
Distrito Federal	21
Durango	2
Guanajuato	1
Hidalgo	1
Jalisco	3
México	8
Michoacán de Ocampo	3
Nuevo León	2
Puebla	3
Querétaro	1
Sonora	1
Tamaulipas	1
Veracruz de Ignacio de la Llave	1
Zacatecas	2

---

<sup>49</sup> UMAC Worldwide Database of University Museums & Collections, en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/collections/list.php?kontinent=America&land=Mexico&ort=&type2=&shape=Museum&fachgebiet=&submit=Refine&id=cs&refined=1>

## **Actualización de datos en el estado de Puebla**

Como parte de esta investigación, nos dimos a la tarea de confirmar los datos en cuanto al número de museos existentes en el estado de Puebla. Los resultados de la búsqueda nos arrojaron nueva información acerca de los museos universitarios. Tal parece que los registros de CONACULTA y del UMAC no han sido actualizados; sin embargo, la página de internet del UMAC-México presenta un registro de 71 museos universitarios en el país y 5 museos universitarios en el estado de Puebla.

Esta investigación ofrece a continuación una lista de los museos universitarios vigentes hasta el año 2015, en el estado Puebla. Al día de hoy, en la entidad poblana se cuenta con cuatro museos universitarios: El Museo Universitario Casa de los Muñecos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el Museo de la Memoria Histórica Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el Museo Tecnológico de Monterrey y el Museo de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Debemos agregar que ni CONACULTA, ni el UMAC, han tomado en cuenta –en sus registros– a otras colecciones que pertenecen a las universidades de Puebla. Y es que el ICOM menciona que “[l]a palabra ‘museo’ comprende todas las colecciones abiertas al público, de objetos artísticos, técnicas científicas, históricas o arqueológicas, incluyendo zoos o los jardines botánicos (...)”.<sup>50</sup>

Además, como antes se indicó, el ICOM considera –en sus estatutos, título II, artículo 4– como museos a “(...) institutos de conservación y galerías de exposición dependientes de bibliotecas y de centros de archivos (...), [así como,] las instituciones que presenten especímenes vivos, tales como jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros, etc.”<sup>51</sup>

Por todo lo anterior, es imprescindible actualizar la información acerca de los sitios que contienen las colecciones de los museos y, en este caso, de los museos universitarios. Es así que consideraremos museos universitarios al Herbario y Jardín Botánico de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y a las tres galerías universitarias presentes en el estado de Puebla: la Capilla del Arte de la Universidad de las Américas de Puebla, la Galería de Arte

---

<sup>50</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 391.

<sup>51</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 391.

del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Galería de Arte de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

### ***Los museos universitarios en la web (México, Puebla)***

Por lo que se refiere a la presencia de los museos universitarios mexicanos en internet, estos han sido enormemente beneficiados con los avances tecnológicos. Pero antes de continuar, es necesario diferenciar entre los modelos y herramientas que utilizan los museos universitarios en internet, ya sea Web 1.0 o Web 2.0. “Podemos definir a la Web 1.0 como aquella que opera bajo el modelo ‘se mira pero no se toca’.”<sup>52</sup>

En otras palabras, son páginas únicamente de lectura de información, es decir, son estáticas y son creadas por un autor. Mientras que la Web 2.0 es dinámica, “(...) se centra en el usuario más que en el contenido.”<sup>53</sup> Esto quiere decir que las páginas de la Web 2.0 –como los blogs– “(...) contienen información del autor, en general son ideas y reflexiones de una persona o un grupo que pueden ser comentadas por otros participantes, y se convierten en un diario interactivo.”<sup>54</sup>

Con lo anterior en mente, indagamos sobre cuántos museos universitarios de la República Mexicana están presentes en la red y cuáles pertenecen a universidades del estado de Puebla. Hay que mencionar además que identificamos cuántas instituciones hacen uso de la Web 1.0 o la Web 2.0. Por lo que se refiere a la página oficial de la UMAC en México, “Museos Universitarios México”<sup>55</sup> presenta, en su sección “estados”, una lista en la cual se muestran 71 museos; de los cuales, 39 instituciones cuentan con una página basada en el modelo Web 1.0.

Así mismo, 32 museos utilizan la Web 2.0 (redes sociales, blogs, podcasts, etc.) y 25 museos universitarios no se encuentran presentes en la red. Por otro lado, en la entidad poblana, cuatro de los museos universitarios (Museo de la Memoria Histórica Universitaria, Museo Universitario Casa de los Muñecos, Museo del Tecnológico de Monterrey y Museo

---

<sup>52</sup> Joan, Santacana y Carolina, Martín, *Manual de Museografía Interactiva*, p.338.

<sup>53</sup> Joan, Santacana y Carolina, Martín, *Manual de Museografía Interactiva*, p.338.

<sup>54</sup> Joan, Santacana y Carolina, Martín, *Manual de Museografía Interactiva*, p.338.

<sup>55</sup> Museos Universitarios México, en: <http://museosuniversitariosmexico.blogspot.mx>

UPAEP) utilizan ambos modelos de Web, logrando una mayor aproximación con el público en internet.

En la “7ª. Reunión Reflexiones Sobre Nuestros Museos Universitarios”, organizada por UMAC-México, Gabriela Guerra Nicolás, investigadora de la Facultad de Estudios Superiores Aragón de la UNAM, expresó que “[l]os museos universitarios cumplen funciones de apoyo a la docencia y a la investigación, pero también tienen la suficiente fuerza cultural para atraer el turismo nacional e internacional.”<sup>56</sup> Es por eso, que es imprescindible la presencia en internet de los museos universitarios como atractivo turístico del estado de Puebla, para lograr captar nuevos públicos.

La Secretaría de Turismo sólo muestra, en su “Atlas Turístico de México”<sup>57</sup>, a tres de los museos universitarios: al Museo Tecnológico de Monterrey, el Museo Universitario Antigua Casa de los Muñecos, el Museo de Arte Popular Religioso Poblano (Museo UPAEP), además de la Galería de Arte del Complejo Cultural Universitario y la Capilla del Arte de la Universidad de las Américas Puebla.

A su vez, el sitio web oficial del estado de Puebla, <http://www.puebla.travel/><sup>58</sup>, presenta en sus registros a 68 museos en todo el estado; de los cuales, al igual que la Secretaría de Turismo, únicamente expone tres de tipo de universitario: el Museo de la Universidad Popular del Estado De Puebla, el Museo Del Tecnológico De Monterrey y el Museo Universitario Casa de Los Muñecos.

De modo que, en cuanto a la cantidad de museos se refiere y, en especial, a la cantidad de museos universitarios, podemos observar una falta de homogeneidad en las diversas bases de datos que manejan los organismos antes nombrados. Sin embargo, la constante mención del Museo Universitario Casa de los Muñecos de la Benemérita Universidad de Puebla, en los diversos registros, es un indicador de que este museo forma parte de los atractivos culturales que promueve la Secretaría de Turismo.

---

<sup>56</sup> Gabriela, Guerra, *Los Museos Universitarios de México como atractivos turísticos*, 7ª Reunión Sobre Nuestros Museos Universitarios

<sup>57</sup> Atlas Turístico de México. Beta, en: <http://atlasturistico.sectur.gob.mx/AtlasTuristico/inicio.do>

<sup>58</sup> Sitio web oficial del estado de Puebla, México, Puebla.Travel, en: <http://www.puebla.travel/en/buscador?searchword=museo>

## Capítulo II

### Comunicación, marketing y museo

#### *La comunicación en el museo*

Como se ha logrado observar en el capítulo uno, los museos cuentan con objetivos y políticas puntuales, para el caso que nos atañe en esta investigación –es decir, los museos universitarios-, nos enfocaremos en una de sus principales metas, la cual es la comunicación con el público, es decir el vínculo principal en la triada continente-contenido-visitante. Asimismo, este interés recae en la misión de los museos de promover la cultura en la sociedad.

Es por esto, que el Comité Internacional para la Museología (ICOFOM)<sup>59</sup> se ha encargado de desarrollar las bases teóricas de la museología, acorde a la evolución de la sociedad. Además, el ICOFOM “(...) considera el contexto social en el cual hay una relación específica entre el hombre y objeto; su principal objeto de estudio sigue siendo la función, la actividad y el papel en la sociedad del museo, como depósito de la memoria colectiva.”<sup>60</sup> Por lo tanto, una de las inquietudes de dicho comité es la relación comunicativa entre el público y el museo.

En consonancia con lo anterior, la doctora en Comunicación y Medios, Nancy Castellanos explica que el museo ya es en sí un medio de comunicación, debido a que “(...) la estructura del museo le convierte en un emisor de mensajes científicos, de estímulos cuyo interés es *influir* en sus visitantes.”<sup>61</sup> Razón por la cual, esta investigación se centra en el museo y en la utilización de la comunicación, el marketing y sus recursos, como son: el

---

<sup>59</sup> Comité Internacional para la Museología (ICOFOM), <http://network.icom.museum/icofom>

<sup>60</sup> Comité Internacional para la Museología, México (ICOFOM), <https://icommexico.wordpress.com/2013/07/26/icofom/>

<sup>61</sup> Castellanos, Nancy, Patricia, “Los museos como medios de comunicación: museos de ciencia y tecnología.” *Revista LATINA de Comunicación social*, en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/71mus.htm>

estudio de públicos y la difusión cultural como herramientas para influir entre sus visitantes y entre sus públicos potenciales, a través del uso de medios de información y comunicación que, a partir de los años 90, obtuvieron una mayor capacidad de aproximación a la sociedad.

Los museos, sin importar si son públicos, privados, universitarios o otra tipología, son entes vivos, que “(...) sólo pueden justificarse social y culturalmente en función de su destinatario: el público; o, por decirlo con la *nueva museología*, es la comunidad la que marca y consagra la razón de ser de estas instituciones como un instrumento de desarrollo cultural, social y económico a su servicio.”<sup>62</sup> Mónica Viñarás Abad, investigadora en comunicación, de la Universidad Antonio de Nebrija propone que “(...) la experiencia museística no deja de ser consecuencia de un acto comunicativo en sí mismo, entre la obra y el visitante.”<sup>63</sup> En otras palabras, el visitante se encuentra en constante comunicación con el museo. Esta última idea la reforzaría el teórico Goéry Delacôte:

El público espera actividades más pertinentes, más atractivas, capaces de entusiasmarlo. Pide más movilidad en los temas, más agilidad en la reacción al acontecimiento; y esto puede lograrse en particular con el uso de las recientes redes electrónicas (...). Ha llegado la hora de los grupos, de las redes y de los entornos dinámicos, activos.<sup>64</sup>

En definitiva, la comunicación en el museo es una herramienta de suma importancia en los procesos estratégicos de la institución museal. Al respecto, la investigadora de la Escuela Nacional de Artes Plásticas de la UNAM, Jessica B. Ramírez Rivera, menciona que “[c]omo instituciones culturales, los museos están supeditados a dirigir sus preocupaciones no solo al ámbito de su promoción y difusión dentro de la sociedad, sino también fortalecer su identidad e integridad corporativa dentro y fuera de él, para alcanzar sus objetivos como *empresa cultural* (...)”<sup>65</sup>

Por consiguiente, es necesario que la institución museal desarrolle de una “gestión de la comunicación”, es decir, “(...) el uso de los recursos disponibles y su administración para

---

<sup>62</sup> Fernández, Luis, *Nueva museología. Planteamientos y retos para el futuro*, p.122.

<sup>63</sup> Viñarás, Mónica, *Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales*, p.37.

<sup>64</sup> Delacôte, Goéry, *Enseñar y aprender con nuevos métodos. La revolución cultural de la era electrónica*. p. 234.

<sup>65</sup> Ramírez, Jessica, “Importancia de la imagen corporativa para los museos universitarios de México”, en Rico, Luisa, *Museos Universitarios de México. Memorias y Reflexiones*, p.146

creación, difusión y control de todos los mensajes emitidos por la organización, para el establecimiento de relaciones entre ésta y sus públicos.”<sup>66</sup> Dicha gestión debe ser controlada por una unidad que organice, diseñe y difunda información “(...) siempre en coherencia con los objetivos institucionales marcados por la dirección.”<sup>67</sup>

Además, esta unidad debe investigar los efectos que produce la información difundida en la sociedad. Ya que, al retroalimentarse puede definir una política de comunicación de la institución. Más aún, presenta la oportunidad de planear estrategias de marketing que hagan uso de los medios y herramientas de comunicación que posee el museo con el fin de difundir la cultura.

### ***Medios de comunicación para el museo***

El museo, como institución cultural, se enfrenta a nuevos retos hoy en día. Los diversos medios que ofrecen entretenimiento, como el teatro, el cine, el internet, la televisión, entre muchos otros, obligan a las instituciones culturales a buscar nuevos medios de comunicación, así como, herramientas y estrategias de marketing que informen y atraigan nuevo público y retengan al actual. Expresa la especialista en patrimonio cultural Fiona McLean que “[d]esde la década de los años 80 del siglo pasado se ha ido generando y consolidando una reflexión teórica sobre [la comunicación y el] marketing de museos.”<sup>68</sup>

Hay que considerar ahora, que los museos son instituciones que pretende comunicar y difundir información y por lo tanto, requieren de medios de intermediación entre el museo y el público, en otras palabras, los museos demandan a los medios de comunicación como sus aliados para que atiendan a sus necesidades. Irónicamente, los museos han recurrido a los medios de comunicación masivos, que en principio son su competencia, como son la

---

<sup>66</sup> Viñarás, Mónica, *Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales*, p.38.

<sup>67</sup> Viñarás, Mónica, *Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales*, p.37.

<sup>68</sup> McLean, Fiona, “Marketing in Museums. A Contextual Analysis”, en *Museum Management and Curatorship*, pp. 11-27.

radio, la televisión, la prensa, así como a la publicidad exterior (cartelera, espectaculares, carteles, parabuses, publicidad móvil, etc.) así como a las relaciones públicas.

Sin embargo, en la actualidad, las instituciones han colocado en un puesto prioritario a los nuevos medios de comunicación, es decir, los medios digitales como el internet, las redes sociales, visitas virtuales, los blogs, las wikis, las aplicaciones para celulares, etc. Estos medios han logrado invadir todos los sectores de la vida social y personal. De ahí, que los museos ahora cuentan con la opción de crear estrategias de comunicación a partir de estos medios para aproximarse a nuevos públicos y ofrecer información personalizada, que sea de interés para un público específico o conseguir un incremento en la difusión de información general del museo a un público más amplio.

Por lo que se refiere a las estrategias de comunicación en un museo, antes se debe considerar, primeramente, cuál es el objetivo al que desea llegar la institución y cómo es que lograremos cumplir con dicho objetivo. La investigadora Mónica Viñarás propone una lista de objetivos relacionados con la influencia en los visitantes de museos (tabla 4).<sup>69</sup> Hay que mencionar, que para esta investigación se tomarán como referencia estos objetivos, ya que al abordar el caso de estudio, dependerá de las necesidades observadas, la decisión de cuales objetivos se deben perseguir y así lograr crear una estrategia funcional.

**Tabla 4. Lista de objetivos para la influencia del público**

Objetivo	Acción
<b>Notoriedad o conocimiento</b>	Crear o aumentar la notoriedad el museo o alguna de sus actividades o aspectos concretos (exposiciones, talleres, ampliaciones, convenios, etc.)
<b>Imagen</b>	Crear o modificar la imagen del museo a través de nuevos atributos acorde con la identidad corporativa del mismo: modernidad, tamaño, estilo, etc. Posicionar el museo en la mente del público a través de unos atributos en comparación con otros museos.

<sup>69</sup> Esta tabla fue realizada a partir de la lista de objetivos propuesta por Mónica Viñarás, en el documento *Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales*

<b>Actitud</b>	Conseguir o influir en una actitud positiva hacia la institución.
<b>Intención o predisposición</b>	Crear o aumentar la predisposición a la visita, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.).
<b>Conducta o comportamiento</b>	Aumentar o modificar la forma y frecuencia de las visitas, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.), visitar la web, etc.
<b>Hábito</b>	Crear, modificar ó aumentar el hábito, ya sea de acudir al museo, visitar la web, etc.

Llegados a este punto, toca hacer las preguntas ¿cómo conocer las necesidades del público y del museo?, ¿cómo elegir el objetivo correcto? y ¿cuál será la estrategia a seguir? Los teóricos Neil Kotler y Philip Kotler entre otros investigadores, buscan responder estas preguntas desde su área de especialización, el marketing.

### ***El marketing en el museo***

De acuerdo con Philip Kotler, el marketing es “(...) un proceso social y de gestión por medio del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros individuos o grupos.”<sup>70</sup> Dicho de otra manera, el marketing parte de que cada individuo tiene necesidades y deseos que pueden satisfacerse a través de productos y servicios.

En relación con los museos, marketing es en esencia “(...) un conjunto de conceptos, herramientas y métodos; bien implementando, un plan de marketing promueve los objetivos y propósitos del museo de una manera selectiva.”<sup>71</sup> De modo, que la utilidad del estudio de marketing, en sus aplicaciones prácticas, es cumplir con el objetivo de llegar a un público determinado y conocer los efectos que en éste se pueden producir.

<sup>70</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.89.

<sup>71</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.65.

Más aún, en los museos actuales, “(...) los visitantes llegan con una diversidad de necesidades, intereses y preferencias, e intentan satisfacerlos mediante las experiencias y actividades del museo, más no se trata de complacer a las masas. Los especialistas en marketing social, Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla comentan, en su *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*, que “[n]o importa si los beneficios se plantean en términos sociales o en términos de rentabilidad económica o ambos simultáneamente; en el actual mercado del ocio tenemos que saber cuál es nuestro posicionamiento, cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a conseguirlos con los recursos y las limitaciones de las que partimos.”<sup>72</sup>

Tal parece, que los museos que centran su atención en el público tienen una mayor oportunidad de atraer a nuevos visitantes. Pero es importante entender que el museo no solo debe ofrecer información al público. Esta idea se refuerza en el libro *Cómo administrar un museo: Manual Práctico* del Consejo Internacional de Museos (ICOM), en el cual se explica que “[e]l museo con verdaderos resultados (...) no sólo comunica su misión al público, sino que recibe de él sus reacciones y utiliza estas informaciones para adaptar las necesidades y los deseos del público a sus programas de desarrollo.”<sup>73</sup> Por lo anterior, entendemos que relacionar al museo con las posibilidades que nos ofrece el marketing tiene como resultado un gran potencial que debe ser tomado en cuenta.

Como se ha dicho, el marketing tiene la capacidad de identificar las necesidades y deseos que tienen los individuos o un sector del mercado; estos, pueden ser analizados a través de un conjunto de variables que el profesor en marketing, E. Jerome McCharty llama las “4 P del marketing”<sup>74</sup>, lo cual se refiere a los conceptos de producto, precio, promoción y posición. En seguida definiremos cada uno de estos conceptos, en alusión al campo del museo, como lo menciona el manual *Cómo administrar un museo*, realizado por el ICOM<sup>75</sup>.

El *producto*, en un museo, serán las salas, las exposiciones temáticas y cualquier otro espacio desarrollado para el visitante, como las salas de estudio o la cafetería. Todos estos

---

<sup>72</sup>Leal Jiménez, Antonio y Quero Gervilla, María José, *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*, España, Universidad de Cádiz, p. 18.

<sup>73</sup>ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, París, UNESCO, 2007. p.161.

<sup>74</sup> McCarthy, E Jerome, *Basic Marketing - A Managerial Approach*, Homewood, Ill., R.D. Irwin.

<sup>75</sup> International Council of Museums (ICOM) en: <http://icom.museum/>

productos deben ser atractivos para el público, de lo contrario el museo perderá popularidad y el interés del visitante. Una vez más reforzamos la idea de que es indispensable concentrarse en satisfacer las necesidades y el interés de los usuarios del museo. El *precio* puede ser utilizado como una herramienta de atracción de públicos. De acuerdo con el ICOM, “[l]a entrada no debe ser la misma para todos.”<sup>76</sup> Esto se refiere a que es necesario obtener ganancias de la industria turística, pero además se deben desarrollar estrategias de gratuidad, para vincular al público que no visita el museo y lograr atraerlo e involucrarlo en las actividades de la institución.

La *promoción* como actividad en el museo es fundamental para incrementar el flujo de visitantes. La promoción se dedica principalmente a la difusión de información acerca del museo. El maestro en Gestión Internacional de Artes François Colbert afirmó que “(...) la promoción puede ser una herramienta que sirva al posible cambio de percepciones, actitudes, conocimientos y consciencia, teniendo en cuenta que los resultados deben relativizarse en diversos grados y en función de la diversidad de receptores.”<sup>77</sup> Es muy probable que en la promoción se encuentre el elemento capaz de influir al público. Sobre este concepto, el profesor de marketing Geoffrey Lancaster de la Universidad Metropolitana de Londres plantea un modelo de “proceso de comunicación”<sup>78</sup>, en el cual se ejemplifica el mecanismo comunicativo del museo como un emisor que envía un mensaje a través de un soporte, y el receptor debe asimilar y reaccionar ante el mensaje. Usualmente, “[l]os soportes tradicionales de comunicación son la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y las ventas (...) [además del] Internet como otra forma de comunicación.”<sup>79</sup>

El concepto de la *posición* respecto a los museos se relaciona con el traslado del visitante al mismo. Si un museo es poco accesible, ya sea por la distancia, el transporte público o la seguridad en la zona, el museo tendrá que proveer de recursos para solucionar estas situaciones. Podemos agregar, que la posición también debe incluir a las exposiciones itinerantes, que al ser programadas estratégicamente logran alcanzar a comunidades de otras

---

<sup>76</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, París, UNESCO, 2007. p.163.

<sup>77</sup> Monistrol, Ricard, “Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos”. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, en: //bid.ub.edu/23/monistrol2.htm (último acceso: 1 de junio de 2015).

<sup>78</sup> Lancaster, G.y Reynolds, P, *Marketing Made Simple*. Oxford, Elsevier Science, p.69.

<sup>79</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, p.169.

regiones, de forma tal que nuevos públicos puedan apreciar las colecciones y, como consecuencia, ampliar el rango del mercado.

Las variables “4 P del marketing” entregan información valiosa que ayuda a comprender la situación actual del museo, del mercado y de su entorno. Así entonces, podremos verificar si los propósitos del museo se están cumpliendo conforme a su misión y objetivos, o por lo contrario, se necesitan modificar o adoptar nuevos objetivos o misiones para la institución museal.

### ***Estrategias de marketing cultural***

Para que el museo pueda llevar a cabo un proceso de planificación estratégica de marketing -o como lo denomina Philip Kotler, *PPEM*-, se deben tener en cuenta que éste “(...) permite que los museos modelen, planifiquen e implementen sus misiones, sus ofertas y los mercados a los que pretenden servir.”<sup>80</sup>

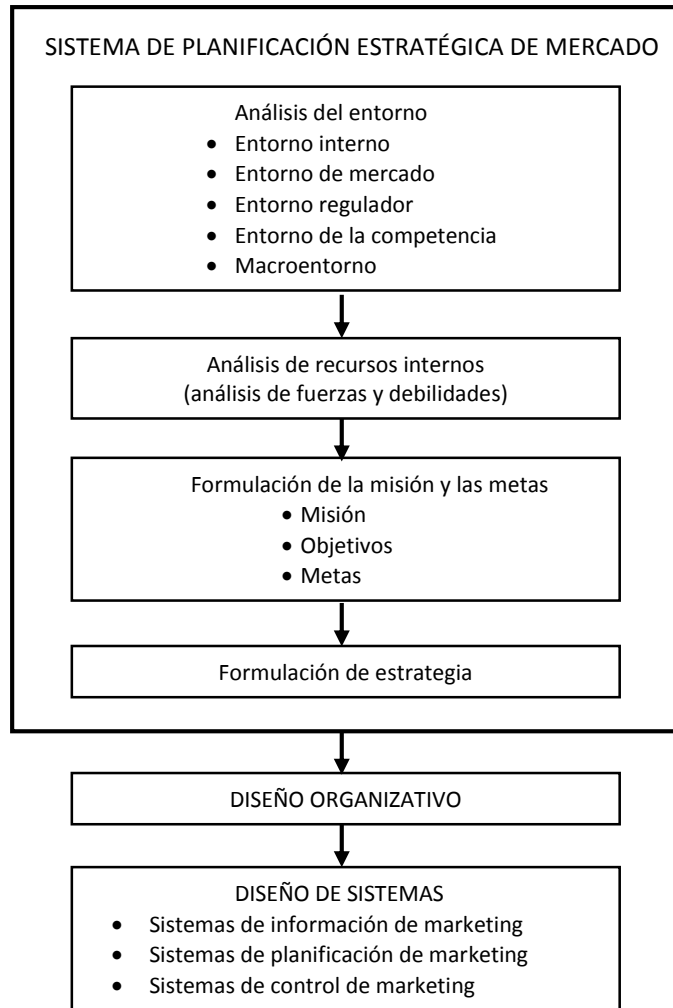
Asimismo, el autor propone que el PPEM se estructure en tres secciones: 1) un sistema de planificación estratégica de mercado, 2) un diseño de la organización acorde con la estrategia elegida y 3) un diseño de sistemas de información, planificación, evaluación y control del mercado. A continuación definiremos cada una de estas secciones siguiendo la propuesta de Neil y Philip Kotler, con el fin de estructurar una estrategia de marketing funcional para las instituciones museales (tabla 5).<sup>81</sup> A su vez, este sistema será la propuesta a seguir para realizar el análisis mercadológico necesario en esta investigación.

---

<sup>80</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.89.

<sup>81</sup> Estructura para proceso de planificación estratégica de mercado, propuesta por Neil y Philip Kotler.

**Tabla 5. Proceso de planificación estratégica de mercado**



**Análisis de entorno:** De acuerdo con Kotler, los museos deben averiguar las condiciones, oportunidades y amenazas que se presentan en los distintos entornos, de ahí que el mismo autor clasifique cinco entornos: entorno interno, entorno de mercado, entorno regulador, entorno de la competencia y macro entorno. *El entorno interno* se refiere a la organización del museo, el personal encargado de las operaciones del museo y sus públicos internos, es decir, a los patronatos, director, personal, voluntarios del museo y todo agente relacionado con la operatividad del museo.

*El entorno de mercado* son aquellos públicos (grupos y organizaciones) con los que interactúa el museo para cumplir su misión ya que pueden influir en los objetivos y estrategias. “Algunos constituyen el entorno de mercado del museo; nos referimos a los

amigos y visitantes, residentes de la comunidad, grupos de interés y activistas y medios de comunicación.”<sup>82</sup>

*El entorno regulador* son aquellos organismos (el gobierno, organismos normativos y de acreditación) encargados de normar y supervisar al museo, a través de leyes, reglamentos y políticas. En el capítulo anterior fue abordado el tema de las organizaciones y políticas que administran a los museos y a los museos universitarios. Se debe agregar que “(...) los organismos de la administración federal, estatal y local, los colegios profesionales y en cierta medida, las organizaciones educativas son públicos externos que imponen reglas de comportamiento a los museos (...) con el fin de conseguir y mantener una base de recursos y atraer una base de recursos y atraer a los visitantes.”<sup>83</sup>

*El entorno de la competencia* se refiere a los “(...) grupos y organizaciones que compiten con el museo para captar la atención y fidelidad de los clientes y donadores.”<sup>84</sup> Es necesario que el museo comience a ver a las otras instituciones museales, de cultura y de ocio como competidores o rivales. Es por esto, que es necesario adaptar una perceptiva más amplia, se debe contemplar que el museo está inserto en un entorno competitivo.

