



Revista de Comunicación de la SEECI

E-ISSN: 1576-3420

editor@seeci.net

Sociedad Española de Estudios de la

Comunicación Iberoamericana

España

Caldevilla Domínguez, David; García García, Enrique; Rodríguez Terceño, José  
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS  
MADRILEÑAS

Revista de Comunicación de la SEECI, núm. 36, marzo, 2015, pp. 205-213

Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=523552855009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## INVESTIGACIÓN/RESEARCH

---

Recibido: 24/09/2014----Aceptado: 19/12/2014----Publicado: 15/03/2015

---

# ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS MADRILEÑAS

**David Caldevilla Domínguez<sup>1</sup>:** Universidad Complutense. España

[davidcaldevilla@ccinf.ucm.es](mailto:davidcaldevilla@ccinf.ucm.es)

**Enrique García García:** Periodista. España

[sleatertr@hotmail.com](mailto:sleatertr@hotmail.com)

**José Rodríguez Terceño:** Universidad Complutense. España

[josechavalet@gmail.com](mailto:josechavalet@gmail.com)

### RESUMEN:

Buscamos determinar el nivel de la comunicación de las instituciones museísticas en una fase de la historia en la que los cambios en este terreno se aceleran de forma exponencial gracias a los nuevos dispositivos y plataformas de difusión de contenidos que suponen la rápida obsolescencia de los anteriores. Los análisis desarrollados en este texto indican que el museo, como concepto, lleva años de retraso en la implantación de cambios técnicamente muy necesarios, tanto en el ámbito tecnológico ya citado, como en el empleo de personal cualificado en comunicación, dotado de capacidad directiva real.

**PALABRAS CLAVE:** Museos - Comunicación museística - Relaciones Públicas - Madrid - Gestión museística

# ANALYSIS OF COMMUNICATION IN MADRID'S MUSEUM INSTITUTIONS

### ABSTRACT:

We try to determine the communication level in the museistic institutions in this moment in history in which sudden changes happen dizzily, with the appearance of new devices and platforms for spreading content, and the also sudden obsolescence of some others. The existing analysis suggest that the museum as concept, is years away from where it should be, in terms of very important changes both technical and human, needing the employ of specialized communication & RRPP specialists with truly corporate authority.

---

<sup>1</sup> **David Caldevilla Domínguez:** Licenciado y Doctor en Ciencias de la Información (U. Complutense). Diplomado en Magisterio (U. de Zaragoza). Acreditado a titular (ANECA). Autor de más de 60 artículos científicos y de 6 libros. Número ORCID: 0000-0002-9850-1350 ID Researcher: D-7020-2014

**KEY WORDS:** Museums - Museum communication - Public Relations - Madrid - Museum management

## 1.- INTRODUCCIÓN

Los cambios más importantes que cabe señalar en el actual panorama museístico en lo relativo a la comunicación, es el lanzamiento definitivo de su papel en el marco del Ocio y la cultura social. Los públicos esperan y están preparados para exposiciones cada vez más interactivas a todos los niveles, lo que contribuye en no poca medida al aumento del número de profesiones implicadas en su consecución, redefiniendo rotundamente el papel de todo ello dentro de la sociedad.

Los propios museos han crecido en número y variedad, han hecho improbables esfuerzos por incorporar el entorno 3.0 a sus actividades, y para tener en cuenta la nueva cultura globalizada. Una adaptación para la que ha sido necesario un incremento de los presupuestos, y por ende, una racionalización de los recursos de estas instituciones.

Con el incremento de inversión a llegado la figura del patrocinador, la necesidad creciente de presencia en las redes sociales (Domínguez Vila, 2014) y en los cada vez más eclécticos medios de comunicación social. También se ha diversificado la oferta de estas instituciones tanto en términos de exposiciones (más muestras temporales, con afluencias multitudinarias) como en la iniciativa de nuevos tipos de actividades museísticas y culturales. La forma de relación entre institución cultural y sociedad ha cambiado, otorgando un creciente papel a los responsables de comunicación y sus departamentos.

