



UNPHU

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERECTORÍA DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUADA
Escuela de Postgrado**

**LA COMUNICACIÓN Y EL MERCADEO EN LA GESTIÓN DE MUSEOS
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL RENOVADO MUSEO DE LAS ATARAZANAS
REALES (MAR), SANTO DOMINGO, 2021**

SUSTENTANTE:

Mirfak Rowland Antigua

**Para la obtención del grado de
Máster de Estudios de Museos**

ASESORA:

Dra. Arlene Álvarez

SANTO DOMINGO, D.N. REPÚBLICA DOMINICANA.

AGOSTO, 2022

HOJA DE CALIFICACIÓN

Sustentante:

Mirfak Rowland Antigua

Mirfak Rowland Antigua

Asesores:

Arlene Álvarez

Arlene Álvarez
(Asesor de Contenido)

Arlene Álvarez

Arlene Álvarez
(Asesor Metodológico)

Jurado:

Johanna Del Rosario

Félix V. Rodríguez

Enrique Cambier

Autoridades:

Lic. Yolimar J. Mejías Lara

Dra. Leonor Farray Bergés

*Directora Académica de Postgrado y Educación
Continuada*

*Vicerrectora de Postgrado y Educación
Continuada*

Fecha de Presentación:

06/09/2022

Calificación:

B

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la Presentación de la Tesis de Maestría de Acuerdo a Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Nombres de los estudiantes con cedula de identidad y registro electoral No.001-1690235-4,

Mirfak Rowland Antigua Declaro (amos): Ser el autor/a de la tesis que lleva por Título: **La comunicación y el mercadeo en la gestión de museos, Plan de comunicación para el renovado Museo de las Atarazanas Reales (MAR), SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA. 2021.**

Asesorada por Arlene Álvarez, quien presentó a la Escuela de Graduados, para que sea defendida y evaluada en sesión pública. Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable. Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exonero a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación. Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmo (amos) el presente documento. Santo Domingo de Guzmán, DN., República Dominicana, El día, 30 del mes de agosto del año 2022.

Agradecimientos

Al **Ministerio de Cultura**, por otorgarme la beca para la realización de esta maestría, en especial, a la licenciada **María Mercedes Brito**, quien tuvo a su cargo la selección de los aspirantes y me concedió el privilegio de especializarme en un área tan vital para el desarrollo cultural de cualquier nación.

A mi asesora **Arlene Álvarez**, por ser más que una asesora, una mentora de la que aprendí más de lo que pude imaginar; por creer en mí, por ser una asesora competente, comprensiva, entregada y apasionada. Por su trato siempre cálido, afable, cercano y sincero. Por acompañarme en cada proceso con delicadeza, empatía y solidaridad.

Al coordinador de la maestría, **Constantinos Saliaris**, por su trato tan cercano y comprensivo. Porque siempre que necesité de su ayuda, pude contar con ella. Por su manera de ser solidaria, afable y empática.

Al profesor **Dr. Enrique Ernesto Cambier**, por ser un gran orientador, siempre presto a ayudarme y a aclarar mis dudas en cuanto al aspecto metodológico de la tesis. De manera especial, agradezco su trato amable, cercano y su apoyo incondicional.

A mi compañera, amiga y hermana **Mikenia Vargas**, por ser para mí un modelo a seguir de perseverancia, disciplina y entusiasmo; por levantarme cuando sentía que me daba por vencida y por involucrarse en mi tesis con tanta pasión, entrega y compromiso, con el fin de que juntas llegáramos a la meta.

A la profesora **Johanna del Rosario**, por sus valiosas enseñanzas en el proceso inicial de la tesis.

A cada uno de mis maestros en esta tesis, por sus valiosas y útiles enseñanzas.

A **Elizabeth Cruz**, coordinadora del departamento de Finanzas y Mercadeo de la Escuela de Postgrado de la UNPHU, porque desde el primer día se mostró servicial, atenta y colaboradora, y siempre me asistió con gran competencia y calidad humana.

Al arquitecto **Wilfredo Félix** y a **Lotus Otway**, del Ministerio de Turismo, por el apoyo dispensado para la realización de este trabajo.

Por último, a todos mis compañeros en esta maestría, en especial, a **Mónica Vega, Soraya Pérez, Laura Pérez, Yaniris Espinal, Renania Reyna, Agueda Demorizi y Luis Tejeda**, por su apoyo y trato, siempre solidario y amigo.

Mirfak Rowland Antigua

Dedicatoria

A **Dios**, por ser mi mayor coach en esta ardua jornada para alcanzar este gran logro.

A mi esposo, **Sandy Coiscou**, por apoyarme incondicionalmente hasta el final; y a mis padres, **James Rowland** y **Carmen Antigua**, por darme desde niña la libertad de ser, hacer y crecer.

A la memoria de mi hermana **Aimée Amada Rowland Antigua**, porque siempre creyó en mí, por ser un ejemplo de determinación, disciplina y fortaleza, y porque tengo la certeza de que ella se hubiera sentido muy feliz y orgullosa de verme lograr esta meta.

A la memoria de mi abuelo **Austin Rowland** y mi tío-padrino **Donald Rowland**, quienes siempre valoraron en mí el potencial para lograr mis sueños, me inculcaron valores y con su ejemplo me impulsaron a ser una profesional dedicada y una buena persona.

A mis sobrinos **Amy** y **Ty**, para que mañana se conviertan en una mujer y un hombre de bien, que atesoren el valor de la formación académica y que este logro sea para ellos una muestra de que siempre valdrá la pena perseguir nuestros sueños.

Mirfak Rowland Antigua

Tabla de contenido

Hoja de calificación	2
Declaración de Autor de Obra Intelectual Original	3
Agradecimientos	4
Dedicatoria.....	6
Lista de cuadros	9
Lista de tablas	9
Lista de gráficos.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Parte 1: Marco introductorio	12
1.1 <i>Introducción</i>	12
Capítulo 1: Presentación del problema	15
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	15
1.2. <i>Delimitación del problema</i>	16
1.3. <i>Justificación de la investigación</i>	16
1.4. <i>Objetivos de la investigación</i>	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Parte 2. Marco teórico.....	19
<i>Capítulo 2: El museo</i>	19
2.1. <i>Origen del museo</i>	19
2.2. <i>Definiciones de museo</i>	20
2.3. <i>Marco legal de la gestión de comunicación en los museos</i>	23
Legislación internacional	23
Marco legislativo de la comunicación en los museos estatales.....	24
Capítulo 3: La comunicación en los museos.....	26
3.1. <i>La comunicación</i>	26
3.2. <i>Definición de comunicación</i>	26
3.3. <i>Teorías de la comunicación</i>	27
Teoría de la Acción Comunicativa.....	28
Capítulo 4: La gestión de la comunicación en los museos.....	30

4.1. Antecedentes de la gestión de la comunicación en los museos	30
4.2. Gestión de comunicación	33
4.3. El plan de comunicación estratégica	36
Parte 3: Perspectiva metodológica	44
5.1. Metodología de la investigación	44
5.2. Tipo de investigación	44
5.3. Diseño de la investigación	45
5.4. Técnicas e instrumentos	45
Observación participante	45
Entrevistas.....	46
Encuestas	46
Diagnostico FODA	49
5.5. Fuentes primarias	52
5.6. Fuentes secundarias.....	53
5.7. Alcance de la investigación.....	53
Capítulo 6: La comunicación en el Museo de las Atarazanas Reales	55
6.1. Contexto histórico del Museo	55
6.2. Contexto comunicacional del museo.....	59
Parte 4: Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones	64
7.1. Resultados	64
7.2. Estado actual de los procesos comunicativos del museo	81
7.3. Conclusiones	83
7.4. Recomendaciones.....	86
Plan de Comunicación	88
Parte 6. Anexos	112
<i>Anexo A. Galería de imágenes</i>	112
<i>Anexo B. Informaciones reseñadas en medios de comunicación locales sobre el Museo de las Atarazanas Reales (en orden de aparición)</i>	115
<i>Anexo C. Encuesta sobre el Museo de las Atarazanas Reales</i>	119
Anexo E. Entrevista a Luisa de Peña, ex directora General de Museos y ex encargada de programación del Museo de las Atarazanas Reales	122

Lista de cuadros

Cuadro 1. Canales de comunicación.	92
Cuadro 2. Plan de acciones de comunicación.	101

Lista de tablas

Tabla 1. Encuesta, pregunta 1.....	73
Tabla 2. Encuesta, pregunta 2.....	74
Tabla 3. Encuesta, pregunta 3	75
Tabla 4. Encuesta, pregunta 4.....	77
Tabla 5. Encuesta, pregunta 5.....	78
Tabla 6. Encuesta, pregunta 6.....	79

Lista de gráficos

Gráfica 1. Encuesta tabla 1, encuesta 1	74
Gráfica 2. Encuesta tabla 2, pregunta 2	75
Gráfica 3. Encuesta tabla 3, pregunta 3.....	76
Gráfica 4. Encuesta tabla 4, pregunta 4.....	77
Gráfica 5. Encuesta tabla 5, pregunta 5.....	78
Gráfica 6. Encuesta tabla 6, pregunta 6.....	79

Resumen

La presente investigación se ha realizado con el objetivo de demostrar la pertinencia de implementar un plan de comunicación estratégica dirigido a lograr que el renovado Museo de las Atarazanas Reales se registre como parte de la oferta de entretenimiento y promoción cultural de la República Dominicana.

La metodología empleada en la investigación incluyó la observación, entrevistas, encuestas, análisis de documentación vinculada al museo y de fuentes que abordan la gestión de comunicación en las instituciones del sector público, entre estas, los museos estatales.

En la evaluación realizada, se encontraron deficiencias como una débil gestión de difusión y promoción de la historia, atractivos y actividades del museo, lo que ha limitado el acceso al conocimiento sobre el mismo entre las audiencias externas. Sin embargo, dicha investigación sirvió de ayuda para identificar la forma más efectiva para posicionar este centro cultural como alternativa de recreación y difusión cultural en el país.

Palabras clave: museo, cultura, patrimonio, comunicación, estrategia de comunicación.

Abstract

The purpose of this research was to demonstrate the relevance to implement a strategic communication plan aimed at ensuring that the renovated Museo de las Atarazanas Reales is registered as part of the entertainment and cultural promotion offer of the Dominican Republic.

The methodology used in the research included observation, interviews, surveys, and analysis of documentation related to the museum and sources that deal with communication management in public sector institutions, including state museums.

The study identified deficiencies, such as a weak management of dissemination and promotion of the history, attractions and activities of the museum, which has limited access to knowledge about the museum among external audiences. However, this research helped identify the most effective way to position this cultural resource as an alternative for recreation and cultural dissemination in the country.

Keywords: museum, culture, heritage, communication, communication strategy.

Parte 1: Marco introductorio

1.1 *Introducción*

La comunicación organizacional cada vez más juega un papel preponderante en el proceso de construcción de las sociedades. En un mundo globalizado como el que se vive en estos tiempos, la comunicación efectiva se constituye en un reto para las organizaciones que buscan cada día, no solo mantener informadas a sus audiencias sobre su quehacer, sino también conectar con ellas.

Los paradigmas han cambiado en cuanto a la gestión de la comunicación organizacional y los museos no escapan a esta realidad. En las últimas décadas, los museos han entendido el rol de la comunicación para fomentar una interacción constante con las audiencias cautivas y captar nuevos públicos. Museos como el Reina Sofía y del Prado, en España, y el Museo del Louvre, en Francia, por tan solo citar algunos, han incorporado en su organigrama áreas dirigidas a gestionar la comunicación interna y externa, lo que ha redundado positivamente en el logro de sus objetivos, debido a que la gestión museal ha evolucionado, y el museo ha pasado de ser un ente pasivo y limitado a la mera exposición de bienes patrimoniales, a ser un ente vivo y activo que se ve en la necesidad de iniciar un diálogo con sus audiencias desde antes de estas penetrar a las salas de exposición, a través de los medios de comunicación.

En el caso de la República Dominicana, tanto los museos privados como los públicos también han comprendido la importancia de comunicar para lograr los objetivos institucionales. Al hacer referencia al ámbito de los museos gestionados por el gobierno dominicano, a través del Ministerio de Cultura, hay que señalar que estos se rigen por las normas del Reglamento de la Red Nacional de Museos, la cual, en su artículo 172 establece que:

La Dirección y los funcionarios del museo tienen la responsabilidad de atraer nuevas audiencias en todos los niveles de la comunidad, de la localidad o de los grupos a los cuales el museo está llamado a servir y debe ofrecer tanto a la comunidad en general como a personas y grupos específicos, la posibilidad de estar activamente vinculados al museo y de apoyar sus objetivos y políticas. (Reglamento Red Nacional de Museos, 2007, artículo 172).

En este trabajo se plantea la necesidad de la implementación de una efectiva gestión de comunicación en el Museo de las Atarazanas Reales, el cual es una dependencia del Ministerio de Cultura y se encuentra ubicado en la Ciudad Colonial de Santo Domingo. Este espacio se constituye en un atractivo cultural, no solo de la capital de la República Dominicana, sino de todo el país y toda la región, por exhibir una colección única en el mundo, procedente de una docena de naufragios ocurridos en el litoral dominicano entre los siglos XV y XIX; la cual se expone utilizando tecnología de punta en una edificación con una historia vinculada a la colonización de América.

El Museo de las Atarazanas Reales sufrió una considerable renovación, luego de un proceso de cuatro años de modernización de su museografía e infraestructura, ajustada a los parámetros internacionales más vanguardistas y que contó con una inversión de 4.6 millones de dólares (Ministerio de Cultura, 2021). De acuerdo a las investigaciones realizadas para el presente trabajo, han sido mínimos los esfuerzos encaminados a una gestión efectiva de la comunicación en este museo, lo que ha ocasionado que el mismo esté operando, desde hace más de 20 años, con una presencia muy tímida y un limitado reconocimiento como opción turístico-cultural por las audiencias.

El cierre de la institución por más de cinco años por motivos de remodelación, contribuyó a que el conocimiento de la oferta de este museo siguiera en tinieblas. El MAR ha abierto sus puertas luego de que se levantaran las medidas de prevención dispuestas por las autoridades de salud, por causa de la pandemia del covid-19. Sin embargo, la investigación que fue realizada para el presente trabajo arrojó como resultado un escaso conocimiento por parte de la población acerca de los atractivos y servicios del museo. La falta de reconocimiento como parte de la oferta cultural en la ciudad capital confirma que las gestiones de comunicación que se han realizado deben ser fortalecidas tras su apertura post-pandemia, con estrategias de mayor impacto que contribuyan a reforzar su imagen y posicionamiento entre las audiencias.

Capítulo 1: Presentación del problema

1.1 Planteamiento del problema

El Museo de las Atarazanas Reales tiene una deficiente gestión de comunicación. El renovado museo no se registra como parte de la oferta cultural y educativa con que cuenta la República Dominicana, debido a los cierres prolongados por motivos de remodelación y, posteriormente, por causa de la pandemia del covid-19. Esto entra en clara contradicción con lo establecido en el Reglamento de la Red Nacional de Museos, en su artículo 172, en torno a que:

La Dirección y los funcionarios del museo tienen la responsabilidad de atraer nuevas audiencias en todos los niveles de la comunidad, de la localidad o de los grupos a los cuales el museo está llamado a servir y debe ofrecer tanto a la comunidad en general como a personas y grupos específicos, la posibilidad de estar activamente vinculados al museo y de apoyar sus objetivos y políticas. (Reglamento Red Nacional de Museos, 2007, art, 172).

De acuerdo al Reglamento, es deber de la dirección del museo articular estrategias coordinadas para la promoción de la riqueza patrimonial del MAR, con el fin de atraer nuevas audiencias. Del mismo modo, para el gobierno actual es prioridad la difusión y promoción de los bienes y expresiones del patrimonio cultural nacional, lo que se evidencia en reportes de carácter oficial en de las memorias anuales del Ministerio de Cultura Metas donde se resaltan las Metas Presidenciales del gobierno de Luis Abinader Corona. En estos informes anuales desde el 2020 se contempla como Meta de Gobierno la difusión y promoción del patrimonio (Gobierno de la Republica Dominicana, 2020). Las Metas de Gobierno establece la intención de la elaboración de un plan de promoción de bienes y servicios del patrimonio cultural, material e inmaterial.

además de que se establece como meta intermedia (documento interno del Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Cultura). Esta base de intención de la administración pública proporciona la pertinencia del diseño de estrategias de comunicación encaminadas a visibilizar al Museo de las Atarazanas Reales dentro de la oferta turística y cultural con que cuenta el país, para de esta manera cumplir con lo establecido en el Reglamento de la Red Nacional de Museos y lograr las metas presidenciales que, en este sentido, ha delineado el gobierno dominicano.

1.2. Delimitación del problema

Esta es una investigación está delimitada a evaluar las estrategias de comunicación del Museo de las Atarazanas Reales de la República Dominicana. El periodo evaluado es el comprendido entre el año 2004 y el 2021.

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad demostrar la relevancia de la gestión de comunicación en las instituciones museísticas, mediante la propuesta de un plan de comunicación para el Museo de las Atarazanas Reales. Este trabajo constituye una contribución para la carrera de comunicación y para el sector de los museos a nivel nacional, pues expone la pertinencia de formular estrategias de comunicación en los museos como parte de las tareas cotidianas de los mismos, a los fines de lograr atraer a nuevas audiencias, y reforzar el posicionamiento y la imagen de estas organizaciones en la sociedad.

Los resultados de esta investigación demuestran que es pertinente implementar estrategias de comunicación en el renovado museo, las cuales contribuirán a visibilizar su

quehacer y valor cultural, tras largos años con una pobre exposición pública y deficiente interacción con sus audiencias.