Por consiguiente, es necesario implementar estudios de público, con el fin de conocer la percepción del mismo en cuanto a los productos y servicios del museo y “(...) averiguar si hay formas mejores de satisfacer sus necesidades y deseos. En definitiva, lo anterior debe considerarse en el tema de la comunicación y la promoción del museo. De acuerdo con Kotler, los museos deben tener en cuenta a cuatro tipo de competidores:

- Competencia preferencial: se refiere a todos los deseos y preferencias generales que pueden tener los consumidores.
- Competencia genérica: son “todas las formas en que los consumidores potenciales pueden satisfacer una necesidad o deseo concretos (...).”<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.97.

<sup>83</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.99-100.

<sup>84</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.92.

<sup>85</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.101.

- Competencia formal: son aquellos servicios alternativos que satisfacen una actividad de ocio.
- Competencia empresarial: se trata de todas aquellas organizaciones que pueden satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores.

Para entender de manera más clara esta diferencia entre competidores, en relación con los deseos del consumidor, se presenta a manera de tabla el proceso de decisión y los cuatro tipos de competencias (tabla 6)<sup>86</sup>.

**Tabla 6. Proceso de decisión y los cuatro tipos de competencia.**

Competencia preferencial	Competencia genérica	Competencia formal	Competencia empresarial
¿Qué deseo quiero satisfacer?	¿Cómo quiero tener una experiencia estética?	¿Qué forma de experiencia artística quiero tener?	¿A qué museo quiero ir?
Trabajo	Televisión en casa	Teatro	Gran museo del centro urbano
Ejercicio	Arte en video	Concierto de música clásica	Museo más pequeño en un barrio
Labores domésticas	Contemplar arte en la Web	Concierto de rock	Galería universitaria de arte
Entretenimiento		Representación de danza	
Aprendizaje	Cine		
Experiencia estética	Experiencia artística en un lugar público	Museo Feria de arte al aire libre	Galería privada

El siguiente paso en el análisis del entorno es definir el *macroentorno*. Este elemento consta “(...) de fuerzas y condiciones que configuran oportunidades y plantean amenazas para una organización.”<sup>87</sup> Estas condiciones pueden ser demográficas, económicas,

<sup>86</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.102.

<sup>87</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.102.

tecnológicas, políticas y sociales. Por supuesto, que estas fuerzas y condiciones están fuera del control del museo y deben ser considerados en el análisis de un museo.

Podemos observar que la propuesta de Kotler, acerca de un estudio del entorno empalma con el análisis de las “4 P del marketing” del profesor Jerome McCharty. Dado que, el resultado que ofrecen presenta un espectro -desde el punto de vista del marketing- de las condiciones generales del museo y hace visibles sus fortalezas y debilidades, las cuales serán utilizadas para la correcta elección de una estrategia

**Análisis de recursos internos:** Este punto dentro del sistema de planificación estratégica remarca la importancia de valorar las amenazas y oportunidades externas, tomando en cuenta los recursos internos que posee el museo. ”Los museos tienen que revisar sus capacidades y recursos internos en cada área de funcionamiento.”<sup>88</sup> Por ejemplo, el museo puede tener fuerza en las colecciones y exposiciones, sin embargo podría ser débil en la comunicación o el marketing.

El revisar las fuerzas y debilidades de la institución “(...) puede ser el desencadenante de una iniciativa para reorientar las fuerzas existentes. O puede conducir a la adopción de una estrategia totalmente nueva.”<sup>89</sup> Este análisis es mejor conocido como FODA, el cual “(...) proporciona un sustrato y un estímulo para que los responsables reflexionen sobre la misión básica, los objetivos y las metas del museo.”<sup>90</sup> Si el museo tiene clara su misión y objetivos, la institución impedirá que vague sin rumbo, esta es una de las claves principales para el inicio de un plan estratégico de marketing funcional.

El siguiente punto que trata el sistema de planificación estratégica es precisamente la **formulación de la misión y las metas del museo**. Debido a que coloquialmente los términos *misión*, *objetivos* y *metas* son confundidos entre sí, es necesario mencionar sus distinciones. La *misión* debe contestar a las preguntas: “¿Cuál es el propósito de nuestra organización? ¿Qué hay de singular en lo que hacemos? ¿Qué pretendemos conseguir (imagen o posición en el mercado, productos y servicios de calidad, cuota de mercado)?”<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.105.

<sup>89</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.105.

<sup>90</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.111.

<sup>91</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.111.

En cuanto a la elección de la misión de un museo, es conveniente mencionar, que el profesor de Comercialización e Investigación de Mercados, Manuel Cuadrado de la Universidad de Valencia, en su ponencia *Marketing cultural: Investigación y toma de decisiones*, expone que si se orienta la misión al producto, es decir el contenido del museo, debemos tomar en cuenta los siguientes puntos: “centrar los esfuerzos en el producto, respetar la creación del artista, no considerar los deseos del público, minimizar las acciones promocionales o publicitarias, el papel secundario del marketing, la importancia de la función social.”<sup>92</sup>

En cambio, si la misión se enfoca el mercado, los puntos a considerar serán: “centrarse en el público, diseñar el producto en función de las necesidades del público, considerar la competencia, al sector y otros agentes, condicionar la obra del artista, papel fundamental del marketing, maximizar los esfuerzos promocionales y publicidad, importancia de la rentabilidad económica.”<sup>93</sup> De igual modo, Kotler expresa que los museos de hoy deben considerar colocarse en nuevos mercados ya que cada posible mercado representa la oportunidad satisfacerlo. Es por esto que el autor sugiere formular las siguientes preguntas en relación a que debe satisfacer el museo.

- ¿Qué lugar debería ocupar un museo en el mercado educativo, y más concretamente en relación con las guarderías, escuelas, institutos y universidades?
- ¿Cómo debería posicionarse un museo en el mercado del entretenimiento y la relajación?
- ¿Qué papel debería desempeñar un museo como espacio para los intercambios sociales e interpersonales –donde la gente pueda encontrarse y relacionarse- y como centro de la vida de la comunidad?
- ¿Qué papel debería desempeñar un museo como lugar para conmemorar la historia, el patrimonio y los logros de una comunidad, y para acrecentar su orgullo?
- ¿Qué papel debería desempeñar un museo en el desarrollo de aptitudes y en la transmisión (especialmente a los jóvenes) de conceptos básicos de ciencia, historia o arte?<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup>Cuadrado, Manuel, “Marketing Cultural: Investigación y Toma de Decisiones”, III Jornadas de Formación Museológica. Comunicando el Museo.

<sup>93</sup>*Ídem.*

<sup>94</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.113.

Por otra parte, los *objetivos* que establece el museo deben ser pertinentes para la institución, en general existe un conjunto de objetivos para cada organización como pueden ser: aumentar el número de visitantes, ampliar las colecciones, diseñar exposiciones, mejorar los servicios al público, mejorar las instalaciones, aumentar los fondos financieros, etc. Aunque, los museos pueden seguir múltiples objetivos que pueden ser compatibles unos con otros. Como se mencionó anteriormente, para esta investigación nos centraremos en los objetivos propuestos por la investigadora Mónica Viñarás (tabla 7)<sup>95</sup>, debido a que tales objetivos influyen directamente en el público.

**Tabla 7. Lista de objetivos para la influencia del público**

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>
<b>Notoriedad o conocimiento</b>	Crear o aumentar la notoriedad el museo o alguna de sus actividades o aspectos concretos (exposiciones, talleres, ampliaciones, convenios, etc.)
<b>Imagen</b>	Crear o modificar la imagen del museo a través de nuevos atributos acorde con la identidad corporativa del mismo: modernidad, tamaño, estilo, etc. Posicionar el museo en la mente del público a través de unos atributos en comparación con otros museos.
<b>Actitud</b>	Conseguir o influir en una actitud positiva hacia la institución.
<b>Intención o predisposición</b>	Crear o aumentar la predisposición a la visita, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.).
<b>Conducta o comportamiento</b>	Aumentar o modificar la forma y frecuencia de las visitas, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.), visitar la web, etc.
<b>Hábito</b>	Crear, modificar ó aumentar el hábito, ya sea de acudir al museo, visitar la web, etc.

El profesor de marketing Geoffrey Lancaster dice que los objetivos del museo deben ser “SMART”<sup>96</sup>, es decir, por sus siglas en inglés: “(…) eSpecificos, Medibles, Alcanzables,

<sup>95</sup> Viñarás, Mónica, “Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales” p.39.

<sup>96</sup> ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, París, UNESCO, 2007. p.165.

Realistas y relacionados con el Tiempo.”<sup>97</sup> Ciertamente, para cumplir con estas metas es necesario de un proceso en el cual se vinculen la misión del museo y las “4 P del marketing”. Solo al tener todos estos aspectos correctamente relacionados será posible formular una evaluación que dé como resultado las bases para una difusión cultural desarrollada en una campaña de marketing exitosa, que permita alcanzar las metas que busca el museo.

Finalmente, las *metas* son los objetivos reformulados en procesos operativos para el cumplimiento de los mismos. “El establecimiento de metas permite que una organización piense concretamente en los planes, programas y controles de gestión que necesita.”<sup>98</sup> El implementar estos procesos llevará a la institución a cuestionar críticamente cada una de las metas y si es posible o no llevarla a cabo.

**Formulación de una estrategia:** Es el siguiente paso dentro del sistema de planificación estratégica del mercado, es aquí donde el museo diseña una estrategia genérica con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Consta de dos etapas:

1) el museo examina sus ofertas, productos y servicios actuales para determinar cuáles de ellos conviene reforzar, mantener, reducir o eliminar; sobre esta base, desarrolla una *estrategia de cartera de productos*; 2) a continuación, el museo examina nuevos productos y nuevos mercados hacia los que puede expandirse y procede a elaborar una *estrategia de expansión de productos y mercados*.<sup>99</sup>

**Diseño organizativo:** De acuerdo con Kotler, el diseño de la organización “(...) es el segundo elemento fundamental que afecta a la implementación dentro del proceso de planificación estratégica de mercado.”<sup>100</sup> Por esta razón, para poder implementar estrategias que ayuden a la institución, se debe tomar en cuenta la estructura, las personas, las normas y procedimientos operativos y la cultura institucional.

Debido a que las estructuras organizativas se han concebido durante el tiempo, es comprensible que sea difícil modificar o sustituirlas. Sin embargo, “[l]as nuevas estrategias deben ser sensibles a la estructura actual de una organización, aunque tal vez obliguen a los

---

<sup>97</sup> Lancaster, G. y Reynolds, P, *Marketing Made Simple*, p.239.

<sup>98</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.121.

<sup>99</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.121.

<sup>100</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.126.

responsables a reconfigurar dicha estructura y también la cultura interna de la organización.”<sup>101</sup> Por consiguiente, el diseño organizativo es el proceso que provoca sinergia entre la estructura, el personal y la institución dentro de un nuevo plan estratégico de mercado.

**Diseño de sistemas:** Ésta es la fase final de la planificación de estrategias de mercado, se trata de “(...) establecer los sistemas que capacitarán al museo para desarrollar, ejecutar y supervisar el conjunto de actividades que implementarán la nueva estrategia.”<sup>102</sup> Estos sistemas pueden ser clasificados en tres:

- El sistema de información de marketing, el cual se centra en la supervisión de los diferentes públicos y el macroentorno. Toda esta información se obtiene por medio de distintos tipos de investigación de marketing, como son, la investigación para la evaluación de exposiciones, estudios de público, investigación de desarrollo (también llamada investigación de amigos, donación o patrocinio) y investigación organizativa.
- El sistema de planificación de marketing es “(...) un conjunto de procedimientos para incorporar la investigación e información de marketing en las tareas de planificación y desarrollo, de forma que los responsables del museo puedan responder adecuadamente a los nuevos factores del entorno.”<sup>103</sup>
- El sistema de control de marketing, este sistema se encarga de evaluar el rendimiento y generar mediciones de los planes implementados en contraste a los objetivos definidos por el museo. De ahí que se tomarán decisiones correctivas de ser necesario. En otras palabras, es una auditoría de las metas, estrategias y planes de la institución museal.

Algunas de las herramientas de control que permiten evaluar los resultados cuantitativos son: el análisis de ventas e ingresos, análisis de gastos, análisis de ratios (análisis por rubros). Mientras que para conseguir mediciones cualitativas se puede utilizar un control de satisfacción del cliente, que puede medirse con un

---

<sup>101</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.126.

<sup>102</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.128.

<sup>103</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.128.

sistema de quejas y sugerencias, cuestionarios por correspondencia, mystery shopper (comprador fantasma) y encuestas sobre la satisfacción de los clientes.

### ***Estudios de público***

Como se mencionó anteriormente, el público es un elemento esencial para cualquier museo y éste debe ser analizado para conocer sus necesidades y determinar cómo el museo puede satisfacerlas, para esto es posible emplear los estudios de público. ¿Pero qué es realmente un estudio de público? Muchas organizaciones culturales sufren un desconocimiento de la funcionalidad de los estudios de público, por tanto, es necesario definir claramente este concepto y así tener una base teórica que justifique la utilización de dichos estudios.

De acuerdo con la investigadora en museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía (ENCRYM), Leticia Pérez Castellanos, los estudios de público pueden definirse como “(...) un área de la museología que se dedica a la investigación de los visitantes de los museos, y de otras instituciones afines, desde un punto de vista amplio, el cual incluye no solo a los visitantes reales sino también a los potenciales e incluso a los llamados no públicos.”<sup>104</sup> La misma investigadora agrega que los estudios de públicos tienen como objetivo:

(...) identificar las características de dichos visitantes; conocer sus intereses, necesidades y expectativas; comprender su comportamiento en salas; entender cuál es la calidad y la cualidad de sus experiencias, así como los resultados de su visita, todo ello, con la finalidad de mejorar el servicio que los museos ofrecen y proveer mejores oportunidades de disfrute y aprendizaje en estos.<sup>105</sup>

Conviene subrayar que la definición que ofrece la investigadora Leticia Pérez presenta a los estudios de público como un área de la museología, siendo que estos estudios de público son parte del sistema de control de marketing, como se vio anteriormente en la

---

<sup>104</sup> Pérez, Leticia, *Estudios sobre públicos y museos*, p.21.

<sup>105</sup> Pérez, Leticia, *Estudios sobre públicos y museos*, p.21.

propuesta de Philip Kotler. De ahí, es posible observar la existencia de un nodo entre la museología y el marketing, es decir, el estudio de los públicos.

Más aún, significa que los procesos museológicos deben ser tratados en una interdisciplinariedad, en este caso concreto, la tesis pretende vincular las áreas de la museología con el marketing, la comunicación y el diseño. En este mismo tenor, la Visitor Studies Association propone que los estudios de visitantes o de público son:

(...) un área interdisciplinaria que estudia las experiencias humanas en los ambientes informales de aprendizaje. Se trata de la obtención sistemática y análisis de información o datos que informan las decisiones sobre exposiciones interpretativas y programas. Los estudios de públicos: adoptan métodos rigurosos de investigación que se adhieren a los estándares de las ciencias sociales, toman aspectos de esta y contribuyen a dicho campo de conocimiento, son diseñados para mejorar las prácticas en los ambientes de aprendizaje informal.<sup>106</sup>

En este sentido, el antropólogo Iñaki Arrieta concluye que “[l]os estudios de visitantes tienen por finalidad mejorar la oferta y el servicio para atender mejor a las personas.”<sup>107</sup> No obstante, no se deben considerar a los estudios de público como meros compiladores de las opiniones y comportamientos del público. “[S]ino que incorpora también todo lo que rodea a la exposición (desde sus impulsores, los agentes presentes en su desarrollo, los medios de comunicación, etcétera).”<sup>108</sup>

Así que, para toda decisión dentro de la institución museal, se debe tomar en cuenta al público —tanto el público potencial como el que ya es visitante del museo—. Los estudios de público “(...) proporcionan información objetiva que permite el contraste de hipótesis y la medida de los impactos en los usuarios.”<sup>109</sup>

Habría que decir también, que existe una controversia con el rol que toman los que acuden al museo. De acuerdo con el museólogo Ferran Urgell, existe una distinción entre los

---

<sup>106</sup> Visitor Studies Association, “Evaluator competencies for professional development”, Glossary , en: <http://visitorstudies.org/resources/professional-development/glossary>

<sup>107</sup> Arrieta, Iñaki, *La sociedad ante los museos*, p. 190.

<sup>108</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.20.

<sup>109</sup> Arrieta, Iñaki, *La sociedad ante los museos*, p.191.

términos *usuario* y *visitante*. Dicho investigador cita a Ángela García Blanco, Conservadora del Cuerpo Facultativo de Museos y Jefe del Departamento de Difusión del Museo Arqueológico Nacional, quien menciona, que el concepto de usuario “(...) es más genérico y suele aparecer asociado a los derechos y deberes del que utiliza determinados servicios del museo (...)”.<sup>110</sup> Mientras que el ser un visitante es solo uno de los roles que puede tener el usuario de un museo.

De ahí, que Urgell considere también como usuarios a aquellos que “(...) utilizan los fondos museísticos para la investigación o su biblioteca para leer; igualmente son usuarios las empresas que alquilan determinadas dependencias del museo para eventos; o las editoriales que utilizan los fondos fotográficos.”<sup>111</sup> De manera que el museo actualmente cuenta con diversos usos, compatibles con las necesidades de distintos públicos. Llegados a este punto, donde se conoce que es un estudio de público y quién es el público, se debe hacer la distinción entre los tipos de estudios de público que pueden considerarse según los objetivos que persiga la institución museal.

Ferran Urgell propone clasificar cuatro tipos de evaluación en relación a los estudios de público:

- Evaluación previa: Esta evaluación se realiza al inicio de la planificación de la exposición. Ésta, por una parte proporcionará información acerca de la audiencia potencial, así como su conocimiento y preconcepciones del tema a abordar. Por otra parte, nos informa sobre los intereses, las experiencias y las expectativas sobre los elementos expuestos.
- Evaluación formativa: “Se trata de un proceso de análisis de la efectividad y del estudio de las reacciones y respuestas de los visitantes para realizar los cambios adecuados y necesarios sobre la experiencia directa.”<sup>112</sup> Sugiere Urgell que en esta evaluación, se pone a prueba una muestra de la exposición previa a su instalación definitiva. El objetivo es lograr evaluar el discurso museográfico, el funcionamiento de módulos o el circuito de visitas.

---

<sup>110</sup> García, Ángela, *¿Usuarios o visitantes de museos?*, p.171.

<sup>111</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.27.

<sup>112</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.50.

- Evaluación sumativa: Por medio de esta evaluación es posible apreciar el funcionamiento definitivo de una exposición, además de “(...) conocer la eficacia de los distintos elementos incorporados en el proyecto y contrastar el nivel de consecución de los objetivos previstos.”<sup>113</sup> De esta evaluación puede despegar desde un análisis de la asistencia hasta una investigación sobre los conocimientos adquiridos o la experiencia del usuario.
- Evaluación remedial: Similar a la evaluación sumativa, la evaluación remedial realiza una valoración parte por parte de la exposición final ante el público, con la diferencia de que se proponen soluciones para resolver los elementos que no funcionan correctamente ya que se cuentan con los recursos para esto.

Finalmente, Urgell reconoce que existe otro tipo de estudio que permite conocer más sobre los públicos, principalmente en el análisis de las asistencias, dicho estudio son las investigaciones de marketing.

Giusti (2009) señala la necesidad de tener presente cómo se llegó a ser visitante del museo (dónde oyeron hablar del museo, qué les animó a visitarlo, efectos de la publicidad, etcétera) y realizar estudios de segmentación comparando entre grupos. Estas cuestiones, sin embargo, pueden ser analizadas de forma independiente o incorporadas en estudios más amplios en los que se indague el perfil de los usuarios, valoraciones, expectativas, experiencias, etcétera.<sup>114</sup>

### ***Herramientas para estudios de público***

Sin duda, la experiencia de cada uno de los visitantes en un museo es significativamente diferente, sin embargo, los estudios de público y las metodologías de análisis pueden presentar una serie de categorías, en las cuales se pueda abarcar las opiniones y comportamientos de los usuarios del museo. Por lo que se refiere a las metodologías a utilizar en dichos estudios, Urgell propone continuar con la línea sugerida por el ambiente académica

---

<sup>113</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.51.

<sup>114</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.51.

de las ciencias sociales, es así que, se presentan dos perspectivas, la perspectiva metodológica cuantitativa y la perspectiva metodológica cualitativa.

*La metodología cuantitativa* es un método general para todas las ciencias. Para el caso de los museos, esta metodología se concentra en dos procesos: el recuento de visitas, el cual proporciona la información más esencial y básica acerca del número de visitantes que recibe el museo en un año, además, puede ofrecer información relacionada a las acciones que ha tomado el museo y la posibilidad de realizar modificaciones en el mismo.

La investigadora en museología de la Universidad Internacional de Catalunya, Maria Ribas i Bruguera “(...) distingue cuatro tipos de sistemas para el recuento de visitantes: el recuento manual, los tiques de entrada, el recuento electromecánico y los libros de registro.”<sup>115</sup> A través de estos sistemas es posible obtener información diaria, de esta manera se puede asegurar que la exactitud de la información.

Tal parece ser que el recuento de los visitantes “(...) sea el principal indicador actual de éxito de los museos: cuanta gente acude.”<sup>116</sup> Más aun el recuento puede ayudar a definir objetivos, como la introducción de nuevas actividades, realizar modificaciones en las exposiciones del museo, generar reformas en el museo, etcétera.

El segundo proceso de la metodología cuantitativa es la encuesta. Probablemente este es el método más común en los estudios de público, gracias a su flexibilidad puede adecuarse a los recursos del museo. Asimismo, la encuesta nos dará la posibilidad de determinar las posibles muestras poblacionales que se estudiarán. La investigadora de la Universidad Complutense de Madrid, Eloísa Pérez Santos propone que la técnica de las encuestas aborda tres cuestiones principales:

- a) La descripción y caracterización del público potencial y actual de los museos.
- b) La evaluación de variables relacionadas con la visita al museo, como opiniones, valoraciones, motivación de la visita, etcétera.
- c) Análisis que realiza el visitante sobre su propio comportamiento (tiempo destinado, salas visitadas, uso de servicios del museo, etcétera).<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.66.

<sup>116</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.68.

<sup>117</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.73.

Teniendo en cuenta las cuestiones anteriores es posible diseñar un cuestionario adecuado, y al mismo tiempo, se define la población objeto de estudio, que en este caso será los visitantes del museo. De modo que es necesario tomar una muestra poblacional por medio de la encuesta. Sobre los tipos de encuesta, Urgell nos propone dos clasificaciones: los cuestionarios administrados, que se trata de la aplicación de encuestas a través de un entrevistador que sigue un guion. La otra clasificación es la de los cuestionarios autoadministrados, los cuales son contestados por los visitantes sin ayuda de entrevistadores. Lamentablemente este tipo de encuesta es poco fiable y la tasa de respuesta es inferior, lo que provoca un sesgo en la información obtenida.

Acerca del diseño de la encuesta, Ferran Urgell propone que debe construirse a partir de tres tipos de preguntas:

- Las preguntas cerradas: son aquellas en las que las respuestas posibles son limitadas y precisas.
- Las preguntas cerradas con opción múltiple: son utilizadas para obtener más de una posible respuesta a la vez, ya que no son excluyentes entre sí.
- Las preguntas abiertas: ofrece la libertad al encuestado de dar respuestas alternativas. Facilita la obtención de información no considerada en un inicio.

*La metodología cualitativa* ofrece un análisis más profundo, este método exige un equipo de trabajo mayor y demasiado tiempo de investigación para obtener un número de entrevistas significativas. “[L]as técnicas cualitativas permiten una aproximación mucho más profunda a los discursos de los sujetos estudiados, pero normalmente no permiten extrapolar los resultados a la totalidad de la población.”<sup>118</sup> Las tres técnicas usuales en esta metodología son las siguientes:

- Observación y seguimiento de los visitantes: esta técnica ofrece la facilidad de conocer los comportamientos de los visitantes en los museos. “Se trata, en todo caso de describir, codificar, cuantificar y finalmente analizar el comportamiento de los sujetos que se van a estudiar.”<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.80.

<sup>119</sup> Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, p.80.

- La entrevista: aunque similar a la encuesta, la entrevista se caracteriza por una mayor libertad de expresión entre el entrevistado y el entrevistador. Es una herramienta diseñada para esclarecer la experiencia humana subjetiva.
- Los grupos de discusión: esta técnica permite confrontar a personas de distintos perfiles o colectivos determinados, con el fin de plantear un tema de discusión donde el grupo crea un discurso propio y el investigador es solo un moderador.

Como podemos observar, la investigación de públicos y marketing es un procesos sistemático, utiliza métodos rigurosamente evaluados. "El proceso de investigación obliga a examinar cuidadosamente el tamaño de la muestra, los instrumentos de encuesta y las áreas de posibles sesgos. (...) lo primero es que los responsables del museo –junto con investigadores de marketing- definan las cuestiones que la investigación pretende abordar y los objetivos que tiene en mente."<sup>120</sup>

Finalmente, vale la pena recordar los principios básicos de la vieja museología que fueron replanteados por el Centro de Estudios de Museos (CEM) de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como una guía para el análisis de los museos:

- La diversidad de públicos de museos en los procesos de recepción orientan el interés de la investigación hacia los públicos.
- Al mismo tiempo, las condiciones que disponen los museos durante los actos de formulación y comunicación de conceptos, requieren de un análisis cualitativo.
- Los diseños museográficos expresan las ideas del museógrafo, pero también son resultado de los procesos de construcción de las ideas colectivas, dentro de contexto de análisis de la institución museográfica, del público de museos y de las políticas culturales.<sup>121</sup>

### ***Difusión del museo***

En las páginas anteriores se ha definido qué es el marketing, cuáles son sus metodologías y herramientas y cómo proceder en realización un análisis del público. Ahora, con toda esa información se debe dar paso a presentar resultados, dichos resultados deben darse a conocer

---

<sup>120</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.211.

<sup>121</sup> Centro de Estudios de Museos, *Documentos básicos*

por medio de la difusión y la promoción, en otras palabras, el museo presentará los valores, ideas y estrategias por medio de mensajes que puede ofrecer a través de la comunicación.

La importancia de la comunicación está en ser “(...) una herramienta necesaria para desarrollar el arraigamiento en la memoria colectiva mediante procesos estratégicos, que se construyan a partir de los objetivos y misión institucional.”<sup>122</sup> No obstante, la comunicación no solo se concentra en la difusión y promoción en la sociedad, sino que, también fortalece “(...) su identidad e integridad corporativa dentro y fuera de él, para alcanzar sus objetivos como *empresa cultural*, así como el de permanecer vigentes, en especial, en el obtener un público cautivo y permanente.”<sup>123</sup>

Es así, que Philip Kotler propone que “(...) los museos pueden utilizar con mayor eficacia cuatro herramientas importantes para comunicarse con sus públicos: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción y ventas.”<sup>124</sup>

Siguiendo la idea de Kotler, el investigador menciona que la *publicidad* es “(...) cualquier forma remunerada de representación y promoción impersonal de productos, servicios, ideas, personas u organizaciones por parte de un patrocinador identificado.”<sup>125</sup> En particular, la publicidad puede añadir valor a las distintas actividades del museo, como reforzamiento de su imagen (publicidad institucional), muestra de las colecciones o exposiciones (publicidad de producto), difusión de actividades especiales (anuncio por palabras) o como anuncio de nuevas iniciativas de museo (publicidad promocional).

Las ventajas de la publicidad son que permite controlar la elección del medio y el contenido del mensaje, además de tener la facilidad de programar su aparición en los medios, además al ser presentada al público sugiere un contenido estandarizado y por tanto es posible llegar a distintos consumidores. La desventaja de la publicidad es su carácter unidireccional y por tanto no existe una retroalimentación inmediata que ofrezca información al museo.