### 1.1. Comunicadores: estrategia comunicativa y encaje en la dirección

El foco se halla sobre la ejecución comunicativa respecto a los públicos, como se planea y mediante qué medios. Lo más importante es que dichas relaciones (todas ellas) sean fluidas y continuadas en el tiempo. Periódicas. Ong's, partidos, instituciones deportivas... todo el que es sujeto de la comunicación corporativa es consciente de ello. Es necesario recordar que venimos de una dinámica en la que, hace menos de medio siglo, había instituciones museísticas que no proyectaban apenas comunicación exterior, centrándose en sus labores específicas -y loables- sin percatarse de la necesaria complementación que la comunicación profesional podía aportar a su trabajo: la visibilidad. Difundir la existencia misma del museo y de su actividad, y no solo actuar como un expositor pasivo del conocimiento. Un intento muy lógico que, no obstante, ha tardado en darse de manera efectiva.

## 2. OBJETIVOS

Dar a conocer la función esencialmente pedagógica de los museos requiere unos recursos humanos correspondientemente formado y dotado de capacidad decisoria a un nivel ejecutivo dentro de la estructura del museo. La dirección y el resto de secciones administrativas deben escuchar sus recomendaciones a fin de consensuar

el bienestar de la institución con los deseos del público, sin perjudicar en lo esencial la misión divulgadora que debe ser el centro del interés. La gestión integral de la comunicación debe ser atendida, más allá incluso de la persona o el departamento que la lleva a cabo.

Sin embargo a la hora de estudiar el fenómeno de manera ordenada, salen a la luz dos vertientes: los relativos a la estructura departamental, y los coyunturales. Su estudio nos facilitará la comprensión del modo en que se gestiona la comunicación en cada institución, permitiendo la extracción efectiva de resultados válidos para el sector. También nos dará una imagen de la importancia concedida en este a la comunicación y a la relación con cada tipo de público.

1. Observar el enfoque dado por los museos a las labores de comunicación en cuanto a su organización y ejecución posterior.
2. La forma en que esta ejecución toma forma en iniciativas adecuadas a las nuevas necesidades comunicativas y tecnológicas.
3. La política de reclutamiento de los museos en todo lo relativo a comunicación.
4. La formación específica de dicho personal.
5. Establecer unas pautas de actuación generales para la comunicación museística sobre las que se puedan construir actuaciones específicas de acuerdo a las circunstancias particulares de cada institución.

La dirección de museos implica cada vez un mayor número de especialidades y en la forma en que estas se relacionan para arrojar el resultado final. En particular, los profesionales de la comunicación se están incorporando paulatinamente a estas instituciones a causa de las nuevas realidades. Pero ¿Quiénes y de qué manera se han incorporado a los museos para la cumplimentación de estas labores?.

### **3. METODOLOGÍA**

Se trata de confirmar si -con o sin presencia en el organigrama oficial- existe un plan global de comunicación entre el museo y sus públicos, cimentando una política eficiente de Relaciones Públicas. Es necesario revisar el perfil académico de los responsables de estos departamentos, a causa de diferencias fundamentales de definición entre uno y otro colectivo profesional. Es preciso establecer un terreno común que permita entender aquello que investigamos, porque el sector en general ignora la figura del representante de RRPP.

### **4. DISCUSIÓN**

#### **4.1. Dos mil años de museos europeos**

Estas instituciones son una de las más tempranas organizaciones culturales de la civilización. La palabra data del año uno antes de Cristo, y desde entonces, se han expandido y adaptado a la cambiante realidad social humana.

El cambio más significativo al que se han enfrentado ha sido su apertura al público - el paso de colección privada a colección abierta- con un público cuyo interés difiere de la mera conservación o estudio, hacia la educación, el aprendizaje e incluso, el

ocio como consecuencia de la culturalización de las masas. La relación del museo con los visitantes pasa del monólogo al diálogo: el público aporta valor al museo.

### Siguiendo a Hernández

Se está viviendo una fuerte crisis de identidad dentro de la institución museística, cuyos cauces se tendrán que ir definiendo en las nuevas políticas culturales que apuesta por la protección, conservación y defensa del patrimonio mundial [...] En estos últimos años está surgiendo una nueva corriente que centra la labor del museo como servicio público, llegando ésta, incluso, a suplantar al resto de las funciones.