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación para aumentar la visibilidad del Museo de las Atarazanas Reales dentro de la oferta turística y cultural de la República Dominicana

Objetivos específicos

1. Identificar los procesos comunicativos actuales del Museo de las Atarazanas Reales.
2. Explicar cómo se puede incorporar la teoría de la acción comunicativa en la planificación estratégica de la comunicación de museos con sus públicos.
3. Establecer estrategias de comunicación para atraer nuevas audiencias al Museo de las Atarazanas Reales.

Parte 2. Marco teórico

Capítulo 2: El museo

La función del museo ha estado desde siempre vinculada al fomento y la expansión del conocimiento, y a poner en contacto a la humanidad con su historia, con el fin de propiciar una mayor comprensión de la realidad de las sociedades. Conocer el origen y la evolución del museo como institución, así como las etapas de transformación que este ha sufrido, nos permite entender la importancia de la comunicación como elemento vinculante para la difusión y promoción de la historia y patrimonio de un lugar o región determinados, así como para transmitir su misión, visión y valores.

Según Abugauch y Capriotti (2012b) los más recientes postulados relativos a la museología y, de manera particular, a la museología crítica, plantean una actualización de los museos en el ámbito social, considerándolos actores claves en su entorno y atribuyendo a la comunicación un rol de canalizador de los vínculos entre los museos con la ciudadanía. Además, la consideración de estas ramas de estudio contribuyen a comprender las razones y circunstancias que influyeron en que el museo tardara tanto tiempo en entablar un diálogo social, a través de una gestión efectiva de comunicación que se ocupara de acercar las colecciones a las audiencias.

2.1. Origen del museo

La palabra museo era empleada con dos matices distintos y procede del griego *museion*, que quiere decir: “lugar destinado a las musas”. Según Poveda (2018) fue en el Renacimiento cuando surgió el nombre “museo” y hacía alusión a las nueve musas hijas de Zeus, consideradas las diosas protectoras de la poesía, la historia, las artes y las ciencias, y que se dedicaban a instruir a los humanos. De igual modo, el museo también hace alusión al *museion* y biblioteca de Alejandría, donde se congregaban los investigadores para estudiar las ciencias.

Según la Internacional Council of Museums (2007), el museo surge a comienzos del II milenio antes de Cristo, en Larsa, Mesopotamia. En este periodo, las academias reprodujeron las copias de antiguas inscripciones con objetivos educativos y de enseñanza.

En cuanto al tema, Fernández (1996) plantea que, en sus inicios, las colecciones y las galerías privadas eran solo visitadas por intelectuales, eruditos o amigos de los propietarios. Sin embargo, posteriormente, en el periodo comprendido entre los siglos XVIII y XIX, comenzaron a exhibirse al público en general las colecciones de mayor importancia, luego de que estas pasaron a convertirse en patrimonio nacional.

Museos como el National Gallery de Londres, Tate Gallery, Kunsthistorisches Museum de Viena, Pinacoteca de Munich, Galería Nacional de Praga, Museo del Ermitage de Leningrado, Museo Uffizi de Florencia, Museos Vaticanos, Museo del Prado, Metropolitan de Nueva York, Museo Canario en Las Palmas, entre otros, acogieron en sus salas dichas colecciones.

Con el paso del tiempo, el museo comienza a adquirir un carácter más formal y su definición cobra un sentido más amplio en la medida en que este comienza a asumir un rol más activo en la sociedad.

Durante el enciclopedismo del Siglo de las Luces europeo, aparecieron los primeros museos públicos. Luego, fue instituido el Ashmolean Museum, en 1683, el cual fue calificado como el primer museo universitario del mundo que abría sus puertas al público de forma regular. (ICOM, 2007)

2.2. Definiciones de museo

Es pertinente abordar las definiciones que, en torno al concepto museo, han sido aceptadas y difundidas por las asociaciones y organizaciones oficiales de museos y de los

profesionales de los museos, con el fin de poder tener una comprensión mayor de su misión en la sociedad. Cada definición se constituye en un ejercicio reflexivo que parte de diversos puntos de vistas y perspectivas sobre cuál debe ser el propósito del museo como organización y cómo este debe relacionarse con sus públicos.

El término “museo” puede designar tanto a la institución como al establecimiento o lugar generalmente concebido para proceder a la selección, el estudio y la presentación de testimonios materiales e inmateriales del individuo y su medio ambiente. El texto dirigido por Desvallées y Mairesse (2009) consigna que, para numerosos museólogos, especialmente para quienes reclaman la museología enseñada entre los años 1960-1990 en la escuela checa (la Escuela Internacional de Verano de Museología de Brno), el museo es un medio que “da testimonio de la relación específica del Hombre con la realidad”.

En esta investigación se aborda la definición acogida por el Consejo Internacional de Museos (ICOM), la cual define el museo como: una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo. (ICOM, 2021). Sin embargo, pese a que la definición del ICOM es la más aceptada a nivel mundial, asociaciones como la United Kingdom United Kingdom’s Museums Association, American Association of Museums, 2017; Canadian Museums Association, han asumido su propia definición de museo, como destaca Cordon (2017). La United Kingdom’s Museums Association interpreta que “Los museos permiten a las personas explorar colecciones en busca de inspiración, aprendizaje y disfrute. Son instituciones que recogen, custodian y hacen accesible artefactos y especímenes, que tienen en fideicomiso para la sociedad”. (Cordon, 2017, p.488).

De acuerdo a Cordón (2017b) la American Association of Museums plantea que el museo es “una agencia o institución pública o privada sin fines de lucro organizada en forma permanente con fines esencialmente educativos o estéticos, que, utilizando un personal profesional, posee o utiliza objetos tangibles, los cuida y exhibe al público de manera regular” (p.488).

Por su parte, Canadian Museums Association define el museo como:

Instituciones creadas en interés público. Ellos comprometen sus visitantes, fomentan una comprensión más profunda y promueven el disfrute y el intercambio de auténtico patrimonio cultural y natural. Los museos adquieren, preservan, investigan, interpretar y exhibir la evidencia tangible e intangible de la sociedad y la naturaleza. Como instituciones educativas, los museos proporcionan un foro físico para la crítica, indagación e investigación. Los museos son instituciones permanentes sin fines de lucro cuyas exposiciones están regularmente abiertas al público en general. (Cordón, 2017b, 488)

Al realizar un análisis de cada una de estas definiciones, podemos identificar que en todas predomina, como común denominador, la función que se le otorga al museo como una institución que no persigue ningún beneficio económico, con una misión eminentemente de carácter social y al que se le confiere la responsabilidad de proteger y preservar bienes de interés colectivo, con un valor histórico y/o artístico que debe ser difundido y promovido a las presentes y futuras generaciones; entendiéndose en esto último su misión como educador y difusor del patrimonio de una nación.

2.3. Marco legal de la gestión de comunicación en los museos

El marco legislativo tomado como referente para la presente investigación es el que está sustentado en la Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (UNESCO, 2001). La Convención es instrumento que sirve de guía y referente de los estados adherentes y, en el caso particular, el Estado dominicano, para la creación de legislaciones y políticas dirigidas a impulsar la difusión de información relacionada con el patrimonio cultural subacuático, con el fin de sensibilizar a los públicos en torno a la importancia de los bienes que lo conforman y de su conservación. En segundo lugar, nos remitiremos al marco jurídico nacional, conformado por leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de los museos públicos en el territorio local, en lo relativo a la comunicación con sus audiencias.

El del abordaje del marco legal en el presente trabajo radica en que este se constituye en el punto de partida para la correcta aplicación de los principios y normas relativos a la comunicación de los museos con sus públicos, y dichas normas sirven de referente (global y local) para la creación de políticas institucionales que establezcan las directrices adecuadas para la gestión profesional de la comunicación en los museos estatales.

Legislación internacional

La Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001) por su parte, fue aprobada el marco de la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en su 31ª reunión celebrada en París del 15 de octubre al 3 de noviembre de 2000. Su finalidad es mejorar la eficacia de las medidas adoptadas en el ámbito internacional, regional y nacional con el objetivo de preservar in situ el patrimonio cultural subacuático o, de ser necesario, para fines científicos o para su protección, de proceder cuidadosamente a la recuperación del mismo.

El artículo 20 de dicha Convención (2006) se refiere a la Sensibilización del público, y plantea que: “los Estados Parte adoptarán todas las medidas viables para que el público tome conciencia del valor y de la relevancia del patrimonio cultural subacuático, así como de la importancia que tiene su protección en virtud de esta Convención”.

Marco legislativo de la comunicación en los museos estatales

La Constitución de la República Dominicana (2015), en su artículo 64, acápite 1, establece que: (el Estado) establecerá políticas que promuevan y estimulen, en los ámbitos nacionales e internacionales, las diversas manifestaciones y expresiones científicas, artísticas y populares de la cultura dominicana. La carta magna es muy clara al establecer que el Estado debe desarrollar políticas encaminadas a fomentar y promover la cultura y sus diversas expresiones. El Museo de las Atarazanas Reales, como un museo estatal, debe trazarse este objetivo, logrando que su colección y programa de actividades fomenten en las audiencias locales un sentido de identificación y pertenencia, y que los públicos extranjeros puedan comprender la historia que este narra y cómo esta de algún modo refleja aspectos fundamentales de la cultura dominicana que fueron heredados de los colonizadores.

La Ley 41-00 (2000) que crea la Secretaría de Estado de Cultura, establece en su artículo 44 que “el Estado, a través de la Secretaría de Estado de Cultura, fomentará la protección, la conservación, la rehabilitación y la divulgación del patrimonio cultural de la Nación, con el propósito de que este sirva de testimonio a la identidad cultural nacional, tanto en el presente como para las generaciones futuras”. (Art.44, ley 41-00, 2000). En cuanto a lo que plantea esta pieza legislativa, el Museo de las Atarazanas tiene el compromiso social, como museo adscrito al Ministerio de Cultura, de conservar, rehabilitar, proteger y divulgar el patrimonio cultural que se exhibe en sus salas y que se aloja en sus depósitos, para que la narrativa de la museografía

permanezca en la memoria colectiva, con el fin de que las actuales y futuras generaciones puedan valorarlo como un patrimonio identitario de la nación y de toda América.

Por su parte, el Reglamento de la Red Nacional de Museos, en su artículo 172, establece que:

La Dirección y los funcionarios del museo tienen la responsabilidad de atraer nuevas audiencias en todos los niveles de la comunidad, de la localidad o de los grupos a los cuales el museo está llamado a servir y debe ofrecer tanto a la comunidad en general como a personas y grupos específicos, la posibilidad de estar activamente vinculados al museo y de apoyar sus objetivos y políticas. (Reglamento Red Nacional de Museos, 2007, p.42).

El Reglamento de la Red Nacional de Museos, establecido por la Ley 41-00, otorga a los funcionarios de los museos estatales la responsabilidad de atraer nuevas audiencias. El Museo de las Atarazanas Reales tiene la particularidad de que ha permanecido por un tiempo prolongado alejado de sus públicos. El cumplir con lo establecido en dicho reglamento se convierte en un gran reto para sus autoridades que solo puede ser superado si se articulan estrategias de comunicación cuyo fin sea vincular al museo con sus públicos y que estos se sientan identificados con su filosofía institucional y políticas.

Capítulo 3: La comunicación en los museos

3.1. La comunicación

Para poder integrar la comunicación en el ámbito de los museos, es necesario entender el concepto de “comunicación” y como este ha aportado en la construcción de las relaciones entre las instituciones y sus públicos, y, en el caso específico, de los museos con sus audiencias.

Además, es necesario comprender que el museo es en sí mismo un espacio de comunicación que establece un diálogo permanente que va más allá del que se propicia mediante el uso de los canales tradicionales en los que se auxilian las organizaciones para conectar con sus audiencias.

Los museos se conciben como espacios de comunicación con la intención determinada de transmitir conceptos simbólicos cargados de significado cultural y científico que representan la cultura de los pueblos en etapas de la historia. A través de la función comunicativa por lo tanto, se establece un vínculo entre el museo, el público y la sociedad en general. (Cabrera, 2021)

3.2. Definición de comunicación

La Real Academia Española define la palabra *comunicación* como “acción y efecto de comunicarse”. Esta palabra proviene del latín *communis*. Según Pezo, Acosta y Torres (2018), los precursores de las corrientes que contribuyeron a la comunicación fueron Aristóteles, Sócrates y Platón. Los autores reseñan que Aristóteles definió la comunicación como: la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (p. 34). También plantean que primer intento registrado para la comprensión del proceso comunicativo se remonta a la época de los sabios griegos. Aseguran, además, que fue Aristóteles (384-322 a.C.), quien en sus tratados filosóficos¹ estableció que el hombre era distinto a los animales en la capacidad de poseer un lenguaje y determinó que la comunicación se caracteriza por contar con tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor”.

Pezo, et al., (2018) de igual modo, citan los postulados de Sócrates, quien sostuvo que la comunicación debe restaurar el valor del lenguaje como medio de significaciones objetivas y válidas para beneficio de la colectividad; cuestionar de tal forma que el otro termine descubriendo la verdad por sí mismo a través de la razón natural, y haciendo uso del diálogo como un instrumento para estos fines. Al referirse a los postulados de Platón, reseñan que este filósofo consideró como correcto el orden jerárquico de las ideas de justicia, belleza y bien. A partir de aquí surgen todos los demás modelos que con el paso de los años se han ido desarrollando.

En el ámbito organizacional, la comunicación, de acuerdo con Kreps (1995, p. 13), “es una actividad simbólica en la que existe un compromiso colectivo con el fin de que las personas se ayuden mutuamente para interpretar e influir en sus mundos sociales”.

3.3. Teorías de la comunicación

Con el paso de los años, la comunicación ha adquirido una preponderancia vital y crucial en las organizaciones. Estas han entendido que, para poder permanecer y evolucionar en el tiempo, deben generar un diálogo constante con sus públicos, que les permita entender sus formas de pensamiento, actitudes, necesidades y motivaciones.

La transformación del modelo básico o tradicional de la comunicación emisor-receptor fundamentado en la modalidad lineal.-secuencial, en la que el emisor emitía un mensaje y el receptor lo recibía secuencial es una realidad. Hoy en día, predomina una nueva modalidad de emisor/receptor/emisor/receptor, y todos asumimos los roles de transmisores y receptores. (Gobierno de Navarra, 2011). Los museos no son la excepción. Hasta hace algún tiempo, los museos daban prioridad a la transmisión de información a sus públicos, lo que ocasionaba una

unilateralidad que impedía recibir una respuesta, por lo que se hacía imposible establecer un vínculo museo-público que diera pie a un proceso de comunicación efectivo y eficaz.

En la actualidad, los museos han evolucionado, y se han transformado en espacios interactivos que propician un diálogo con sus públicos a través de diversas estrategias que incluyen a la tecnología como una aliada de primer orden. El museo de este siglo se preocupa por educar, entretener y generar en sus audiencias un sentido de pertenencia y de involucramiento. Esto ha ocasionado un cambio en papel del consumidor en el entorno cultural. Este ha pasado de asumir un rol de pasividad, y ahora está íntimamente ligado a la filosofía de las organizaciones culturales. (Leal y Quero, 2011).

Estos cambios de paradigmas se encuentran amparados en teorías y modelos que marcan las pautas del modus operandi de cientos de museos en todo el mundo, en lo que se refiere a la comunicación institucional. El abordaje de las teorías de comunicación es de vital relevancia para el desarrollo de este trabajo, debido a que estas nos otorgan una mayor comprensión del fenómeno de la gestión de la comunicación en el ámbito de los museos. Además, al analizar las teorías de la comunicación, podremos predecir cuál nos ayudará a solucionar de manera lógica el problema de estudio. Las teorías permiten poder realizar planteamientos y abordar soluciones de las problemáticas y se caracterizan por su precisión y estructura lógicamente organizada. (Bunge, 1980)

Teoría de la Acción Comunicativa

Habermas (1987) plantea que:

La Acción Comunicativa otorga al lenguaje el papel de medio que conlleva un tipo de procesos de comprensión en cuyo transcurso los participantes, al vincularse con un

mundo, se muestran unos a otros con pretensiones de validez que pueden ser conocidas o puestas en cuestión. (p.75).

El autor define la acción comunicativa como el principio de una teoría social que realiza esfuerzos por dar razón a los cánones críticos de los que hace uso. Dicha teoría entiende el diálogo como una herramienta de acción social, cuyo fin es concretar un acuerdo entre los que intervienen en la comunicación. (Habermas, 1987, p. 75)

La acción comunicativa también ha sido definida como un tipo de interacción en la que los sujetos lingüísticos e interactivamente competentes participan en una serie de procesos de entendimiento, con el fin de lograr a un acuerdo, fundamentado en la coordinación y ejecución de sus planes de acción. (Gallego, 1994.)

La fuerza del discurso parte directamente de la capacidad racional de quien emite el mensaje. El autor considera la racionalidad como el elemento central de la comunicación. Define al individuo racional como aquel que en un conflicto normativo se comporta con lucidez, es decir, no dejándose arrastrar por sus pasiones, ni respondiendo a sus intereses inmediatos. Plantea que este se esfuerza por juzgar imparcialmente la cuestión desde la óptica de la moralidad y procura llegar a la solución a través del consenso. En el contexto de los museos, la fuerza del discurso se apoya del sector académico y cultural para establecer la racionalidad de sus mensajes. Si la acción comunicativa se analiza dentro del contexto de los museos, las estrategias de comunicación de sus ofertas pueden ser aún más fuertes. (Habermas, 1987, p.75)

Capítulo 4: La gestión de la comunicación en los museos

4.1. Antecedentes de la gestión de la comunicación en los museos

Para poder comprender las razones por las que los museos tardaron tanto tiempo en establecer un diálogo constante y fluido con sus audiencias, ineludiblemente debemos realizar un abordaje histórico de los primeros esfuerzos realizados para acercar estas instituciones a los públicos, hasta lograr la dinámica que en este sentido se da en distintos museos, en la actualidad.