Por otra parte, las *relaciones públicas* tienen la tarea de “(...) formar, mantener o modificar *actitudes* públicas hacia la organización o sus productos, actitudes que, a su vez,

---

<sup>122</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 146.

<sup>123</sup> Luisa, Rico, Bertha, Abraham y Elia, Macedo, *Museos Universitarios de México*, p. 146.

<sup>124</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.260.

<sup>125</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.261.

influirán en el comportamiento.”<sup>126</sup> Por medio de las relaciones públicas, las organizaciones pueden ganar la simpatía y apoyo de aquellos con quienes se relacionan. Para el caso de los museos, las relaciones públicas deben generar publicidad en relación con los patronos, los patrocinadores y los grupos de visitantes.

Los beneficios que ofrecen las relaciones públicas a un museo pueden ser: tener una mayor credibilidad que la publicidad, esto debido a que las relaciones públicas se comunican como noticias y no como anuncios pagados. Asimismo, pueden incrementar el alcance de la publicidad o complementarla al reforzar los mensajes. Más aún, las relaciones públicas “(...) son mucho más baratas que la publicidad. El museo paga únicamente por el personal que desarrolla y hace circular las historias y gestiona la publicidad de los actos.”<sup>127</sup>

Ahora bien, la publicidad y promoción pueden llegar a diversas audiencias por medio de los medios masivos. Sin embargo, la publicidad y las relaciones públicas no tienen la capacidad de direccionar o adaptarse a un grupo específico que el museo desea atraer, es aquí donde entra en juego el marketing directo. El *marketing directo*, “(...) implementado en forma de correo directo, telemarketing o contactos personales, es a menudo un medio más eficaz de granjearse el favor de los patronos, donadores, amigos y visitantes.”<sup>128</sup> Algunas de las ventajas del marketing directo son:

- La selectividad prospectiva, es decir, que los museos pueden enviar cartas a visitantes potenciales, regulares y otros agentes como donadores, por medio del *mailing*.
- La personalización de los mensajes del museo pueden ser adaptados a ciertos grupos o personas.
- El establecimiento de relaciones, “[m]ediante el marketing directo, un museo puede animar a una persona que visita por primera vez el museo para que se convierta en amigo, o a una visitante habitual para que preste servicio como voluntario.”<sup>129</sup>
- La oportunidad, se trata de sincronizar el marketing directo con la publicidad, es aprovechar el momento de contacto con el visitante y promover al museo.

---

<sup>126</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.277.

<sup>127</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.278.

<sup>128</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.290.

<sup>129</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.290

- La atención, debido a que los anuncios están dirigidos a un público potencial más interesado, tiene mayores posibilidades de consumo. “Este enfoque de orientación específica reduce el despilfarro inherente a las campañas de publicidad en los medios de masas y a menudo se traduce en unos menores costes de marketing.”<sup>130</sup> En el caso del marketing directo en internet se plantea esta misma idea a través del *remarketing*.

“El remarketing le permite mostrar anuncios a los usuarios que visitaron su sitio web o utilizaron su aplicación para dispositivos móviles. Por ejemplo, cuando los usuarios dejan su sitio web sin comprar nada, el remarketing le permite conectarse nuevamente con ellos y les muestra anuncios relevantes en sus diferentes dispositivos.”<sup>131</sup>

- Las oportunidades de investigación, es decir, que los museos pueden evaluar los mensajes que envían e intentar distintas combinaciones hasta tener la más eficaz.

Finalmente, la *promoción de ventas* “(...) consiste en utilizar incentivos a corto plazo, como cupones, descuentos, privilegios de intercambio y premios y regalos, para fomentar la adopción o compra de un producto o servicio.”<sup>132</sup> Por lo cual, el beneficio de la promoción de ventas es proporcionar e incentivar valor al cliente. La promoción de ventas puede utilizarse en ciertos objetivos como atraer visitantes por primera vez, controlar la afluencia de los visitantes para evitar aglomeraciones y ampliar el número de amigos.

“Así, los museos están emprendiendo campañas de publicidad, relaciones públicas, correo directo y promoción de ventas con el fin de reforzar su visibilidad, comunicar su carácter diferencial y granjearse el apoyo del público.”<sup>133</sup> En la siguiente tabla se enlistan las distintas herramientas de comunicación y promoción (tabla 8)<sup>134</sup>. Elegir la herramienta y el canal de comunicación adecuado dependerá de los objetivos y consideraciones que establezca el museo.

---

<sup>130</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.291.

<sup>131</sup> Google, *Acerca del remarketing*, en: <https://support.google.com/adwords/answer/2453998?hl=es-419>

<sup>132</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.302.

<sup>133</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.305.

<sup>134</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.262.

**Tabla 8. Herramientas de comunicación y promoción**

<b>Publicidad</b>	<b>Relaciones públicas</b>	<b>Marketing directo</b>	<b>Promoción de ventas</b>
Anuncios en prensa y radiodifusión	Comunicados de prensa	Correo directo	Regalos y bonificaciones
Envoltorios y embalajes	Charlas	Telemarketing	Privilegios de cambio
Mailings	Seminarios	Marketing directo integrado	Descuentos
Catálogos	Informes anuales	Marketing de base de datos	Tickets
Hojas informativas	Patrocinios		Cupones de reembolso en las tiendas
Folletos y opúsculos	Publicaciones		
Carteles y prospectos	Relaciones comunitarias		
Directorios	Grupos de presión		
Reproducciones de anuncios	Relaciones con los medios		
Vallas publicitarias			
Pancartas			
Exhibiciones en los puntos de venta			
Materiales audiovisuales			
Símbolos y logotipos			

## Capítulo III

### Museo Universitario Casa de los Muñecos

Como se ha tratado en los capítulos anteriores, las relaciones existentes entre los museos, el público, las colecciones y la comunicación entre estos es fundamental. Los museos, así como otras instituciones educativas, deben esforzarse por guiar a sus consumidores y ser sensibles a las opiniones y puntos de vista de éstos. “Muchos museos carecen de recursos para crear un equipo de marketing o contratar a un experto externo. Sin embargo, incluso estos museos más pequeños pueden formar a sus técnicos y empleados en los principios y métodos del marketing, y no hay nada que impida que cualquier museo adopte los puntos de vista de sus visitantes y amigos.”<sup>135</sup>

El plan de marketing le proporciona al museo un análisis de la situación actual, estudia las oportunidades y debilidades, define objetivos y estrategias para llevar a cabo los planes, además, evalúa las acciones para verificar que sean apropiadas, o en caso contrario implementar acciones correctivas. Razón por la cual es necesario vincular al marketing con los museos, en especial con los museos universitarios, ya que, como se ha abordado en capítulos anteriores, estas instituciones cuentan con la particularidad de depender de una universidad y por tal motivo cuentan con diversos recursos a su disposición (económicos, infraestructura, investigación, etc.), esto debe garantizar una constante actualización en los avances de conocimientos, desarrollo tecnológico y vinculación social.

Se debe agregar, que actualmente, los museos universitarios tienen dos retos: “(...) como museos que preservan y exhiben el patrimonio deben tener una oferta cultural-social a la altura de cualquier otro museo, por lo que deben transformarse en centros más atractivos, dinámicos y competitivos.”<sup>136</sup> Y esto lleva a el segundo reto de los museos universitarios que es “(...) combinar muchos saberes y satisfacer simultáneamente las inquietudes de una gran

---

<sup>135</sup> Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, p.398.

<sup>136</sup> Luisa, Rico, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*, p. 138.

variedad de públicos (...)”<sup>137</sup> Es ahora, que los museos universitarios deben ofrecer sus colecciones y conocimientos al público en general, siempre y cuando se respeten las políticas y reglamentos de la administración central.

Actualmente, estos desafíos deben ser aceptados por uno de los museos universitarios más importantes de México, nos referimos al Museo Universitario Casa de los Muñecos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), el cual se encuentra en la ciudad de Puebla. La importancia de este museo radica en su imponente colección pictórica, su colección de aparatos científicos, así como la misma casa en donde se encuentra este museo, ya que este inmueble es considerado patrimonio de la humanidad, además, este museo es una de las instituciones insignia de la BUAP, por lo que es un símbolo de identidad para la comunidad universitaria y de la sociedad poblana.

Por lo que se refiere a las siguientes páginas, se realizará una análisis museográfico sobre de las condiciones actuales del Museo Universitario Casa de los Muñecos en relación a la comunicación con sus usuarios, y a la vez se unificará con un estudio mercadológico.

### ***Análisis museográfico-mercadológico***

Para llevar a cabo este análisis se utilizará un método basado en la investigación documental, la observación y la descripción de los elementos que componen las tres líneas de un museo: continente, contenido y público. Así como un análisis mercadológico por medio de la aplicación de la propuesta de estudiar al museo a través de las “4 P del marketing”, para así, en el capítulo cuarto, vincular esta información al Sistema de Planificación Estratégica de Mercado de Philip Kotler, esta propuesta implica una identificación del entorno del museo, un estudio de público por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas para conocer la postura de los visitantes y la situación en que se encuentra la institución.

El diagnóstico obtenido permitirá evaluar de manera crítica la situación del museo respecto a la comunicación, más aún, ayudará a localizar las fortalezas y deficiencias museográficas, mercadológicas y comunicativas. Asimismo, se busca conocer la estructura

---

<sup>137</sup> Luisa, Rico, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*, p. 138.

y los procedimientos operativos relacionados a la comunicación, para identificar sus características, para así, en el siguiente capítulo proponer una serie de sugerencias para incrementar el potencial comunicacional del Museo Universitario. Pero antes de comenzar estos estudios, es necesario conocer los antecedentes del museo.

### ***Historia del Museo Universitario Casa de los Muñecos***

El 10 de diciembre de 1987, se inauguró el Museo Universitario Casa de los Muñecos. Desde entonces, el museo se “(...) convirtió en el espacio cultural que alberga la riqueza artística y científica de nuestra Universidad, conformando un acervo cuantioso y diverso integrado por pinturas, grabados, litografías, dibujos, yesería, fotografías, muebles, monedas y aparatos científicos (...)”.<sup>138</sup>

En abril de 1989, la dirección del museo pasa a manos de la maestra Consuelo Pillot, hasta diciembre de 1990, fue sustituida por Gonzalo Fernández Márquez y, más adelante, en abril de 1992, dirige el Museo Universitario la doctora Eugenia Carpiteyro Laue. Este constante cambio de directivos se detiene en 1993, cuando la licenciada Elsa María Hernández asume el cargo, hasta la actualidad, de directora del Museo Universitario.

Debido al sismo del 15 de junio de 1999, el inmueble sufrió graves daños en su estructura, lo que obligó a cerrar sus puertas para ser nuevamente restaurado. Después de siete años de permanecer cerrado al público, el día 5 de octubre de 2006, se concluyeron las labores de restauración del Museo Universitario y se reabrieron sus puertas al público. Para ese momento, el museo contaba con 16 salas de exposiciones temporales y 19 salas de exposiciones permanentes. En la actualidad, el Museo Universitario mantiene, en esencia, la estructura planificada en el 2006, aunque ha sufrido variaciones que se explicarán en las siguientes secciones de esta investigación.

---

<sup>138</sup> Velia Morales y Elsa Hernández, *Museo Universitario. Historia de su creación*, p.8.

### *Políticas Institucionales para el Museo Universitario*

Como se abordó en el primer capítulo existen organismos internacionales y nacionales que definen las políticas culturales que rigen a los museos en general, como son: ICOM, UMAC, UNESCO, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Cultura, entre otros. En el caso que estudia esta tesis, el Museo Universitario Casa de los Muñecos es una institución que depende de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por lo que se deben conocer las normativas y procedimientos que involucran a sus organismos museales; en otras palabras, las políticas que rigen a sus museos de esta universidad.

Se debe mencionar que, en entrevista con la investigadora Amparo Olmos Ruiz expresó que en temáticas como la fachada del museo existen políticas impuestas por el INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia), que tanto la universidad como el Museo Universitario siguen. Esto es, que además se deben contemplar las políticas presentadas por el INAH para el correcto funcionamiento del museo universitario ya que se encuentra en un inmueble que es parte del patrimonio de la ciudad de Puebla.

Para el Museo Universitario Casa de los Muñecos, existen distintas consideraciones a tomar en cuenta. De inicio, se presentan las decisiones relacionadas con el Museo Universitario tomadas por el Consejo Universitario de la BUAP en el transcurso de vida del Museo Universitario<sup>139</sup>:

- 6 de julio de 1992 – Se acordó “[p]or mayoría de votos y 3 abstenciones. ‘Aprobar el escrito emitido por la Directora del Museo Universitario, con la salvedad de que sea considerado como INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL MUSEO UNIVERSITARIO’.”<sup>140</sup>
- 26 de septiembre de 2013- Cuarto Informe de Labores de la Gestión 2009 -2013. “El Museo Universitario Casa de los Muñecos ha realizado 22 exposiciones temporales en conjunto con otras Instituciones, con más de 70 mil visitantes.”<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> La información presente en esta investigación fue retomada del archivo de Actas del Consejo Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, publicadas por la universidad en su sitio web.

<sup>140</sup> Acuerdos del Consejo Universitario 1990-2001, Secretaría Técnica del Consejo Universitario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, p.22.

<sup>141</sup> Consejo Universitario, Acta Tercera sesión solemne, 26 de septiembre de 2013, BUAP, p.10.

- 29 de enero de 2014 – “El Complejo Cultural Universitario quedó a cargo de la Vicerrectoría de Extensión, que ahora también coordina los museos universitarios.”<sup>142</sup>
- 26 de febrero de 2014 – “Se realizaron también diferentes acuerdos, que afirmó el señor Rector, porque se modifica el nombre del Nuevo Museo Universitario Interactivo Casa de los Muñecos por el de Museo Universitario Casa de los Muñecos.”<sup>143</sup>

Asimismo, de acuerdo con la legislación universitaria, el Estatuto Orgánico en el artículo 52 expresa que “el Consejo Universitario se reunirá en pleno o en comisiones, que serán permanentes y especiales.”<sup>144</sup> Entre estas comisiones estatutarias se encuentra la Comisión de Protección y Preservación del Patrimonio Cultural Universitario, la cual, es encabezada por su presidente, el maestro Salomón Rafael Cid Mora. Dicha comisión debe cumplir con las siguientes funciones:

- Cuidar de la aplicación irrestricta de los reglamentos que aseguran los bienes con valor cultural que formen parte del patrimonio universitario
- Velar por la protección y preservación de dicho patrimonio
- Dictaminar los asuntos de su competencia. (Se deriva del Art. 9 de la Ley de la BUAP)<sup>145</sup>

Es decir, que esta comisión es quien cuidará del patrimonio cultural universitario, así como de los reglamentos y asuntos que lo involucren. Sobre este punto, la Universidad cuenta con un *Reglamento de la Administración de Bienes que Integran el Patrimonio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Este reglamento indica, en su Capítulo IX (De los bienes artísticos e históricos), en su artículo 37, que:

El cuidado de los bienes con valor artístico estará en primera instancia, a cargo del responsable del museo universitario y en segundo lugar de los titulares de las

---

<sup>142</sup> Consejo Universitario, Acta Sesión ordinaria, 29 enero 2014, BUAP, p.3.

<sup>143</sup> Consejo Universitario, Acta Primera sesión extraordinaria, 26 de febrero 2014, BUAP, p.11.

<sup>144</sup> Estatuto Orgánico BUAP, en: [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/Consejo\\_Universitario/estatuto](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/Consejo_Universitario/estatuto)

<sup>145</sup> Funciones de las Comisiones. BUAP, en: [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/Consejo\\_Universitario/funciones](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/Consejo_Universitario/funciones)

dependencias universitarias a quienes se les hubiere asignado algún bien artístico, patrimonio de la universidad, de conformidad con la normatividad específica que para el efecto se establezca.<sup>146</sup>

Además, dentro del mismo Capítulo IX, el artículo 38 menciona que:

El responsable del museo universitario elaborará el inventario de los bienes con valor artístico propiedad de la universidad e informará del resultado al departamento de patrimonio universitario para su aplicación en el inventario general de bienes de la universidad.<sup>147</sup>

Por otra parte, anteriormente se mencionó la creación de un *Instructivo para el uso del Museo Universitario*<sup>148</sup>. Dicho instructivo, creado por la dirección del Museo Universitario, se centra en mencionar la existencia de siete salas para exposiciones temporales, nombradas de la siguiente manera: Francisco Xavier Clavijero, Francisco Xavier Alegre, Diego José Abad, Rafael Landívar, Juan José Arreola, Agustín De Castro y Esteban de Antuñano. De la misma manera, se presenta un resumen en torno a las directrices generales de las salas de exposiciones temporales del museo:

- Estarán destinadas preferentemente a exposiciones promovidas por el Museo y a exposiciones relacionadas con las Bellas Artes o Arte Popular.
- El Museo Universitario se reserva el derecho de aceptar solicitudes para ocupar cualquiera de las salas destinadas a exposiciones temporales, de acuerdo con los criterios generales para su utilización.
- La solicitud de una o varias salas deberá hacerse por oficio, especificando las características de la exposición.

---

<sup>146</sup> BUAP, *Reglamento de la Administración de Bienes que Integran el Patrimonio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, en:  
<ftp://www.ece.buap.mx/pub/profesor/espinoza/CIEES/ESCANEOS/carpeta%206/doc%202/reglamento%20de%20administracion%20de%20bienes.pdf>

<sup>147</sup> BUAP, *Reglamento de la Administración de Bienes que Integran el Patrimonio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, en:  
<ftp://www.ece.buap.mx/pub/profesor/espinoza/CIEES/ESCANEOS/carpeta%206/doc%202/reglamento%20de%20administracion%20de%20bienes.pdf>

<sup>148</sup> BUAP, *Instructivo para el uso del Museo Universitario*, en:  
[http://calidadfcc.cs.buap.mx/acreditacion\\_ICC/Documentos/Documentos%20Buap/MUSEO.pdf](http://calidadfcc.cs.buap.mx/acreditacion_ICC/Documentos/Documentos%20Buap/MUSEO.pdf)

- En las invitaciones o promociones escritas para las exposiciones deberán aparecer impresos los créditos del Rector, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y del Museo Universitario.
- El horario del museo es de martes a domingo, de las 10:00a.m. a las 17:00 p.m. (Este punto fue modificado, actualmente el Museo Universitario opera de lunes a domingo).
- En la solicitud por oficio se deberá determinar claramente si el comité organizador de la exposición hace el montaje de la obra, especificando los requerimientos técnicos que necesiten. De lo contrario, el personal capacitado de este museo hará el montaje de la obra y ésta deberá ser entregada con ocho días de anticipación a la fecha de inauguración.
- El Museo Universitario no se hace responsable de objetos, aparatos, herramientas, etc., olvidados dentro del recinto del museo.
- El usuario se compromete a reponer o reparar cualquier daño que sufra la sala otorgada, o el material para montaje o exposición que facilite el museo, o bien a sufragar el pago económico para que el Museo Universitario haga la(s) compostura(s) pertinente(s).
- El Museo Universitario no cuenta con servicio de cafetería o atención al público, por lo que es responsabilidad el usuario instrumentar, de quererlo así, su propio servicio (café, vino, bocadillos, vasos, copas, charolas, manteles, etc.), comprometiéndose, al finalizar el evento, a dejar limpia el área en donde se estableció el servicio.
- Queda estrictamente prohibido fumar dentro de las salas de exposiciones temporales, tirar basura, así como cualquier tipo de comportamiento que dañe las instalaciones o perjudique el inmueble.
- El evento quedará programado siempre y cuando el usuario firme de conformidad, de acuerdo con el reglamento, en la agenda de programación de eventos del Museo Universitario.

A manera de observación, cabe puntualizar que el Museo Universitario Casa de los Muñecos no ha hecho pública su misión o visión institucional en alguno de los distintos medios de difusión con los que cuenta. Aunque, la investigadora y coordinadora del Museo Universitario, Amparo Olmos Ruiz, explicó en entrevista que “el objetivo principal es la

difusión del patrimonio universitario y la conservación del mismo.”<sup>149</sup> Sin embargo, esta noción no se encuentra expresada de manera oficial.

Además, la investigadora menciona que, en efecto, el museo cuenta con el *Instructivo para el uso del Museo Universitario*, pero -a la vez- depende de Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y en relación a la su difusión, depende de la Dirección de Comunicación Institucional. Asimismo, agregó que “todas las directrices (...) vienen desde la dirección del museo y a esta dirección le llegan por medio de Vicerrectoría (...)”<sup>150</sup>.

Hay que indicar que, la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura así como la Dirección de Comunicación Institucional deben obedecer las normas establecidas por el Consejo Universitario, y solo de esa manera, será posible evaluar las acciones requeridas para el museo, aunque éstas, no restringen las acciones de la institución museal.

Lo dicho hasta aquí supone que, el Museo Universitario Casa de los Muñecos debe obedecer a una serie de organismos para llevar a cabo sus actividades. Más aún, se debe reconocer la jerarquía de los organismos involucrados con el Museo Universitario.

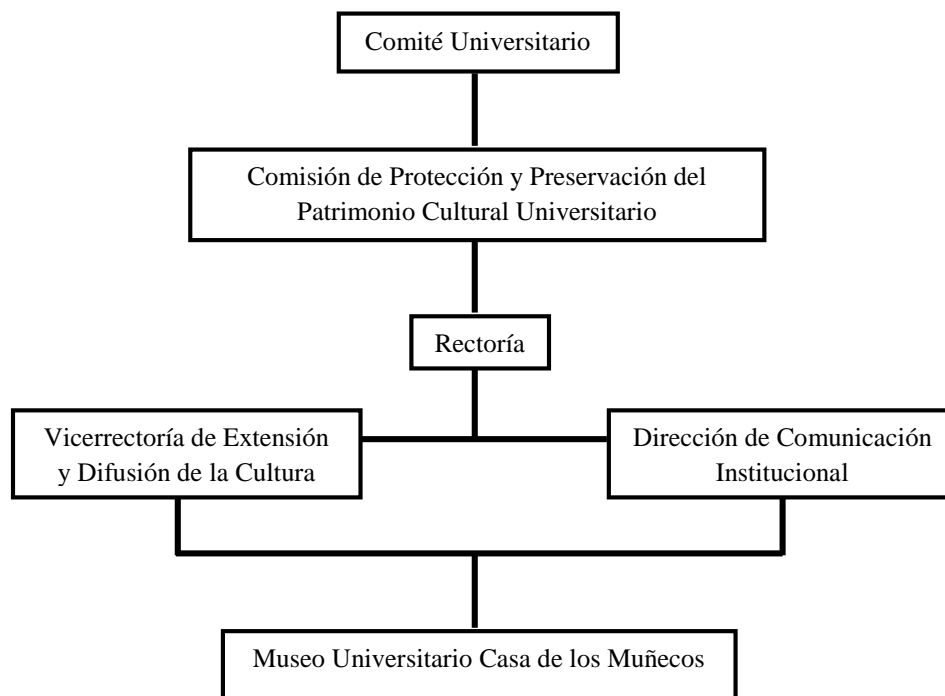
Como se mencionó anteriormente, en el tema de la comunicación, el Museo Universitario depende de la Dirección de Comunicación Institucional, y a la vez, depende de Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura, asimismo, éstas dos obedecen a Rectoría, y finalmente, la Rectoría junto con la Comisión de Protección y Preservación del Patrimonio Cultural Universitario (designada por el Comité Universitario) tratan cualquier asunto en relación a las instituciones culturales y patrimonio de la Universidad (diagrama 1).

---

<sup>149</sup> Entrevista realizada a la Lic. Amparo Olmos, el 16 de octubre del 2015

<sup>150</sup> Entrevista realizada a la Lic. Amparo Olmos, el 16 de octubre del 2015

**Diagrama 1. Organigrama jerárquico en relación al Museo Universitario Casa de los Muñecos**



Se debe dejar en claro que, ésta investigación detectó que en la documentación oficial de la Universidad no se ha contemplado al Museo Universitario Casa de los Muñecos dentro del organigrama institucional<sup>151</sup>, y por lo tanto, la jerarquía de los organismos que rigen al museo propuesta en esta tesis puede clarificar la organización interna en relación al Museo Universitario. Habría que decir también, que dentro de la documentación oficial no se menciona el planteamiento, diseño o proceso para el desarrollo de políticas culturales que guarden por el patrimonio de la Universidad y sus instituciones culturales

La doctora en información y comunicación Ana Teresa García Martínez nos ofrece una definición de “política cultural”, apoyada en la ideología de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ); entonces, política cultural es “(...) el conjunto de principios, prácticas y presupuestos que sirven de base para la intervención de los poderes públicos en la actividad cultural radicada en su jurisdicción

<sup>151</sup> Organigrama General BUAP, en: [http://www.transparencia.buap.mx/unidad/ii/ORGANIGRAMAS\\_2012.pdf](http://www.transparencia.buap.mx/unidad/ii/ORGANIGRAMAS_2012.pdf)

territorial con el objeto de satisfacer las necesidades sociales de la población en cualquiera de los sectores culturales.”<sup>152</sup> Es decir, las políticas culturales son el conjunto de directivas y elementos que intervienen en la actividad cultural, para satisfacer las necesidades sociales de la población.

De ahí que, se evidencia que el Museo Universitario, así como las demás instituciones culturales de la BUAP carecen de políticas culturales para llevar a cabo sus actividades en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, así como para lograr los objetivos establecidos por la misma Universidad. Los organismos anteriormente mencionados, tienen la responsabilidad de establecer dichas políticas culturales para lograr una correcta administración y difusión de la cultura y el patrimonio universitario.

Sin embargo, proponer políticas culturales no deben ser un tópico unidireccional, sino que, las instituciones culturales como el Museo Universitario deben ser escuchadas para generar directrices óptimas y funcionales. Deben tener la capacidad de elaborar propuestas y ser presentadas de manera oficial a través de los canales correctos, de ahí la importancia de la generación de políticas culturales.

#### *(Posición) Ubicación, acceso*

Como parte del análisis del entorno y de las 4P del marketing, es necesario considerar la posición del museo. El Museo Universitario se encuentra en el primer cuadro de la ciudad, en la calle 2 Norte, número 2, en el Centro Histórico de la ciudad de Puebla. Esta ubicación convierte al museo en un punto clave para los visitantes –ya sean turistas o visitantes frecuentes–. El Museo Universitario Casa de los Muñecos está rodeado de distintos puntos turísticos y culturales como: La Catedral, la Galería Vestíbulo del Teatro de la Ciudad, la Galería del Instituto Municipal de Arte y Cultura de Puebla, la Capilla del Arte UDLAP, el Museo del Tecnológico de Monterrey, el Museo de Arte San Pedro, la Biblioteca Palafoxiana, entre otros sitios (imagen 1). Esto provoca dos efectos en relación con el Museo Universitario Casa de los Muñecos:

---

<sup>152</sup> Ana Teresa García, *Política bibliotecaria*. Convergencia de la Política Cultural y la Política de Información. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, p.28.



Por otra parte, el museo no cuenta con acceso a vehículos ni estacionamiento. Esto puede provocar que el público se desanime a asistir al museo y, por lo tanto, disminuya el número de visitantes.

*(Precio) Servicios, actividades y usos del Museo Universitario Casa de los Muñecos*

Un punto a destacar es que el Museo Universitario solicita una cuota de admisión general de \$30.00, no obstante, ofrece una diversidad de opciones que puede alentar a diversos públicos a visitar el museo, estas opciones son: los niños (menores de 12 años) y los adultos (mayores de 60 años) solo pagan \$5.00 y los estudiantes \$10.00 y los “jueves universitarios” la entrada es libre para los alumnos de la BUAP.