A este respecto, plantea:

Nos encontramos, por una parte, las colecciones y, por otra, el público, sin llegar a alcanzar un equilibrio entre ambos. (...)...todos los cambios que se están produciendo, y si éstos no nos estarán conduciendo a la pérdida de los más esencial y nuclear del museo: su propia identidad. (Hernández, 1994, p. 63)

El Comité Internacional de Museos (ICOM) es la organización internacional, no gubernamental, de los museos y sus profesionales, creada para promover los intereses de la museología y sus instituciones. La definición que aporta data de 1947: *"Reconoce la cualidad de museo a toda Institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite"*. (ICOM, 2013)

Se habla en los últimos años de la necesidad de un nuevo concepto de la museología, capaz de encajar en el lugar que le corresponde en la sociedad de la información, debido a la forma en que esta ha afectado al consumo cultural del público. Es necesario adaptar estas formas de consumo para suavizar la transición identitaria de las instituciones museísticas al nuevo elemento. Este nuevo museo se entiende como un servicio público de pleno derecho, a tiempo completo.

De este modo, mientras que la responsabilidad corporativa es una opción conveniente para el sector servicios, para el entorno museológico se convierte en obligación inherente a su actividad, tal como queda patente en las definiciones aportadas por la ley o por el ICOM, dejando para el debate la forma de materializar esta responsabilidad.

A principios de la década de 1970 en Le Creusot, se propuso crear un museo acorde a los nuevos principios de participación, y gestión autónoma, a cargo de tres comités de usuarios, gestores y especialistas. El objetivo era asociar la etnología local con la ecología: un "ecomuseo". Siendo lo relevante para nuestro caso la variedad de comités implicados en su administración y el hecho de que los usuarios formara parte de ella: *"un nuevo tipo de museo más participativo (...) realizado por la propia comunidad"* (Hubert, 1985, p. 187). Casi al mismo tiempo, la mesa redonda de la UNESCO de Santiago de Chile en el 72 dá a luz el concepto de "museo integral" muy similar al "ecomuseo" en su concepción.

De ahí llegamos a la declaración de Quebec sobre la nueva museología y sus pilares, añadiendo al concepto tradicional sus nuevas funciones sociales. *"Para ello, la museología se apoyará en la interdisciplinariedad y en los actuales medios de*

comunicación" (Hernández, 1994, p. 74).

La idea se resume fácilmente en la transformación o interpretación del museo como agente social sujeto a evolucionar con la comunidad, abogando por un museo activo y orientado a la participación, al contacto entre la gente y los objetos de las colecciones. *"Es la concepción expresiva del patrimonio, que hace salir el museo de sus propios muros"* (Hernández, 1994, p. 75).

A la hora de hablar de grandes instituciones (y no de nuevas o modestas) estos principios se han demostrado de difícil aplicación: el Louvre llegó tan lejos como para duplicar sus espacios, los servicios prestados al visitante, y la consabida renovación de las instalaciones, pero no ha adoptado los nuevos principios: la formación que proporciona no se ha actualizado ni en su forma ni en su fondo, ignorando la tendencia especialista.

La aplicación de la Nueva Museología a los grandes museos es casi imposible. Por ejemplo, el Louvre se ha renovado, ha duplicado espacios, servicios, etc., pero no lo ha acompañado de un proyecto museológico nuevo, si no que sigue esquemas tradicionales reformados. El contenido sigue siendo enciclopédico, cuando la tendencia actual es el museo especializado.

En esta nueva forma de entender el museo y lo que lo rodea, ha influido mucho la sociedad del principios del siglo XX y la paulatina aparición del fenómeno global del turismo: primero como lujo reservado a las élites, después como ocio de masas, ya más entrada la centuria. El museo colecciona, pero también muestra y renueva tecnologica, didáctica y conceptualmente la forma en que es explotado (Rodríguez Torres, 2013). Las nuevas afluencias de público llevaron a la especialización o especificidad de los museos en la cuenca mediterránea, mientras que en el norte de Europa enseñanza y pedagogía eran la norma.