La misión que se le confería al museo en la antigüedad, así como el tipo de público al que estaba dirigido ofrecen respuesta a esta interrogante, por lo que se hace necesario analizar cómo fueron los primeros esfuerzos que realizó el museo para acercarse a sus públicos y atraer nuevos públicos, así como las causas que influyen en que su evolución como espacio comunicativo no marche al mismo ritmo que la de otras organizaciones dirigidas a la promoción de la cultura y/o el divertimento. Hasta la segunda mitad del siglo XX, el museo no concebía en su misión y quehacer la intención de comunicar, pues su función solo se circunscribía a preservar las riquezas culturales acumuladas y eventualmente exhibirlas. El museo se limitaba a ser un ente pasivo y meramente transmisor de conocimientos sobre un patrimonio determinado. En el siglo XVIII, en los albores de la Ilustración, el museo era considerado como un espacio sacro, reverencial, un templo a donde la gente acudía a contemplar obras de arte realizadas por maestros de la antigüedad. (Hooper-Greenhill, 1994).

Es a partir de la creación de International Council of Museums (ICOM), en 1946, que el enfoque de los museos de la época sufrió cambios trascendentales, y comienza a ofrecer a los visitantes una experiencia en la que este se convertiría en el verdadero protagonista. (Alderoqui et al, 2011). Este paradigma de lo que debía ser el museo se afianza con el surgimiento de la

nueva museología (1960), la Mesa de Santiago (Santiago de Chile, 1972) y la Declaración de Québec (Canadá, 1984), sucesos que fueron trascendentales para dicha transformación.

La finalidad del movimiento de la nueva museología era dinamizar las estructuras de los museos, convirtiéndolos en espacios más abiertos a la educación y a la participación social, modificando sus lenguajes y prácticas expositivas, así como los modos de concebir su función patrimonial (Navajas, s.f.)

La nueva museología tiene su primera manifestación pública en la Mesa de Santiago, la cual se trató de un trabajo interdisciplinario sobre “El desarrollo y el papel de los museos en el mundo contemporáneo” (UNESCO, 1972); convocado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM).

A partir de la reflexión conjunta sobre el rol y la importancia social del museo, se puso de relieve la necesidad de que el museo asumiera un compromiso y participación como institución al servicio de la sociedad, y que se vinculara de manera más estrecha con el presente y futuro de la comunidad, y no solo con su pasado o aspectos de tipo académico. Como parte de las recomendaciones, se abordó la necesidad de que el museo se abriera a la incorporación de otras disciplinas, entre estas, la actualización de los sistemas museográficos con objetivos comunicativos. (Alderoqui et al, 2011)

La Declaración de Quebec, por su parte, postuló sobre la primacía de la participación, defendiendo la democracia cultural y el dinamismo social. Dicho documento plantea el reconocimiento de una museología cada vez más interdisciplinaria, que se aboca a novedosos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural, y a novedosos métodos de gestión, con capacidad para incorporar a los usuarios. (Declaración de Quebec, 1984). Esta se

trató de una reivindicación de los principios proclamados en la reunión de la Mesa de Santiago y a partir de dicha Declaración (y con las nuevas formas de interacción social que ofreció el surgimiento de la internet) se produce un cambio en la manera de comprender la museología y estos espacios comienzan a apostar a la comunicación.

De acuerdo a Córdón y González (2016), es a partir de estos postulados, y gracias al surgimiento de la internet en los años 90, que los museos integran la comunicación dentro de sus organigramas y comienza a desarrollarse la comunicación estratégica en este tipo de institución. La comunicación vista como una herramienta de gestión de los museos, se inclinaba a la toma de decisiones o la apuesta por estrategias que contribuían a lograr el cumplimiento de la misión de la institución, sus valores, objetivos y metas.

Barry Lord y Gail Dexter Lord (1997) comentan que, con la aceptación por parte de los museos de la importancia de la comunicación como herramienta estratégica y de la puesta en práctica de estas técnicas, estos centros comenzaron a tener una mayor presencia mediática. De igual modo, gracias a esta nueva concepción de la gestión de la comunicación como eje vinculante entre los museos y sus audiencias, estos comenzaron a diseñar planes de comunicación para la divulgación y promoción de sus exposiciones, ciclos de conferencias o congresos, hasta convertirse en lugares obligados para la visita de turistas.

A finales del siglo XX, la comunicación comienza a tomar partido como elemento fundamental en el funcionamiento de un museo. Es a partir de este momento que el museo comienza a implementar nuevas técnicas. Debido al auge del Internet, el museo ha logrado forjar una relación muy provechosa con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la cual ha servido para que estos centros se planteen la realización de novedosos programas

museológicos y desarrollen diversas estrategias para comunicarse con sus públicos. ((Fontal, 2003).

4.2. Gestión de comunicación

La gestión de comunicación es definida como:

El proceso que integra todas las acciones de comunicación posibles, los recursos humanos, expresivos, informativos, tecnológicos, financieros, con el apoyo de una estructura y a partir de principios y propósitos comunicacional precisos y claros, directamente relacionados con la gestión de la organización y sus metas. (Saladrigas, 2018:8)

La gestión formal de la comunicación en los museos es relativamente joven, lo que nos permite poder obtener una visión más amplia del fenómeno, al poder disponer de mayor información para analizarla y vincularla al contexto que nos ocupa. Es relevante poder establecer esta vinculación, debido a que nos ayuda a entender cómo las organizaciones (y, en el caso particular, los museos) conciben la comunicación corporativa y su importancia para reforzar la relación con sus públicos y sensibilizar a las audiencias sobre su función en la sociedad.

Actualmente, la comunicación empresarial e institucional es fundamental para lograr el posicionamiento favorable en la sociedad. Aunque la necesidad de comunicar es tan antigua como el surgimiento de la empresa (y de las organizaciones), han surgido nuevas demandas, se ha incrementado la cantidad de interlocutores especializados y ha aumentado considerablemente la cantidad de medios de comunicación. (Gómez, 2007)

En el caso particular de los museos, es necesario comprender que sus públicos son cada vez más heterogéneos, con exigencias y demandas cada vez más complejas. En la medida en que

las sociedades evolucionan, reconocen cada vez más la importancia de los museos para el desarrollo colectivo y, por ende, la responsabilidad de estos ante sus públicos es cada vez mayor, por lo que solo a través de una efectiva gestión de comunicación se puede lograr una interacción provechosa y duradera entre el museo y sus diversas audiencias.

De acuerdo a David Cordon Benito, es en el año 1974 que el ICOM decide actualizar la definición de museo propuesta por la entidad, reconociendo la importancia de abordar la comunicación como disciplina primordial en los museos. (Gómez, 2007). (Cordón, 2017) La definición acogida por el ICOM fue la siguiente:

Institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad que adquiere, conserva, comunica y presenta con fines de estudio, educación y deleite testimonios materiales del hombre y su medio. (ICOM, 1974)

El autor plantea que, a partir de ese momento, la institución reconoce, por primera vez, la relevancia de la comunicación de ideas y experiencias entre los museos y la sociedad para que se produjera una mejor comprensión entre la población y otras culturas. Sin embargo, Remacha Recio (2014), comenta que el concepto comunicación tiene, aplicado al contexto específico de los museos, dos acepciones: el museo como medio de comunicación (perspectiva de la museografía) y la comunicación corporativa (perspectiva de las relaciones públicas). En cuanto el concepto de museo como “medio de comunicación”, Lumley afirma que los eruditos han sustituido el concepto de museo como colección, para dar paso al concepto del museo como medio de comunicación» (Lumley, 1988: 25)

Este ángulo trata de ver al museo en sí mismo como un “hecho comunicativo”, un medio para acercar las colecciones a la sociedad. De esta manera, la comunicación en el museo usa como medio la exposición, mediante un esquema unidireccional en el que el equipo encargado

de la exposición transmite un mensaje a través a las audiencias utilizando dicha exposición como canal, con lo que limita la posibilidad de comprensión del mensaje en un entorno en el que este probablemente no pueda ser modificado. (Remacha, 2014). El concepto obedece a la necesidad de responder a uno de los objetivos de los museos de primer orden: propiciar la vinculación de su colección con la sociedad, para facilitar la comprensión de la colección por parte de sus integrantes.

La comunicación en el ámbito museal debe abrirse al abordaje del reconocimiento de la institución por su identidad, su cultura y sus prácticas, lo cual va más allá de lo que se comunica a las audiencias, través la colección o exposición temporal que se esté presentando. (Remacha, 2014). Se trata de que la audiencia conozca la misión, visión, valores, objetivos, compromiso social y quehacer del museo. Para que una persona entre en un museo debe reconocer su existencia, su misión en la sociedad y los valores que enarbola como institución social. Aquí radica la importancia de la gestión de la comunicación en los museos. (Viñarás, 2009)

Para lograr este cometido, Remacha Recio (2014) aboga por un enfoque holístico de la comunicación que incorpore la exposición como vehículo para poner a disposición de la sociedad los bienes culturales y su conocimiento, utilizando las relaciones públicas como instrumento para alcanzar los objetivos de la organización, en el entendido de que de las exposiciones y actividades destinadas a la difusión del patrimonio no tienen razón de ser, si la institución no es visitada por las diversas audiencias. Ante este planteamiento, se ha comenzado a reflexionar sobre la importancia de dar a conocer el museo y persuadir al público potencial para que se decida a visitarlo. Esto solo será posible mediante la implementación de estrategias de comunicación bien articuladas, que, por demás, induzcan a una participación activa de las audiencias en el quehacer museal. Dichas estrategias deben integrar a los medios de

comunicación (impresos, audiovisuales, digitales) como aliados de primer orden. En la medida en que el museo se aboca hacia este propósito, logrará incrementar su notoriedad, uno de los objetivos de la comunicación, o en el caso de un museo nuevo, crear notoriedad; a la vez que se irá posicionando de forma positiva en la mente de su audiencia. Luego, el proceso de interacción museo-audiencia escala a un mayor nivel, en el que el museo comienza a generar nuevas actitudes y opiniones en la audiencia, hasta que termina influyendo en sus hábitos y conductas. Es en ese punto en el que el museo se convierte en un agente de cambio y desarrollo social, fin último que debe ser entendido al momento de diseñar e implementar las estrategias de comunicación.

4.3. El plan de comunicación estratégica

Las organizaciones deben desarrollar constantemente acciones dirigidas a construir y/o consolidar su liderazgo, y para esto es primordial que sus unidades o departamentos de comunicación se aboquen al diseño de un plan que contribuya a afianzar su identidad, proyectar su imagen y gestionar su reputación. George Terry (2013) entiende la comunicación como un proceso en el que es seleccionada una información y se parte de un supuesto en torno al futuro para desarrollar las actividades necesarias y realizar los objetivos de una organización.

El especialista Paul Capriotti define el plan de comunicación como un instrumento de gestión cuyo propósito es organizar, coordinar y formalizar toda la actividad concreta de comunicación en un período temporal de un año, ya sea fiscal o natural. (Capriotti, 2011). Potter (2002, 2012), por su parte, plantea que la existencia de un buen plan de comunicación establece la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico, y debe reflejar de manera

sintetizada toda la experiencia y el conocimiento que, en materia de comunicación, existe en la organización para alcanzar su misión.

Definido de forma más amplia, el plan de comunicación es considerado una herramienta estratégica de gestión e inversión que aborda de manera sintetizada la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran transmitir a sus públicos un conjunto de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado, entre los que se encuentran la confianza, la calidad y la credibilidad. (Martín, 2011, p.105).

El plan debe responder a las necesidades de las diversas audiencias y grupos interesados actuales o potenciales. (Jáuregui, 1990). En el caso de los museos, el plan debe promover el seguimiento y la evaluación de los procesos que se vayan a implementar, lo que contribuirá a que el personal que labora en el museo reflexione constantemente, con el fin de aportar a la mejora de los procesos para garantizar la calidad. (Cervera Fantoni, 2006)

La guía “¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?” (Gobierno de Navarra, 2011) traza pautas en lo relativo al papel de la comunicación en la actualidad y los aspectos que la caracterizan desde la esfera pública y política, con el fin de impulsar el entendimiento de la organización de la comunicación en las instituciones públicas, y establecer los pasos y la metodología que se deben implementar para diseñar un plan de comunicación para cualquier actividad. Los autores conciben el plan de comunicación en la administración pública como un documento con un tiempo de ejecución definido, cuyas ejecutorias deben fundamentarse en lo institucional, más que en el ámbito político; ya que su diseño está basado en el desarrollo de las actuaciones del gobierno, así como en la agenda, ruta y programa de actividades de la institución. Definen la comunicación como un canal para la información

pública, un instrumento democrático y un medio entre lo que el gobierno quiere comunicar y la ciudadanía. Se fundamenta en la gestión de la relación entre las audiencias (la ciudadanía) y el gobierno, con una intención colectiva (pública), una utilidad social (para la ciudadanía) y en la determinación de no obedecer a intereses particulares del gobierno en cuestión”. (Gobierno de Navarra, 2011). En cuanto al papel de las instituciones públicas como servidoras de la sociedad, la comunicación institucional debe satisfacer el derecho a la información que tiene la sociedad, por lo que el manual plantea que la comunicación en las instituciones públicas debe ser relevante (estratégica), de fácil comprensión, que emocione, que promueva la cercanía y la participación, que se desarrolle entre personas, global, que conduzca a la operatividad, en tiempo real y para toda la colectividad. (Gobierno de Navarra, 2011)

En esta investigación, se toma como base la estructura que presenta esta guía para el diseño de un plan de comunicación para el museo caso de estudio, debido a que ha sido elaborada tomando en cuenta las complejidades de comunicación propias de las instituciones públicas, que, por demás, son distintas a las que se plantean en una institución privada o semi-privada. Esta guía contempla diez (10) etapas que describimos a continuación, las cuales resumen cuatro (4) grandes apartados: diagnóstico, estrategia, acciones y control (Gobierno de Navarra, 2011). Del total de las etapas, hemos omitido la etapa de presupuesto y la del cronograma por considerarlas irrelevantes para los fines de esta tesis, debido a que no se puede establecer el tiempo ni los costos en un documento de investigación con fundamento académico.

Etapas para el desarrollo de un plan de comunicación

1. Análisis del entorno: su objetivo es la recopilación de información sobre la historia y el contexto de la institución y se sub-divide en tres (3) categorías de contextos:

Contexto local: conocimiento de la localidad/comunidad (el conocimiento detallado, desde lo más global a lo más específico, en el plano del entorno local)

Contexto social: se refiere al conocimiento que la sociedad tiene sobre la institución.

Contexto organizacional: se refiere al conocimiento de la propia administración, el cual se obtiene mediante una auditoría e investigación exhaustiva sobre la institución, el modo en que se comunica con sus públicos, cuál es su competencia y su entorno político.

En la etapa del análisis del entorno, la guía recomienda sintetizar la información a través de la creación de un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), ya que este facilita la visualización de la información mediante su organización en torno a cuatro grandes cuadrantes. El FODA ayuda a identificar puntos fuertes y débiles que se determinan mediante el diagnóstico del contexto interno de una institución, así como del externo. Este último se determina mediante el análisis de las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2006)

Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para la institución se constituyen en la clasificación de la información, para poner en evidencia cuáles son los puntos fuertes y los puntos críticos en la institución, desde el punto de vista de lo local, social y organizacional. (Gobierno de Navarra, 2011)

4. **Objetivo de Comunicación:** esta etapa persigue identificar cuál es el rumbo que se le quiere dar a la entidad y qué se persigue lograr de las diversas audiencias, de los clientes y del entorno.

El Dictionary of Public Relations Measurement and Research, define el objetivo de comunicación como:

Un resultado medible en tres formas: informativa (cognitiva), de motivación (actitudes y creencias) y conductual (acciones concretas); una declaración explícita de intenciones que apoya una estrategia de comunicación, y mensurable, incluye una audiencia o público deseado, una propuesta de cambio en un efecto de comunicación, una indicación precisa de la cantidad o el nivel de cambio y un plazo específico para que el cambio se produzca. (Stacks, 2006)

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la administración a primer nivel y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis. (Gobierno de Navarra, 2011)

5. **Público objetivo:** en esta etapa se debe identificar y analizar cuáles son las audiencias primarias a las que se quiere llegar; también se debe conocer sus necesidades para poder atenderlas de forma efectiva.

Dicho documento contempla, además, la identificación y abordaje de públicos secundarios, como son: los responsables políticos, las asociaciones, los sindicatos, los líderes de opinión, los grupos empresariales, las audiencias en línea, los analistas, los profesionales y otras instituciones públicas. Sin embargo, los autores plantean que en función de la amplitud y de las necesidades de cada plan de comunicación particular, se definirán estos u otros públicos.

4. El mensaje: El mensaje es definido como una unidad que facilita el intercambio de la comunicación. (Aguado, 2004)

En esta etapa, la guía recomienda identificar el mensaje que se quiere que la audiencia escuche y crea. Para ello es necesario desarrollar el mensaje o mensajes en una frase clara. De

acuerdo al documento, en comunicación pública se deben establecer tres (3) objetivos para definir los mensajes, en lo concerniente al efecto que estos ejerzan en las audiencias: informar, educar y motivar.

Es recomendable sintetizar los mensajes en claim o slogan que conecten con las audiencias e identificar mensajes cortos y otros que necesiten ser más explicativos, porque requieren llevar a la audiencia a la reflexión. (Aguado, 2004). Del mismo modo, la guía recomienda que se articulen mensajes adaptados a cada entorno en particular.