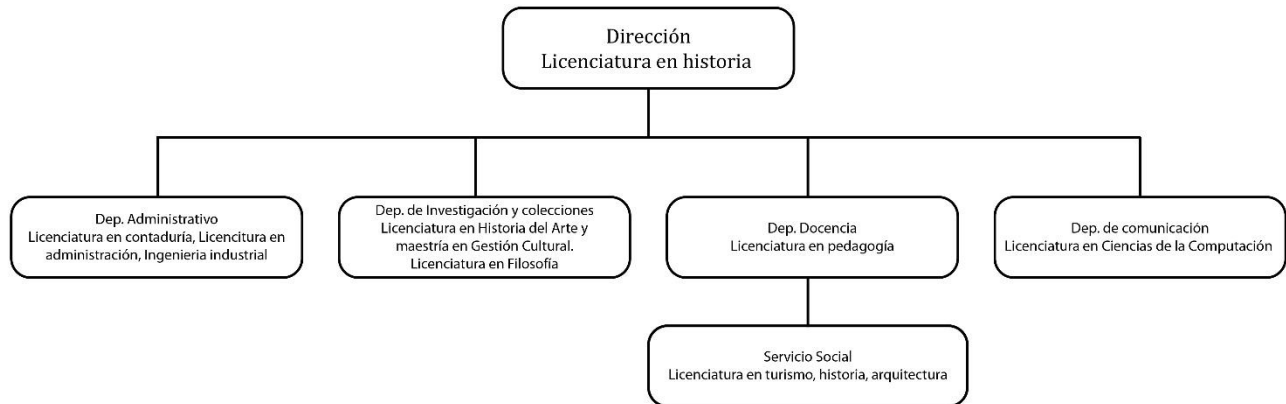
Por otro lado, este museo cuenta con diversas actividades vinculadas a la vida universitaria y a la sociedad poblana, participa en la “Noche de Museos” organizada por el Gobierno de la ciudad de Puebla y organiza talleres para niños, ponencias académicas, trueque de libros, conciertos, concursos, muestras de cien, visitas guiadas y exposiciones temporales de arte contemporáneo, principalmente. Dichas actividades se llevan a cabo en distintas zonas del inmueble, como: el patio principal, el auditorio Manuel Toussaint (que se encuentra al servicio de la comunidad universitaria) y una sala para talleres artísticos.

*(Producto) Estructura interna*

El Museo Universitario está dividido en cuatro departamentos, los cuales están dirigidos por el área de Dirección, a cargo de María Elsa Hernández Martínez. Los departamentos se encuentran divididos de la siguiente manera: Departamento Administrativo, Departamento de Investigación y Colecciones, Departamento de Comunicación y Departamento de Docencia, a su vez, este último departamento cuenta con el apoyo de un área de Servicio Social, en esta área los pasantes se encargan principalmente de servir como guías a los visitantes en los recorridos, un punto a mencionar es que constantemente extranjeros visitan el museo y no se les ofrece un guía debido a la limitante del idioma. En el siguiente diagrama

(diagrama 2) se presentan los departamentos, con las respectivas profesiones de los encargados de cada área.

**Diagrama 2. Organigrama laboral**



Como se logra observar, sólo uno de los departamentos del museo está siendo beneficiado con el personal de servicio social. Tal parece, que este puede ser un punto a mejorar, ya que todos los elementos que se encuentran en ésta área tiene conocimientos específicos debido a que provienen de distintas disciplinas de la universidad, y podrían ser aprovechados en favor del museo. En consecuencia, esto significaría un replanteamiento en la estructura laboral del museo, así como la definición de nuevas actividades para los integrantes del área de servicio social.

*(Producto) Continente, contenido y público*

**Continente:** Desde la restauración del museo, en el año 2006, la Casa de los Muñecos ha mantenido la distribución de los espacios de la siguiente manera: En la planta baja se encuentran las salas de exposición temporales “Agustín Ovando” y “Esteban de Antuñano”, un área de investigación, un almacén, una biblioteca (a la que solo pueden acceder elementos del museo); además cuenta con el auditorio Manuel Toussaint y anteriormente poseía una pequeña vitrina, a modo de tienda, con algunos suvenires del museo.

Como una actualización, a partir del 2016 se ha acondicionado una habitación en la planta baja que ahora es conocida como la “La Tienda”, ésta exhibe de una manera más adecuada sus productos, en comparación a su versión anterior, ahora la tienda del museo cuenta con una serie de libros relacionados a la historia de la ciudad de Puebla y una variedad de suvenires que presentan la imagen institucional de la BUAP, aunque, a pesar de esta considerable mejora, el museo no ha explotado el tópico de la tienda en sus medios de comunicación.

Por otra parte, en la planta baja se encuentra el restaurante “Casa de los Muñecos”. Aunque, el restaurante “(...) cuenta con los permisos necesarios para su instalación en el museo, presenta varios factores que pondrían potencialmente al edificio y los bienes culturales en peligro, como los vapores producto de la preparación de los alimentos o los cambios bruscos de temperatura, sin mencionar el riesgo de un posible incendio.”<sup>154</sup> Se debe subrayar la importancia de esta situación, ya que el área de almacén del Museo Universitario se encuentra a un lado de este restaurante y es un riesgo potencial para el patrimonio que resguarda este edificio.

Al subir al primer piso, al inicio del recorrido se encuentran dos salas de exposición temporales, nombradas “Francisco Javier Clavijero” y “Francisco Javier Alegre”, que en estos momentos están en remodelación, para una futura exposición. A un costado de dichas salas, se ubica el área de taller, en donde se llevan a cabo distintas actividades para los visitantes del museo, principalmente para los niños. Y, a continuación, se encuentra el área administrativa. Al regresar al recorrido principal, el museo ofrece diez salas de exposición, divididas por temática y área de conocimiento (física, óptica, química, música, ciencias naturales y medicina), aunque al no existir una división precisa, el visitante difícilmente distingue la segmentación del discurso museográfico.

Al realizar la técnica de observación durante distintos recorridos, fue posible distinguir que la continuidad de las salas agota al visitante, ya que no existe un punto de descanso entre las salas, además de generar confusión en el recorrido; esto se debe a una falta de elementos

---

<sup>154</sup> Alejandra, Olivio, Leonor, Valdivia y Mathieu, Branger, *El museo desarticulado: situación y perspectivas. Los museos universitarios en Puebla*, p. 3.

que marquen el circuito de visita, esto no debe ser confundido con la señalética instalada en el museo, sino que, el visitante busca elementos que le guíen, le marquen un recorrido por donde debe desplazarse.

Probablemente este efecto se deba a que la circulación en el museo se planificó para tener una circulación tipo cadena, es decir, que está “(...) conformada por espacios claramente delimitados, áreas independientes dentro de las cuales se generan a su vez otras rutas de circulación (...) su mayor desventaja se presenta en las zonas de conexión donde puede generar congestión [y confusión] en la circulación.”<sup>155</sup>

Por otra parte, la sala de ciencias naturales, nombrada “Diego José Abad”, está bloqueada, impidiendo que los visitantes puedan apreciar las piezas e información de las mismas, esto causa en el visitante molestia debido a que el flujo de comunicación que debe existir con la exhibición es interrumpido.

Ya en el segundo piso, se encuentra un área de descanso. Esta área funciona como un punto de encuentro y espera. Está equipada con sillones y una pantalla que presenta videos institucionales acerca del Museo Universitario Casa de los Muñecos, que son útiles para complementar la información durante la visita al inmueble, aunque por su extensa duración, los videos no logran retener al visitante, y éste pierde rápidamente la atención y prosiguen con su recorrido.

En el segundo piso se accede a la pinacoteca del Museo Universitario. Ésta se divide en dieciséis salas, presenta un circuito cronológico-artístico (que gira en torno a la pintura de Puebla, desde el siglo XVII al XX). Este piso se encuentra dividido esencialmente en tres secciones: el periodo virreinal, del siglo XVII y XVIII; el mundo académico, del siglo XIX; y el arte moderno y de vanguardia, del siglo XX.

En este nivel, las salas de exposición no cuentan con un nombre asignado, aunque sí con una numeración. Nuevamente, se observó que el visitante al recorrer las salas experimenta desorientación por la ausencia de elementos guías que muestre la ruta de visita.

---

<sup>155</sup> Alonso, Norma, *Un museo para todos. El diseño museográfico en función de los visitantes*, p.179.

Algunos de los visitantes al sentirse extraviados prefieren regresar por las salas ya recorridas y por consiguiente no terminan su visita satisfactoriamente.

De acuerdo con todo lo anterior, se tienen algunas observaciones sobre el Museo Universitario. Al ser la Casa de los Muñecos un inmueble histórico rehabilitado, debieron adaptarse las exposiciones de las colecciones a la capacidad, dimensiones y divisiones internas del edificio. Esto representa un problema a largo plazo, porque el museo seguirá creciendo en un futuro. Otro rasgo de importancia es que el edificio no cuenta con accesos para discapacitados. Con respecto al restaurante dentro de las instalaciones del museo, como ya se mencionó, tal significa un potencial peligro para las colecciones resguardadas.

Por otra parte, se pudo observar que -en la mayoría de las salas- se cuenta con dispositivos higrógrafos, sensores de humo y de movimiento, tomacorrientes, puertos para ethernet, routers con señal wifi, cámaras de seguridad tipo *bullet* (hay que destacar que estas cámaras emiten luz infrarroja, que es dañina para la integridad de las obras) y extintores de un solo uso, de 4.5 kg. Estos extintores se encuentran fuera de su gabinete, lo que provoca un mayor uso de espacio. De igual manera, la señalética, aunque concordante con la imagen del museo, está ubicada en zonas donde no se percibe a primera vista.

**Contenido:** Como se mencionó anteriormente, el Museo Universitario Casa de los Muñecos cuenta con dos colecciones principales: la primera está compuesta por un conjunto de aparatos científicos y técnicos, del siglo XIX y principios del siglo XX, procedentes de los antiguos gabinetes de química y física del Colegio del Estado y de la Universidad de Puebla. Además, exhibe distintos animales disecados.

La segunda colección se encuentra en la pinacoteca. “Más de mil doscientas obras integran las colecciones de pintura y grabado; muebles y otros tipos de escultura artística, proveniente en su mayoría, de la antigua Academia de Bellas Artes.”<sup>156</sup> Esta colección incluye trabajos de artistas como José Luis Rodríguez de Alconedo, Juan Tinoco, Agustín

---

<sup>156</sup> Antonio, Juárez, *La Casa de los Muñecos*, p.131.

Arrieta, Mariano Centurión, Cristóbal de Villapando, Diego de Brogaf, José Manzo, Miguel Cabrera, José Rodríguez Juárez, Luis Berruecos, Antonio Pacheco, entre otros.

De la misma forma, cuenta con una colección de pintura contemporánea, con obras de Rufino Tamayo, Francisco Toledo, Salvador Dalí, Alfredo Salce, José Luis Cuevas y Fany Rabel. También posee una amplia colección de litografías francesas, grabados italianos, españoles y nacionales, además yesos, esculturas, dibujos, óleos y diversos muebles.

Sobre el ingreso de nuevas obras a las colecciones del museo, la investigadora Amparo Olmos comentó que “no se ha presentado esa política todavía”.<sup>157</sup> De igual forma, la investigadora indica que aún no hay políticas para decidir quién debe comprar las obras de arte y cuáles deben ser las razones para adquirirlas, sin embargo, tanto la dirección del Museo Universitario, así como la Universidad estudian cada caso para resolver de manera eficiente.

Por otra parte, el museo ha obtenido obras mediante donaciones; éstas son estudiadas en el Departamento de Investigación del Museo Universitario. Es así que, los fondos del museo se encuentran repartidos en las exhibiciones, en el área de investigación y los que se encuentran en reserva, en el almacén. Hay que mencionar también que todas las obras y objetos de las colecciones del Museo Universitario Casa de los Muñecos están inventariados en el Registro del Patrimonio Universitario, en donde se les asigna un código numérico y un código DM (Data Matrix Code), vinculado a una base de datos que contiene las características generales de cada pieza, como autor, fecha de elaboración, técnica y descripción general.

Un punto adicional a mencionar es la falta de un catálogo sistemático y crítico, ya que el último se elaboró en el año 2006, su autor fue Antonio Juárez, por medio de la Dirección de Fomento Editorial y el Gobierno del Estado de Puebla. Aunque, la coordinadora de colecciones Amparo Olmos mencionó que constantemente se realizan investigaciones sobre las obras del museo, sin embargo, no existe una compilación de la información o documentación publicada que sirva como base para futuras investigaciones.

---

<sup>157</sup> Entrevista realizada vía correo electrónico a la Lic. Amparo Olmos Ruiz, el día 21 de octubre de 2015

La exhibición de las obras es permanente, únicamente se realizan movimientos internos para realizar procesos de restauración. En el caso del primer piso, la exposición de los objetos del Museo Universitario utiliza, en su mayoría, mobiliario que configura los espacios al generar los circuitos de visita a partir de su ubicación. El mobiliario con el que cuenta el Museo Universitario está conformado de pedestales y plataformas de madera, ya que dan soporte a objetos voluminosos y permite ver por todos lados, y vitrinas que asilan al objeto del exterior.

Un punto a discutir es la estructura para estas vitrinas, pues cuentan con separaciones en sus uniones, lo que impide que se protejan adecuadamente los objetos del polvo, la humedad y de otros factores ambientales. Acerca de la iluminación en el primer piso, ésta no presenta problemas en las salas de objetos científicos, a excepción de las salas de ciencias naturales y medicina, toda vez que las lámparas apuntan directamente a los animales y vitrinas, provocando reflejos que impiden la visibilidad, fomentan el calentamiento y, con el paso del tiempo, la pérdida de color en las superficies.

En el segundo piso, casi el cien por ciento de las obras son expuestas a través de un sistema para colgar cuadros con rieles de acero, en los que se enganchan cables del mismo material, recubiertos de PVC de 3/32'' –estos cables son capaces de resistir hasta 455 kg de peso–, que son atados a armellas atornilladas directamente a los marcos y bastidores de las obras. En el caso de algunos marcos de gran tamaño, se colocan hasta tres cables para dar equilibrio. El discurso museográfico que propone la exposición es cronológica-artística, esto provoca que algunas de las obras sean forzadas a colocarse en lugares reducidos, poniendo en peligro su conservación.

Por lo que se refiere a la iluminación, se puede considerar un grave problema. Y es que, aunque se mantiene una iluminación baja en las salas de exposición, las distintas lámparas distribuidas en los rieles centrales de cada sala apuntan directamente a las obras; en muchos casos, más de una lámpara apunta al mismo cuadro.

Más aun, las lámparas provocan constantes reflejos que imposibilitan al visitante una real apreciación de las obras. Un dato adicional es que, en diversas visitas a las instalaciones, se encontró que las ventanas que dan al exterior del inmueble fueron abiertas, exponiendo

entonces los cuadros a la luz solar directa, el aire contaminado, las diferencias de temperatura y otras condiciones. Si esta acción es constante, resultará en el deterioro de las piezas a un ritmo acelerado.

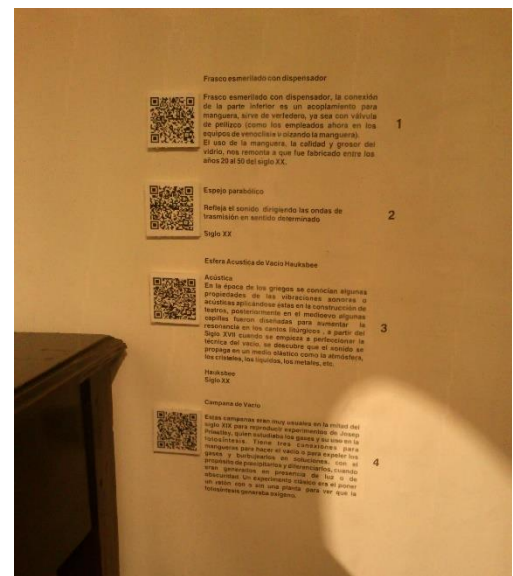
**Público:** En principio, el público del Museo Universitario deben ser los estudiantes que pertenecen a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a nivel preparatoria, licenciatura y posgrado. Sin embargo, a través de entrevistas a los visitantes se reveló que la mayoría de los visitantes no provienen de la comunidad universitaria; debido a que al ser un museo abierto al público, también atrae a diversos tipos de visitantes, como académicos, estudiantes, investigadores, familias, turistas (nacionales e internacionales), así como a personas de la tercera edad.

De acuerdo con lo observado en las diversas visitas realizadas al museo, es posible detectar que en primera instancia la mayoría de los visitantes son adolescentes de entre 12 a 18 años, quienes organizados por sus escuelas visitan en grupos el museo (aunque este rango puede variar cuando se analice a profundidad el público en el capítulo cuatro). Además, existe otro público creciente: el de los adultos jóvenes y adultos mayores, que se amplió gracias a el proyecto “Noche de Museos”, desarrollado por el Gobierno del Municipio de Puebla.

La información que se le ofrece al público se presenta de distintas formas: La información visual, que se muestra de dos formas, ya sea escrita o a través de un interactivo informático. Para el caso de la información escrita, el Museo Universitario presenta en algunas de sus salas una hoja introductoria que ofrece al visitante una reseña general de la muestra. También, a la mayoría de las piezas expuestas, las acompaña una cédula de objeto, que contiene información, como el nombre de la pieza, su procedencia y fecha de creación.

Tanto la hoja introductoria como las cedulas de objeto utilizan una redacción formal, pero sencilla, aunque para ambos casos no existe una buena legibilidad. En el caso de la hoja introductoria, se utiliza vinil reflejante que impide el adecuado desciframiento de los caracteres, y para las cédulas de objetos no hay una correcta percepción debido a que se encuentran colocadas en secciones de difícil alcance; en muchos casos diversas cédulas están juntas confundiendo al visitante.

Con respecto a la tipografía utilizada, hay una buena relación entre tamaño y distancia. Además, se eligió una tipografía Sans Serif, que ayuda a una mejor lectura, aunque no existen jerarquías para los títulos y subtítulos, lo que vuelve confusa el orden de lectura. Más aún, las cédulas de objetos están relacionadas a las piezas de la exposición por medio de un número que frecuentemente no corresponde a la pieza y eso entorpece la experiencia del observador. Es importante una reevaluación del contenido y distribución de dichas cédulas, aún más, el museo tiene un considerable número de visitas de extranjeros, por ende es de suma importancia que todo el material escrito tenga una segunda versión en inglés.



Como una actualización de esta investigación, la directora del Museo Universitario Casa de los Muñecos, María Elsa Hernández Martínez, mencionó en una entrevista, que en relación a las cédulas e información de las obras y artefactos, ya se ha comenzado un proyecto junto con personal del Archivo Histórico BUAP para corregir los errores antes mencionados.

Un interactivo informático es el segundo modo de ofrecer información al visitante. Se trata de un sistema de reconocimiento de códigos QR, en el cual, por medio de una aplicación gratuita para celular se escanea la imagen del código, ésta es procesada y presenta al usuario una respuesta en forma de imagen e hipertextos.

Otro rasgo de esta aplicación es la de poder mostrar información por medio de una búsqueda por nombre de obra y/o artistas. Al encuestar a los usuarios de esta aplicación, mencionaron diversos problemas de dicha herramienta, en cuanto al uso de la aplicación, solo un usuario con un teléfono compatible puede descargar dicho software o hacer uso correcto de la aplicación, ya que en ciertos aparatos no funciona correctamente, se distorsiona el tamaño de los elementos presentados o simplemente no puede activarse.

Habría que decir también que la mayoría de los visitantes no recurre a esta aplicación, esto puede comprobarse consultando la página Play Store de Google<sup>158</sup>, en este sitio se encuentra alojada la aplicación para descargar y nos presenta el número de descargas que ha tenido la aplicación desde su creación. En el caso de la aplicación “Museo BUAP” solo se han registrado 500 descargas, si contrastamos esta cifra con el número de visitantes que tuvo el museo en 2016, que de acuerdo con la directora del Museo Universitario fueron 104,630 personas. Entonces se habla de que sólo el 0.47% de los asistentes ha utilizado esta aplicación, lo que significa que no está siendo eficiente la herramienta y la promoción de la misma.

De ahí que, entonces, el visitante solo pueda conocer la información del museo y de sus exposiciones, a través de los medios impresos en las salas, dejando una sensación de vacío. Una opción más que ofrece el Museo Universitario son las visitas guiadas. De acuerdo con la investigadora del Museo Universitario, Amparo Olmos, las visitas guiadas son dadas por los participantes del servicio social y, según la información que presenta el Museo Universitario en sus redes sociales, es posible solicitar un guía al llegar al museo, sin restricción alguna.

Por lo que se refiere a los guías, estos están enterados de la información general de las obras y objetos que resguarda el museo; no obstante, procuran no dar pie a preguntas o dar detalles sobre las colecciones. De igual modo, se tomó la visita guiada, es un recorrido que se realizó en 45 minutos, mientras que en visitas posteriores sin guía el recorrido puede durar por más de una hora y media, en promedio.

---

<sup>158</sup> Aplicación para Android “Museo BUAP”, en:  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sysne.museouniversitario.buap&hl=es\\_419](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sysne.museouniversitario.buap&hl=es_419)

En resumen, hasta este punto, es posible identificar tres de las “4 P del marketing”, a partir de esta información es posible identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas:

- *Posición:* De acuerdo con el análisis, el visitante tiene facilidad para trasladarse al museo, al estar ubicado en el centro de la ciudad, este se coloca como un sitio totalmente accesible para los usuarios del mismo ya que está rodeado de sitios turísticos y culturales. Sin embargo, un punto en contra es que únicamente el visitante puede acceder al inmueble a pie, esto puede provocar un descenso en el número potencial de asistencias.

Además, el Museo Universitario Casa de los Muñecos está rodeado por su competencia, por lo tanto, debe luchar contra la imagen de los demás sitios para atraer la atención del público, de ahí que, es primordial trabajar de lleno en el área de promoción de la institución.

- *Precio:* Se debe considerar que el Museo Universitario está consciente de que el precio es una herramienta para la atracción de públicos, ofrece una cuota de admisión baja y ofrece alternativas para que públicos de diversas tipos lo visiten, incluyendo a la comunidad universitaria. Además, intenta vincular al museo con la sociedad por medio de múltiples actividades y recientemente con nuevas relaciones públicas que atraen a nuevos sectores económicos, políticos y sociales.

A pesar de todo esto, no todas las estrategias del museo han sido efectivas debido al desconocimiento del público sobre éstas. Ahora bien, acciones como participar en la “Noche de Museos”, en la cual se promocionan a la mayoría de los museos en la ciudad de Puebla, con la promesa de ingresar gratuitamente, ha sido una estrategia que claramente funciona, debido al refuerzo mediático que impulsa el gobierno de la ciudad y el resultado es un alto número de visitantes en un lapso de pocas horas..

- *Producto:* Se debe considerar como producto al museo en sí, y por tanto, todo lo que lo involucra, su estructura laboral interna, el continente, el contenido y todo aquello que puede ser un satisfactorio para el público (como puede ser el material

informativo). Respecto a la estructura laboral se descubrió que el área de servicio social no se está canalizando de manera funcional a su personal, ya que, toda la fuerza de trabajo se concentra en el Departamento de Docencia, y por lo tanto otras áreas importantes quedan desatendidas, como son el área de investigación, de comunicación e incluso el área de administración.

De igual modo, el museo presta atención constante en el continente, es decir la infraestructura que resguarda las colecciones. Constantemente se realizan obras de mantenimiento que mejoran la apariencia del museo. Si bien, esto es esencial para la funcionalidad del Museo Universitario, aspectos como la seguridad del inmueble, el circuito de visita que puede provocar confusión en la circulación del público, y la falta de elementos que marquen el recorrido, son problemáticas que necesitan ser atendidas para el mejoramiento de la experiencia del visitante.

En lo que toca al contenido, las colecciones del museo se encuentran en un estado de conservación bueno. Favorablemente, los fondos del museo están asentados en el Registro del Patrimonio Universitario. Un punto en contra que se ha detectado es la carencia de información y publicaciones acerca de las obras y las investigaciones de las colecciones del museo, aunque el personal del área de investigación, menciona que si se llevan a cabo tales investigaciones. Este es un punto fundamental a tratar, ya que toda la información que difunda y promocióne el museo parte de esta área.

En cuanto al público, este punto será abordado de manera más profunda en el siguiente capítulo, no obstante, es necesario señalar que se observó que la mayoría del público que visita el Museo Universitario no pertenece a la comunidad de la BUAP. Asimismo, un punto a favor es que el museo recibe a una gran diversidad de públicos y que parte de las estrategias para atraerlos están funcionando como la “Noche de Museos”.

Por otra parte, la información de las colecciones que se ofrece al visitante durante su recorrido a través de los distintos recursos que posee el museo (cedulas, hojas de sala, recorridos guiados y aplicación) sufren de distintos problemas como se comentó anteriormente. Aunque ya existe la iniciativa para mejorar esta situación, debe mencionarse que el usuario requiere de distintos niveles de comunicación que las cédulas o la hoja de sala no pueden brindar. Más allá de esto, se deben idear

estrategias y herramientas que sean más asertivas al momento de comunicarse con el visitante.

- Por lo que se refiere a la *promoción* en el Museo Universitario Casa de los Muñecos, se dedicará el siguiente y último capítulo a conocer los procesos de comunicación y difusión, para así, junto con toda la información anterior y construir un plan estratégico de mercadeo, enfocado en la comunicación, promoción y difusión de dicha institución museal.

## Capítulo IV

### Análisis y propuesta de plan estratégico de mercado

#### *(Promoción) Comunicación del Museo Universitario Casa de los Muñecos*

Antes de proseguir con el análisis de la comunicación del Museo Universitario Casa de los Muñecos, es necesario mencionar que cuenta con autonomía para crear y difundir información a través de los canales de comunicación, sin embargo, existen directrices para la comunicación y la difusión del Museo Universitario, estas dependen de dos órganos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y la Dirección de Comunicación Institucional. A continuación se presentan los criterios principales de tales órganos.

La Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura tiene a su cargo distintas Direcciones, por medio de las cuales brinda talleres artísticos y ofrece los espacios universitarios para todos los grupos y artistas de la universidad y de la sociedad poblana. Dentro de las actividades que organiza la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura se encuentran ciclos de cine, conciertos, exposiciones, obras de teatro y danza, que son presentadas “(...) en espacios universitarios y fuera de ellos, en coordinación con los responsables de las áreas culturales de los gobiernos estatal y municipales.”<sup>159</sup>

Las direcciones que dependen de esta Vicerrectoría son las siguientes: Fomento Editorial, Complejo Cultural Universitario, las cuatro Compañías artísticas del Complejo Cultural Universitario (Ballet Folclórico, Orquesta sinfónica, Compañía de Danza Contemporánea, Compañía Titular de Teatro), el Archivo Histórico Universitario, el Museo de la Memoria Histórica Universitaria y, por último, el Museo Universitario Casa de los Muñecos.

---

<sup>159</sup> Dirección de Comunicación Institucional, en *Gaceta Universidad BUAP*, p.34.