La museología necesita encontrar una nueva forma de expresar la información que transmite al público, adaptándola al creciente nivel educativo de las masas, y procurando que garanticen la llegada a un público cada vez mayor: la democratización del saber. En definitiva la nueva museología implicará siempre una cada vez mayor apertura al exterior. Otro legado del convulso siglo XX son las múltiples organizaciones que han germinado en torno al fenómeno museológico a escala global; así como un creciente número de empleos y especialidades íntimamente relacionadas. Está el ICOM, naturalmente, en el plano internacional, y el amparo insoslayable de la UNESCO, además del ascendente que estas instituciones han ganado en los presupuestos de cultura de los países.

Siguiendo a Alonso (1993) entre 1968 y el 77 es cuando este replanteamiento, esta crisis tiene lugar. La IX Conferencia General del ICOM abordó la cuestión de fondo, se atrevió a mencionar al elefante que había dentro de la habitación, y comenzó a cuestionar los procedimientos de las instituciones museísticas como agentes culturales. Concebir el museo como un templo o un palacio y a sus fondos como tesoros que debían esconderse en vez de mostrarse, dejó de ser la norma: la humanidad había evolucionado, y los museos deberían avanzar con ella.

Los museos han desarrollado una sensibilidad post-industrial (Alonso, 1993, p. 66) en la que la inmediatez gana adeptos sobre los resultados a largo plazo: exposiciones de gran impacto y espectacularidad sacrifican a veces el correcto orden en el análisis de las piezas en pos de su presentación.

Por este mismo motivo, los museos han comenzado a dedicar mayores esfuerzos a un

detalle tan aparentemente nimio como su imagen externa como edificio, mediante decoraciones. Un exceso de lenguaje que pregonaba hacia la calle su pertenencia al mudo del saber, mediante emblemas y alusiones que son claves en la lectura del mundo erudito y artístico (Bolaños, 1997, p. 154-155).

Hoy en día los museos, como los de arte contemporáneo, siguen buscando comunicar su interior a través de la arquitectura. Convirtiendo el exterior en un museo en sí mismo, pero adecuado a los contenidos del edificio.

También los museos de etnografía se sumaron a esta corriente y fueron muy favorecidos por los estados, siendo cada vez más los que fueron apareciendo por toda Europa, orientados -al menos al principio- al ámbito local, o a la reafirmación de la identidad nacional (Bolaños, 1997, p. 275).

En 1923, Valéry (Valéry, 1993, pp. 1290-3) refleja en un artículo su malestar respecto al estado de la cuestión de los museos y su concepción como una especie de santuarios fríos y distantes de las masas:

La ideología propagada desde el museo en la pasada centuria ha emanado por hacer de éste un lugar de mera conveniencia social, de buen tono, de superioridad cultural, pero a cambio, un lugar sin vida que violenta la sensibilidad del visitante. (...) En efecto, la reacción del público ante tanto esfuerzo y experiencia, amontonados es de lo más contraproducente (Bolaños, 1997, p. 303-304).

La museografía que heredamos con el siglo XX creía en la reorganización de los fondos *"adaptándose a los niveles de conocimiento de los diferentes públicos"* (Bolaños, 1997, p. 31). Y empiezan a dirigirse hacia una política de educación social, viéndose por ello en la necesidad de revisar la colocación de las piezas, su iluminación, la meticulosidad y el vocabulario con el que estaban explicadas, y otras asentadas técnicas. A principios del siglo XX, todos los niveles sociales de la escala estaban altamente concienciados de la importancia de la cultura, como se evidenció con los importantes esfuerzos llevados a cabo durante la guerra civil española para salvaguardar los contenidos de los museos (Bolaños, 1997, p. 334). Una sensibilidad compartida en otras partes del mundo, y que ayudó a que intelectuales y políticosvieran la necesidad de hacer los museos asequibles al proletariado.

El ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, D. Fernando de los Ríos, firmó el 13 de mayo del 33 una ley que supone la segunda regulación del patrimonio artístico español, donde manifiesta, *"el derecho de la nación al disfrute de las obras de arte y de cultura legadas por el pasado"* (Bolaños, 1997, p. 335). Es un buen ejemplo del apoyo político al derecho social al acceso a la cultura, consecuencia de la opinión social y el servicio público, aunque tampoco se puede descartar el interés oportunista de la clase política por atraer esa opinión hacia su urna.

A lo largo de la década de 1950, la constante actividad de los museos sirvió para mitigar el aislamiento y retroalimentación cultural españoles (Bolaños, 1997, p. 395). Pero para 1970 el ritmo de actividad no había subido, convirtiendo un necesario respiradero de los cincuenta, en una asfixiante apertura pasado el ecuador del siglo. Tan solo se percibía una pequeña subida del número anual de visitantes a estas instituciones (Bolaños, 1997, p. 399).

En 1977 se lleva a cabo una encuestación para determinar el estado de la cuestión en los museos españoles, a través de cuatro categorías de preguntas: organización,

museo, funcionamiento y administración, actividad social y mercado de objetos de arte. Ninguna mención a la relación con el público.

Por increíble que parezca, en España el ministerio de Cultura no fue una entidad separada de Educación hasta 1977 por el Real Decreto 1558/1977. A partir de esa fecha la gestión de la cuestión museística pasó a manos de la DGPAAM o Dirección General de Patrimonio Artístico, Archivos y Museos; encargada tanto de cuestiones de promoción y dotación de las instituciones, como de su correcto asesoramiento.

La constitución del 78 (artículo 148.15) permitió a las Comunidades Autónomas meter mano en la dirección de estas cuestiones: asumir competencias que, progresivamente, van siendoles transferidas a través de los correspondientes estatutos, descentralizando la gestión estatal de los museos. Un paso dado, según Hernández (1994) tanto por motivos políticos como por la inexistencia de política museística a nivel estatal.

#### 4.2. En Madrid y Provincia

La tecnología de la información ha nivelado tantos apartados de la gestión de museos, que el hecho diferenciador más relevante entre ellos pasa a ser si están controlados desde el ámbito público o el privado. La Comunidad de Madrid, cuenta en su territorio con museos de todo tipo: arqueológicos, bellas artes, monográficos, ciencias, etc., de todos los niveles de importancia, y con todas las posibilidades de una de la titularidad pública o privada.

En la Comunidad de Madrid se pueden encontrar museos estatales, autonómicos, municipales, privados, etc.

La Comunidad cuenta, además, con los museos más importantes y reconocidos del panorama nacional, como El Prado, Thyssen-Borthemisza y el Reina Sofía o Paseo del Arte.

Es pues, representativa de la situación en las grandes ciudades europeas y americanas en cuanto a gestión museística y su comunicación.

A través de análisis del material y las campañas emprendidas por varios importantes centros, se establecieron las siguientes variables como objeto de estudio:

- Responsable/s de la Comunicación y RR.PP.. La formación de estos cargos, indica el nivel exigido para entrar en estos puestos.
- El número de personas y organigrama del departamento de Comunicación.
- Personal en el Departamento y su Formación
- Fecha de creación e hitos importantes.
- Funciones atribuidas al Departamento, spuestas y reales.
- Características de la política de contratación y objetivos que se persiguen con ella.
- Investigación. Tipos, objetivos, criterios y consideraciones especiales.

### 5. CONCLUSIONES

Los resultados más relevantes al objeto del estado de la cuestión, fueron los siguientes:

- Apenas cuatro museos de la comunidad cuentan con un director -que no

- responsable- de comunicación dotado de autoridad directiva.
- De estos directivos, ninguno tiene formación específica en comunicación y RRPP, ni tampoco experiencia previa en agencia o consultora del ramo.
- Con la salvedad de El Prado y el Thyssen, en los Museos de Madrid, el área de Comunicación depende de difusión pedagógica, y no de la dirección.
- Sólo cinco museos hacen investigación, y de manera no continuada.

Pese a las aportaciones realizadas por las TIC y el entorno 3.0 (Caldevilla, 2014) la mayoría de museos continúan aferrados al modelo de difusión informativa preconizado por el principio de información pública.