5. La estrategia: El propósito de esta etapa es determinar las estrategias al momento de iniciar el proceso de comunicación que se deriva del plan.

Para Quinn, citado por Garrido, (2004), la estrategia es entendida como una pauta o proceso que incorpora los objetivos, las políticas y acciones secuenciales de una institución caracterizadas por la coherencia.

La estrategia traza las pautas del análisis de la situación en que se presentan las realidades que serán abordadas mediante acciones específicas para responder a las necesidades que se plantean. De acuerdo a la guía, es pertinente identificar una perspectiva comunicativa relativa a lo que se va a divulgar, pensando en términos globales y con una estrategia para un plazo específico.

6. Acciones de comunicación: Las acciones se refieren al modo y el momento en el que se ejecutarán las estrategias para alcanzar el propósito planteado. (Tur-Viñes y Gauchi, 2015)

La guía define las acciones de comunicación como canales de la comunicación o mecanismos que se deben implementar para alcanzar los objetivos trazados. La finalidad de esta etapa, de acuerdo al documento, es llevar a la realidad los planes de acción dirigidos a lograr los

objetivos de la comunicación. Además, en esta fase se definirán las tácticas a desarrollar y las herramientas de comunicación que se deben integrar.

Según la guía, la agenda de la administración, las legislaciones, el sistema político y las demandas y necesidades de la sociedad trazarán las pautas para el desarrollo y la planificación de las acciones.

7. Control y seguimiento: De acuerdo a Paola Miranda, la aplicación efectiva de los mecanismos de control y seguimiento es esencial para garantizar que los resultados obtenidos en cualquier proceso correspondan con los esperados y sean coherentes con las necesidades y los valores de la población beneficiaria. (Miranda, 2011)

Para estos fines, la guía plantea que es pertinente medir el impacto de las actividades de comunicación, mediante el seguimiento permanente del trabajo ejecutado. Para estos fines, recomienda el uso de una serie de indicadores de control sobre los cuales hacer mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con el fin de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones relevantes.

Las herramientas la guía aconseja utilizar para el control y el seguimiento del Plan, son los indicadores, el Modelo Q&A (Question&Answer): pregunta-respuesta, informe mensual sobre el proceso, briefings periódicos con la dirección y resumen anual.

8. Evaluación: La evaluación es definida como “un examen más profundo, que se efectúa en determinados momentos de la operación de los programas o proyectos o de partes de ellos, por lo general con hincapié en el impacto, la eficiencia, eficacia, pertinencia, replicabilidad y sostenibilidad de dichos programas o proyectos”. (Dale, 1998, según citado en García, 2010, p.3)

La guía plantea que inmediatamente se ejecuta el seguimiento y el control, es pertinente evaluar los resultados finales de la comunicación, con el fin de obtener información de base para acciones de comunicación posteriores.

Estas etapas pueden ser consideradas como base para el diseño de un plan de comunicación para el sector de los museos públicos en República Dominicana ya que deben considerar los mismos aspectos de la administración pública de la realización de diagnósticos, al igual que la identificación de estrategias, acciones y medidas de control que establece la guía “¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?” (Gobierno de Navarra, 2011).

Parte 3: Perspectiva metodológica

5.1. Metodología de la investigación

La realización del presente trabajo de investigación ha sido concebida y desarrollada desde la perspectiva mixta, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “la conjunción de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”. (p. 534)

Con dicha perspectiva se pudo entrevistar una muestra de personas, a las que se les cuestionó sobre las variables contempladas en cada objetivo del presente estudio y a seguidas sus respuestas expuestas a través de tablas de frecuencia y gráficas de barra, con las cuales se interpretó la realidad que concierne al factor comunicación y mercadeo en la gestión de museos en la ciudad de Santo Domingo.

5.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente trabajo está apoyado en instrumentos cualitativos y cuantitativos. En cuanto a los instrumentos abordados, estos fueron: encuesta, análisis FODA, análisis de fuentes académicas, análisis de contenido, observación directa de los procesos, además de que se implementó el método de entrevistas con la directora General de Museos que tuvo a su cargo la gestión de dicha institución durante el mayor lapso de tiempo; la primera directora del museo y el primer encargado del museo tras su remodelación.

Del mismo modo, se analizaron las informaciones difundidas sobre el museo en los diversos medios de comunicación externos que circulan en la República Dominicana.

5.3. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, este se basa en un estudio de casos, ya que se requiere la comprensión de un problema específico de determinado caso. Un estudio de caso es “un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas”. (Barrio, et al. s.f.: 3)

5.4. Técnicas e instrumentos

Hurtado (2008, p. 147) comenta que las técnicas tienen que ver con los procedimientos implementados para recabar datos. Pueden ser de diversos tipos: revisión documental, observación, encuesta y técnicas socio métricas, entre otros. Seguidamente, Arias (2006, p. 69) comenta que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar y almacenar información.

Las técnicas y procedimientos empleados en la realización de esta investigación fueron: observación participante, encuesta, entrevista y diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Observación participante

Mediante esta técnica, podremos establecer un contacto directo con los elementos de la investigación (Bracamonte, 2015). En este caso, analizamos el proceso de gestión de la comunicación externa del museo. A través de este tipo de observación, el investigador se vincula en los procesos de quienes está observando y esto es aceptado, por considerarse que la acción del observador no afecta la acción observada. (Padua et. al, 1987). Nuestra observación fue realizada en la Dirección de Comunicación del Ministerio de Cultura, departamento en el que laboramos y

que es el encargado de gestionar la comunicación de los museos estatales, en el caso específico, del Museo de las Atarazanas Reales.

Entrevistas

La entrevista es de una conversación que consiste en preguntas y escuchar respuestas. (Denzin y Lincoln, 2005) El tipo de entrevista abordado para esta investigación fue el de entrevista no estructurada, puesto que el esquema fue de preguntas abiertas fue flexible y el entrevistado tuvo que construir la respuesta. El objetivo fue entender el comportamiento del museo a lo largo de los años, en lo concerniente a la gestión de la comunicación externa. En este tipo de entrevista no hay una prefijación o secuencia del esquema de preguntas y respuestas, y esto facilita una mayor adaptación a las necesidades de la investigación. (Del Rincón, et al, 1995).

Las entrevistas se realizaron para obtener información de valor sobre el tema de investigación. Fueron aplicadas a personal administrativo que ha trabajado en el museo (entre éstos, personal que en algún momento haya estado a cargo de la gestión de la comunicación), así como a personal encargado de la atención al público.

Encuestas

Las encuestas son una de las herramientas utilizadas para obtener información de primera mano que sustentan la investigación. Los encuestados comprenden personal administrativo que ha laborado en el museo, estudiantes, investigadores, maestros de historia y visitantes asiduos. García Ferrando (1985) define la encuesta como una técnica que se auxilia de procedimientos estandarizados de investigación a través de los cuales se procede a recopilar y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, con el fin de examinar, describir, pronosticar y/o explicar una serie de particularidades. En tanto que

Sierra Bravo entiende la observación por encuesta como “el proceso mediante el cual se obtienen de datos de interés sociológico a través de la interrogación a los integrantes de la sociedad”, considerándolo como el procedimiento sociológico de investigación de mayor importancia y el más empleado. (Sierra, 1994).

La manera en que se recopilaban los datos fue vía correo electrónico y WhatsApp, por considerarlas las más eficaces, debido a que en el periodo de realización de las mismas (mayo-junio 2021), el gobierno dominicano implementó un protocolo de distanciamiento social por la pandemia del covid-19. Las encuestas nos ayudaron a determinar los niveles de percepción sobre el museo y la efectividad de los procesos comunicacionales en torno al mismo, llevados a cabo por la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura y por el mismo museo, cuando tuvo a su cargo la gestión de comunicación.

Luego de realizar una segmentación demográfica basada en la edad, sexo y preparación académica, se procedió a desarrollar cada pregunta, las cuales contribuyeron a recopilar la siguiente información:

1. Nivel de conocimiento sobre la existencia del museo
2. Nivel de conocimiento sobre los atractivos del museo
3. Nivel de conocimiento sobre la ubicación geográfica del museo
4. Periodicidad de recepción de información sobre el museo
5. Pertinencia de la difusión de información sobre el museo
6. Canales idóneos para emitir información acerca del museo
7. Público externo estratégico

Para recopilar dichas informaciones, se procedió a elaborar un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales se caracterizan por ofrecer opciones de respuesta predeterminadas.

Respecto a las preguntas cerradas, comúnmente llamadas pre-codificadas, son aquellas en las que la persona encuestada debe escoger entre dos alternativas: 1) sí o 2) no, así como a) verdadero o b) falso, a) de acuerdo o b) en desacuerdo, a fin de que se pueda evidenciar su opinión o circunstancia personal, como destacan Casas, Repullo y Donado (2003).

En algunos casos, las preguntas ofrecían una parrilla de respuestas múltiples tipo abanico de respuestas, facilitando al encuestado elegir una o varias opciones de respuesta. De acuerdo a Casas, et al. (2003) el abanico de respuestas pone a disposición del encuestado una serie de alternativas de respuesta, caracterizadas por su exhaustividad y por su carácter mutuamente excluyente.

Los datos obtenidos fueron presentados en dos formatos: en gráficos y mapas. Los datos recogidos entre mayo y junio de 2021 han llevado a reunir 296 respuestas sobre los 37 encuestados.

Se formularon ocho (6) preguntas, (siete (7) abiertas y una (1) cerrada), con la finalidad de recabar información cualitativa orientadas a demostrar que la investigación responde al objetivo central de la investigación.

Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

1. ¿Conoce usted la oferta del Museo de las Atarazanas Reales? (pregunta cerrada)
2. Si lo conoce, ¿Por cuál medio se enteró? (pregunta cerrada)
3. ¿Cuánto conocimiento tiene acerca de los eventos o actividades que realiza el Museo de las Atarazanas Reales? (pregunta cerrada)

4. ¿Qué nivel de difusión considera usted que tienen las exposiciones y actividades que realiza el museo? (pregunta cerrada)
5. ¿Considera usted que este museo debería tener más difusión de sus exposiciones y actividades? (pregunta cerrada)
6. Si contestó afirmativamente, ¿cuáles medios considera usted deben tomarse en cuenta para difundir las actividades del museo? (pregunta cerrada y de respuesta múltiple)
7. ¿Cuáles segmentos poblacionales considera usted los apropiados para recibir constantemente información acerca del museo? (pregunta cerrada y de respuesta múltiple)

Diagnostico FODA

Mediante la aplicación de la matriz FODA, se puede identificar las debilidades o falencias del museo, en el ámbito de su gestión de comunicación; así como los factores que inciden en que el mismo no se registre dentro de la oferta turística-cultural con que cuenta la República Dominicana.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, se refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ponce, 2017: 114).

Esta herramienta es muy útil en el ámbito de las investigaciones cualitativas, debido a que conlleva a la realización de un diagnóstico del tema o caso de estudio, ofreciendo una panorámica general de la situación a analizar, la cual es presentada de forma precisa y cuyos resultados dirigen a una estratégica y objetiva toma de decisiones. De acuerdo a Thompson y Strikland (1998), el análisis FODA valora el efecto que una estrategia tiene para alcanzar un

equilibrio entre aquello para lo que es capaz internamente la institución y su contexto externo. (Thompson et al, 1998: 14).

Rojas plantea que el análisis FODA consiste en un instrumento que facilita la obtención de conocimiento y la evaluación de las condiciones operacionales reales de una institución, tomando como punto de partida el análisis de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, con el objetivo de plantear acciones y estrategias para su provecho. (Thompson et al., 2012)

En lo concerniente al uso de esta herramienta para la investigación en el campo de los museos, Hermosilla Pla plantea que el análisis FODA permite conformar un cuadro (matriz) de la situación actual de la organización del museo. Esto, a su juicio, posibilita la realización de un diagnóstico preciso y la toma de decisiones en función de los objetivos planteados. (Hermosilla, 2020)

El autor añade que el uso de esta matriz facilita la definición de una estrategia, ayuda a determinar las prioridades de la institución; también, define las discrepancias entre las oportunidades de la organización y la elaboración de las estrategias pertinentes para el desarrollo del propio museo.

Además, induce a la reflexión, ya que a través de información objetiva puesta a disposición del investigador, se podrá sacar provecho a las fortalezas y oportunidades, y disminuir el efecto de las debilidades y las amenazas.

De igual modo, la matriz FODA permite identificar cuáles son las limitaciones y posibilidades del museo como institución, a los fines de poder capitalizar estas últimas para

beneficio de su imagen y visibilidad, en el entendido de que lo que es una debilidad, si se gestiona de manera estratégica, puede convertirse en una fortaleza.

Además, este análisis “permite examinar todos los factores internos para saber si representan una fuerza o una debilidad para la organización. Ello tiene que ver tanto con la competencia del personal como con la calidad de las colecciones, la situación financiera, el emplazamiento o el estado de los inmuebles”. (UNESCO, 2006: 165)

Para poder configurar el proceso de la planificación estratégica, es necesario desarrollar los siguientes pasos (Abascal, 2000):

1. Estudios del perfil de la organización

Determinación del tipo de organización

Ubicación geográfica

Estilo de dirección

Estudio del análisis de la competencia

2. Estudio de factores de la competencia

Políticos, sociales, económicos

Productos y tecnología

Mercados y competencia

Creación del futuro y cálculo de previsiones

- 3) Creación de un listado de oportunidades y riesgos externos

- 4) Elaboración de un listado de amenazas externas

5) Estudio de factores internos

Elaboración de factores internos

Elaboración fortalezas internas

Elaboración debilidades internas

Selección orientación estratégica

Al momento de proceder al análisis, partimos del conocimiento que, en cuanto a la gestión del museo, hemos adquirido en nuestras labores en la Dirección de Comunicación del Ministerio de Cultura, departamento que por largos años ha tenido a su cargo la gestión de comunicación de los museos estatales. Del mismo modo, analizamos las informaciones que sobre el mismo han circulado en los medios de comunicación, tanto internos de la institución, como externos. Para analizar su entorno, estuvimos verificando el comportamiento comunicacional de los museos competidores, así como las condiciones sociales, demográficas, geográficas, políticas y tecnológicas que inciden indirectamente en la operatividad comunicacional del museo, aunque obedecen a factores externos que se escapan del control del mismo.

5.5. Fuentes primarias

De acuerdo a Isabel Villaseñor, el investigador no puede emprender su labor sin conocer cuáles son las fuentes de información disponibles. Estas, al igual que los instrumentos de la investigación, son imprescindibles para el desarrollo de cualquier proceso de investigación, sin importar su nivel. (Villaseñor, 2008).

Rodríguez, Martínez & Martínez (2004) plantean que las fuentes de información incluyen conocimientos que luego son plasmados en documentos para posteriormente ser transmitidos. El estudio y el proceso de indagación sobre el tema, mediante la consulta de las fuentes,

contribuyen a incrementar el conocimiento y conllevan a una mejor comprensión de nuevos temas. (Rodríguez et al., 2004). De acuerdo a Coll, la información original y nueva se obtiene a través de la fuente primaria. Esta se trata de datos que no han sido alterados, interpretados o analizados. Es decir, de información que no ha sido manipulada previamente y que generalmente es el resultado de un esfuerzo intelectual. (Coll, 2021).

5.6. Fuentes secundarias

De acuerdo a Miranda y Acosta (2009):

Las fuentes secundarias son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc. (p:2).

Para la realización de la presente investigación, las fuentes secundarias que sirvieron de apoyo fueron: a) internet, b) revistas especializadas en el tema museos c) artículos de opinión sobre la gestión de la comunicación en los museos d) documentos informativos sobre el museo caso de estudio e) textos académicos sobre museología.

5.7. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo, debido a que pretende describir la realidad de situaciones, personas, grupos o comunidades.

La investigación descriptiva contribuye a ahondar en el conocimiento objetivo de una situación específica con el fin de elaborar un manual, mediante la aprehensión de las cualidades o atributos externos del objeto de estudio. La descripción puede estar

relacionada con personas, hechos, procesos y relaciones naturales, y con la sociedad, los cuales tienen que realizarse en un tiempo y lugar específico, con el fin de reunir los detalles necesarios que ayudarán a identificar la problemática. (Pacheco, 2004, p.5)

La investigación solo abordó lo relativo a la comunicación del museo con los públicos externos, en el entendido de que, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de los métodos de obtención de información, la mayor debilidad del museo radica en la escasa información que sobre el mismo tienen las audiencias externas.

Andrade define este tipo de comunicación como la “emisión de mensajes por parte de una organización dirigidos a sus audiencias externas, con el fin de mantener o estrechar sus relaciones con ellos, para lograr la proyección una imagen favorable o la promoción de sus productos o servicios”. (Andrade, 1997)

Capítulo 6: La comunicación en el Museo de las Atarazanas Reales

6.1. Contexto histórico del Museo

El Museo de las Atarazanas Reales fue creado en el año 1990, debido a la necesidad de ofrecer al público la oportunidad de disfrutar permanentemente de una exhibición de bienes de arqueología submarina que se habían rescatado de las aguas del Mar Caribe, como fruto de investigaciones desarrolladas entre los años 70 y 80. (Guía del Museo de las Atarazanas Reales, 2019)

De acuerdo a notas de campo con informaciones ofrecidas por la ex directora General de Museos, Luisa de Peña, estos bienes fueron exhibidos previamente en una exposición temporal e itinerante de arqueología submarina presentada por la Comisión de Rescate Arqueológico Submarino, entidad que posteriormente fue la rectora de dicho museo. (De Peña, 2021).