Cabe señalar que la misión de la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura está comprometida con la difusión de la cultura en la sociedad como se menciona a continuación:

Somos una universidad pública y autónoma. Formamos una comunidad de conocimiento porque lo entendemos como el centro de desarrollo humano y nos dedicamos a estudiarlo, producirlo, transmitirlo de generación en generación y emplearlo en la solución ética de los problemas del desarrollo nacional y regional. Leales a nuestra tradición de investigación científica, social, humanística y tecnológica, es nuestra voluntad sostener e incrementar la capacidad y calidad de la investigación. La educación que impartimos crea en nuestros estudiantes la capacidad para resolver problemas con racionalidad y objetividad y los impulsa a actuar con dignidad, autonomía personal, desempeño profesional superior, corresponsabilidad ciudadana, justicia social, equidad, respeto a la diversidad, tolerancia y cuidado del ambiente. Somos parte de la sociedad y nos comprometemos a que nuestras actividades contribuyan a reafirmar y recrear nuestra cultura y a construir una sociedad productiva, innovadora, justa y segura.<sup>160</sup>

Por otra parte, la Dirección de Comunicación Institucional (DCI) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es el puente entre los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad. La función primaria de esta dirección es “(...) informar de manera oportuna y veraz sobre las actividades artísticas y culturales, los programas académicos, la investigación científica, así como el trabajo y los resultados que obtienen alumnos e investigadores de la Universidad.”<sup>161</sup> Además, cuentan con personal dedicado a cuidar y fortalecer la imagen e identidad universitaria.

Es importante destacar la misión de la Dirección de Comunicación Institucional: “Diseñar y desarrollar esquemas de comunicación para dar a conocer las tareas sustantivas de la Universidad: Docencia, investigación y extensión.”<sup>162</sup> De igual manera, su visión: “[s]er líder en materia de comunicación institucional, impulsando una cultura de la información con calidad para contribuir en el mejoramiento de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, entre la comunidad universitaria y la sociedad.”<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura BUAP, en: <http://www.cultura.buap.mx/>

<sup>161</sup> Dirección de Comunicación Institucional, en *Gaceta Universidad BUAP*, p.19.

<sup>162</sup> Información recabada de la página de la Dirección de Comunicación Institucional en: <http://www.comunicacion.buap.mx/>

<sup>163</sup> <http://www.comunicacion.buap.mx/>

Es así que la vinculación entre la Dirección de Comunicación Institucional y el Museo Universitario Casa de los Muñecos es clave para desarrollar una mejora en la comunicación con la comunidad universitaria y la población en general, a través del desarrollo de estrategias de difusión, con el fin de lograr dar a conocer las investigaciones, eventos y acciones del Museo Universitario.

Respecto a la relación del Museo Universitario con la Dirección de Comunicación Institucional y la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura, el editor de la ésta dirección, el Mtro. Juan Carlos Maceda Gómez mencionó en entrevista<sup>164</sup>, que efectivamente el Museo Universitario tiene la libertad de producir su información y diseñar sus elementos de publicidad y promoción, sin embargo, toda la información debe ser revisada por la Dirección de Comunicación Institucional, ya que, es el organismo adecuado para canalizar la información oficial.

Se debe agregar que, el Mtro Maceda recalcó la importancia acerca de la necesidad de una mayor y mejor comunicación entre el Museo Universitario y la Dirección de Comunicación Institucional, ya que esta dirección puede apoyar al museo con distintos recursos publicitarios y hasta en algunos casos con publicaciones, siempre que, la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura otorgue la aprobación.

Es así que, la Dirección de Comunicación Institucional cuenta con diversos medios de difusión para aproximarse a la comunidad universitaria y a la sociedad en general: Radio BUAP, estación radiofónica de la universidad, transmite en el 96.9 de frecuencia modulada (FM). Su principal característica es ser una estación diferente a las comerciales, por la elaboración, producción y emisión de contenidos culturales de calidad.

También administra “(...) el contenido de la programación de los espacios musicales, incluyendo enlaces noticiosos, controles remotos y eventos especiales; cobertura de conciertos culturales en vivo. Además atiende las necesidades de difusión radiofónica de las

---

<sup>164</sup> Entrevista realizada el 15 de diciembre de 2015, al Mtro Juan Carlos Maceda Gómez editor en la Dirección de Comunicación Institucional de la BUAP.

unidades académicas y dependencias administrativas.”<sup>165</sup> Hay que mencionar que el Museo Universitario hace uso regular de este medio.

Además, cuenta con el Centro de Innovación y Diseño Digital (CID), el cual se encarga de las producciones audiovisuales y digitales. Realiza los spots de radio y televisión, videos corporativos, promocionales, recorridos virtuales, animaciones 2d y 3d. Todos estos materiales se integran a las estrategias de la DCI. Igualmente, la Dirección de Comunicación Institucional produce una serie de publicaciones.

Ésta es quizá la herramienta más útil para informar a la comunidad acerca de la vida universitaria y las actividades de docencia, investigación y difusión de cultura. La DCI produce mensualmente las siguientes publicaciones: *Gaceta Universidad BUAP*, *Revista Estudiantes*, *Chido BUAP* y *Leer en Bicicleta*. De la misma manera, controla medios externos e internos como carteleras, espectaculares, vallas, periódico mural, carteles, etc.

Igualmente, utiliza medios electrónicos para expandir su difusión: el portal web oficial de la Dirección de Comunicación Institucional, que contiene información constantemente actualizada sobre la universidad; la cartelera BUAP, que concentra las actividades culturales, exposiciones, convocatorias, eventos académicos, diplomados, congresos, incluyendo las actividades del Museo Universitario, etc.

Por otra parte, pone a la disposición del público una serie de boletines a manera de registro de los eventos más sobresalientes dentro de la universidad y sus unidades académicas y culturales. Al mismo tiempo, la Dirección de Comunicación Institucional cuenta con una política para la solicitud de autorización para difusión de eventos de las unidades académicas o administrativas, a los que podría acceder el Museo Universitario.

Tales medios de difusión son: televisión, radio, inserción en periódico, prensa, inserción en revista, página web institucional y redes sociales. Y como se mencionó anteriormente, la DCI tiene la capacidad de autorizar trabajos de imprenta para la producción de carteles, volantes, postales, carteleras, etc.

---

<sup>165</sup> Dirección de Comunicación Institucional, en *Gaceta Universidad BUAP*, p.19.

Respecto al punto principal de esta tesis, es decir el marketing y la comunicación hacia el público, se debe mencionar que hoy en día, el Museo Universitario Casa de los Muñecos utiliza distintos medios de difusión. A decir de la coordinadora Amparo Olmos, el museo cuenta con su propia página web, la cual cuenta con un recorrido virtual del museo, y sus redes sociales, como son: Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

Además, la coordinadora expresó que el Museo Universitario tiene presencia en Radio BUAP, por medio de menciones de su cartelera de eventos culturales, pero, a pesar de todo esto, el museo no está aprovechando a su máxima capacidad los recursos propios, así como los que le ofrece la Dirección de Comunicación Institucional y la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Amparo Olmos, se decidió realizar una entrevista a la titular del Departamento de Comunicación y Redes sociales del Museo Universitario Casa de los Muñecos, la Lic. Lucero Abigail Romero Hernández<sup>166</sup>, con el fin de investigar a profundidad las condiciones en las que se trata la comunicación del Museo Universitario. A continuación, se exponen los puntos más relevantes de dicha entrevista, con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta actualmente el área de difusión del museo.

La titular de comunicación, mencionó que el Museo Universitario funciona como una dependencia de la BUAP, y por lo tanto, todo material diseñado por el área de comunicación debe ser enviado a la Dirección de Comunicación Institucional para ser aprobado, confirmando lo mencionado anteriormente en la entrevista al Mtro. Juan Carlos Maceda.

Además, la Lic. Romero expresó que “la Dirección de Comunicación Institucional no apoya al museo con el diseño del material gráfico, ya que, es el área de comunicación del Museo Universitario procura crear y envía el material previamente autorizado por la dirección del museo para que el diseño solo sea enviado a verificar y cumpla con los estándares establecidos, con el fin de agilizar los procesos.” Así mismo, no se ha solicitado apoyo de material impreso a la Dirección de Comunicación Institucional. Este punto debe

---

<sup>166</sup> Entrevista a la titular del Departamento de Comunicación y Redes Sociales, la Lic. Lucero Abigail Romero Hernandez, realizada el 10 de enero de 2017, en las instalaciones del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

resaltarse, pues como anteriormente se explicó, la Dirección de Comunicación Institucional tiene las capacidades para auxiliar al museo con recursos materiales para la difusión de las actividades.

Por lo que se refiere a la planificación de la difusión de los eventos y actividades del Museo Universitario, la Lic. Romero indicó que toda actividad se calendariza utilizando como base la exposición temporal que se encuentre en turno, de ahí entonces, el Departamento de Investigación, es el responsable de transmitir la información necesaria al área de comunicación para gestionar la promoción del resto de las actividades, de tal modo, se procede a la difusión en redes sociales y a través de envíos masivos de correo electrónico (mailing) por medio de la herramienta “MailChimp”<sup>167</sup> Existe, un punto negativo sobre el mailing, pues como señala la titular del Departamento de Comunicación, “la captura de los correos electrónicos se realiza una vez al mes”, a su vez reconoce que puede ser un error ya que no mantiene la base de datos al día y esto provoca desconexión con el público.

En cuanto a las redes sociales, la titular considera que existe un crecimiento en la red social *Instagram* por su fácil uso, en comparación de *Facebook*, ya que, en palabras de la Lic. Romero, “es muy fácil perder las notificaciones, debido a la saturación de suscripciones que puede tener el usuario.” En contraste a lo anterior, la investigación señala que el mayor número de usuarios está concentrado en la red social Facebook (museouniversitariocasadelosmunecos), con 3478 seguidores, después le sigue Twitter (@museounibuap), con 2307 seguidores, enseguida, Instagram (Museo BUAP), con 561 seguidores y finalmente YouTube (Museo Casa de los Muñecos), con 25 seguidores, lo que da un total de 6371 usuarios.

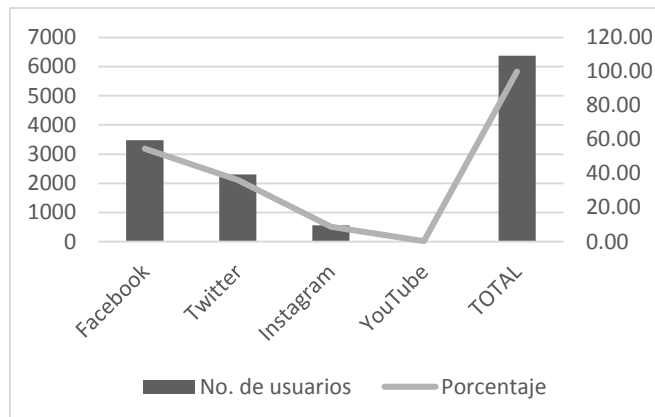
---

<sup>167</sup> MailChimp, en: <https://mailchimp.com/>

MailChimp es una plataforma de envío de correo masivo que puede segmentar una base de datos y analizar las estadísticas de dicha base, con el fin de seleccionar un público en específico.

**Gráfica 1. Usuarios de redes sociales**

Red social	No. de usuarios	Porcentaje
Facebook	3478	54.59%
Twitter	2307	36.21%
Instagram	561	8.81%
YouTube	25	0.39%
<b>TOTAL</b>	<b>6371</b>	<b>100.00%</b>



Sobre medios impresos, la titular de comunicación señaló que hasta ahora no se ha diseñado ningún material de promoción o difusión, que sólo se tiene presencia en las revistas de la universidad por medio de la publicación de artículos sobre las colecciones o el inmueble del Museo Universitario, aunque, dichos artículos no son elaborados por investigadores del museo, sino que provienen de la Dirección de Comunicación Institucional y por lo tanto el museo no es involucrado.

Asimismo, menciona que no existe un control o recopilación de las distintas publicaciones relacionadas con el museo, esto es una falta grave, ya que sin un registro claro de las actividades comunicacionales, el museo carece de indicadores para monitorear los resultados del Departamento de comunicación. La Lic. Romero, opina que hay un problema en el control del material de comunicación, al parecer es un error bipartito, pues, por una parte, el museo no consulta a la Dirección de Comunicación Institucional sobre las menciones del museo en sus publicaciones y por otra parte, la misma Dirección no notifica al museo sobre la información que se está difundiendo.

De acuerdo con la Lic. Lucero Abigail Romero, en las publicaciones de la universidad se han priorizado otras actividades de la comunidad, y en palabras de la licenciada “es necesario concentrarse en el área de cultura. Distintas áreas de la comunidad universitaria no saben de la existencia del museo, es necesario mostrar que existen diversos puntos de cultura para fomentar la identidad universitaria.”

Además, reconoce que si hay herramientas para difundir la información del museo, sin embargo, actualmente en el Departamento de Comunicación se desconoce el uso de estrategias de marketing para la promoción. “Actualmente, la publicidad no se dirige a un público en particular, se procura generalizar la imagen para llegar a todo el público.” En cuanto al contenido que difunde el Museo Universitario, la investigación revela que se concentra primordialmente en promover la invitación a visitar el museo, mencionar las actividades de su cartelera, como son los trueques de libro, cursos, talleres, así como las gratuidades para el público general (Noches de Museos, miércoles de entrada gratuita) y la comunidad universitaria (jueves universitarios).

Por otra parte, el Departamento de Comunicación del Museo Universitario, maneja una encuesta como herramienta para el conteo de visitantes y para conocer por cuales medios conocen al museo. No obstante, no mantienen una estadística adecuada sobre dicha encuesta. Sobre las menciones en Radio BUAP, se mantienen transmitiendo información del Museo Universitario, aunque, explica la Lic. Romero, que está consiente que programas radiofónicos como “Así lo dijo Duchamp”, que es coordinado por la Capilla del Arte de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) y producido en Radio BUAP, es competencia directa del museo, y puede afectar a la presencia del Museo Universitario.

La coordinadora opina que para lograr contrarrestar esta situación, en primer lugar se necesita integrar a más personal capacitado, el cual pueda desarrollar investigaciones y propuestas que logren competir con el programa de radio de la UDLAP y aún más contra otras instituciones culturales y sus estrategias de promoción. Más aún, ella plantea que se debe generar material visual para capturar la atención del público, “hay que utilizar las herramientas que están de moda, para dar un aspecto más dinámico” y considera que existe una respuesta real del público en las redes sociales a estos materiales.

A su vez, un recurso que cree que es necesario para la comunicación actual del museo es la producción y difusión en redes sociales de videos promocionales e institucionales de corta duración, que ofrezcan información corta y directa. Esto, debido a que los jóvenes se sienten más cómodos al lograr verlos en las redes sociales.

Sobre el uso de estrategias de marketing, la Lic. Romero manifestó que no se ha considerado utilizarlas, debido a que no se tiene el conocimiento acerca de del tema, pero podría ser una buena propuesta para el Departamento de Comunicación. Sin embargo, a través de esta investigación ha sido posible detectar que existen nociones básicas del planteamiento de un programa de difusión, aunque de manera intuitiva. Como es el caso de la relación mediática que mantiene el Museo Universitario con el Archivo Universitario BUAP, en la cual ambas partes difunden la publicidad de la otra institución, por medio de las redes sociales para así influir al público.

Finalmente, la titular del Departamento de Comunicación afirmó que agregar integrantes del área de Servicio Social, puede ser de gran utilidad, si se cuenta con personal con conocimientos técnicos y teóricos sobre el área de comunicación para la producción de material promocional. Aunque, no se ha planteado la solicitud a la dirección del museo.

En resumen, la *promoción* en el Museo Universitario Casa de los Muñecos no es del todo autónoma, todo producto de comunicación debe ser aprobado por la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y la Dirección de Comunicación Institucional. Como punto a favor, la Dirección de Comunicación Institucional dispone de material y recursos como el Centro de Innovación y Diseño Digital que pueden ser solicitados por el Museo Universitario. Aunque como se logró constatar, existe una desarticulación entre la comunicación del Museo Universitario con la Dirección de Comunicación Institucional, lo que disminuye el potencial de difusión de ambos organismos.

Por otro lado, el proceso para el diseño y promoción de las actividades y exposiciones del Museo Universitario está definido por un cronograma, en el cual se agenda anualmente todas las acciones de la institución. Al tener esta información, el Departamento de Comunicación puede planificar de manera más acertada sus acciones, siempre que, el Departamento de Investigación entregue información precisa a dicho departamento. Es entonces que, el Departamento de Investigación es pieza clave para lograr producir información valiosa, y de esta manera lograr difundir datos clave que orienten y atraigan a diversos públicos.

Cabe señalar que, el Museo Universitario Casa de los Muñecos posee diferentes herramientas de comunicación, como son las publicaciones universitarias, las menciones de radio y principalmente el uso de distintas redes sociales, su página web, y el envío de correos electrónicos masivos. Desafortunadamente, el Departamento de Comunicación ha concentrado sus esfuerzos solo en los medios digitales, utilizando mensajes de invitación a las exposiciones y visitas al museo, así como la promoción de su agenda de actividades. Es así que el Departamento de Comunicación junto con el Departamento de Investigación necesitan desarrollar nuevos contenidos que puedan ser de interés al público, más aún explorar otros medios de difusión como los medios impresos externos e internos.

Por lo que se refiera al control del material de difusión y promoción, es grave que no exista un registro de todos los materiales publicados, pues como se explicó en páginas anteriores, el museo difícilmente podrá tomar decisiones acertadas en cuestión de comunicación, pues no cuenta con los elementos para comparar sus resultados temporada a temporada, únicamente cuenta con el registro de número de visitantes y las estadísticas que puedan ofrecer sus redes sociales, de las cuales hay que mencionar que no son totalmente confiables por su falta de precisión.

En cuanto a la difusión de la competencia, el área de comunicación necesita de más recursos (humanos, materiales e informativos) para poder hacer frente a otras instituciones museales universitarias. Nuevamente, se detecta falta de información concreta que facilite las propuestas para la creación de contenidos. Más allá de esto, las diversas instituciones competidoras han reforzado su posición por medio de relaciones públicas y una constante invitación a que el público se involucre con las actividades y contenidos, haciéndolos participantes de la vida cultural de las instituciones (este tema será retomado con mayor detenimiento en el desarrollo del plan estratégico de marketing). De ahí que, el museo debe plantear estrategias que logren recuperar la atención del público.

## ***Formulación de plan estratégico de marketing para la difusión y comunicación del Museo Universitario Casa de los Muñecos***

Con toda la información recabada en esta investigación, ahora es posible comenzar una planificación estratégica de marketing para el Museo Universitario. Para esto, se aplicará la propuesta de Phillip Kotler del “Sistema de Planificación Estratégica de Mercado”, la cual fue abordada en el capítulo 2. Al desarrollar esta planificación se presentará el diagnóstico general del estado del museo en torno a la relación de la comunicación con su mercado. Y como respuesta se presentarán una serie de propuestas viables para el mejoramiento de los procesos de comunicación y difusión del Museo Universitario.

**Análisis del entorno:** Como se ha mencionado antes, el análisis del entorno nos mostrará las fortalezas y debilidades que presenta el museo en sus distintos medios. Comenzando por el *entorno interno*, como se ha planteado en el capítulo 3, el Museo Universitario Casa de los Muñecos es administrado por una Dirección, además de contar con cuatro departamentos (Departamento Administrativo, Departamento de Investigación y Colecciones, Departamento de Comunicación y Departamento de Docencia), así como con un área de Servicio Social. Los públicos internos con los que cuenta el Museo Universitario son principalmente la comunidad universitaria y las áreas administrativas de la BUAP.

El *entorno de mercado* del Museo Universitario contempla a los agentes de otras instituciones culturales universitarias que a la vez son su competencia, pero que colaboran en la realización de estrategias para lograr objetivos en común. Además, el Museo Universitario Casa de los Muñecos trata de acercarse a escuelas de distintos niveles educativos y grupos interesados en distintas áreas museales, así como a los medios de comunicación, principalmente a la prensa impresa (diario El popular, diario Intolerancia, diario Cambio, Periódico Puntual), prensa digital (angulo7.com.mx, sexenio.com.mx, poblanerias.com, e-consulta.com) y radio (Radio BUAP, Cinco Radio).

En el Museo Universitario, el *entorno regulador* en primera instancia es el Gobierno Universitario de la BUAP, enseguida son las organizaciones federales como el INAH, SEP y la Secretaría de Cultura. Por otra parte, a nivel internacional existen organismos que se encargan de supervisar al Museo Universitario como son ICOM y UMAC.

El *entorno de la competencia* se refiere a toda organización que compite con el Museo Universitario Casa de los Muñecos. Enseguida, se enlistan todas aquellas instituciones que pueden considerarse competencia de acuerdo a la tipología y localización de la institución en ciudad de Puebla (tabla 9), a la vez, se presentan dichas competencias clasificadas por tipo preferencial, genérico, formal o empresarial.

**Tabla 9. Herramientas de comunicación y promoción**

<b>Competencia preferencial</b>	<b>Competencia genérica</b>	<b>Competencia formal</b>	<b>Competencia empresarial</b>
Plazas comerciales	Televisión y Radio	Teatros: Teatro de la Ciudad, Teatro Ignacio Ibarra Mazari, Foro Teatral Fernando Soler, Teatro Principal, Teatro Carlos Ancira,	Museo Internacional Barroco
Gimnasios	Arte en redes sociales	Conciertos de música al aire libre	Museos: Museo Amparo, Museo Regional de la Revolución Mexicana, Museo Regional Casa del Alfeñique, Museo de la Evolución, Museo José Luis Bello y González, San Pedro Museo de Arte, Museo Viviente, Museo de Arte Religioso Santa Mónica, Museo Nacional de Ferrocarriles, Museo Regional INAH, Museo Fuerte de Guadalupe, Museo Fuerte de Loreto
Restaurantes	Contemplar arte en la Web	Auditorio Metropolitano Puebla	Museo del Tecnológico de Monterrey, Museo UPAEP, Galería Capilla del Arte UDLAP, Galería de Arte del Complejo Cultural BUAP
Cafeterías			
Librerías	Cines: Cinemex, Cinépolis	Centro Expositor Puebla	
Bici-tours	Barrio del artista	Centro de Convenciones Puebla	Casa de la Cultura de Puebla
Catedral e Iglesias	Plazuela de los Sapos	Feria de arte al aire libre	Galería Vestíbulo del Teatro de la Ciudad, Galería del Instituto Municipal de Arte y Cultura de Puebla
Bibliotecas	Callejones de venta de artesanías	Autobuses City Tourister	Biblioteca Palafoxiana
	Artistas callejeros	Planetario Puebla	

Como se logra apreciar, el Museo Universitario tiene una competencia compuesta por diversas instituciones culturales y de ocio. De ahí que, debe contemplarse la perspectiva en la que el Museo Universitario Casa de los Muñecos se encuentra, es decir en un entorno competitivo, en el cual, debe luchar para obtener la atención del mercado y por tal motivo es necesario conocer los servicios, actividades, así como los medios publicitarios y promocionales que ofrece la competencia directa, es decir, los demás museos universitarios de la ciudad de Puebla (tabla 10).

**Tabla 10. Comparativo de servicios, actividades y medios publicitarios y promocionales de los museos universitarios en Puebla**

Museos Universitario		Museo Universitario o Casa de los Muñecos	Museo del Tecnológico de Monterrey	Museo UPAEP	Galería Capilla del Arte UDLAP	Galería de Arte del Complejo Cultural BUAP
<b>Servicios</b>	Horario	Lunes – Domingo 10:00 am 17:00 pm	Lunes – Domingo 10:00 am 19:00 pm	Lunes – Viernes 10:00 am 17:00 pm	Martes – Domingo 11:00 am 19:00 pm	Martes – Domingo 10:00 am 18:00 pm
	Costo de entrada	\$30	GRATUITO	GRATUITO	GRATUITO	GRATUITO
	Visitas guiadas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
	Audioguías o apps	App	No	No	No	No
	Uso de cámara fotográfica	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Biblioteca /espacio de lectura	Sí	No	No	Sí	No
	Agenda cultural	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	Tienda	Sí	No	No	No	No
	Cafetería o restaurante	Sí	No	No	No	No
<b>Actividades</b>	Exposiciones temporales / permanentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Noche de Museos	Sí	Sí	No	Sí	Sí
	Convocatorias y concursos	Sí	No	Sí	Sí	No
	Proyecciones	Sí	No	No	Sí	No
	Charlas o seminarios	Sí	Sí	Sí	Sí	No

	Relaciones comunitarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
	Conciertos	No	Sí	No	Sí	No
	Talleres	Sí	No	Sí	Sí	No
	Amigos del museo	No	No	No	No	No
<b>Medios publicitarios y promocionales</b>	Redes sociales	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
	Página web	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
	Correo electrónico	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
	Telemarketing	No	No	Sí	No	No
	Marketing de contenido	No	No	No	No	No
	Radio	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
	Televisión	No	Sí	No	No	No
	Prensa	Sí	Sí	Si	Sí	Sí
	Folletería	No	No	No	Sí	No
	Catálogos	No	No	No	No	No
	Hojas informativas	No	No	No	Sí	No
	Carteles	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Publicidad externa, espectaculares, vallas, parabuses, publicidad móvil, etc.	No	No	No	No	No
	Regalos o bonificaciones	No	No	No	No	No
Descuentos	En entradas	No	No	No	No	

En resumen, es posible mencionar que, la mayoría de las instituciones universitarias proporcionan una serie de servicios y actividades similares, igualmente sucede en el uso de medios publicitarios y de promoción. Sin embargo, hay ciertos elementos que deben destacarse, pues el Museo Universitario Casa de los Muñecos debe sacar provecho de aquellas ventajas que tenga a su favor y exponer sus desventajas para trabajar en ellas.

Respecto al horario, el Museo Universitario Casa de los Muñecos se encuentra en la media en relación a las otras instituciones. Más aún, sus dos competidores más cercanos, la Capilla del Arte de la UDLAP y el Museo del Tecnológico de Monterrey, presentan un horario más amplio, estos museos al cerrar a las 19:00 hrs. pueden captar un público más amplio. Por otra parte, el Museo Universitario Casa de los Muñecos es el único museo universitario que requiere de un costo para acceder al inmueble, lo que implica una diferencia e inclinación por aquellos museos que son de acceso libre.

Además, otro elemento que provoca una diferenciación negativa del Museo Universitario Casa de los Muñecos con los otros museos universitarios es el impedimento de utilizar cámaras fotográficas dentro de las salas del recinto. Hay que mencionar también, que el Museo Universitario de la BUAP tiene elementos a su favor, como son: la biblioteca, la tienda, el restaurante y proyecciones cinematográficas.

En lo que respecta al área de difusión y comunicación, los museos universitarios utilizan un perfil similar, todos utilizan los medios digitales para dar a conocer sus eventos o actividades, dejan de lado el marketing de contenido y la publicidad en exteriores. Asimismo, en el interior de los museos universitarios no se fomenta la información ni la comunicación de las exhibiciones con el visitante, en el caso específico del Museo Universitario Casa de los Muñecos hay una ausencia total de documentos, como folletería, opúsculos, prospectos u hojas informativas.

Finalmente, solo el Museo Universitario Casa de los Muñecos ha presentado ejercicios promocionales, como el descuento a estudiantes, o días de acceso libre, esto debido a que es el único museo universitario que tiene una cuota de ingreso. No obstante, no se ha explotado la estrategia de promoción en áreas como las tiendas u otros servicios que lograra ofrecer el museo.

En relación al *macroentorno* del Museo Universitario, este analiza las fuerzas y amenazas vinculadas a dicha institución y están fuera del control de la misma. Las fuerzas con las que cuenta el museo son: encontrarse en una ubicación geográfica favorecedora debido a la circulación del turismo y la ciudadanía en general. De esta manera, se incrementa la comunidad universitaria cada año, e implica un potencial mayor número de visitantes.

Además, el Museo Universitario mantiene un costo de ingreso, aunque viable y ofertas de acceso que combaten las dificultades económicas y financieras por las que cruza la sociedad.