Cuanto mayor es la capacidad de administración independiente de estas instituciones, más esfuerzos dedican al departamento de RRPP y comunicación. Aún no se ha extendido entre sus responsables una correcta formación académica en estas materias.

Prueba de ello es la falta de estudios previos sobre los que basar el plan de comunicación: no hay objetivos definidos en este campo ni estudios relativos a la imagen pública de las instituciones. Aquellos museos dotados de los medios para ello, buscan incorporar este talento especializado en la administración de RRPP. Las circunstancias de cada institución aportan handicaps de diferente índole, como la preferencia por los formados en materias relacionadas con cada museo en lugar de con la comunicación. El esfuerzo investigador en comunicación no parece que vaya a ser incluido entre las prioridades de estas instituciones en un futuro cercano, aunque tampoco es imposible que ocurra, si bien de manera esporádica.

Las RRPP y la comunicación se están volviendo necesarias -y desde hace bastante tiempo ya- para la organización intrínseca de las instituciones-museo, y no un elemento ajeno de dirección. Su implementación como tal llevará -lleva- tiempo en completarse, pero su creciente efecto en los públicos terminará por imponerlas como herramienta fundamental de la cultura.

## 6. REFERENCIAS

- Alonso Fernández, L. (1993). *Museología: Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Istmo.
- Bolaños, M. (1997). *Historia de los museos de España*. Gijón: Ed. Trea.
- Caldevilla Domínguez, D. (2014). Impacto de las TIC y el 2.0: consecuencias para el sector de la comunicación, en *Revista de Comunicación de la SEECI*, Noviembre (35). Recuperado de: [www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/110/122](http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/110/122). Consultado el: 18/08/2014. DOI: <http://doi.org/10.15198/seeci.2014.35.106-127>
- COMUNIDAD DE MADRID (2005). *Directorio de Museos y Colecciones*. Madrid: Servicio Publicaciones CAM.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cutlip, S. & Center, A. (2000). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Dominguez Vila, T & Araujo Vila, N. (2014). Gestión de Redes Sociales turísticas en la web 2.0, en *Vivat Academia Revista de Comunicación*, Diciembre (129). Recuperado de: [www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/600/135](http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/600/135). Consultado el:

20/08/2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va2014.129.57-78>

Guerra Chirinos, D. (2003). Gestión de Museos: una mirada desde Latinoamérica, en *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Recuperado de: [www.gestioncultural.org/boletin/2003/boletinGestionMuseos.htm](http://www.gestioncultural.org/boletin/2003/boletinGestionMuseos.htm). Consultado el: 10/08/2014.

Grunig, J. & hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Hernández Hernández, F. (1994). *Manual de Museología*. Madrid: Síntesis.

Hernández Hernández, F. (1998). *El Museo como espacio de comunicación*. Gijón: Ediciones Trea.

Hiebert, R. E. (1996). *Courtier to the Crowd*. Ames: Iowa State University Press.

ICOM (Consejo Internacional de Museos). Página web oficial. Disponible en: [www.icom-cc.org](http://www.icom-cc.org). Consultado el 01/09/2014.

REGLAMENTO DE MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DEL SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS. Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español. Real Decreto 620/1987. Disponible en: [www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-11621](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-11621). Consultado el 02/09/2014.

RODRÍGUEZ TORRES, J. (2013). Encrucijada docente: la inclusión de tecnologías de la información y la comunicación, en *Revista de Comunicación de la SEECI*, Julio (31). Recuperado de: [www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/1/pdf\\_11](http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/1/pdf_11). Consultado el: 29/08/2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2013.31.1-13>

VALÉRY, P. (1993). *Le problème des musées*. París: Alcan.

VIÑARÁS ABAD, M. (2005). Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos: cambios y tendencias en el cambio de siglo, en *Vivat Academia Revista de Comunicación*. Julio-Agosto (67). Recuperado de: [www.ucm.es/info/vivataca/antiguos/n67/DATOSS67.htm](http://www.ucm.es/info/vivataca/antiguos/n67/DATOSS67.htm). Consultado el: 29/08/2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2005.67.38-64>