En sus inicios, el museo operaba bajo la tutela de la Comisión de Rescate Arqueológico Submarino (CRAS) (hoy Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático) y su primera directora fue la arquitecta Diana Martínez. Dicha comisión tenía la responsabilidad de rescatar, conservar y poner en valor el patrimonio cultural subacuático de la Nación, “participando, además, activamente en diversos foros internacionales para lograr una definición de instrumentos idóneos a nivel internacional, a fin de lograr la protección efectiva de dicho patrimonio”. (Decreto No. 289-99 que crea la Oficina Nacional de Patrimonio Cultural Subacuático, 1999: 93).

En el año 1990, mediante decreto 289-99 del presidente Leonel Fernández, fue creada la Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático. Dicho decreto, en su artículo 14, establece que la Comisión de Rescate Arqueológico Submarino debía pasar a formar parte de dicha Oficina, así como los bienes y piezas a cargo de esta, su personal, almacenes y laboratorios. Entre las funciones de dicha Oficina, el artículo 6 establece que la misma tiene la responsabilidad de:

“administrar los museos actuales y los que se establezcan en el futuro en el área de patrimonio cultural subacuático. Estimulará la creación de museos locales y supervisará su funcionamiento, en poblaciones con relevancia histórica para el sector, tales como Montecristi, Puerto Plata, Río San Juan y Samaná. (Decreto No. 289-99 que crea la Oficina Nacional de Patrimonio Cultural Subacuático, 1999: 95).

A partir del decreto, se dispuso que el Museo de Las Atarazanas Reales pasara a ser una dependencia de la Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático. Un año más tarde, el presidente Leonel Fernández promulga la ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura (mediante el decreto 56-10, se realiza el cambio de nombre a Ministerio de Cultura (Ley 41-00, 2000). La misma ley, en su artículo 6, transfiere la Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático a dicha Secretaría, por lo que a partir de ese momento el Museo de las Atarazanas Reales pasó a ser una sub-dependencia del hoy Ministerio de Cultura.

En el año 2007, la Secretaría de Estado de Cultura, a través del Viceministerio de Patrimonio Cultural y la Dirección General de Museos, crea la Red Nacional de Museos, la cual fue aprobada por el Consejo Nacional de Cultura en ese mismo año y cuyo fin es “la protección, conservación y desarrollo de los museos existentes y la adopción de incentivos para la creación de nuevos museos en todas las áreas del patrimonio cultural de la Nación”. (Reglamento Red Nacional de Museos, 2007, p. 4)

Este reglamento aglutina a los museos nacionales en diversas categorías, siendo una de ellas la de “museos estatales”, que no eran más que aquellos que dependen directamente de la Dirección General de Museos (entiéndase, Secretaría de Estado de Cultura), tanto en materia administrativa como técnica. En el caso del Museo de las Atarazanas Reales, este pasa a estar bajo esta categoría y se acoge a las disposiciones técnicas y administrativas de dicha Red. De

Peña informó que durante su gestión como directora General de Museos, el Museo de las Atarazanas Reales (que para ese entonces estaba ya estaba bajo su jurisdicción), no desarrolló actividades de ningún tipo y recibía muy pocas visitas al año, debido al deterioro de su colección, la cual contaba con más de 20 años de haber sido diseñada para fines de exhibición temporal. Debido a esto, se somete un proyecto de remodelación del museo al Viceministerio de Patrimonio Cultural, dirigido en ese entonces por Sulamita Puig de González, el cual fue aprobado, por lo que se procede cerrar el museo de manera temporal para la ejecución del remozamiento, la cual no se inició sino hasta el año 2014 y concluyó en 2019.

El 12 de diciembre de 2019 fue reinaugurado el Museo de las Atarazanas Reales (MAR) en el gobierno del presidente Danilo Medina, luego de haber sido sometido a un proceso de cuatro años de modernización de su museografía e infraestructura, ajustada a los parámetros internacionales más vanguardistas y que contó con una inversión de 4.6 millones de dólares.

De acuerdo a informaciones contenidas en la Guía del Museo de las Atarazanas Reales (2019), el proyecto de remodelación comenzó a ejecutarse en el año 2014, como parte del Programa Fomento al Turismo Ciudad Colonial de Santo Domingo, que ejecuta el Ministerio de Turismo y con la financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y concluyó en el año 2019.

Dicho programa escogió al MAR como el primer museo a ser renovado como parte del proyecto de modernización de museos de la Ciudad Colonial. Para estos fines, se gestionaron los recursos para poner en marcha una serie de consultorías y licitaciones internacionales de adecuación y restauración del edificio, de diseño de la nueva museografía, de selección de la colección a exponer, de conservación de la colección de bienes culturales y, por último, de la ejecución y puesta en marcha de la museografía que hoy se exhibe. La coordinación del proyecto

estuvo a cargo de Maribel Villalona, quien en ese momento fungía como directora de Planificación y Proyectos del Ministerio de Turismo, y es obra de los arquitectos Wilfredo Feliz y Alexy Cordones. El proyecto comprendió la adecuación y restauración del edificio, el diseño e implementación de la nueva museografía, la selección de la colección a exponer, y la conservación de la colección de bienes culturales subacuáticos.

La colección que se exhibe reúne a la fecha más de cincuenta mil bienes, y durante décadas ha sido muy bien resguardada por el Ministerio de Cultura de la República Dominicana, un acervo que crece cada día, en la medida en que continúan y se profundizan las investigaciones. La misma procede de los barcos que nunca llegaron a su destino, aventuras fracasadas de la navegación. Algunas veces se trató de terribles accidentes marítimos que dejaron tras de sí miles de vidas de navegantes, comerciantes, pasajeros, religiosos, soldados y marinos, y una ingente cantidad y variedad de objetos que hoy debemos encontrar, investigar, descifrar y conservar para las futuras generaciones. Entre las piezas de la colección se encuentran objetos personales y productos comerciales que unieron culturas lejanas. También estos restos son un reflejo de ideas, creencias, miedos, avances tecnológicos y forma de entender el universo.

La Guía del Museo de las Atarazanas Reales (2019) consigna, además, que el MAR era un antiguo puerto de Santo Domingo, y se constituía en una edificación de gran belleza y simbolismo construida a principios del siglo XVI para alojar el almacén de puerto y astillero de la corona española, siendo una de las pocas edificaciones de esta especie que se mantienen en pie en todo el mundo, como testigo de la historia naval de esa época”.

Desde finales de 2019, este museo fue gestionado de manera provisional y compartida por el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Cultura. En febrero de 2021, en el gobierno del presidente Luis Abinader, la tutela del museo fue cedida, en su totalidad, al Ministerio de

Cultura. En junio de ese mismo año, fue designada Mónica Gutiérrez como su directora, quien ostenta el cargo hasta la actualidad.

6.2. Contexto comunicacional del museo

Los antecedentes en lo relativo a la divulgación al público externo de informaciones dirigidas a promover los bienes y servicios del museo son escasos, pues desde el inicio de las operaciones previas al proceso de remodelación, fueron mínimos los esfuerzos realizados en este sentido. No se registran evidencias de una gestión estratégica, dinámica y coordinada en materia de comunicación externa por parte de las administraciones que tuvo el museo en los 14 años que se mantuvo abierto al público, antes de que se dispusiera su cierre por motivos de remodelación.

En el año 2019, el MAR vuelve a abrir sus puertas al público, completamente renovado, pero en esta ocasión, por disposición del presidente Danilo Medina, este museo fue gestionado de manera provisional y compartida por el Ministerio de Turismo (MITUR) y el Ministerio de Cultura (MINC), por lo que las gestiones de comunicación para conocer sus novedosos atractivos quedaron a cargo del Programa de Fomento al Turismo Ciudad Colonial de Santo Domingo, ejecutado por MITUR a partir del préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) del 12 de octubre de 2011. Sin embargo, un año después, en el 2020, su implementación se vio interrumpida por la disposición del cierre de los museos, debido a de la pandemia del COVID-19.

Posteriormente, en diciembre del año 2020, el Ministerio de Cultura levantó las medidas restrictivas impuestas a los museos estatales emanadas del protocolo de prevención del covid-19 y dos meses más tarde, el presidente Luis Abinader, en cumplimiento con el artículo 6 de la Ley 41-00, transfirió, en su totalidad, la tutela del Museo de las Atarazanas Reales al Ministerio de Cultura, disposición que nueva vez le otorga a dicha institución la responsabilidad de la

promoción de la de los bienes y servicios de dicho museo, para el disfrute del público local e internacional.

Con relación antecedentes del Museo de las Atarazanas Reales en materia de gestión de la comunicación, en una conversación sostenida con la arquitecta Diana Martínez, ex directora del Museo de las Atarazanas Reales, nos informó que el museo no disponía de una estructura que le permitiera gestionar su comunicación de manera directa, pues este operaba con el personal básico propio de un museo caribeño. (Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2021).

En vista de lo antes expuesto, la dirección del museo se amparaba en los vínculos interinstitucionales con el Patronato de la Ciudad Colonial (institución eliminada recientemente, al ser derogado el decreto 220-93 que lo creó por disposición del presidente de la República, Luis Abinader), y el Departamento de Prensa de dicho patronato apoyaba en las gestiones de divulgación mediática de las actividades del museo.

La ex funcionaria explicó además que, al momento de ella fungir como directora del Museo de las Atarazanas Reales, este operaba como una dependencia de la Comisión de Rescate Arqueológico Submarino y que luego de su salida del museo, fue emitido el decreto que creó la Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático, dependencia que un año después fue adscrita a la Secretaría de Estado de Cultura (hoy Ministerio de Cultura), luego de la promulgación de la ley 41-00 que creó dicha institución.

Su segunda directora, Milagros Caamaño, asumió las directrices del mismo en el año 2004, en el gobierno del presidente Leonel Fernández, y que ya en ese momento se había dispuesto el cierre del mismo para fines de remodelación. Tras su cierre, la colección del MAR fue inventariada y trasladada a la Oficina Nacional de Patrimonio Subacuático, donde fue almacenada y conservada hasta el año 2019, fecha en que fue iniciada la remodelación y que fue

retornada al edificio que aloja el museo. Caamaño, M. (comunicación personal, 15 de abril de 2021).

Debido al cierre prolongado del MAR, no se registran acciones de comunicación en torno al museo en este periodo, por la inactividad de sus operaciones, salvo fichas técnicas y cápsulas que reseñan la historia del museo y su participación como parte de la Red de Museos de la Ciudad Colonial en publicaciones digitales con enfoque turístico y/o educativo.

Posteriormente, específicamente en el periodo diciembre 2019-marzo 2020, según informaciones ofrecidas por Lotus Otwey, quien fue designado Encargado Operativo del museo por parte del Programa Fomento al Turismo Ciudad Colonial de Santo Domingo, durante la fase piloto de apertura al público, es que se comienzan a evidenciar registros relativos a acciones de comunicación dirigidas a promover el museo y su quehacer institucional, los cuales fueron gestados por dicho programa, algunas en conjunto con el Ministerio de Cultura. Otwey, L. (comunicación personal, 2 de mayo de 2021).

Es a partir de su inauguración que comienzan a difundirse masivamente piezas de comunicación relativas al renovado museo. El 13 de diciembre de 2019, los portales del Ministerio de Turismo (www.mitur.gob.do) y del Ministerio de Cultura (www.minc.gob.do) reseñaron informaciones escritas y audiovisuales sobre la inauguración del renovado museo, que estuvo encabezada por el presidente de la República, Danilo Medina, y los ministros de Turismo, Francisco Javier García, y de Cultura, Eduardo Selman.

La nota de prensa fue difundida a los medios de comunicación, tanto impresos como digitales, y fue reseñada por los periódicos impresos: Listín Diario, HOY, El Nacional, Diario Libre y El Nuevo Diario, entre otros. Así como por los periódicos digitales: canal4dr.com,

acento.com.do, amediotiempo.com, informandord.com, almismotiempo.com, genterd.com y diariohispaniola.com, entre otros.

Audiovisuales sobre el acto inaugural fueron transmitidos por las redes sociales de la Presidencia de la República, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Turismo, y los noticieros dominicanos realizaron una cobertura en vivo del evento. Del mismo modo, de manera oficial, informaciones sobre este acontecimiento histórico fueron posteadas en la cuenta de instagram del Programa de Fomento al Turismo de la Ciudad Colonial (@tuciudadcolonial), así como en las cuentas de Instagram y facebook del Ministerio de Turismo (@turismord) y del Ministerio de Cultura (@miculturard) se hicieron eco de la información.

A partir de su renovación, la difusión de piezas de comunicación relacionadas a la apertura y oferta del Museo de las Atarazanas Reales continuó con publicaciones de reportajes (algunos gestionados por el Programa de Fomento al Turismo de la Ciudad Colonial, el MITUR y el MINC; y otros solicitados por los medios de comunicación interesados) en periódicos y revistas como: periódico HOY, El Caribe, Arquitexto, Listín Diario, entre otros; así como en los portales oficiales del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Cultura, respectivamente.

Tal ha sido el interés mediático que ha despertado la renovación del MAR, que reportajes sobre su historia y novedosos atractivos han sido publicados en medios de comunicación internacionales, como El País, de España, periódico que destaca en su información publicada el 26 de diciembre de 2019, la importancia, en el ámbito histórico, turístico y cultural, de este acontecimiento.

En marzo de 2020, debido al cierre de los museos dispuesto por el Ministerio de Cultura a causa de la pandemia del covid-19, el MAR cerró sus puertas al público nuevamente y pocas informaciones sobre el mismo fueron difundidas.

En la cuenta oficial de Instagram @tuciudadcolonial no se evidencian registros de publicaciones sobre el museo a partir de su cierre temporal, y vuelven a producirse informaciones sobre el mismo 11 meses más tarde, en febrero de 2021, cuando el presidente Luis Abinader Corona, entregó las llaves del museo (es decir, la tutela del mismo), a la ministra de Cultura, Carmen Heredia de Guerrero, en un acto celebrado en las instalaciones del recinto cultural, el cual se realizó dos meses después del Ministerio de Cultura haber dispuesto la reapertura de los museos en todo el territorio nacional.

A partir de esta disposición, la actual gestión del Ministerio de Cultura integra a dicho museo como parte de las dependencias bajo su jurisdicción que se acogen a las políticas de comunicación emanadas de la Dirección de Comunicaciones de la entidad, las cuales establecen que todas las informaciones de interés público de las dependencias deben ser articuladas y difundidas desde dicho departamento.

Esto obedece a las normativas establecidas en el Manual de Organización y Funciones del Ministerio de Cultura, el cual establece que: “La Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas es la única responsable de la gestión y difusión de la imagen institucional a nivel nacional, a fin de apoyar el plan estratégico de la organización, proporcionando coherencia e integración entre objetivos y servicios ofertados, y manteniendo una comunicación activa entre todas la unidades que la integran a través de la difusión de los medios de comunicación, previo la aprobación de la ministra”. (Secretaría de Estado de Cultura, s.f.)

Parte 4: Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones

7.1. Resultados

Para llegar a los resultados en torno al estado de los procesos comunicativos del museo, se realizó un diagnóstico en el que fueron aplicadas técnicas cualitativas de recolección de datos, para luego presentar el análisis de los resultados, que incluye una exposición de los hallazgos obtenidos mediante el análisis de documentación sobre el tema, observación participante, entrevistas realizadas a pasados funcionarios de la institución, encuestas aplicadas a miembros de la sociedad dominicana en general, y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno al museo.

La información sobre el tema de la gestión de la comunicación en los museos fue analizada, en torno a planteamientos de autores sobre este tópicó e identificando las teorías de comunicación aplicadas al ámbito de los museos y documentando la investigación con informaciones de relevancia académica sobre la comunicación museal. Como parte de la investigación, fue analizada la historia del Museo de las Atarazanas Reales y la información que ha circulado en los medios de comunicación locales sobre el mismo, con el fin de observar cómo ha sido su comportamiento mediático en los últimos años y cómo este pudo haber contribuido en su imagen y posicionamiento entre sus audiencias.

A través del análisis se pudo determinar que las únicas informaciones que fueron difundidas sobre el museo giraron en torno a su remodelación, en 2019, y la entrega de la tutela del mismo al Ministerio de Cultura, por parte del presidente Luis Abinader. La cobertura de ambos eventos contó con el respaldo de los medios de comunicación y fue replicada por medios internacionales. Posterior a esto, se realizaron reportajes sobre el museo, los cuales fueron publicados en periódicos y revistas de circulación nacional.

La observación participante fue realizada en el periodo 2019—2021 en la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura. Mediante esta técnica, pudimos constatar que las informaciones que se generaron fueron escasas, debido a que durante la mayor parte de dicho periodo el museo se mantuvo cerrado por la disposición gubernamental del cierre de los museos, como medida preventiva por motivos de la pandemia del covid-19.

La primera información registrada después de décadas sobre este museo, fue la difundida en el año 2019 sobre su formal apertura, luego de permanecer cerrado durante más de una década y haber sufrido una remodelación. El acto estuvo presidido por el presidente Danilo Medina, por lo que las informaciones fueron difundidas por dicha Dirección, en conjunto con las direcciones de Comunicación de la Presidencia de la República y del Programa de Fomento al Turismo Ciudad Colonial.

La siguiente interacción del museo con sus públicos se efectuó un año y dos meses después, al final del proceso de desarrollo de esta técnica, en la que tuvimos participación como personal de apoyo para el desarrollo del plan de difusión de las informaciones vinculadas al acto de entrega de la tutela total del museo al Ministerio de Cultura por parte del Ministerio de Turismo. Esta información fue difundida por ambas instituciones y ocupó espacios de los medios de comunicación nacionales. La misma se produjo luego de que el gobierno dominicano levantó las medidas restrictivas de cierre de los museos dispuestas nueve meses después de la disposición de cierre por motivo del COVID-19.