Como amenazas se detecta que las nuevas tecnologías rebasan las posibilidades del Museo Universitario, más aún, la ausencia de políticas culturales provoca una desorientación en el curso de las decisiones y acciones que debe tomar la institución. Finalmente, se exhibe el alto nivel de competencia de ocio y cultura presente en la ciudad y por lo tanto, una de las amenazas principales es que el Museo Universitario Casa de los Muñecos pase desapercibido para la sociedad.

**Análisis de recursos internos:** Para complementar el análisis del entorno, es necesario analizar los recursos internos con los que cuenta el Museo Universitario, es decir, se busca conocer el FODA, en otras palabras, entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del museo, para así, lograr reflexionar acerca de cuál es la misión del Museo Universitario que se busca conseguir. Con este fin, se utilizó el método de las “4 P del marketing” del profesor Jerome McCharty como se planteó en el capítulo 3 para reconocer las fortalezas y debilidades en cada uno de las cuatro “P”, posición, precio, producto, promoción. Enseguida, en la tabla 10 se resumen las fortalezas y debilidades del Museo Universitario Casa de los Muñecos hasta el día de hoy.

**Tabla 11. Fortalezas y debilidades del Museo Universitario Casa de los Muñecos**

<b>4 P del Marketing</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Posición</b>	Excelente ubicación.	No hay acceso con vehículo.
	Facilidad para trasladarse a pie.	Rodeado por su competencia.
	Rodeado de sitios turísticos y culturales.	Lucha contra la imagen de la competencia.
<b>Precio</b>	Cuota de admisión baja.	Desconocimiento del público sobre promociones.
	Alternativas distintos públicos.	Desconocimiento del público sobre precios.
	Vínculos con la sociedad por sus actividades.	
	Nuevas relaciones públicas.	
<b>Producto</b>	Existe una jerarquía en los puestos.	La estructura laboral debe modificarse, pues solo un departamento es beneficiario del área del servicio social.
	Buena preservación del continente.	Deben revisarse aspectos como la seguridad y el circuito de visita, ya que causa confusión al público.

	Buena preservación del contenido, con algunas mínimas observaciones a tomar en cuenta.	Carencia de información y publicaciones acerca de las obras y las investigaciones de las colecciones del museo.
	Los fondos del museo están asentados en el Registro del Patrimonio Universitario.	
<b>Promoción</b>	La Dirección de Comunicación Institucional dispone de material y recursos como el Centro de Innovación y Diseño Digital que pueden ser solicitados por el Museo Universitario.	No existen políticas culturales que normen la difusión y promoción de las actividades del museo.
	El proceso para el diseño y promoción de las actividades y exposiciones del Museo Universitario está definido por un cronograma.	La <i>promoción</i> del museo no es del todo autónoma, todo producto de comunicación debe ser aprobado por la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y la Dirección de Comunicación Institucional.
	Departamento de Comunicación puede planificar de manera más acertada sus acciones, siempre que, el Departamento de Investigación entregue información precisa a dicho departamento.	Existe una desarticulación entre la comunicación del Museo Universitario con la Dirección de Comunicación Institucional.
	Posee diferentes herramientas de comunicación.	El Departamento de Comunicación ha concentrado sus esfuerzos solo en los medios digitales.
		Se necesita desarrollar nuevos contenidos que puedan ser de interés al público.
		No exista un registro de todos los materiales publicados.
		El área de comunicación necesita de más recursos (humanos, materiales e informativos).

**Formulación de misión del museo:** éste es el siguiente punto del sistema de planificación estratégica de marketing, en el cual se debe cuestionar ¿cuál es el propósito del Museo Universitario Casa de los Muñecos?, ¿qué lo hace singular? y ¿qué es lo que pretende conseguir el Museo Universitario? Para lograr responder a estas preguntas se debe recordar que oficialmente el Museo Universitario no ha publicado su misión, sin embargo, en la entrevista realizada a la investigadora Amparo Olmos Ruiz, se mencionó que “el objetivo principal es la difusión del patrimonio universitario y la conservación del mismo”.

En vista de que el comentario de Amparo Olmos puede interpretarse como la empresa del museo, éste será el punto de inicio para responder a las preguntas. Por tanto, el propósito del Museo Universitario es el de difundir y conservar el patrimonio universitario. Respecto a lo que hace singular al Museo Universitario es por una parte sus colecciones que destacan a nivel nacional e internacional, pues el acervo que resguarda la institución es parte de la

historia y patrimonio de la Universidad Autónoma de Puebla y más aún, de la ciudad de Puebla.

Por otra parte, de acuerdo a lo observado en esta investigación, el Museo Universitario pretende preservar el patrimonio universitario y mostrarlo a la sociedad. Constantemente, el inmueble, así como las colecciones están en un constante proceso de mantenimiento, aunque en el área de difusión aún parece no estar clara su intención y es que aparentemente el Museo Universitario no contempla a la investigación del acervo como parte de su misión, y por lo tanto, el Departamento de Comunicación es incapaz de presentar nuevos contenidos.

Las observaciones antes mencionadas indican que el Museo Universitario Casa de los Muñecos ha concentrado sus esfuerzos en el contenido del museo y como lo explica Manuel Cuadrado, al centrar los esfuerzos en el contenido, no se consideran los deseos del público y esto minimiza las acciones de promoción. Como se trató en capítulos anteriores, en definitiva, el museo debe enfocarse en el mercado y diseñar productos para el público. De modo que, el Museo Universitario Casa de los Muñecos debe cambiar su perspectiva, centrarse en el público y sus necesidades, solo de este modo podrá hacer frente a los diversos competidores que se han mencionado anteriormente.

Por consiguiente, el Museo Universitario debe establecer objetivos pertinentes, para el caso que atañe esta investigación, se referirá a objetivos que influyan en el público y la comunicación. En el capítulo 2, la investigadora Mónica Viñarás, sugiere una lista de objetivos para influir en público. De esta propuesta, se retomarán dos de los objetivos:

- **Notoriedad o conocimiento:** Crear o aumentar la notoriedad del museo o alguna de sus actividades o aspectos concretos (exposiciones, talleres, ampliaciones, convenios, etc.)
- **Intención o predisposición:** Crear o aumentar la predisposición a la visita, ya sea a la exposición permanente, temporal o alguna otra actividad (talleres, conciertos, etc.).<sup>168</sup>

---

<sup>168</sup> Viñarás, Mónica, “Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales” p.39.

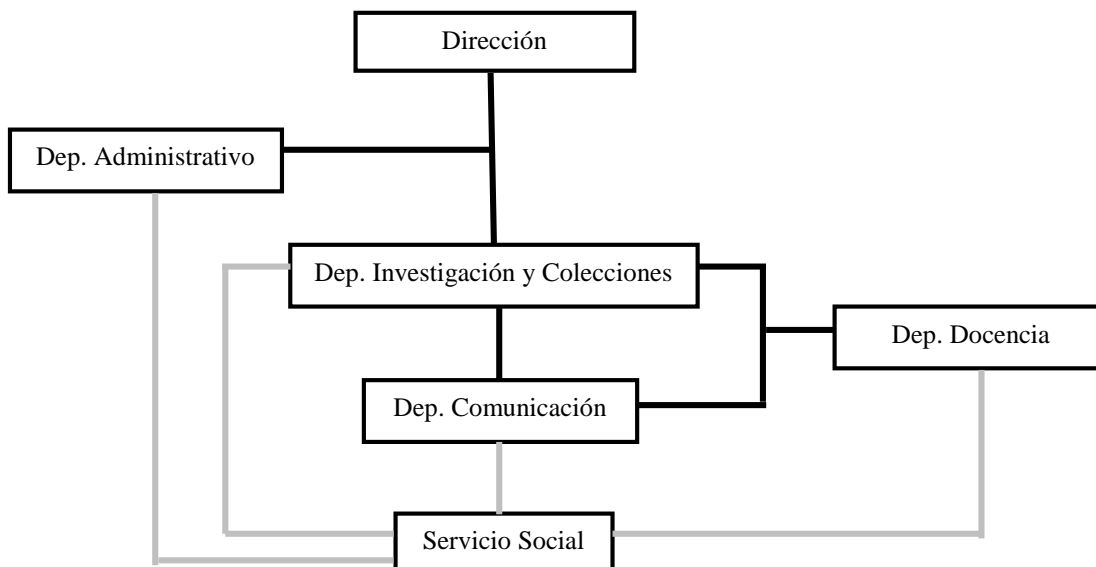
Teniendo en cuenta que no existe un precedente acerca de una misión orientada específicamente a la difusión y promoción del Museo Universitario Casa de los Muñecos y sus colecciones se presenta a manera de propuesta la siguiente misión, con el fin de lograr la creación de un plan estratégico de marketing para el museo:

*Propuesta de misión:* El Museo Universitario Casa de los Muñecos debe investigar e interpretar sus colecciones, crear un centro de archivo y desarrollar contenidos para publicarlos a través de los medios de comunicación correspondientes. Asimismo, se plantea crear la predisposición a la visita, difundir el conocimiento del patrimonio universitario y promover las actividades, exposiciones, talleres y otros eventos culturales que aumente la notoriedad del Museo Universitario, por medio del uso de estrategias de marketing, estudios de público y herramientas de comunicación y promoción.

**Diseño organizativo:** En esta etapa, es necesario tomar en cuenta la organización operativa del Museo Universitario, así como las normas, procedimientos y organismos relacionados a éste. Como se planteó anteriormente, existe una estructura en la cual el Museo Universitario Casa de los Muñecos es regido por distintas administraciones (la Dirección de Comunicación Institucional, la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura, Rectoría, la Comisión de Protección y Preservación del Patrimonio Cultural Universitario y el Comité Universitario), sin embargo, ninguno de estos organismos presenta políticas culturales, lo que provoca una falta de orientación para la operatividad y procedimientos a seguir en el Museo Universitario.

Es comprensible que esa estructura sea difícil de modificar, no obstante, la organización interna del Museo Universitario puede reconfigurarse, su organigrama puede adaptarse a nuevas estrategias y cumplir con la misión propuesta. De acuerdo con la investigación, se sugiere la siguiente modificación general:

**Diagrama 2. Propuesta de organigrama para la producción de material de comunicación y promoción**



Como se puede apreciar, ahora la Dirección puede gestionar de manera directa y más práctica solo al Departamento Administrativo y al Departamento de Investigación y Colecciones, ya que éste último fungirá como el corazón de las operaciones relacionadas al acervo del museo, dicho departamento debe tener un control total de la información de las colecciones. Además, el Departamento de Investigación y Colecciones debe ser el encargado de otorgar toda la información necesaria para la creación de contenidos y materiales para la comunicación interna, externa, así como materiales museográfico requeridos, los cuales deben ser producidos por el Departamento de Comunicación de acuerdo a las necesidades que cada caso exija.

Cabe señalar que el Departamento de Comunicación tiene que mantener un estricto control sobre todas las publicaciones que se vinculen al Museo Universitario, ya sean de radio, prensa, revista, redes sociales y página web, esto con el fin de crear un archivo de consulta y un registro estadístico de la relación publicación-número de visitantes. Por otra parte, también deberá producir los materiales necesarios para el Departamento de Docencia junto con el Departamento de Investigación y Colecciones, todo esto con el fin de mantener una linealidad en la comunicación.

Finalmente, el área de servicio social debe diversificar sus oferta para ser elementos de apoyo en los distintos departamentos del Museo Universitario, así, se podrá brindar a los universitarios aplicar sus conocimientos en distintos campos de trabajo. Actualmente el servicio social se concentra el Departamento de Docencia, en donde los estudiantes apoyan guías en los recorridos, regularmente provienen de áreas como, Historia, Turismo o Artes. Empero, es posible convocar a estudiantes de otras carreras como Diseño Gráfico, Arquitectura, Comunicación, Administración, Derecho, Filosofía, etc., quienes pueden ofrecer otros servicios necesarios para el Museo Universitario.

No obstante, el área de servicio social no puede ser la solución para cubrir distintos puestos y actividades del museo, pues como se menciona líneas arriba, el servicio social son elementos de apoyo, estos deben ser dirigidos y organizados por agentes profesionales en cada uno de los departamentos al que se les integre.

Ahora, se conoce el entorno, las fortalezas y las debilidades, que se ha planteado una misión enfocada en la comunicación y la difusión del Museo Universitario Casa de los Muñecos y por último se propuso una reestructuración del organigrama para la producción de material de comunicación y promoción. Con todo esto, finalmente, se abordará la última fase del sistema de planeación estratégica de marketing, es decir, el diseño de sistemas.

Dicho sistema se compone por el sistema de información de marketing (el cual desarrolla el estudio de público), el sistema de planificación de marketing (que concibe los procedimientos en la investigación), y por último, el sistema de control de marketing (encargado de evaluar las estrategias implementadas). De ahí que, se iniciará el sistema de información del marketing desarrollando un estudio de público del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

Como se mencionó en el capítulo 2, el investigador Ferran Urgell propone cuatro tipos de evaluaciones, en el caso del Museo Universitario Casa de los Muñecos, se decidió realizar una evaluación sumativa, es decir, se analizará el funcionamiento definitivo de la comunicación de la institución. El siguiente paso fue seleccionar la metodología más conveniente, de acuerdo con la misma propuesta de Urgell, la metodología más conveniente

a los intereses de esta investigación es la cuantitativa, debido a que puede otorgar información contable relacionada a las acciones comunicativas del museo.

La herramienta a utilizar en esta metodología fue la encuesta, gracias a su flexibilidad puede adecuarse a las necesidades de este estudio. De manera que, se decidió plantear dos ejercicios, donde se evalúa al público visitante y otro ejercicio para evaluar al público potencial. De ahí que, la primera encuesta tuvo como objetivo conocer la relación comunicativa de los visitantes del Museo Universitario y su predisposición para visitarlos.

El público objetivo fue todo aquel que visitara el Museo Universitario (debido a que no se cuenta con un antecedente oficial que ayude a delimitar los tipos de público que visitan este recinto). La aplicación de esta encuesta fue dentro del inmueble, en los meses de septiembre, octubre, diciembre de 2016 y enero de 2017, y se recibieron 213 respuestas completas.

Esta primera encuesta se construyó a partir de preguntas con opción múltiple y con preguntas abiertas, con el fin de ofrecer libertad al encuestado de responder alternativamente. Los resultados de esta encuesta se presentan enseguida.

**Encuesta de salida. Museo Universitario Casa de los Muñecos BUAP**

1 Edad: \_\_\_\_\_

2 Entrevistado: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_

3 ¿Fue ésta su primera visita a este Museo?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_

4 ¿Cómo se enteró de la existencia del Museo?  
Oficina turística \_\_\_\_ Recomendación \_\_\_\_ Prensa \_\_\_\_ Radio \_\_\_\_  
TV \_\_\_\_ Redes sociales \_\_\_\_ Por un maestro \_\_\_\_ Casualmente \_\_\_\_  
Publicidad impresa \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

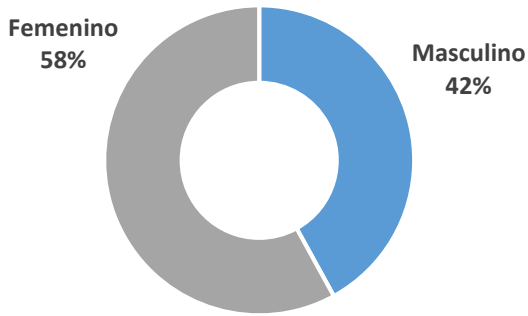
5 Durante su visita ¿Qué tanta información recibió?  
Mucha \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Poca \_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

6 ¿Le fue útil la información dispuesta en la exhibición?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porqué \_\_\_\_\_

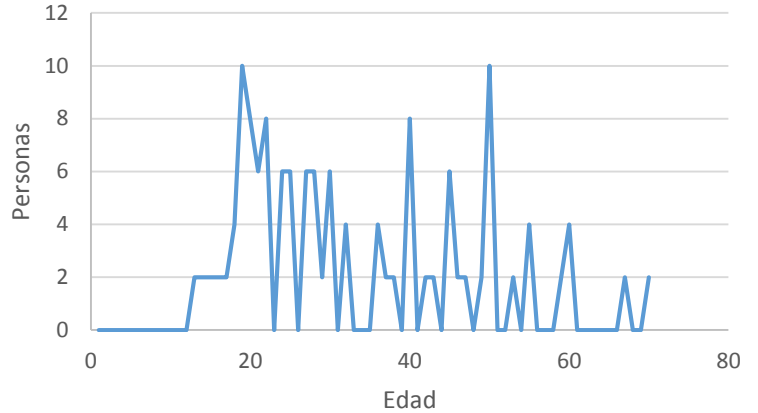
7 ¿Qué otros servicios, información o actividades le gustaría que hubiera en el museo?  
\_\_\_\_\_

8 ¿Por qué medio le gustaría recibir información de museo?  
\_\_\_\_\_

**Distribución por género**

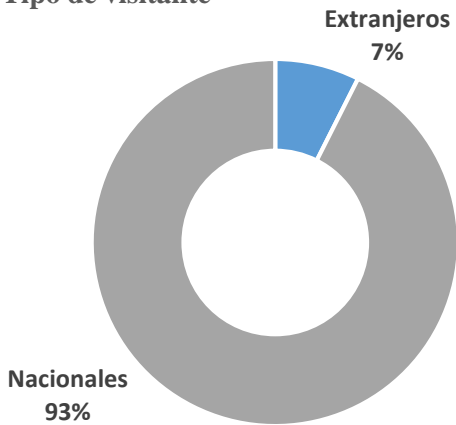


**Distribución por edad**

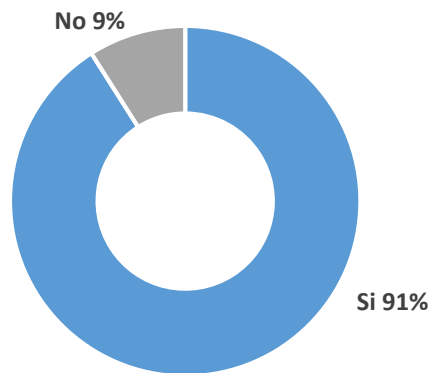


El número de encuestados fue mayoritariamente mujeres, 123 encuestas equivalentes al 58%, mientras que, solo se encuestó a 90 hombres, lo que representa un 42%. El perfil dominante en los sujetos encuestados consiste en mujeres de entre 19 y 50 años que han visitado por primera vez el Museo Universitario. Este perfil representa al 51.64% del universo de análisis, equivalente a 110 personas.

**Tipo de visitante**

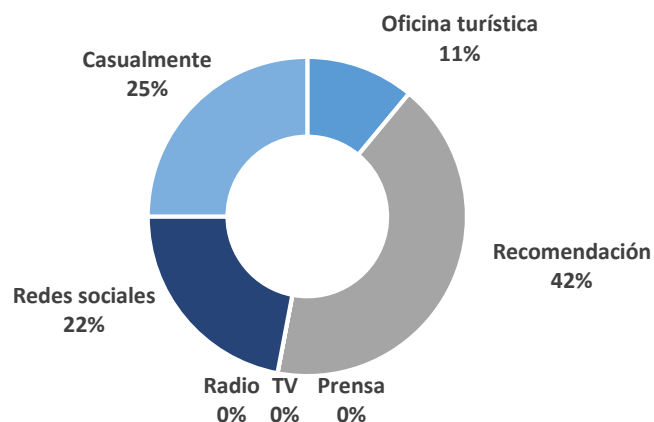


**Primera visita**



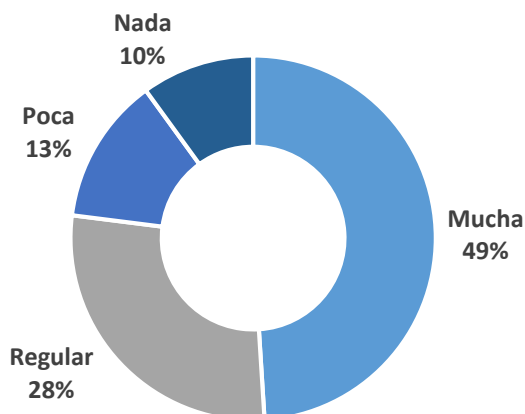
Asimismo, las encuestas revelan que, el 93% de los visitantes son de origen nacional, mientras que el 7% son turistas extranjeros. Sobre las visitas al Museo Universitario, el 91% del público indicó que fue su primera visita al Museo Universitario, y solo el 9% del público regresó al museo por segunda vez.

### Existencia del Museo Universitario Casa de los Muñecos



Además, el 42% de los visitantes acuden al Museo Universitario gracias a recomendaciones hechas por otros museos, maestros, páginas web de turismo, hoteles y guías turísticos. Mientras que, el 25% del público llega a la institución por casualidad al pasear por el centro de la ciudad. Mientras que, un 22% acude al Museo Universitario debido a que encontró información de éste en las redes sociales. Finalmente, un 11% de los visitantes explicaron que la Oficina Turística de la Secretaría de Cultura y Turismo del Estado de Puebla fue quien les informó de la existencia del museo. Un punto a destacar es que ninguno de los entrevistados mencionó a los medios de comunicación masivos tradicionales (radio, prensa y televisión), en otras palabras, el perfil del visitante del museo actual busca información de manera personalizada.

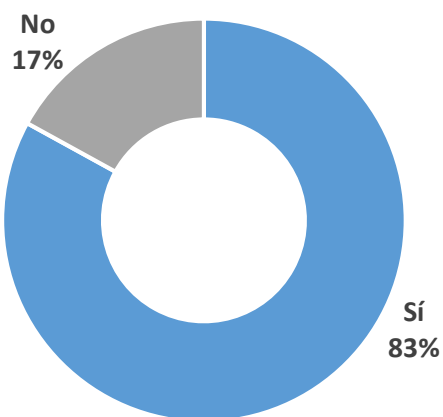
### Información recibida en el Museo Universitario



Por otra parte, respecto a la cantidad de información presentada a los visitantes dentro de las instalaciones del museo, ellos expresaron lo siguiente: el 49% del público mencionó que se ofrece mucha información y se mostró satisfecho, el 28% recibió una cantidad regular de información, este sector señaló su insatisfacción por errores en cédulas de obras, el 13% de los entrevistados dijo que fue poca la información recibida y hubo reclamos por la ausencia de información en inglés para los turistas extranjeros.

Finalmente, el 10% restante de los visitantes encuestados mencionó que, la no recibieron información y unido a los comentarios anteriores sugirieron el servicio de guías en los recorridos. Este punto es llamativo, pues el Museo Universitario cuenta con tal servicio, pero al parecer, al arribo de los visitantes no se les mencionan los servicios que presta al museo.

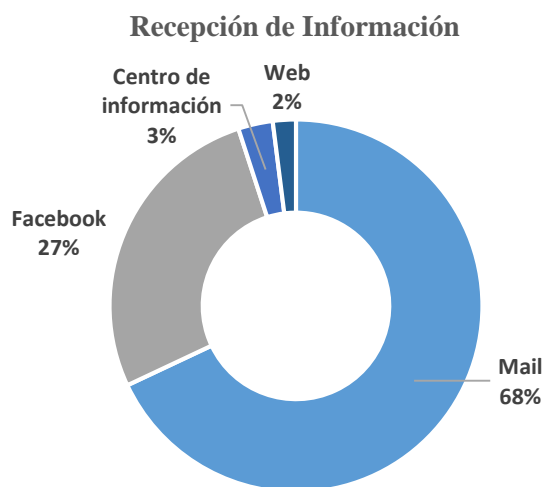
**Utilidad de Información en exposición**



Hay que indicar, que del 90% de los encuestados que mencionaron haber recibido información, el 83% comentó que sí le fue útil la información encontrada en las exhibiciones, mientras que, solo el 17% expresó que no le fue útil la información, ya que, las cédulas contienen errores, están ausentes o no hay versiones en inglés.

En cuanto a las preguntas abiertas de la encuesta, se le preguntó al público ¿qué otros servicios, información o actividades le gustaría que hubiera en el museo? A lo que respondieron de formas muy variadas, sin embargo, hay peticiones que se repiten constantemente, como son: mayor información de las colecciones, talleres para distintas edades, uso de medios tecnológicos interactivos para explicar principalmente la colección de

aparatos científicos, una mayor difusión de la información de las exposiciones de arte contemporáneo, señalética que ayude a guiar en el recorrido, materiales informativos como, folletos, postales y audioguías, y por último, la petición más frecuente fue la de poder tomar fotografías dentro de las salas del museo.



Asimismo, en la encuesta se consultó al público, ¿por qué medio le gustaría recibir información del museo? Los encuestados respondieron de la siguiente manera, el 68% indicó que por correo electrónico es la manera más adecuada, debido a que se mantiene almacenada la información y puede ser consultada en cualquier momento, por otra parte, el 27% prefiere recibir información a través del Facebook, los encuestados mencionaron específicamente esa red social por su velocidad y flexibilidad al informar, un 3% seleccionó los centros de información para conocer las actividades turísticas del museo, y finalmente, solo el 2% de los encuestados señaló que buscarían por cuenta propia la información en la web oficial del Museo Universitario.

Con toda la información recabada, esa ahora posible definir un perfil promedio del visitante que asiste al Museo Universitario. Es así que, que el perfil queda de la siguiente manera, mujeres en el rango de edad de 19 a 50 años, de nacionalidad mexicana, que visitan por primera vez el museo, debido a la recomendación de otros museos, maestros, páginas web de turismo, hoteles y guías turísticos, y las redes sociales apoyan la difusión del museo en segundo plano. Por otra parte, este perfil, considera que se ofrece una cantidad de

información regular o poca sobre las colecciones y el museo en general, y dicha información es de utilidad mientras realiza el recorrido.

Sobre las oportunidades para mantener un contacto con el público promedio, es el correo electrónico, ya que, como se mencionó anteriormente, almacena la información de modo que es más sencillo para el público consultarlo, así mismo, que el sistema de mailing puede ser personalizado y cuantificado. Hay que mencionar, que como segunda herramienta de contacto, las redes sociales, en especial Facebook, tienen un gran potencial de convocatoria, sin embargo la velocidad y cantidad de publicaciones que se registran entre los usuarios puede crear un efecto de publicidad fugaz, es decir, que las publicaciones tienden a “desaparecer” entre los diversos anuncios que recibe el usuario minuto a minuto.

**BUAP** **ffyl** **MEyA** **CONACYT** **PNPC**

**Encuesta de visualidad y posicionamiento del Museo Universitario Casa de los Muñecos**

1¿Sabes qué edificio es este?  
NO  Museo  Restaurante

2¿Sabes qué contiene?  
SÍ  NO

3¿Lo has visitado?  
SÍ  NO  Por qué: \_\_\_\_\_

4¿Cuántas veces lo has visitado?

5¿Cómo te enteras de sus eventos?

6¿Qué crees que hace falta para que los ciudadanos vean que es un museo?

Comentario:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

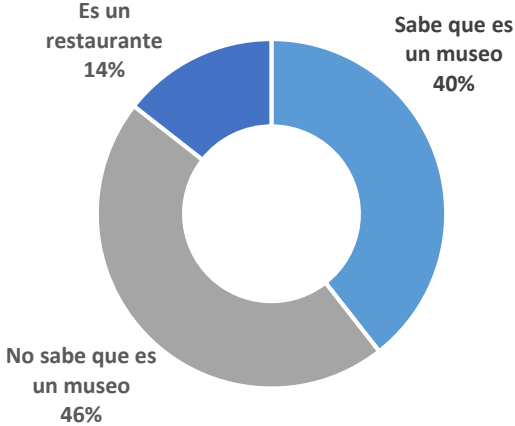
Paralelo al ejercicio anterior, en el desarrollo de la investigación se decidió evaluar al público potencial<sup>169</sup>, en otras palabras, el mercado que aún no visita el Museo Universitario, con el fin de obtener una muestra significativa que refleje si las acciones llevadas a cabo por el Museo Universitario son funcionales. Al igual que el ejercicio anterior, se utilizó la herramienta de encuesta con las características de preguntas con opción múltiple y preguntas abiertas. Del 14 al 26 de marzo, se realizaron 208 encuestas (de

<sup>169</sup> Esta investigación fue resultado de un trabajo paralelo nombrado “El museo universitario como modelo de integración social. El caso de los espacios de la BUAP como parte del paisaje patrimonial poblano”, el cual fue presentado en conferencia en el 8ª. REUNIÓN. REFLEXIONES SOBRE NUESTROS MUSEOS UNIVERSITARIOS “PATRIMONIO, MUSEOS UNIVERSITARIOS Y PAISAJE CULTURAL”, organizado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, UMAC-México e ICOM.

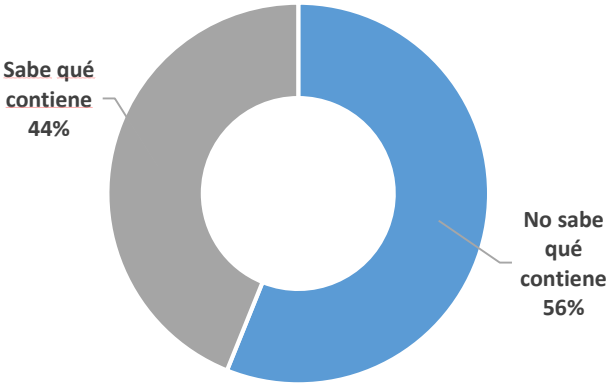
lunes a domingo, a diversas horas del día, e incluso de la noche). Las encuestas fueron aplicadas a personas en las cercanías del Museo Universitario.

Las encuestas revelaron los siguientes datos: De las personas encuestadas, el 46% contestó que no sabe qué es la Casa de los Muñecos, el 40% dijo que es un museo y el 14% que se trata de un restaurante. De aquellos que contestaron que sabían que es un museo, el 56% supo cuál es el su contenido, mientras que el 44% desconoce que se muestra en el museo. Asimismo, los encuestados expresaron que las maneras como se enteran de los eventos son las redes sociales -como Facebook y Twitter-, además de la campaña Noche de Museos, organizada por el Gobierno Municipal del Puebla.

Existencia del Museo Universitario

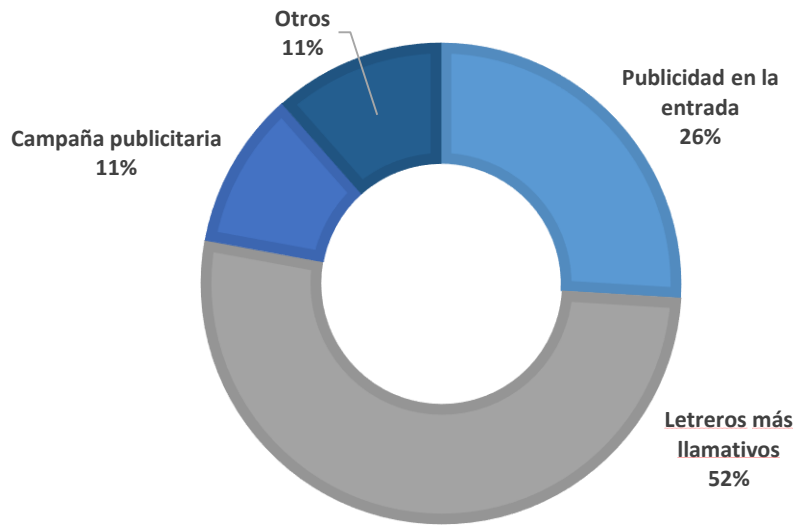


Contenido del Museo Universitario



Por otra parte, el 52% los ciudadanos encuestados expresaron que son necesarios la publicidad y los señalamientos en la fachada, el 26% mencionó que falta material informativo en la entrada del edificio, pues -al desplazarse por la zona- no advierten la existencia del Museo Universitario, ya que solo desde la acera de enfrente es posible apreciarlo o, en su defecto, se cree que dentro del inmueble solo se encuentra el restaurante Casa de los Muñecos. El otro 22% sugiere el uso de campañas publicitarias que incluyan eventos de promoción, folletería, obsequios promocionales, etc., y otros medios publicitarios, como la invitación persona a persona o el uso de la música como recurso de atracción.

### Sugerencias para cambiar la percepción del museo por parte de los públicos



De acuerdo con los resultados, el público potencial, en su mayoría, sabe de la existencia del Museo Universitario Casa de los Muñecos, sin embargo, también es vinculado a la imagen del restaurante que se encuentra en su interior, provocando confusión sobre los servicios que proporciona el inmueble en sí. Además, más de la mitad de los entrevistados, que saben que es un museo, no conocen su contenido, es decir las colecciones que resguarda el Museo Universitario.

Finalmente, el público potencial requiere principalmente de anuncios, letreros, carteles u otros elementos físicos que indiquen la presencia del Museo Universitario y sus servicios y actividades. Y como recordatorio, el mercado potencial requiere la constante publicación en las redes sociales como se mencionó anteriormente.

Con todo lo anterior, se han definido dos tipos de públicos a los que se les debe persuadir, comunicar y convencer por medio de las estrategias y herramientas de difusión y comunicación a las que puede acceder el Museo Universitario Casa de los Muñecos. Para lograr esto, se elegirán los canales de comunicación y las herramientas más adecuados, según el perfil de público o público meta.

En el caso del mercado que ya visita el museo, es necesario mantenerlo informado de los temas que son o pueden ser de su interés. De ahí que, a este público se le debe ofrecer información a través de la publicidad en correos electrónicos, catálogos, hojas informativas, folletos, opúsculos, carteles, etc. La relación que tendrá con el museo será por medio de charlas o seminarios, publicaciones especializadas y eventos con la comunidad. Respecto al uso de marketing directo, este solo se utilizará para contactar a públicos existentes especializados, que puede ser contactados para eventos selectivos.

Asimismo, este público al tener un interés fehaciente en el museo y sus colecciones, debe visitar de manera frecuente la institución, de ahí que, se debe considerar la aplicación de promociones de ventas, como los regalos o bonificaciones, privilegios, descuentos y gratuidad en las entradas, con el fin de crear un hábito y a medio plazo esto generaría una comunidad fiel al museo.

Mientras que, para el caso del mercado potencial, los esfuerzos deben concentrarse en la publicidad y la promoción de ventas, esto, se debe a que al ser un nuevo público se desconocen sus preferencias y por otra parte no existe un registro previo como visitante lo que impide el uso de herramientas del marketing directo. Por lo tanto, se debe recurrir a los anuncios publicitarios en distintos medios de comunicación, envío de correo masivo, hojas informativas, carteles, folletos, prospectos entre otros, así como, estrategias de promoción como tickets gratuitos, regalos, descuentos o cupones.

De manera que, ahora se logra contemplar los diversos aspectos que debe cubrir el plan estratégico de marketing, solo quedan dos etapas de este plan, es decir, el sistema de planificación de marketing y el sistema de control de marketing. En pocas palabras, la planificación de marketing expondrá una serie de propuestas que logren mejorar o resolver las problemáticas de comunicación del Museo Universitario.

Para dichas propuestas se sugerirán acciones pensadas específicamente para resolver problemáticas halladas en este análisis. En algunos otros casos se retomarán estrategias implementadas en otras instituciones culturales que han dado una respuesta positiva, y por lo tanto pueden ser de provecho para la institución museal que se está investigando, así como para otras organizaciones culturales.

Llegados a este punto, hay que recordar la misión vinculada al mejoramiento de la difusión y comunicación que se ha propuesto en esta tesis: El Museo Universitario Casa de los Muñecos de la BUAP debe investigar e interpretar sus colecciones, crear un centro de archivo y desarrollar contenidos para publicarlos a través de los medios de comunicación correspondientes. Asimismo, alcanzar la predisposición del público a visitar, difundir el conocimiento del patrimonio universitario y promover las actividades, exposiciones, talleres y otros eventos culturales que aumente la notoriedad del Museo Universitario, por medio del uso de estrategias de marketing, estudios de público y herramientas de comunicación y promoción.

Con lo anterior en mente, a continuación, se exponen las problemáticas planteadas desde dentro del Museo Universitario hasta terminar con las problemáticas de difusión halladas en el exterior, de este modo se presentará una serie de sugerencias que pueden resolver o mejorar la eficiencia de los procesos comunicativos del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

### ***Propuestas para el Museo Universitario Casa de los Muñecos.***

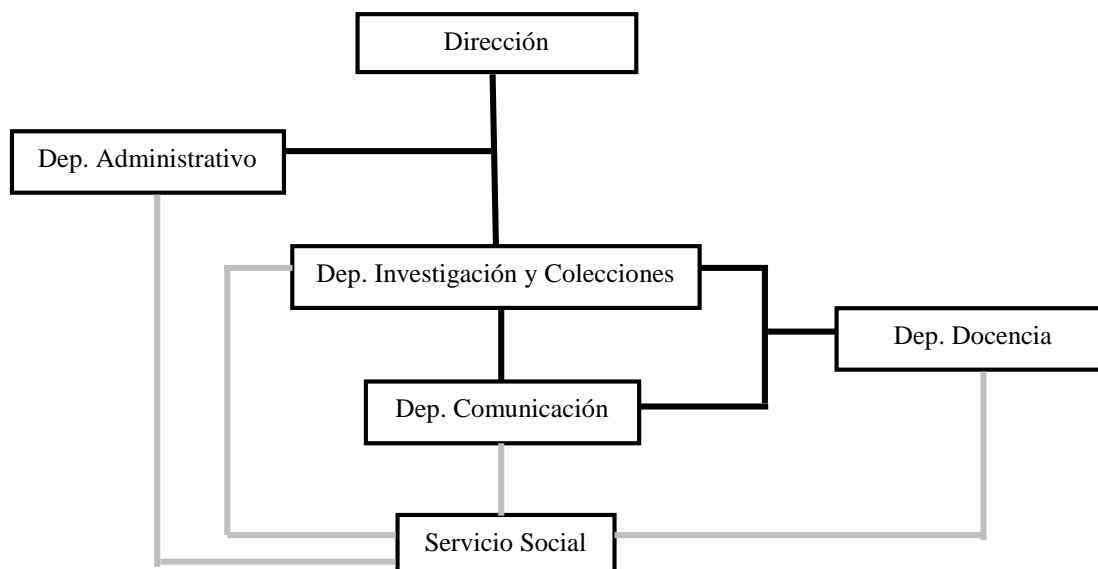
**Logística para producción de material comunicativo y promocional:** Como se mencionó a lo largo de los capítulos, el Departamento de Investigación y Colecciones es un núcleo central dentro del museo, pues, de él se deriva toda la información que se exhibirá, tanto dentro como fuera del museo.

De ahí que, se sugiere modificar la logística en el organigrama del Museo Universitario. Como se explicó páginas atrás, el Departamento de Comunicación dependerá directamente del Departamento de Investigación y Colecciones, y este a su vez de la Dirección.

Con esto se busca crear un único canal de información, este será controlado por el Departamento de Investigación y Colecciones y supervisado por la Dirección del Museo Universitario. Así pues, toda la información que publique el área de comunicación tendrá un

soporte, lo que a su vez, exigirá al área de investigación un esfuerzo para investigar y desarrollar contenidos. De la misma manera, el Departamento de Comunicación creará materiales documentales o publicitarios más efectivos que logren alcanzar el interés del público.

**Diagrama 3. Propuesta de organigrama para la producción de material de comunicación y promoción**



Más aún, el Departamento de Docencia dependerá de los departamentos de Comunicación e Investigación y Colecciones, ya que, estos le entregarán la información y material necesarios para el desarrollo de las actividades lúdicas dentro o fuera de las instalaciones del Museo Universitario.

**Propuesta de funciones del Departamento de Comunicación:** De acuerdo con la investigación, el área de comunicación aún no tiene definido por completo sus funciones, por tal motivo, se sugieren las siguientes:

- Estricto control sobre todas las publicaciones que se vinculen al Museo Universitario (radio, prensa, revista, redes sociales y página web).
- Crear junto con el Departamento de Investigación, un archivo de consulta y un registro estadístico de la relación publicación-número de visitantes.

- Producir los materiales museográficos, gráficos y comunicativos necesarios para el Museo Universitario, así como el Departamento de Docencia.
- Cubrir cualquier necesidad en cuestión de desarrollo de materiales comunicacionales que las distintas áreas del museo requiera.

**Puestos sugeridos para el mejoramiento de los departamentos de Comunicación e Investigación y Colecciones:** Debido a que las mejoras sugeridas exigen una mayor cantidad de actividades y una mayor carga de trabajo, se propone la ampliación de la plantilla de trabajadores en los departamentos de Comunicación e Investigación y Colecciones. Así que, se propone que el Departamento de Comunicación cuente con:

- *Jefe de comunicación:* responsable ante la dirección, su función principal será la de planificar el diseño y producción de materiales de comunicación para el público. Asimismo, desarrollará materiales tanto digitales como museográficos para las actividades del museo. Más aún, debe mantener una comunicación constante con la Dirección de Comunicación Institucional y Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura para realizar proyectos articulados entre las tres áreas y optimizar los mensajes que se presentan a la comunidad universitaria y el público en general.
- *Jefe de marketing:* responsable ante la dirección, éste se encargará del diseño y ejecución de planes de marketing, estrategias de publicidad y su ejecución, así como la gestión de presupuestos de marketing y creación de relaciones públicas
- *Responsable de publicaciones:* responsable ante el jefe de comunicación, sus funciones principales son las de coordinar, diseñar y supervisar todos los materiales producidos por el museo o vinculados al mismo, como informes, catálogos, guías, materiales digitales, boletines, revistas de investigación, gráficas, etc. Aplicar la imagen del museo en todo proyecto de diseño gráfico, además de publicar y distribuir los materiales en los diversos medios de comunicación.

Mientras que en la segunda parte de esta propuesta, el Departamento de Investigación y Colecciones debe contar con los siguientes perfiles profesionales:

- *Conservador*: Gestiona las colecciones, investiga y documenta, responde a las consultas del público y solicitudes de información sobre la colección. Participa en la producción de exposiciones y actividades relacionadas. Prepara las publicaciones resultado de la investigación. Aunque, al tratarse de un museo universitario, las investigaciones también pueden venir de las áreas académicas que ayudan a enriquecer el contenido del acervo universitario.
- *Fotógrafo*: Responsable de la reproducción fotográfica de las colecciones y detalles de objetos propios o en préstamo, para la documentación del museo. Producción de fotografías para materiales y publicaciones educativas, para publicidad y para responder a las solicitudes del público y medios de comunicación. Este elemento puede también pertenecer al área de comunicación según se requiera.
- *Bibliotecario/archivero*: Es responsable del desarrollo y gestión de la biblioteca del museo. Coordina las relaciones con instituciones similares y servicios de información (archivos). Investiga y documenta los archivos del museo. Gestiona las solicitudes de información. Adquiere material de archivo de cualquier soporte.
- *Jefe de exposiciones*: quien rinde cuentas al director y se encarga de la planificación y producción en conjunto con el conservador, y el área de comunicación. Además, supervisa y evalúa los procesos de instalación y montaje.
- *Diseñador de exposiciones*: responsable ante el jefe de exposiciones y sus funciones son las de materializar las ideas del personal de investigación, por medio de modelos, iluminación, ilustraciones, entre otros. Supervisa la instalación de los elementos expositivos. Debe trabajar en conjunto con el Departamento de Comunicación para mantener una linealidad entre la exposición y los materiales informativos.

De manera semejante, la comunicación dentro de las instalaciones del Museo Universitario debe ser tomada en cuenta, pues como se mencionó anteriormente existen debilidades que deben ser solucionadas prontamente.

**Sugerencia de señalética guía para recorrido:** Constantemente, el público sufre de confusión en el recorrido, debido a las múltiples salas que encuentra en su recorrido, es por eso, que es necesario la implementación de una señalética que indique de manera simple el camino que debe seguir el visitante, esto mejorará la experiencia del público, además de agilizar el recorrido de las salas.

Simultáneamente, otra situación a considerar es la entrada. El visitante, al acceder al inmueble y no encontrar rápidamente información de apoyo, puede desorientarse. Es por esta razón que sugerimos la implementación de un nuevo producto en la señalética del museo: un directorio que describa el contenido de los niveles del inmueble, que a la vez reforzaría la identidad del Museo Universitario.



Dicho directorio estaría colocado cerca de la zona de recepción, facilitando información rápida, la cual será una guía para el visitante, ya sea que éste decida ingresar al museo, las galerías de exposiciones temporales, la tienda del museo, el Auditorio Manuel Toussaint o el restaurante.

**Propuesta de materiales informativos:** Debido a que se han encontrado fallas en las cédulas, se mostró poco interés en el uso de la aplicación de celular y falta de información sobre diversos objetos de las colecciones y sobre el mismo Museo Universitario, se sugiere la creación de un folleto institucional, el cual contenga la información general del museo, descripción de sus servicios y colecciones, así como programas de mano, postales invitación, opúsculos y prospectos, para ser distribuidos por las principales salas del museo, para cubrir de manera eficiente la necesidad de otorgar información al visitante.

Como referencia de la excelente funcionalidad de estos materiales, se puede mencionar el caso del Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Chile<sup>170</sup>, personalmente fue posible observar que los usuarios del museo lograron obtener un mayor interés en las exposiciones gracias a la información impresa, además, de fomentar la predisposición a volver a visitar el museo, ya que, dentro del material otorgado se hace la



<sup>170</sup> Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Chile. En: <http://www.mac.uchile.cl/>

invitación a las actividades que se realizarán en días posteriores. Más aún, la producción de dicho material requiere de un presupuesto mínimo.

Habría que mencionar que, el material propuesto también deberá publicarse en inglés, pues, la mayoría de los turistas extranjeros que arriban al museo no hablan español y se convierte en una limitante en su experiencia museal.

**Propuesta de promoción y difusión de la tienda del museo:** Ya que el Museo Universitario cuenta con su propia tienda, este debe aprovecharla al máximo, pues, “(...) otorga al espectador la posibilidad de alargar su estancia en la institución y, de este modo, disfrutar más de la práctica museística.”<sup>171</sup> Se debe agregar que, la tienda contiene, en su mayoría, libros relacionados con la historia de la ciudad de Puebla y con los artistas y sus obras expuestas en el Museo Universitario.

De ahí que, la tienda puede ser un elemento de atracción, y por lo tanto se propone utilizar los medios digitales con los que cuenta el museo, es decir, sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) para impulsar la venta de los artículos existentes y paralelamente, la retroalimentación servirá para conocer los intereses del mercado y utilizar esa información para las futuras adquisiciones de productos y de esta manera estructurar un ejercicio marketing directo, en otras palabras, lograr ofrecer productos específicos para un mercado específico.

**Sugerencia de una zona selfie:** Dado que, en el transcurso de la investigación se observó la inconformidad de los usuarios respecto a la política de no poder utilizar cámaras fotográficas en las salas del Museo Universitario. Se presenta una posible solución, la cual es la “zona selfie”, esta solución es una propuesta retomada del Museo Nacional de la Muerte de la Universidad Autónoma de Aguascalientes<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Fraile, Isabel, “El marketing del museo: El arte del consumo”, *Estética, Arte y Consumo. Su dinámica en la cultura contemporánea*. P.232.

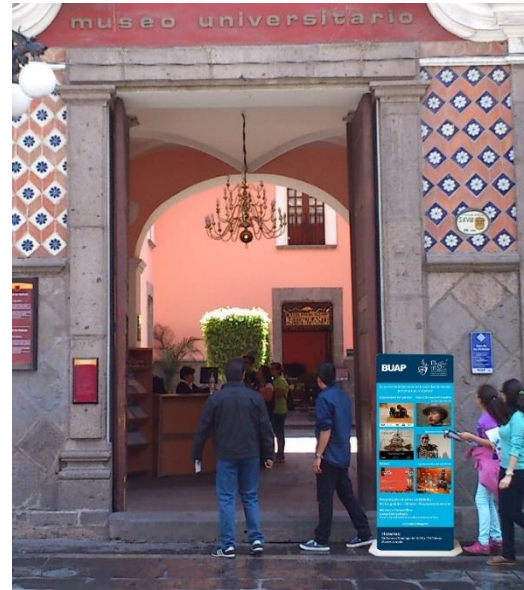
<sup>172</sup> Museo Nacional de la Muerte de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. En: <http://museonacionaldelamuerte.uaa.mx/>

Dicha zona, fue ubicada estratégicamente para que el visitante tenga la posibilidad de tomarse fotografías con un fondo alusivo al museo, lo que provoca en el público un sentimiento de satisfacción al poder registrar fotográficamente su visita, así mismo, poder publicarla en sus redes sociales.



Como resultado, la experiencia del visitante difundirá indirectamente al museo, lo que provocará interés y confianza en la institución. De igual modo, el Museo Universitario Casa de los Muñecos puede implementar esta zona selfie, con el fin de obtener mayor visibilidad en las redes sociales, un mayor número de público potencial y una mejora en la experiencia del público al visitar las exposiciones o acudir a las actividades del museo.

**Propuesta sobre la visibilidad de la fachada del Museo Universitario:** La investigación sobre el inmueble y las políticas sobre la fachada, así como las encuestas realizadas sobre la apreciación del museo por el mercado potencial demostraron que existe un problema de identificación de la fachada del Museo Universitario. Es por esta razón que, se propone una serie de materiales gráficos que pueden ayudar a remediar la situación de visibilidad y mejorar su posicionamiento en el paisaje cultural de Puebla.



La primera sugerencia es el uso de un tótem publicitario, colocado al nivel del acceso principal. Las ventajas que presenta esta herramienta son: acaparar la atención del transeúnte, ayudar a ubicar el museo y dar a conocer las actividades que ofrece el mismo. Más aún, se debe considerar que un tótem publicitario representa un instrumento de promoción permanente, lo convierte en una carta de presentación durante las 24 horas del día.

La segunda sugerencia es el uso de pendones roller con las marcas institucionales de la BUAP, del Museo Universitario y de con la imagen de algunas de las piezas que se resguardan en la institución. Los pendones se colocarían en el interior del inmueble, yuxtapuestas a las ventanas de la planta baja para ser percibidas fácilmente. La ventaja de dichos pendones es la facilidad de su instalación, y la posibilidad de ser remplazados en cualquier momento. Además, el impacto visual que causan es inmediato, debido a su tamaño.



Hasta aquí se presentan sugerencias generales que el Museo Universitario puede implementar para un mejoramiento de la comunicación con el público y la visualidad *in situ*. A continuación, a modo de ejemplo y propuesta se planteará el desarrollo de una campaña publicitaria dirigida a persuadir nuevos públicos, es decir, se busca atraer la atención del mercado que no está en el perfil actual del visitante del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

**Campaña publicitaria:** El nombre de la campaña será “Comunidad BUAP conoce tu museo”. La intención de la campaña será informar a la comunidad universitaria acerca de la existencia del Museo Universitario Casa de los Muñecos, invitarlos a conocer la institución, fomentar la identidad universitaria y finalmente difundir el patrimonio universitario. La campaña deberá gestionarse en un plazo de seis meses a un año, con el fin de que a mediano plazo los mismos universitarios promuevan la visita al museo entre la sociedad.

El público meta será entonces los estudiantes de la comunidad universitaria, de acuerdo a la investigación previa, son las mujeres de 19 años en adelante quienes visitan el Museo Universitario por recomendación, por lo tanto, se enfocarán las acciones para informar a estudiantes tanto del género masculino como femenino, de 18 años en adelante acerca del Museo Universitario, para así, obtener la atención de un nuevo mercado, el cual se denominará adulto joven universitario. Aunque, las acciones de difusión no se limitan a perseguir a este público, sino que, también podrá atraer la atención de otros mercados paralelos.

La estrategia consistirá en utilizar tres canales de comunicación, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas. A través de estos canales se difundirán dos tipos de información. Por una parte, se dará información institucional acerca del Museo Universitario Casa de los Muñecos, mientras, que por otra parte, de desarrollarán y difundirán contenidos de interés para diversas facultades de la BUAP. Asimismo, todo lo anterior deberá ser apoyado con estrategias de promoción creativas que fomente el interés de los estudiantes.

Es así que, la publicidad debe llegar directamente a la comunidad universitaria, así pues, se debe trabajar en productos gráficos como: carteles que sean colocados en las zonas

de periódico mural de cada facultad, distribución de folletos institucionales por medio del encartado en los procesos de inscripción y reinscripción, así como, la repartición de estos mismos en eventos masivos, como el “Rally Universitario” o en actividades culturales como son los conciertos o conferencias presentadas en el auditorio del Complejo Cultural Universitario de la BUAP. Además, debe beneficiarse de las publicaciones internas de la Universidad, por lo cual, el anunciarse en las contraportadas de las revistas, difundir la agenda cultural del museo y publicar reportajes relacionados a las colecciones, de este modo reforzará aún más el vínculo identitario con la comunidad.

Asimismo, será necesario el uso de publicidad externa<sup>173</sup>, la cual presente la imagen institucional del Museo Universitario, como son las vallas de Ciudad Universitaria (CU) o del Complejo Cultural Universitario (CCU), los espectaculares propiedad de la Universidad y los parabuses que se encuentran dentro y fuera de las instalaciones universitarias. El uso correcto de estos recursos daría como resultado un mayor número de visitantes potenciales, y lograría vincular la identidad del museo con la ciudadanía poblana.



---

<sup>173</sup> Se retomaron las propuestas de la Dra. Isabel Fraile, planteadas en la 7ª Reunión. Reflexiones Sobre Nuestros Museos Universitarios. En las cuales plantea el uso de medios publicitarios estratégicos con los que cuenta la Universidad.

Respecto a las relaciones que debe construir el Museo Universitario Casa de los Muñecos con la comunidad universitaria, podrá conseguirlas a través del desarrollo y presentación de charlas, seminarios y publicaciones. Esta campaña propone que los profesionales del Museo Universitario salgan a las facultades de la Universidad al encuentro con los estudiantes y conversar acerca de las investigaciones, hallazgos y problemáticas que giran en torno al Museo Universitario, el mundo del arte y las ciencias. De ahí que, de inicio se propone organizar conferencias con las facultades de Artes, Arquitectura, Historia, Sociología y Filosofía, simultáneamente, se lograrán dos objetivos: dar a conocer o reforzar la imagen del Museo Universitario y difundir el conocimiento que es resultado del trabajo realizado en el museo.

Todavía cabe señalar, que dentro de la campaña, debe realizarse una acción más para reforzar las relaciones con el público universitario. Una convocatoria en la cual se invite a los artistas universitarios en potencia a que compartan y difundan su trabajo por medio de las redes sociales del Museo Universitario Casa de los Muñecos, pues como una institución cultural reconocida puede evaluar y retroalimentar a los futuros artistas.

Esta estrategia ha sido implementada con éxito en otros museos como el Museo Universitario del Chopo<sup>174</sup> de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Chile, el Museo de Artes y Tradiciones Populares<sup>175</sup> de la Universidad Autónoma de Madrid, entre otros. Acreditar el trabajo de los estudiantes dentro del museo reforzará de manera positiva el vínculo entre la comunidad y la institución y como efecto secundario, el Museo Universitario ganará difusión y un mayor reconocimiento.