La observación permitió identificar que el museo se mantuvo inactivo durante nueve meses, por lo que no produjo ninguna información de interés para sus públicos. Solo en el mes de diciembre de 2019 y en febrero 2021 se realizaron actividades con un segmento de sus

públicos en este espacio y las mismas fueron difundidas solo a través de los medios de comunicación nacional y las plataformas digitales de las instituciones involucradas.

Posteriormente, mediante el desarrollo de la fase de las entrevistas a funcionarios vinculados al museo de pasadas gestiones de gobierno, se obtuvieron datos novedosos sobre el funcionamiento del mismo en el aspecto comunicacional.

En esta etapa, se procedió a entrevistar a quien fuera encargada de programación del museo y posteriormente directora General de Museos, la museóloga Luisa de Peña; a la primera directora del Museo de las Atarazanas Reales, arquitecta Diana Martínez; la última directora que tuvo el museo a la fecha de realización de esta investigación, Milagros Caamaño, y al último encargado del museo, Lotus Otway. La información recolectada fue utilizada en el capítulo 5, en el que se analiza los antecedentes de la comunicación del museo con sus respectivas audiencias.

Los funcionarios coincidieron en señalar la deficiente gestión de comunicación que ha tenido el museo durante todo el proceso de su creación, hasta la fecha de conclusión de las investigaciones. Esto debido a factores, como la carencia de autonomía propia para gestionar la difusión de sus informaciones, los cierres de sus operaciones por diversos motivos, y los efectos de la pandemia del covid-19 en perjuicio de la operatividad museal en el país.

Encuesta

Otro método de investigación implementado fue la encuesta, el cual facilitó la obtención de datos estadísticos en cuanto a la percepción del museo y la pertinencia de difundir su quehacer institucional. La encuesta fue enviada a un total de 70 personas, de las cuales 37 la completaron. Las preguntas giraron en torno al nivel de conocimiento que los públicos tienen sobre el museo, la periodicidad de recepción de información acerca del mismo, conocimiento sobre su ubicación

geográfica y canales de comunicación preferidos para recibir información sobre el museo e interactuar con el mismo. A partir de este número se obtuvieron los siguientes datos:

1. Nivel de conocimiento sobre el museo

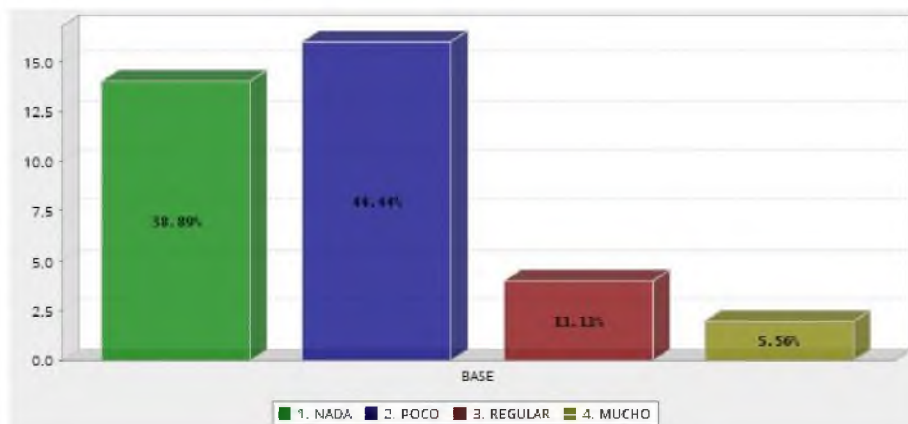
Del análisis de datos, se reflejó que un 44.44% de los encuestados dice conocer “poco” acerca de los atractivos del Museo de las Atarazanas Reales, seguido por un 38.89% que dice no conocer “nada” sobre el museo. Un 11.11% dice poseer escasos conocimientos sobre el museo, en tanto que solo un 5.56% dice conocer “mucho” sobre el museo.

Esto pone en evidencia el escaso conocimiento que sobre el museo tiene la mayoría de la población, lo que refleja la deficiencia que ha existido en cuanto al manejo estratégico de las informaciones del mismo que deben ser dirigidas al público externo.

Tabla 1. ¿Conoce usted los atractivos del Museo de las Atarazanas Reales?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Nada	14	38.89
Poco	16	44.44
Regular	4	11.11
Mucho	2	5.56
Total	36	100

Nota: Esta tabla muestra el grado de conocimiento de los encuestados respecto a los atractivos del Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 1.

2. Periodicidad de recepción de información sobre el museo

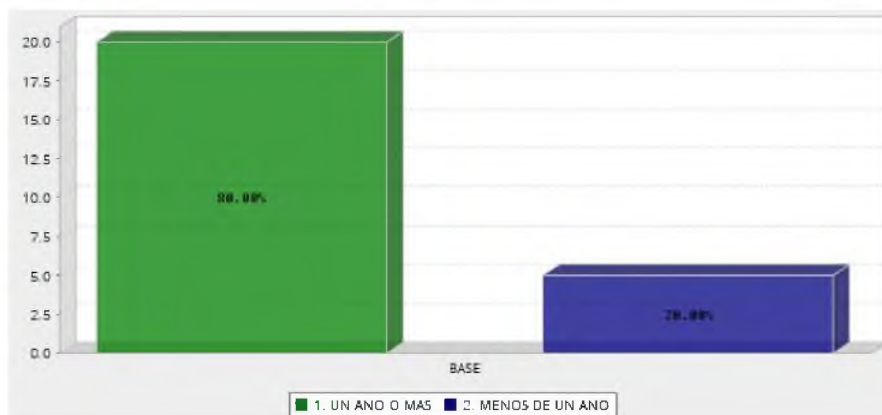
Este gráfico refleja en los resultados evidencia de la información obtenida sobre el museo, en cuanto a la difusión masiva de información y la timidez que ha mostrado el mismo en lo referente a la gestión efectiva de comunicación, lo que entendemos se ha debido en gran medida a que el mismo estuvo cerrado por causa de los protocolos implementados por el gobierno dominicano para la prevención del covid-19.

Un 80% declaró que recibió información sobre el museo hace más de un año, frente a un 20% que dijo haber recibido información hace menos de un año, tomando en cuenta el momento de la realización de esta encuesta.

Tabla 2. Si ha recibido información acerca del Museo ¿Cuándo fue la última vez que la recibió?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Un año o más	20	80.0
Menos de un año	5	20.0
Total	25	100

Nota: Esta tabla muestra la frecuencia en que los encuestados recibieron información respecto al Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 2.

2-Canales de recepción de información sobre el museo

En cuanto a los canales de transmisión de información sobre el museo, del total de personas encuestadas que dijeron conocer el museo, el 39.29 dijo haberse enterado sobre sus atractivos luego de haberlo visitado; seguido del 21.43% que dijo haberse enterado por canales no especificados.

El 17.86% especificó haberse enterado por plataformas de la internet, mientras que el 14.29 dijo que lo conoce a través de información sobre el mismo compartida por amistades. El 7.14 dijo haberse enterado por la televisión.

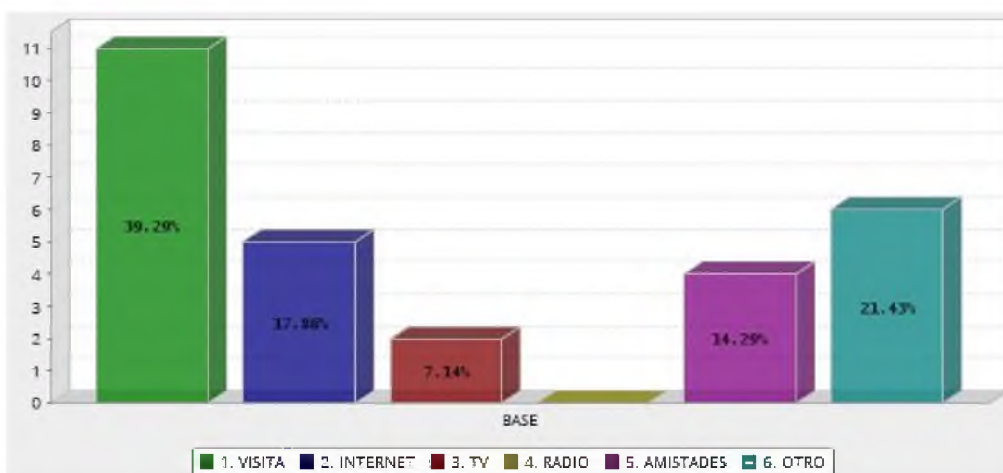
De acuerdo a los datos arrojados, la mayoría de las personas encuestadas han obtenido información del museo a través de visitas y por otros canales de comunicación no especificados, pero que no están agrupados dentro de los que son considerados en la actualidad como tradicionales, estos son el internet, la televisión y la radio.

Solo un 21.43 dijo haberse enterado por internet y la televisión, lo que nos demuestra la necesidad que tiene el museo de desarrollar estrategias que incluyan la utilización de dichos medios de comunicación para conectar con sus públicos objetivos.

Tabla 3. Si los conoce, ¿por cuál medio se enteró?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Visita	11	39.29
Internet	5	17.86
TV	2	7.14
Radio	0	0.00
Amistades	4	14.29
Otros	6	21.43
Total	28	100

Nota: Esta tabla muestra los medios a través de los cuales los encuestados dijeron haberse enterado respecto al Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 2.

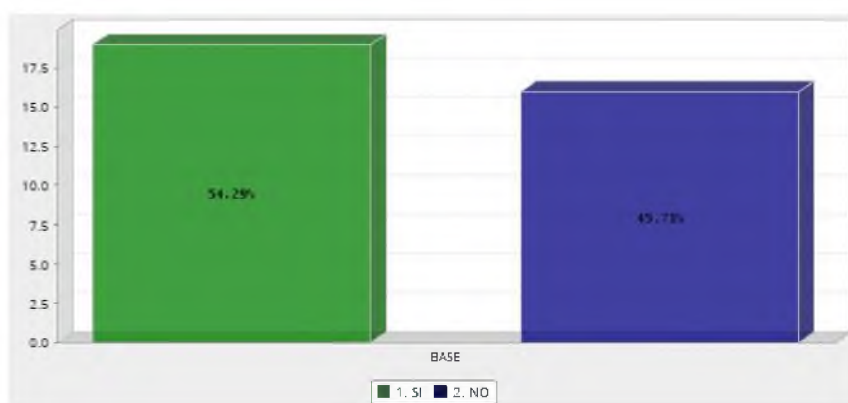
1. Nivel de conocimiento sobre la ubicación geográfica del museo

En cuanto a la ubicación geográfica del museo, el 54.29% de los encuestados que dijeron conocer el museo, también conocer su ubicación, frente a un 45.71 que dijo no conocerla. El hecho de que la mayoría declara no conocer la ubicación del museo es una evidencia de la necesidad de desarrollar estrategias dirigidas a informar a los públicos sobre el lugar en el que este se encuentra situado.

Tabla 4. ¿Sabe usted donde está ubicado este museo?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Sí	19	54.29
No	16	45.71
Total	35	100

Nota: Esta tabla muestra el nivel de conocimiento de los encuestados respecto a la ubicación del Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 4.

2. Nivel de interés en el involucramiento con el museo

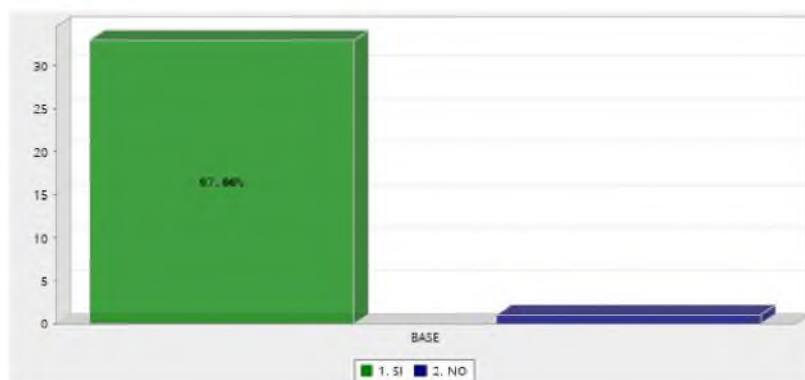
Al preguntársele a los encuestados sobre si consideraban que el museo debe realizar una mayor difusión de sus actividades, el 97.06% respondió afirmativamente, frente a menos de un 3% que dijo que “no”. Estos resultados confirman que la población desea recibir más información sobre el museo y sus atractivos y, por ende, involucrarse con su programa de exposiciones y actividades.

En este sentido, los resultados obtenidos reflejan la pertinencia de diseñar estrategias de comunicación que contribuyan a posicionar el Museo de las Atarazanas Reales como parte de la oferta turístico-cultural con que cuenta la República Dominicana.

Tabla 5. ¿Considera usted que este museo debería tener más difusión de sus exposiciones y actividades?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Sí	33	97.06
No	1	2.94
Total	34	100

Nota: Esta tabla muestra el grado de pertinencia que le asignan los encuestados a la realización de una mayor labor de difusión de las actividades del Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 5.

3. Canales de comunicación preferidos para recibir información sobre el museo

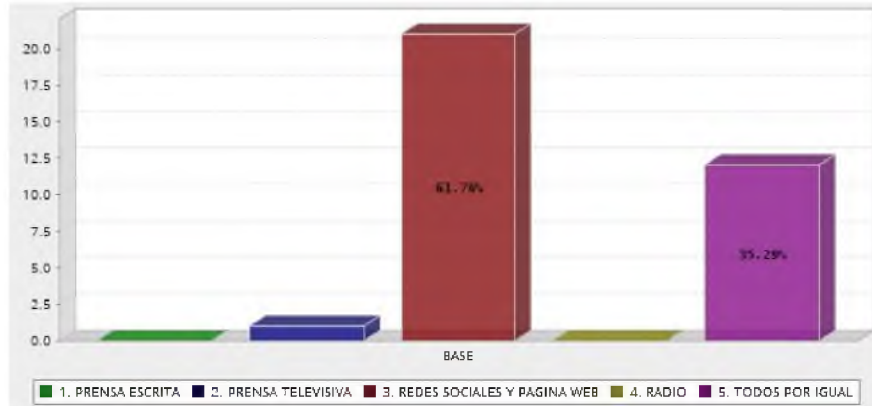
Los resultados de la encuesta arrojan que un 61.76% de los encuestados que dijeron conocer el museo, considera que los medios de comunicación más apropiado para difundir información sobre el museo son las redes sociales y páginas web, frente a un 35.29% que considera que debe informarse en la misma proporción por las redes sociales, páginas web, prensa escrita, prensa televisiva y radio.

Dichos resultados se inclinan en mayor proporción a la necesidad de diseñar estrategias que induzcan al uso de las redes sociales y páginas web como plataformas para conectar con las audiencias, sin dejar de integrar en las mismas a los medios de comunicación tradicionales (televisión, radio y prensa escrita).

Tabla 6. ¿Cuáles medios considera usted deben tomarse en cuenta para difundir las actividades del museo?

Categoría	Frecuencia absoluta	(%)
Prensa escrita	0	0.00
Prensa televisada	1	2.94
Redes sociales y página web	21	61.76
Radio	0	0.00
Todo por igual	12	35.29
Total	34	100

Nota: Esta tabla muestra los medios a través de los cuales los encuestados consideran debieran difundirse las actividades del Museo de las Atarazanas Reales.



Fuente: Tabla 6.

La encuesta fue validada por los especialistas: Lugenny De Óleo, licenciado en Comunicación Social, con maestría en Comunicación Corporativa, y Magnolia Bocio, abogada, quienes calificaron como buenas y válidas las preguntas realizadas a los encuestados. (ver anexo

La aplicación de esta encuesta contribuyó a identificar el escaso conocimiento que tiene la población sobre el Museo de las Atarazanas Reales y aspectos tan relevantes del mismo, tales como su ubicación geográfica, su contenido museográfico, los medios de comunicación a través de los cuales el museo se ha comunicado con sus públicos, así como las nuevas audiencias que este debe atraer en esta nueva etapa como museo remodelado y modernizado.

De igual modo, ofrece una perspectiva en relación a los mensajes que el museo debe transmitir a sus públicos, el tono de comunicación que debe utilizar para conectar con ellos y la pertinencia de integrar modernos canales digitales como parte de la plataforma comunicativa del museo.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Otro de los instrumentos aplicados fue el análisis FODA, el cual nos permitió examinar los factores internos y externos del museo, tales como sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades:

Fortalezas:

1. Colección valiosa de arqueología subacuática de República Dominicana y de toda América.
2. Patrimonio histórico único de distintas épocas; y procedencias y contexto único de la Ciudad Primada de América (patrimonio de la humanidad UNESCO).
3. Infraestructura y museografía renovada, la cual integra recursos tecnológicos acordes a las nuevas tendencias en materia museal.
4. Fácil acceso para el turista que arriba al país por el puerto de San Soucí y para el público que reside en Santo Domingo Este.
5. Reconocimiento de la Ciudad Colonial como una atracción turística para los visitantes extranjeros.
6. Edificio de interés arquitectónico y de valor histórico.

Oportunidades:

1. Auge del turismo de cine en la República Dominicana
2. El incremento en el arribo de turistas al país, por el Puerto de San Soucí.
3. Realización de programas del Ministerio de Cultura que promuevan las visitas a los museos.

4. Voluntad de las nuevas autoridades gubernamentales de reactivar el turismo local, luego de la crisis generada por la pandemia del Covid-19. Establecimiento de alianzas interinstitucionales enfocadas en la promoción del turismo y la cultura por parte del Ministerio de Cultura y el Ministerio de Turismo.
5. Políticas del gobierno dominicano para impulsar el sector museos.
6. Aprobación de la Ley de Mecenazgo.