Un elemento publicitario más a desarrollar es el material audiovisual que será publicado a través de la red social Youtube, ya que la gratuidad y flexibilidad para conectar a otras redes la hace idónea para la difusión. Se puede constatar que la propagación de los videos en las redes sociales atraen a más mercados potenciales, además de producir un sentimiento de familiaridad con la institución. Un par de ejemplos sobre el uso de esta

---

<sup>174</sup> Museo Universitario del Chopo, en: <http://www.chopo.unam.mx/>

<sup>175</sup> Museo de Artes y Tradiciones Populares de la Universidad Autónoma de Madrid, en: [http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242657634005/contenidoFinal/Centro\\_Cultural\\_La\\_Corralla.\\_Museo\\_de\\_Artes\\_\\_\\_y\\_Tradiciones\\_Populares.htm](http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242657634005/contenidoFinal/Centro_Cultural_La_Corralla._Museo_de_Artes___y_Tradiciones_Populares.htm)

herramienta son: El Museo de Arte Contemporáneo (MAC) de la Universidad de Chile y el Museo Universitario de Arte Contemporáneo (MUAC)<sup>176</sup> de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los contenidos del material audiovisual deben estar orientados a intereses concretos, que involucren los intereses del público, por lo tanto las temáticas a abordar deben ser: monografías de artistas u objetos de las colecciones del Museo Universitario, el desarrollo de montajes de exposición, entrevistas con artistas expositores, investigadores, críticos y académicos, videos institucionales, publicidad de eventos o exposiciones, así como otros acciones relacionadas al Museo Universitario y la Universidad.

Los videos no debe exceder de los tres minutos de duración y mantendrá una linealidad en relación con la imagen institucional del Museo Universitario Casa de los Muñecos. La publicación inicial será en la red social Youtube, pero deberá ser difundida a las distintas redes sociales y organismos vinculados al museo, como ejemplo, republicar un video por medio de Facebook y Twitter, y a su vez lograr que otras páginas de la BUAP compartan dicho video.

Como una propuesta, se sugiere realizar una producción audiovisual junto con el Club Lobos BUAP<sup>177</sup>, ya que, este club cuenta con más de 165,000 seguidores en sus distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y Pinterest) mientras que el Museo Universitario de la BUAP cuenta con únicamente 6,371 usuarios, es decir que, si el Museo Universitario vincula una acción publicitaria con el Club Lobos BUAP, dicho museo tendría un alcance máximo de visualización del 2,590%, es decir, el Museo Universitario se difundiría veintiséis veces más de lo que lo hace actualmente, esto incrementaría dramáticamente la posibilidad de un mayor número de visitas en el Museo Universitario.

Más aún, el Museo Universitario tendría acceso a un nuevo mercado, ya que este público tiene una inclinación por la identidad universitaria y entusiasmo por las actividades de la BUAP. Por lo tanto, representa un excelente oportunidad para vincular el sector cultural y el deportivo de la Universidad. Sobre la producción del material audiovisual, se propone

---

<sup>176</sup> Museo Universitario de Arte Contemporáneo, UNAM, en: <http://muac.unam.mx/>

<sup>177</sup> Club Lobos BUAP, en: <http://clublobosbuap.com/>

que parte del equipo de fútbol de los Lobos BUAP, junto con la mascota, “el lobo”, recorran las instalaciones del Museo Universitario, mientras que una guía les explique la importancia de las colecciones y del museo.

Como parte de la misma estrategia, “el lobo” deberá ser fotografiado interactuando con visitantes, dentro de las instalaciones, para que todo ese material gráfico sea publicado en las redes sociales tanto del Museo Universitario Casa de los Muñecos, como las del Club Lobos BUAP.

Finalmente, la última fase de la campaña publicitaria será la de implementar estrategias de promoción. Dichas estrategias se clasificarán en dos: La primera estrategia es incentivar las visitas por medio de un programa de descuentos o bonificaciones acumulables resultado del número de visitas al museo que haga el usuario en determinado tiempo, estos descuentos o bonificaciones serán aplicables en la compra de artículos de la tienda del museo. Por ejemplo, un visitante al presentar tres tickets tendrá derecho a la aplicación de un descuento del 10% en cualquier producto de la tienda con un costo no mayor a \$500.00 pesos, o al presentar tres tickets de entrada la siguiente es gratuita. Esta estrategia puede ser muy útil para mantener un público constante en las temporadas de menor presencia de visitantes.

La segunda estrategia será la de fomentar la interacción con el público potencial y lograr que éste visite el museo. Para lograr esto, recurriremos a la estrategia planeada por el Museo Guggenheim de Bilbao<sup>178</sup>, en la cual, reprodujeron 150 boletos de entrada gigantes, los cuales fueron repartidos en puntos estratégicos de la ciudad de Bilbao, con el fin de generar curiosidad en el público y aumentar el número de visitantes.

Asimismo, el Museo Universitario puede retomar esta estrategia y crear una versión en la cual se distribuyan boletos a escala para ser encontrados en distintos puntos de la Universidad, estos boletos no solamente llamarán la atención de la comunidad universitaria, sino que puede convertirse en un fenómeno social que anime a los públicos potenciales a visitar el Museo Universitario Casa de los Muñecos. Además, como efecto colateral, esta

---

<sup>178</sup> Museo Guggenheim de Bilbao, en: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/el-edificio/>

acción podrá ser difundida por las redes sociales o publicitada a través de Radio BUAP, lo que producirá una mayor propagación de la imagen del museo.

En la siguiente página, se presenta una propuesta de cronograma general (tabla 12) para la implementación de los distintas herramientas publicitarias, organizadas de acuerdo con la estrategia de imposición de la imagen del Museo Universitario . Como se puede observar, la estrategia se concentra en mantener una constante publicación de la imagen del museo. Asimismo, al utilizar distintos medios de comunicación de manera escalonada, se garantiza que nuevos públicos potenciales sean alcanzados. Finalmente, se cierra esta campaña con la promoción y distribución de entradas gratuitas. De ahí, se evaluarán los resultados de los primeros seis meses de campaña, si es positiva se deberá proceder a repetir la campaña en los siguientes seis meses.

**Tabla 12. Propuesta general de cronograma**

Meses	Herramientas Publicitarias										
	Publicidad Exterior (Vallas, espectaculares, parabus)	Difusión Radio BUAP	Carteles	Folletería	Publicaciones en revistas universitarias	Charlas / Seminarios en Facultades	Convocatoria de artistas	Producción y publicación de videos	Difusión en redes sociales	Descuentos en la tienda	Distribución de boletos gratuitos
<b>Enero</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											
<b>Febrero</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											
<b>Marzo</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											
<b>Abril</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											
<b>Mayo</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											
<b>Junio</b>											
1a Quincena											
2a Quincena											

**Control:** Como última fase de la campaña publicitaria y del plan estratégico de marketing es necesario evaluar el rendimiento y medir si los resultados de las acciones planeadas coinciden con la misión del museo, en este caso, será necesario aplicar herramientas de control relacionadas con la comunicación del museo con el público. Es así que, se sugiere después de los primeros seis meses de la aplicación de las distintas herramientas de difusión que de nuevo se apliquen las mismas encuestas aplicadas al estudio de público inicial, así como, compararlo con un análisis de ingresos y un conteo del número de visitantes recibidos desde el inicio de la campaña publicitaria.

Si los resultados en este primer plan de marketing son positivos, se deberá volver a implementar la campaña publicitaria con nuevos contenidos, y de ser necesario, modificar las propuestas según sean los resultados de las nuevas investigaciones y análisis de público. Si se trabaja constantemente en el estudio de los públicos y la creación de nuevas estrategias, y el desarrollo de investigaciones y contenidos, el Museo Universitario Casa de los Muñecos cobrará la distinción que se merece entre la comunidad universitaria y la sociedad, lo que significaría para el museo, un nuevo campo de oportunidades para su desarrollo como institución cultural universitaria.

## Conclusiones

Como se ha visto a lo largo de esta tesis, la intención ha sido la de definir y conocer, los vínculos existentes entre el museo universitario, el público, la comunicación y el marketing, es así que, a partir de los resultados de esta investigación se exponen un conjunto de conclusiones, asimismo, esta tesis podrá servir de base y guía a quienes en lo sucesivo deseen realizar alguna otra investigación relacionada con el Museo Universitario Casa de los Muñecos, la comunicación y el marketing en las instituciones de cultura, así como, los museos universitarios en México. Ya sea completando la información que se presenta, como enfocados hacia otros estudios sobre museología y museografía.

El punto principal de la investigación fue el de entender la relevancia que tiene el marketing y la comunicación en relación a los museos universitarios, refiriéndose específicamente al caso del Museo Universitario Casa de los Muñecos de la BUAP. Pues como se observó, la institución museal puede sacar provecho de estas áreas gracias a las aportaciones que brinda cada una.

Uno de los aspectos más importantes es que se demostró que los fenómenos del Museo Universitario pueden ser sometidos a perspectivas y procesos de investigación transdisciplinarios, más aún, se les puede sugerir soluciones desde otra perspectiva a los problemas plantados en esta tesis.

Asimismo, la investigación sobre los museos universitarios, arrojó una definición concreta para el concepto de museo universitario, más aún, este trabajo ofreció una actualización del censo de museos universitarios en el Estado de Puebla, debido a que los organismos oficiales muestran una deficiencia sobre este punto. Además se retomó y se sugirió la clasificación de los museos universitarios por área de estudio como lo sugieren integrantes de UMAC-México.

Por otra parte, es de destacar la importancia de la comunicación, la cual es necesaria para el buen funcionamiento del museo, pues, es el nodo principal en la triada continente -

contenido – visitante. A su vez, el museo es en sí mismo es un medio de comunicación y como tal influye en sus visitantes. Cabe señalar que, la investigación expuso como el marketing se encuentra vinculado a la comunicación y por tal motivo es posible hacer uso de recursos como los estudios de público y la difusión cultural, en otras palabras, se hizo evidente que el marketing puede ser utilizado como un recurso para la comunicación en el museo.

Lo anterior demuestra que los museos universitarios se enfrentan a nuevos retos en su comunicación con la sociedad, por lo tanto, estos deben hacer uso de distintas estrategias y medios de comunicación, tanto tradicionales como los medios digitales, con el fin lograr competir contra otras instituciones. Cabe señalar que la investigación de campo así como la investigación teórica demostraron que es posible aplicar una planeación estratégica de marketing para conocer las condiciones de la institución, es así, que por medio del análisis de las “4 P del Marketing”, *producto, precio, promoción y posición*, fue posible estudiar la situación actual del museo .

Habría que decir también, que la aplicación del Sistema de Planificación Estratégica de Mercado, propuesta por Neil y Philip Kotler, fue exitosa, ya que dicha herramienta logró proporcionar información para conseguir otro de los objetivos principales de este trabajo, analizar el entorno, los recursos y los objetivos del Museo Universitario Casa de los Muñecos, así como formular una estrategia y diseñar los sistemas de marketing necesarios.

Para el caso puntual del Museo Universitario Casa de los Muñecos de la BUAP, el estudio museológico y mercadológico realizado dentro de la investigación reflejó que existe fortalezas y debilidades en la institución, principalmente en su *continente*, el Museo Universitario debe contemplar una modificación en su planta laboral así como en su organigrama operativo, con el fin de cumplir con su misión de difusión del patrimonio universitario. Es indispensable que el Museo Universitario cuente con un equipo de personas dedicadas a la investigación pues la información recopilada será el producto principal que ofrecerá el Museo Universitario, y será dado a conocer a través de la difusión y promoción de la institución y su acervo.

Por lo que se refiere al análisis de la comunicación y promoción del Museo Universitario, la investigación halló que existe una jerarquía que controla las decisiones a tomar relacionadas al Museo Universitario, específicamente dos organismos se encargan de supervisar la comunicación del museo, la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y la Dirección de Comunicación Institucional.

Dichos organismos no solamente supervisan al Museo Universitario, sino que pueden otorgarle recursos para incrementar su difusión y promoción, sin embargo, hasta la fecha el Museo Universitario no hace uso de dichos recursos, ya que el Departamento de Comunicación del Museo Universitario no mantiene contacto con los organismos antes mencionados. Hay que dejar claro que la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura y la Dirección de Comunicación Institucional dependen de Rectoría y ésta a la vez del Comité Universitario, el cual ha designado una Comisión de Protección y Preservación del Patrimonio Cultural Universitario.

No obstante, pese a que el Museo Universitario Casa de los Muñecos es una institución cultural de gran importancia para la Universidad, así como para la ciudad de Puebla, no cuenta con políticas culturales que regulen su actividad, esta ausencia de normalización limita las funciones del museo y por lo tanto no posee las directrices adecuadas para plantear y llevar a cabo nuevas propuestas, como la que se plantea en esta tesis.

En definitiva, todos los agentes relacionados con las instituciones culturales de la BUAP deben considerar que la creación de políticas culturales es una necesidad urgente, ya que, solo al contar con las pautas pertinentes, el Museo Universitario, así como otras entidades culturales de la BUAP lograrán desarrollar calidad y llevar a cabo las actividades, las gestiones, las prácticas y las administraciones adecuadas en pro del cuidado y la promoción del patrimonio y la identidad universitaria. Para llevar a cabo esta normativa, sería necesario la colaboración, entre diferentes profesionales como son: políticos, historiadores de arte, museólogos, conservadores, etc, así como, el apoyo de los organismos que gobiernan a la Universidad. Ya que sólo con un equipo de expertos en el tema, se podrán concretar las condiciones indispensables que deben reunirse para la creación de políticas culturales eficaces.

Con respecto a las estrategias de marketing y actividades promocionales, se concluye que son fundamentales para incrementar el número de visitantes al museo. Para esto, se llevó a cabo la aplicación de un estudio de público, el cual mostró que la falta de estrategias y herramientas de difusión han provocado un desconocimiento en la comunidad universitaria y la sociedad acerca del Museo Universitario Casa de los Muñecos.

Se debe agregar que, las encuestas aplicadas revelaron que existe un mercado potencia, la población son jóvenes universitarios, quienes buscan entretenimiento y aprendizaje, por lo que es ventajoso hacer una propuesta al segmento de dichos jóvenes los cuales forman la comunidad universitaria de la BUAP. Por esto, al entender las condiciones del museo, del mercado y del público potencial fue viable formular una serie de sugerencias que mejoren drásticamente la comunicación dentro del museo con el visitante, y por otra parte plantear una campaña publicitaria en la cual se utilicen distintos medios de difusión y promoción, con el fin de vincular a los estudiantes universitarios con el Museo Universitario Casa de los Muñecos y acercarse a nuevos mercados.

Por otra parte, las propuestas expuestas en este trabajo tienen como una intención paralela, establecer una conexión más cercana entre la comunidad universitaria y el Museo Universitario Casa de los Muñecos, de ahí que, las estrategias sugeridas exigen un mayor compromiso en las áreas de investigación, comunicación y enseñanza del Museo Universitario con las diversas áreas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Quizá, el mayor de los desafíos que plantea esta propuesta, es romper con la noción en la cual el museo y el marketing no pueden conjugar. Si bien es cierto que el marketing es concebido como una herramienta para incrementar ventas, en la actualidad, el museo puede aprovechar sus diversas estrategias para ponerlas a su servicio y mostrar que el marketing puede implementarse fuera del contexto de las ventas y comprobar que el museo actual necesita de un trabajo interdisciplinario para lograr un impacto social.

Finalmente, se concluye este estudio señalando que es de gran importancia la aplicación de un plan de marketing para el Museo Universitario Casa de los Muñecos, ya que, a través de éste es posible hacer un análisis de la información, el cual permita determinar cómo aumentar la afluencia de los visitantes y de esta manera ser un museo

reconocido como una institución de alto nivel por desarrollar actividades educativas y de difusión del patrimonio universitario. Todavía cabe señalar que el plan de marketing, así como las sugerencias, estrategias y herramientas de comunicación propuestas pueden ser tomadas como referencia para cualquier otra institución cultural que busque como objetivo el mejorar la comunicación con su mercado, desarrollar una experiencia positiva para el visitante y lograr un mayor número de visitas, lo que dará como resultado una mayor difusión de los contenidos de dicha institución.

## Bibliografía

- *Acuerdos del Consejo Universitario 1990-2001*, Secretaría Técnica del Consejo Universitario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alonso, Norma, *Un museo para todos*. España. Plaza y Valdés Editores. 2011.
- Aplicación para Android “Museo BUAP”, en:  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sysne.museouniversitario.buap&hl=es\\_419](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.sysne.museouniversitario.buap&hl=es_419)
- Arrieta, Iñaki. *La sociedad ante los museos*, Bilbao, Universidad del País Vasco, 2014.
- Atlas Turístico de México. Beta, en: <http://atlasturistico.sectur.gob.mx/AtlasTuristico/inicio.do>
- BUAP, “Dirección de Comunicación Institucional”, en *Gaceta Universidad BUAP*, núm. 194, Puebla, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Agosto, 2015.
- BUAP, Instructivo para el uso del Museo Universitario, en:  
[http://calidadfcc.cs.buap.mx/acreditacion\\_ICC/Documentos/Documentos%20Buap/MUSEO.pdf](http://calidadfcc.cs.buap.mx/acreditacion_ICC/Documentos/Documentos%20Buap/MUSEO.pdf)
- BUAP, *Reglamento de la Administración de Bienes que Integran el Patrimonio de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*, en:  
<ftp://www.ece.buap.mx/pub/profesor/espinoza/CIEES/ESCANEOS/carpeta%206/doc%202/reglamento%20de%20administracion%20de%20bienes.pdf>
- Castellanos, Nancy, “Los museos como medios de comunicación: museos de ciencia y tecnología.” *Revista LATINA de Comunicación social*, núm 7, España, 1998, en:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/71mus.htm>
- Centro de Estudios de Museos, *Documentos básicos*
- Club Lobos BUAP, en: <http://clublobosbuap.com/>
- Comité Internacional de Museos y Colecciones Universitarias (UMAC), en:  
<http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/>
- Comité Internacional para la Museología (ICOFOM), en: <http://network.icom.museum/icofom>
- Comité Internacional para la Museología, México (ICOFOM),  
<https://icommexico.wordpress.com/2013/07/26/icofom/>

- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales. Puebla*. En:  
[http://www.conaculta.gob.mx/recursos/encuesta\\_nacional/2010/Puebla.zip](http://www.conaculta.gob.mx/recursos/encuesta_nacional/2010/Puebla.zip)
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales*. En:  
[http://www.conaculta.gob.mx/recursos/banners/ENCUESTA\\_NACIONAL.pdf](http://www.conaculta.gob.mx/recursos/banners/ENCUESTA_NACIONAL.pdf)
- Consejo Universitario, Acta Primera sesión extraordinaria, 26 de febrero 2014, BUAP
- Consejo Universitario, Acta Sesión ordinaria, 29 enero 2014, BUAP
- Consejo Universitario, Acta Tercera sesión solemne, 26 de septiembre de 2013, BUAP
- Cuadrado, Manuel, “Marketing Cultural: Investigación y Toma de Decisiones”, III Jornadas de Formación Museológica. Comunicando el Museo, España, Universitat de Valencia, 2009.
- Delacôte, Goéry, *Enseñar y aprender con nuevos métodos. La revolución cultural de la era electrónica*. Barcelona, Gedisa, 1998.
- Desvallées, A. y Mairesse, F. *Conceptos Claves de Museología*. Paris. Armand Colin/ICOM. 2010.
- Dirección de Comunicación Institucional en: <http://www.comunicacion.buap.mx/>
- Dirección de Comunicación Institucional, en *Gaceta Universidad BUAP*  
[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/gaceta/resources/PDFContent/133/gaceta205.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/gaceta/resources/PDFContent/133/gaceta205.pdf)
- Estatuto Orgánico BUAP en:  
[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/Consejo\\_Universitario/estatuto](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/Consejo_Universitario/estatuto)
- Fabelo, José y Pino, Alicia, *Estética, Arte y Consumo. Su dinámica en la cultura contemporánea*. Puebla, Colección la Fuente, 2011.
- Fernández, Luis. *Nueva museología. Planteamientos y retos para el futuro*, Madrid, Alianza Editorial, 2012.
- Fraile, Isabel, “El marketing del museo: El arte del consumo”, *Estética, Arte y Consumo. Su dinámica en la cultura contemporánea*. Puebla, La Fuente, 2011.
- Funciones de las Comisiones. BUAP, en:  
[http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/wb/Consejo\\_Universitario/funciones](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/Consejo_Universitario/funciones)

- García, Ana Teresa, *Política bibliotecaria*. Convergencia de la Política Cultural y la Política de Información. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, en: <http://www.redalyc.org/pdf/353/35307104.pdf>
- García, Ángela, “¿Usuarios o visitantes de museos?”, *Museo*, núm. 6, 2002.
- Google, *Acerca del remarketing*, en: <https://support.google.com/adwords/answer/2453998?hl=es-419>
- Guerra, Gabriela, *Los Museos Universitarios de México como atractivos turísticos*, en: 7ª Reunión Sobre Nuestros Museos Universitarios, Xalapa, 17 de Abril del 2015.
- Honorable Cámara de Diputados, *Análisis del artículo 73 fracción XXV constitucional*, En: <http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polint/universi/ixanalisis.htm>
- Hooper-Greenhill, Elean, *Los museos y sus visitantes*. España, Trea, 1998.
- ICOM, Código de Deontología del ICOM, en: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code\\_ethics2013\\_es.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code_ethics2013_es.pdf)
- ICOM, *Cómo administrar un museo: Manual Práctico*, París, UNESCO, 2007.
- ICOM, (2007) *Estatutos del ICOM*, en: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_spa.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_spa.pdf)
- ICOM, *Normas y Directrices*, en: <http://icom.museum/normas-profesionales/normas-y-directrices/L/1/>
- Instituto Nacional de Antropología e Historia, *Conocimientos básicos del INAH*, en: [http://gobiernodigital.inah.gob.mx/Proyectos/servicio\\_profesional\\_carrera/temp/conocimientos\\_basicos\\_INAH.pdf](http://gobiernodigital.inah.gob.mx/Proyectos/servicio_profesional_carrera/temp/conocimientos_basicos_INAH.pdf)
- International Council of Museums (ICOM) en: <http://icom.museum/>
- Juárez, Antonio, *La Casa de los Muñecos*, Puebla, BUAP, 2006.
- Kotler, Neil, Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona. Ariel, 2001.
- Kotler, Philip, *Marketing Management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 2003.
- Lancaster, G.y Reynolds, P., *Marketing Made Simple*. Oxford, Elsevier Science, 2002.
- Leal Jiménez, A. y Quero Gervilla, M. *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*, España, Universidad de Cádiz, 2011.

- Martín Guglielmino, Marcel,. “La difusión del patrimonio. Actualización y debate”, e-rph. Revista electrónica de patrimonio histórico, n.º 01, en: [www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/estudios/articulo.php](http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/estudios/articulo.php)
- MailChimp, en: <https://mailchimp.com/>
- McCarthy, E Jerome, *Basic Marketing - A Managerial Approach*, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1960.
- McLean, F. “Marketing in Museums. A Contextual Analysis”, en *Museum Management and Curatorship*, núm 12, 2009.
- Monistrol, Richard, “Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos”. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, diciembre, núm. 23, 2009. en: [//bid.ub.edu/23/monistrol2.htm](http://bid.ub.edu/23/monistrol2.htm) (último acceso: 1 de junio de 2015).
- Morales, Velia y Elsa Hernández, Museo Universitario. Historia de su creación, Puebla, BUAP, 2008.
- Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Chile. En: <http://www.mac.uchile.cl/>
- Museo de Artes y Tradiciones Populares de la Universidad Autónoma de Madrid, en: [http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242657634005/contenidoFinal/Centro\\_Cultural\\_La\\_Corrala.\\_Museo\\_de\\_Artes\\_y\\_Tradiciones\\_Populares.htm](http://www.uam.es/ss/Satellite/es/1242657634005/contenidoFinal/Centro_Cultural_La_Corrala._Museo_de_Artes_y_Tradiciones_Populares.htm)
- Museo Guggenheim de Bilbao, en: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/el-edificio/>
- Museo Nacional de la Muerte de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. En: <http://museonacionaldelamuerte.uaa.mx/>
- Museo Universitario de Arte Contemporáneo, UNAM, en: <http://muac.unam.mx> Museo Universitario del Chopo, en: <http://www.chopo.unam.mx/>
- Museos Universitarios México, en: <http://museosuniversitariosmexico.blogspot.mx>
- Olmos, Amparo, Entrevista vía correo electrónico, el 16 de octubre del 2015.
- Olivio, Alejandra, Valdivia, Leonor y Branger, Mathieu, *El museo desarticulado: situación y perspectivas. Los museos universitarios en Puebla*. I Congreso Latinoamericano y II Congreso Nacional de museos Universitarios. 2013.
- Organigrama General BUAP, en: [http://www.transparencia.buap.mx/unidad/ii/ORGANIGRAMAS\\_2012.pdf](http://www.transparencia.buap.mx/unidad/ii/ORGANIGRAMAS_2012.pdf)

- Pérez, Leticia, *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y Museo: ¿Qué hemos aprendido?*, Primera edición, México, Publicaciones ENCRYM, 2016.
- Rico, Luisa, , *Aportes a la museología mexicana*. UNAM, 2009.
- Rico, Luisa, Abraham, Bertha y Macedo, Elia. *Museos Universitarios de México*. México, UNAM, 2012.
- Rico, Luisa, *Nuevas aportaciones a la museología mexicana*. México, UNAM, 2014.
- Santacana, J. y Martín, C. (Coords.), *Manual de Museografía Interactiva*. España, Ediciones TREA, 2010.
- Santacana, J. *Museología crítica*. España. TREA. 2006.
- Sistema de Información Cultural, Conaculta, en: <http://sic.conaculta.gob.mx/estadistica/>
- Sitio web oficial del estado de Puebla, México, Puebla.Travel, en: <http://www.puebla.travel/en/buscador?searchword=museo>
- UMAC, *Adapting to Change*, en: [http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/Adapting\\_to\\_Change.pdf](http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/Adapting_to_Change.pdf)
- Umac, *University Museums & Collections. Importance, Responsibility, Maintenance, Disposal & Closure. UMAC guidelines*, en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/statement.pdf>
- UMAC Worldwide Database of University Museums & Collections, en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/collections/list.php?kontinent=America&land=Mexico&ort=&type2=&shape=Museum&fachgebiet=&submit=Refine&id=cs&refined=1>
- University Museums and Collections (UMAC), en: <http://publicus.culture.hu-berlin.de/umac/pdf/UMACFlyerSpanish.pdf>
- Urgell, Ferran, *Manual de estudios de público de museos*, España, Ediciones Trea, 2014. (Manuales de Museística, Patrimonio y Turismo Cultural, 20).
- Urueña, A. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. España: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI).
- Valdés, Carmen, *La difusión, una función del museo*, España, Ministerio de Cultura. 2008.
- Vargas, Mario, *El Perú no necesita museos*, El País, en: [http://elpais.com/diario/2009/03/08/opinion/1236466813\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/03/08/opinion/1236466813_850215.html) (último acceso 23 de enero de 2017)

- Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura BUAP, en: <http://www.cultura.buap.mx/>
- Viñarás, Mónica, “Departamentos de Comunicación en Museos: La Planificación Estratégica de la Comunicación en Instituciones Artísticas y Culturales” en *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, Volumen 6, Número 11, España.
- Visitor Studies Association, “Evaluator competencies for professional development”, Glossary , en: <http://visitorstudies.org/resources/professional-development/glossary>
- Witker, Rodrigo, *Los museos*, México, Tercer Milenio, Conaculta, 2001.
- Zabiaur, F. (2004) *Curso de museología*. España. TREA.