Debilidades:

7. La ausencia de una política de gestión de comunicación por el retraso del gobierno en gestionar el inicio de sus operaciones.
8. La ausencia de un programa de actividades que permita promover el quehacer del museo.
9. Carencia de una filosofía institucional y de una identidad corporativa.
10. No cuenta con un espacio propio para parqueos.
11. Dependencia de subsidios públicos
12. Por ser un museo de pequeño tamaño, carece de áreas necesarias que contribuyan a su crecimiento.

Amenazas:

13. Prolongación de la actual crisis sanitaria que ocasione que el gobierno disponga nuevamente el cierre de los museos, por causa del covid-19 o de otras pandemias que puedan surgir.

14. Debilitamiento de la industria turística dominicana.
15. Auge de la delincuencia en zonas aledañas al museo
16. Gran parte de la población aún evita visitar espacios públicos para prevenir el contagio del Covid-19.
17. Poca penetración de visitas a museos y monumentos históricos de la Ciudad Colonial.

En este análisis FODA podemos observar la institución desde la perspectiva de sus aciertos y falencias, lo que nos sirve de punto de partida para desarrollar estrategias de comunicación que contribuyan a posicionarlo como parte de la oferta de turismo cultural de la República Dominicana. Al identificar las debilidades, se observa que la ausencia de un programa de actividades y de estrategias de comunicación, debido al proceso de cese de sus operaciones por motivo de la pandemia. Además, como consecuencia de su inactividad prolongada, el museo carece de filosofía e identidad institucional. Otra de las razones que limitan la operatividad es el hecho de que es un museo con espacio limitado en su infraestructura, lo que impide la habilitación de áreas en su interior apropiadas para alojar un departamento de Comunicación que opere in situ.

Otra de las debilidades del museo es su dependencia de subsidios públicos, lo que limita su autonomía presupuestaria y, por ende, afecta su desarrollo institucional. Y, por último, el museo no cuenta con parqueos propios, lo que dificulta el acceso de público a sus instalaciones. Para que estas deficiencias no afecten negativamente la imagen del museo al momento de reiniciar sus operaciones, es necesario desarrollar estrategias de comunicación enfocadas en resaltar sus fortalezas, para que estas se superpongan a las debilidades.

En cuanto a las fortalezas, estas nos ofrecen un plano general de los puntos a favor con que cuenta el museo para atraer a sus públicos, como el hecho de que posee una de las colecciones de

patrimonio subacuático más valiosas de América, que exhibe un patrimonio único en el mundo de distintas épocas, con procedencia y contexto único vinculado a la primera ciudad del Nuevo Mundo. También, este museo fue recientemente remodelado y cuenta con una museografía completamente renovada, acorde a las últimas tendencias tecnológicas en materia museal. Otros aspectos a favor son el fácil acceso a sus instalaciones, por estar ubicado en la Ciudad Colonial y próximo a la avenida del Puerto, la cual cuenta con un puente flotante que conecta con el municipio de Santo Domingo Este, lo que acerca este museo tanto a los residentes en la zona metropolitana, como a los habitantes de la zona oriental de Santo Domingo. Por último, se ha identificado como punto fuerte del museo su ubicación en la zona histórica de mayor atractivo de Santo Domingo para fines de esparcimiento y turismo cultural (la Ciudad Colonial), además de que se enmarca en una infraestructura con un gran valor histórico y arquitectónico. Estos atributos del museo deben ser capitalizados para fines de promoción y difusión a través de estrategias de comunicación adaptadas a las audiencias, respaldadas por la articulación de mensajes clave que contribuyan a reforzar su posicionamiento. En lo referente a las oportunidades, destacan la voluntad del gobierno dominicano para impulsar el sector de los museos y continuar reactivando el turismo como uno de los pilares de la economía dominicana. También, el auge que en los últimos años ha estado experimentando el turismo de cine, utilizando en gran medida como locaciones los escenarios y espacios coloniales de Santo Domingo. De igual modo, la aprobación de la ley No.340-19, que establece el régimen de incentivo y fomento del mecenazgo cultural, así como los programas del Ministerio de Cultura enfocados en la promoción de los museos estatales. Es deber de los directivos del museo aprovechar estas oportunidades, de manera que las mismas puedan contribuir al posicionamiento

mediático de la institución y como resultado, conlleven a explotar el potencial del museo para el beneficio de sus diversas audiencias.

En cuanto a las amenazas, el análisis arrojó como resultado que el museo se ve expuesto a un próximo cierre si se agudiza la crisis sanitaria por un rebrote del covid-19 o surgen otros virus que se conviertan en amenaza para la salud colectiva. Además, existe un porcentaje de la población que aún evita acudir a espacios públicos cerrados por temor a exponerse al contagio del covid-19. Otro factor en contra del museo es su ubicación próxima a populosos sectores de Santo Domingo, como María Auxiliadora, La Ciénaga, Los Guandules y Mejoramiento Social, entre otros, los cuales son percibidos por la población como sectores en los que se registran elevados niveles de delincuencia y esto puede afectar la imagen del museo, en cuanto al aspecto de la seguridad, generando temor en la ciudadanía y turistas al momento de optar por visitar sus instalaciones.

A través de estrategias de comunicación bien articuladas, se pueden desarrollar mensajes enfocados en destacar las medidas implementadas por el museo para garantizar el acceso seguro al mismo, en lo relativo a los niveles de salubridad y a la mitigación de los riesgos de que sus visitantes sean víctimas actos delincuenciales, tanto en el interior como en el área perimetral del museo. Esto ocasionaría un flujo mayor de los visitantes y mayor disfrute de estos durante su visita.

Estas estrategias emanarían de la efectiva implementación de la estructura del plan de comunicación expuesta en el capítulo 4, que define de forma detallada los pasos a implementar para responder a las necesidades de comunicación del museo con sus audiencias.

Mediante el análisis del entorno, se procedería a recopilar información sobre el museo, el contexto en el que se enmarca su apertura, cuáles son las debilidades y deficiencias del museo, lo

que la opinión pública piensa del museo y qué puede este aprovechar de su entorno para establecer una relación efectiva con sus audiencias. Esto contribuiría a poder entender cuáles son los objetivos de comunicación que el museo debe perseguir.

A seguidas, el Museo de las Atarazanas Reales llegaría a lograr los objetivos de la comunicación a través de una serie de acciones de comunicación. Estas permitirían ver la institución de cara al futuro, por lo que para el Museo de las Atarazanas Reales es primordial establecerlos. Al definir los objetivos de comunicación, la entidad podría determinar el norte que debe seguir en materia comunicacional, hacia dónde deben ir enfocadas sus estrategias de comunicación y qué se debe lograr como resultado de la implementación de las estrategias.

Antes de definir las estrategias, sería pertinente definir los mensajes clave dirigidos a cada público en específico, cuyo fin debe ser informar, educar y motivar a las audiencias. Dichos mensajes deben elaborarse luego de un análisis dirigido a identificar cómo el público percibe el museo, qué ya sabe la audiencia del mismo, qué necesita saber y qué quiere el museo que estos sepan.

Luego, se debería proceder a la formulación de estrategias, las cuales deben integrar, entre otros aspectos, el abordaje del discurso para comunicar la filosofía institucional, además de que debe definirse el lenguaje y tono de la comunicación, y los canales que se utilizarán para difundir la información.

El siguiente paso es el plan de acciones, instrumento que contribuiría a responder interrogantes sobre cómo se pretende alcanzar a los públicos objetivos, así como cuáles son los canales, medios y herramientas que se utilizarán para estos fines. Asimismo, las acciones deben ajustarse a las normativas establecidas en el Reglamento de la Red Nacional de Museos y a las necesidades de las diversas audiencias.

La ejecución del plan de acción sería más tangible mediante el diseño, ejecución y seguimiento de un cronograma, en el que se definirían las actividades a desarrollarse que emanan de las estrategias previamente delineadas, las cuales deben responder a los objetivos de comunicación. De igual modo, el plan de comunicación del Museo de las Atarazanas Reales, como siguiente paso, debería incluir un presupuesto, debido a que este ayudaría a determinar el costo y la viabilidad de las acciones a implementar.

Luego de iniciada la ejecución del plan, el siguiente proceso sería la medición de los resultados del plan. Para estos fines, se hace necesario medir el impacto de las actividades de comunicación, a través de un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor, se recomienda el uso de una serie de indicadores de control sobre los cuales efectuar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con el fin de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones relevantes.

Las herramientas recomendadas para el control y el seguimiento del Plan son los indicadores, el Modelo Q&A (Question&Answer): pregunta-respuesta, informe mensual sobre el proceso, briefings periódicos con la dirección y resumen anual.

Finalmente, se procede a la fase de evaluación, mediante la cual se podrá determinar si se han logrado los objetivos de comunicación propuestos y contribuirá a valorar la eficacia del plan como mecanismo empleado para lograr que el museo se registre dentro de la oferta turística y cultural de la República Dominicana.

7.2. Estado actual de los procesos comunicativos del museo

En el presente análisis se ha identificado que la gestión de comunicación del Museo de las Atarazanas Reales no está regida bajo los parámetros de la de la acción comunicativa, la cual es la más idónea para este tipo de instituciones, por concebir el dialogo “como una herramienta de acción social, cuyo fin es materializar un acuerdo entre los que intervienen en la comunicación”.

Como plantea esta teoría, el Museo de las Atarazanas Reales tiene que cumplir su rol de instrumento de acción social, a través del dialogo que debe propiciar con sus públicos inmediatamente cruzan el umbral del museo y antes de que lo crucen.

Se trata de un museo con una historia vinculada a la época colonizadora, que describe momentos y situaciones del pasado que bien pudiera entenderse se encuentran estrechamente vinculadas a lo que hoy es la Republica Dominicana, en el ámbito sociológico y cultural.

Esto debe ser comunicado haciendo uso de los medios de comunicación a su alcance, para lograr materializar ese acuerdo entre emisor y receptor de la que habla Habermas en su teoría, de modo que sea sometido a un análisis crítico por parte del segundo. Y que se propicie un intercambio de roles en el proceso de interacción.

Del mismo modo, el museo debe contar su historia de forma racional y sin apasionamientos. No puede entregarse a intereses inmediatos que obstaculicen una interacción diáfana y objetiva con sus audiencias.

Después de examinar este contexto y analizar los resultados de la investigación, se ha determinado, finalmente, que la falta de reconocimiento que tiene la sociedad sobre el Museo de las Atarazanas Reales tendría solución si se implementa la acción comunicativa como

fundamento teórico sustentado en una interacción en la que primaría la racionalidad y el consenso entre el museo y sus audiencias.

Dicha interacción racional y consensuada no solo debe producirse en las salas del museo, sino que debe traspasar las fronteras de la edificación y esto se lograría mediante el diseño y ejecución de estrategias que comuniquen a las audiencias el contenido cultural, histórico y académico del museo, utilizando, para estos fines, como herramienta de gestión el plan de comunicación.

7.3. Conclusiones

Esta investigación tuvo por objetivo demostrar la pertinencia de la ejecución de estrategias de comunicación dirigidas a lograr que el renovado Museo de las Atarazanas Reales (MAR) a través del diseño de un plan de comunicación para elevar la visibilidad de la oferta de entretenimiento y promoción cultural de la República Dominicana.

La implementación metodología de la investigación correspondiente, que incluyó los instrumentos de la observación, diagnóstico, entrevistas, encuestas y análisis de documentación vinculada al museo y de fuentes científicas y académicas, nos permitió identificar el estado de los procesos comunicativos del Museo de las Atarazanas Reales y las razones por las cuáles este no se registra como parte de la oferta de turismo cultural con la que cuenta la República Dominicana. Después de desarrollar el tema, se muestran las conclusiones que sirven de argumento de los objetivos planteados al inicio de la investigación y se demuestra cómo esta investigación ha respondido con los objetivos planteados que sustentan su realización. Esto lo hemos logrado, además, mediante el análisis de la teoría de la Acción Comunicativa, disponer de un punto referencial para establecer un paralelo entre cómo deberían funcionar los procesos comunicativos del museo y cómo funcionan en la realidad.

Procesos comunicativos actuales del Museo de las Atarazanas Reales

En este trabajo, realizamos un análisis de los procesos comunicativos de Museo y las herramientas metodológicas implementadas nos ayudaron a identificar que el mismo ha tenido una presencia mediática muy tímida y una interacción muy deficiente con sus públicos, debido a las constantes interrupciones de sus operaciones por causa de aspectos como su remodelación y posteriormente la disposición gubernamental de cierre de los museos por motivos de la pandemia del covid-19. Esto ha impedido que el museo haya podido establecer una relación permanente y

duradera con sus audiencias a través de los canales de comunicación de las instituciones a las que ha estado adscrito, tales como el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Turismo y el Programa de Fomento al Turismo Ciudad Colonial. Los antecedentes en cuanto a la gestión de este museo registran participación mediática muy pobre del mismo, que solo tuvo picos altos en momentos específicos. De igual modo, se observa que en dichos momentos la interacción con las audiencias se caracterizó por ser efímera y unidireccional (con el predominio de la difusión mediática), por lo que no se produjo una conexión con las audiencias que contribuyera a fortalecer la imagen y el posicionamiento del museo en la mente de los públicos objetivos.

Del mismo modo, al encontrarse este museo sin autoridades representativas, debido a que a la fecha de realización de esta investigación no se había aún designado un director(a), no se ha definido su plan de gestión y, por ende, tampoco cuenta con una estructura definida para la gestión de su comunicación externa, la cual se encontraba, previo a la pandemia, y de manera provisional, a cargo del Programa Fomento al Turismo Ciudad Colonial de Santo Domingo, adscritos al Ministerio de Turismo.

Dado lo antes expuesto, se puede concluir que la interrupción de las operaciones del museo por causa de su cierre (en la primera ocasión, de forma prolongada y, en la segunda, de forma abrupta) ha ralentizado el proceso de comunicación que este ha iniciado con sus audiencias en las etapas en las que ha estado abierto al público. Esto, como consecuencia, ha impedido que las audiencias externas identifiquen este museo como parte de la oferta cultural, turística y de entretenimiento de la República Dominicana.

En lo relativo a los objetivos de la investigación, se ha determinado que actualmente los procesos comunicativos del museo con sus audiencias son prácticamente nulos, por lo que se

requiere la articulación de estrategias enfocadas en hacer este museo visible para que los públicos objetivos puedan conocer más sobre su oferta y atractivos.

Las evidencias de estas conclusiones se registran en los resultados de las encuestas realizadas a una muestra conformada por 37 personas, la cual nos ha permitido identificar que más del 90% de la población tiene un escaso conocimiento acerca del museo caso de estudio y sus atractivos, lo que demuestra la necesidad de implementar estrategias de comunicación para acercar el museo a la sociedad.

Del mismo modo, dichos resultados arrojados evidencian que el 80% de la población no recibe información sobre el museo desde hace más de un año, además de que se puso en evidencia el interés que tienen las audiencias de recibir información sobre este a través de los medios de comunicación tradicionales y digitales.

Estrategias de comunicación para atraer nuevas audiencias al Museo de las Atarazanas Reales.

Después de haber identificado el estado de los procesos comunicativos del museo caso de estudio, se ha podido comprobar que este requiere de la implementación de una gestión de comunicación estratégica basada en el abordaje de la acción comunicativa, entendida como la teoría idónea para propiciar el reforzamiento de su imagen y el posicionamiento en sus audiencias externas.

Según Habermas, Habermas (1987), esta teoría se fundamenta en el establecimiento de un diálogo, concebido como una herramienta de acción social, que materializa un acuerdo entre los actores de la comunicación (el museo y sus audiencias) y que, en este caso en particular, debe

ser de interacción constante y efectiva, el cual culminará en una activa vinculación con sus audiencias, y la identificación de estas con sus objetivos y políticas. (P.75).

De acuerdo con Gallego (1994), la acción comunicativa es definida como un tipo de interacción en la que los sujetos lingüísticos e interactivamente competentes participan en una serie de procesos de entendimiento, con el fin de lograr a un acuerdo, fundamentado en la coordinación y ejecución de sus planes de acción.

Para lograr que se materialice esta interacción que propicie que el museo involucre a sus audiencias en una serie de procesos de comprensión coordinados, el museo debe diseñar e implementar estrategias de comunicación que contribuyan a incrementar su notoriedad y posicionamiento en la mente de sus audiencias, de modo que se originen en estas los cambios en la actitud y el comportamiento esperados. Esto puede lograrse mediante la ejecución de un plan de comunicación como el recomendado en esta investigación, cuya ejecución propiciaría el establecimiento de una relación museo-público en la que predominaría el entendimiento y el consenso, con el fin de que las audiencias se identifiquen con el objetivo, filosofía y políticas de la institución.

7.4. Recomendaciones

El Museo de las Atarazanas Reales requiere de la activación de sus procesos comunicativos mediante la ejecución de un plan de comunicación que aborde los procedimientos antes citados, con el fin de ganar la visibilidad necesaria para poder posicionarse en la mente de los públicos como una opción educativa y de entretenimiento, tras largos años de permanecer sumido en el anonimato.

Este museo fue sometido a una remodelación que contó con una cuantiosa inversión económica, sustentada por fondos internacionales gestionados por el gobierno dominicano. Dicha acción, sumada a la importancia que reviste su colección, amerita de la articulación de estrategias cuyo fin debe ser atraer, tanto a las audiencias que le conocen, como a aquellas que nunca le han visitado, para que ambas puedan aprovechar el potencial del museo con fines educativos y recreativos.

Solo a través de la aplicación de una gestión de comunicación sustentada en los fundamentos teóricos de la acción comunicativa, este museo activaría sus procesos comunicativos de la manera que se espera ante los esfuerzos estatales para lograr su reapertura, y comenzaría una nueva etapa en su quehacer institucional, fundamentada en una relación estrecha y diáfana con sus diversas audiencias.

En vista de lo antes expuesto, las recomendaciones finales sobre la pertinencia de la implementación de un plan de comunicación para el renovado Museo de las Atarazanas Reales, sustentado en la teoría de la Acción Comunicativa, son las siguientes:

1. Designar un equipo directivo del Museo de las Atarazanas Reales, el cual tendría a su cargo la definición de las políticas de gestión del museo, de las cuales se desprenderán las políticas comunicacionales que regirán dicho plan.
2. Crear el Departamento Educativo del Museo de las Atarazanas Reales, el cual se recomienda que tenga a su cargo el diseño del programa de actividades orientado a los públicos objetivos, y cuyo contenido sería difundido y promovido mediante las estrategias contempladas en el plan de comunicación.

3. Crear el Departamento de Comunicación del Museo, el cual tendría la responsabilidad de implementar el plan de comunicación presentado en este trabajo y evaluará los resultados.
4. Que el Departamento de Comunicaciones del Museo de las Atarazanas Reales se rija por los lineamientos emanados de la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura y que se procure la tutela de dicho departamento, por ser este museo una dependencia de dicha institución.

Plan de Comunicación

A continuación, como parte de nuestras recomendaciones, presentamos un plan de comunicación que contiene los elementos y justificaciones para garantizar que se cumplan los objetivos planteados de esta investigación.

Objetivo general:

Posicionar el Museo de Las Atarazanas Reales como alternativa orientada hacia el conocimiento en materia cultural y la recreación entre la población dominicana y turistas.

Objetivos específicos:

- Identificar las debilidades y fortalezas del museo, para poder diseñar una propuesta acorde a sus valores y objetivos institucionales.
- Comunicar la identidad institucional, atractivos y actividades del museo a las audiencias externas, para fomentar en estas el sentido de pertenencia y generar interés.
- Establecer una comunicación bidireccional efectiva con instituciones y empresas vinculadas al sector turístico-cultural, para generar interés.

- Identificar e implementar canales de comunicación externa idóneos para facilitar la transmisión efectiva de la información a las audiencias.

Públicos del museo

Para poder identificar los públicos a los que se debe dirigir la comunicación de los museos, en el presente trabajo hemos tomado como texto referencial el documento “La relación de los museos con los “colaboradores” a través de la comunicación”, un trabajo de investigación orientado al doctorado de la autoría de Marta Paloma Remacha Recio, para optar por el Master en Comunicación de las Organizaciones.

Dicha investigación parte de la premisa de que la representación en la mente de los públicos es esencial para que los museos puedan gestionar las actitudes y establecer relaciones mutuamente beneficiosas. (Remacha, 2014). Welsh afirma que los museos tienen el deber de propiciar vínculos con los individuos que se sienten atraídos por su quehacer, y que pueden incidir en sus actividades y su misión. (Welsh, 2005). Remacha Recio plantea que los visitantes se han convertido uno de los ejes centrales de la comunicación de los museos. Además, que el auge del turismo cultural, el desarrollo del patrocinio y los ajustes en las subvenciones gubernamentales, “han obligado a los museos a reconocer que se relacionan con una gran diversidad de públicos más allá del que es el suyo tradicional”. De acuerdo a las conclusiones a las que llegó en su investigación, la autora clasifica el público de los museos de una forma en que el MAR puede adoptar como sus públicos:

1. Según la frecuencia de visita:

Visitantes frecuentes

Visitantes ocasionales

1. Según el origen:

Locales

2. La comunidad educativa (centros de primaria, de secundaria y universitarios)
3. Los colaboradores (los amigos del museo, donantes y mecenas y patrocinadores)
4. Los trabajadores (directivos, los empleados y los voluntarios culturales, así como demandantes de empleo)
5. Las autoridades (nacionales, regionales y locales)
6. Otros museos y entidades artísticas
7. Los expertos y los investigadores
8. Las asociaciones de profesionales de museos
9. Las asociaciones culturales y las no lucrativas
10. Los medios de comunicación y líderes de opinión
11. Los artistas y marchantes de arte.

Turistas

Canales de Comunicación

El canal es el medio utilizado para transmitir el mensaje en el proceso de la comunicación. Serrano entiende el canal como el conducto físico estructurado por medio del cual se emite el mensaje. (Serrano, 1992). Para Hervás (1998, p.13), el canal es el medio mediante el cual el mensaje circula, llegando desde el emisor hasta el receptor. (Hervás, 1998).

De acuerdo a Eugenio Santos González, el canal es uno de los instrumentos predominantes de la comunicación en los museos. El autor plantea que, para lograr la efectividad de la comunicación, el museo debe escoger de forma apropiada el canal que usará para emitir la información. (Santos, 2012)

Las nuevas tecnologías han incorporado canales de comunicación de gran efectividad que facilitan la transmisión inmediata y oportuna de información, los cuales contribuyen a acercar el museo a sus audiencias.

Entre estos, destacan los canales online, que son definidos como “aquellos que se pueden encontrar en línea y que van más allá de las redes sociales”. (Serna, 2020, p.1).

También, existen los canales offline, que son los que también son denominados medios tradicionales, y que funcionan al margen del internet. (Comunicare Neuromarketers, s.f.)

La publicidad BTL es definida como la modalidad de comunicación no masiva para mercadeo enfocada en segmentos de mercado con cierta especificidad. Se caracteriza por la realización de actividades para promocionar productos o servicios a través de estrategias en las que predomina la creatividad. (Pensabene, 2015, p.31)

En el presente trabajo, luego de realizar un análisis de los canales utilizados para la gestión de la comunicación en los museos, presentamos los que hemos identificado como más adecuados para comunicar al Museo de las Atarazanas Reales con sus públicos objetivos:

Medios offline	Medios online	Medios BTL
Periódicos	Redes sociales:	
	Instagram	
1. Revistas especializadas en turismo	Facebook	Promociones
	Youtube	Patrocinio
		Redes Sociales

2. Revistas especializadas en museos		Eventos
	1. Página web del museo	Social Ads
2. Televisión		Google Ads
3. Radio	4. _ Periódicos digitales.	
5. Afiches		
6. Brochurs y folletos informativos.	7. Revistas digitales	
8. Boletín	9. News letter	
	10. Correo electrónico	

Cuadro 1. Canales de comunicación para el MAR.

El mensaje

Para la construcción de los mensajes clave, tomamos en cuenta el objetivo del presente trabajo, el contexto histórico del museo, su categoría de acuerdo al tipo de colección que exhibe, las políticas culturales del Estado dominicano, la misión y atribuciones del museo como dependencia del Ministerio de Cultura; su ubicación y los resultados de las investigaciones realizadas sobre este, utilizando como instrumento las encuestas, las entrevistas, el análisis FODA, así como las legislaciones en torno a los museos y el patrimonio cultural dominicano y las metas presidenciales que, en este sentido, ha delineado el gobierno dominicano.

En base a las investigaciones, pudimos identificar que la población tiene un escaso conocimiento sobre el Museo de las Atarazanas Reales, así como sobre su ubicación y propuesta museográfica.

Otro aspecto que tomamos en consideración es la diversidad de públicos vinculados al museo y su heterogeneidad, lo que conlleva a elaborar mensajes adaptados a cada uno, con el fin de atraer su interés y crear en ellos un sentido de vinculación y pertenencia.

A continuación, se exponen los tipos de mensajes articulados de acuerdo a cada público objetivo:

Público # 1:

11. La comunidad educativa (centros de primaria, de secundaria y universitarios)

Mensaje:

Ven a conocer en la Ciudad Colonial el museo que exhibe parte de la historia de América que durante siglos estuvo escondida en el fondo del mar.

Argumento o justificación:

La ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura, establece en su artículo 42 que el Estado democratizará el acceso de las personas a los bienes, servicios y manifestaciones de la cultura y el arte, con énfasis en el público infantil y juvenil. (Art.42, ley 41-00, 2000). También establece en su artículo 44 que es deber del Estado fomentar la divulgación del patrimonio cultural de la Nación, con el propósito de que éste sirva de testimonio de la identidad cultural nacional, tanto en el presente como para las generaciones futuras. (Art.44, ley 41-00, 2000).

Asimismo, el artículo 45 establece que “ la Secretaría de Estado de Cultura, a través de la Dirección General de Museos, y en cooperación con los órganos descentralizados, “estimulará el carácter activo de los museos al servicio de los diversos niveles de educación como entes enriquecedores de la vida y de la identidad cultural nacional, regional y local”. (Art.45, ley 41-00, 2000).

Público # 2:

Los colaboradores (los amigos del museo, donantes y mecenas y patrocinadores)

Mensaje:

Ser amigo del Museo de las Atarazanas Reales significa pertenecer a una comunidad comprometida con la preservación del patrimonio subacuático nacional.

Argumento o justificación:

El artículo 64, numeral 1 de la Constitución Dominicana, establece que el Estado establecerá políticas que promuevan y estimulen, en los ámbitos nacionales e internacionales, las diversas manifestaciones y expresiones científicas, artísticas y populares de la cultura dominicana e incentivará y apoyará los esfuerzos de personas, instituciones y comunidades que desarrollen o financien planes y actividades culturales”. (Art.64, Constitución Dominicana, 2015)

Asimismo, la ley 340-19 que establece un régimen de incentivos para el desarrollo cultural y mecenazgo en la República Dominicana, plantea en su artículo 2, numeral 3, que el Estado debe “Incentivar las donaciones económicas para programas sin fines de lucro, generados por instituciones públicas y privadas”. (Art.3, ley 340-19, 2019)

Dicha ley también en el mismo artículo, numeral 4, establece que el Estado debe estimular el apadrinamiento y patrocinio de proyectos, propuestas y programas de investigación académica, científica y cultural”. (Art.4, ley 41-00, 2000).

Público #3:

12. Los trabajadores (directivos, los empleados y los voluntarios culturales, así como demandantes de empleo).

Mensaje:

Directivos y empleados:

El Museo de las Atarazanas Reales está comprometido con el impulso de las competencias de sus colaboradores, en procura del crecimiento individual e institucional.

Voluntarios:

Hazte voluntario y conviértete en guardián del patrimonio subacuático dominicano.

Demandantes de empleo:

El Museo de las Atarazanas Reales te invita a ser parte de un equipo de trabajo comprometido con el desarrollo del talento individual de sus colaboradores y enfocado en alcanzar las metas institucionales.

Argumento o justificación:

De acuerdo al Manual de Funciones del Ministerio de Cultura, la Dirección General de Recursos Humanos debe procurar la mejora del clima laboral. (Secretaría de Estado de Cultura, s.f.)

Dicho manual establece, además, que el Ministerio de Cultura debe “Implementar y desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos, que enmarcado en la Ley No. 41-08 y sus reglamentos de aplicación, garantice la existencia de servidores públicos motivados e idóneos, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales”. (Secretaría de Estado de Cultura, s.f.)

Público # 4:

13. Las autoridades (nacionales, regionales y locales)

Mensaje:

El Museo de las Atarazanas Reales cumple con su misión de salvaguardar y exhibir la colección más rica sobre arqueología subacuática de América, y su quehacer debe ser conocido por los actores de la vida, social y política, nacional e internacional.

Argumento o justificación:

El artículo 4 de la ley 41-00 confiere al Ministerio de Cultura las funciones de enlace con las instituciones públicas y privadas, sean o no del sector cultural, tanto a nivel nacional como internacional. (Art.4, ley 41-00, 2000). Es decir, que esta institución (y sus dependencias) deben procurar un acercamiento con las autoridades nacionales, regionales y locales.

Público # 5:

14. Otros museos y entidades artísticas

Mensaje:

El Museo de las Atarazanas Reales es una institución cultural que protege y promueve piezas de gran valor que conforman el patrimonio subacuático de América, y que concibe la colaboración con entidades afines, como vehículo de desarrollo y progreso cultural.

Argumento o justificación:

La ley 41-00 en su artículo 42, establece que “la Secretaría de Estado de Cultura orientará y apoyará la realización de convenios con instituciones culturales sin fines de lucro que fomenten el arte y la cultura, con el objeto de rescatar, defender y promover el talento nacional, democratizar el acceso de las personas a los bienes, servicios y manifestaciones de la cultura y el arte, con énfasis en el público infantil y juvenil, tercera edad y discapacitados físicos, psíquicos y sensoriales. Así también consolidará las instituciones culturales y contribuirá a profundizar su relación interactuante con la comunidad”. (Art.2, ley 4100, 2000)

Público #6:**15. Los expertos y los investigadores****Mensaje:**

El Museo de las Atarazanas Reales, ubicado en la Ciudad Colonial. Es un espacio que fomenta y promueve la investigación y el debate sobre temas vinculados a la arqueología subacuática y su vinculación con la historia de América y de República Dominicana.

Argumento o justificación:

El artículo 2, numeral 9 de la ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura, establece que el Estado “garantizará la libre investigación y fomentará la formación de investigadores y el desenvolvimiento de actividades científicas dentro de los parámetros de calidad, rigor y coherencia académica”. (Art.2, ley 41-00, 2000).

De igual modo, dicha ley en su artículo 36, establece que “el Estado, a través de la Secretaría de Estado de Cultura, establecerá estímulos especiales y proporcionará la creación, la actividad artística y cultural, la investigación y el fortalecimiento de las expresiones culturales”(Art.2; Ley 41-00, 2000).

La pieza legislativa insiste en este punto, en su artículo 46, estableciendo que: “La Secretaria de Estado de Cultura creando programas de estímulo a la investigación y catalogación científica de los bienes muebles de patrimonio cultural existentes en todos los museos del país, a través de convenios con las universidades e institutos dedicados a la investigación histórica a, científica y artística nacional...” (Art.46, ley 41-00, 2000).

Público # 7:

Los medios de comunicación y líderes de opinión.

Mensaje:

Los medios de comunicación son aliados para la difusión de la misión y quehacer del Museo de las Atarazanas Reales, como institución estatal dedicada a la preservación y divulgación del patrimonio cultural de América.

Argumento o justificación:

La ley 41-00, en su artículo 44, establece que: “el Estado, a través de la Secretaria de Estado de Cultura, fomentara la protección, la conservación, la rehabilitación y la divulgación del patrimonio cultural de la Nación, con el propósito de que este sirva de testimonio de la identidad cultural nacional, tanto en el presente como para las generaciones futuras”. (Art.44, ley 41-00, 2000).

Dicha ley, en su artículo 48, establece además que: “Artículo 48.- La Secretaría de Estado de Cultura estimulará y apoyará los esfuerzos que desarrollen los medios de comunicación en el ámbito de la cultura, a fin de enriquecer el nivel cultural de los dominicanos”. (Art.48, ley 41-00, 2000).

Además, el Manual de Funciones del Ministerio de Cultura plantea como parte de la visión de la institución “la conservación y DIFUSIÓN de los bienes y manifestaciones culturales de la nación”.

Público # 8:

16. Los artistas y marchantes de arte.

Mensaje:

El Museo de las Atarazanas Reales narra una interesante historia que debe ser contada usando como medio el arte en sus diversas manifestaciones.

Argumento o justificación:

El artículo 2, numeral 13 de la ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura, establece que “el Estado, al formular la política cultural, tendrá en cuenta a los creadores, gestores y receptores de la cultura y garantizará el acceso de todos los dominicanos a las manifestaciones, bienes y servicios culturales en igualdad de oportunidades.” (Art.2, ley 41-00, 2000).

De igual modo, en su artículo 35, dicha ley establece que: El Estado, a través de la Secretaría de Estado de Cultura –hoy Ministerio-, fomentará las artes en todas sus expresiones y las demás manifestaciones simbólicas expresivas, como elemento de diálogo, el intercambio, la participación y como expresión libre y primordial de las capacidades del ser humano”. (Art. 35, ley 41-00, 2000).

Plan de acción

Objetivo general:

Posicionar el Museo de Las Atarazanas Reales como alternativa orientada hacia el conocimiento en materia cultural y la recreación entre la población dominicana y turistas.

Objetivo	Estrategia	Acciones	Tiempo de ejecución	Responsable	Indicadores de gestión
<p>1. Fortalecer y proyectar la identidad institucional y comunicacional del museo entre las audiencias.</p>	<p>-Crear la Unidad de Comunicaciones del museo.</p> <p>-Crear la filosofía institucional y los manuales de identidad institucional y de políticas comunicacionales.</p>	<p>Identificar el área del museo que alojará esta Unidad.</p> <p>-Crear el organigrama de la unidad.</p> <p>Realizar un diagnóstico del mobiliario y equipos necesarios.</p> <p>Reclutar y contratar personal que conformará la unidad.</p> <p>Realizar reunión con los directivos del museo, para definir la filosofía institucional y crear el manual de identidad institucional</p> <p>Realizar consultas con especialistas para diseñar la filosofía institucional</p> <p>Crear un folleto en el que se plasme la filosofía institucional.</p> <p>Realizar reunión de equipo para definir las políticas comunicacionales y diseñar el manual de identidad institucional.</p> <p>Realizar reunión con directivos del museo</p>	<p>2 meses</p> <p>3 meses</p>	<p>Direcciones generales y administrativas.</p> <p>Unidad de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad creada y habilitada. • Organigrama diseñado • Personal contratado • Documento sobre la filosofía institucional. • Manual de Identidad Institucional. • Manual de Políticas Comunicacionales.

		<p>para presentar las políticas comunicacionales.</p> <p>Diseñar un documento que contenga las políticas comunicacionales del museo.</p>			
<p>2. Establecer cercanía con las audiencias potenciales y reforzar relaciones con las ya existentes, a través de los medios de comunicación externos.</p>	<p>-Realizar un encuentro con directivos de medios de comunicación y periodistas del área cultural para presentarles el museo y su propuesta de valor</p>	<p>-Crear base de datos de medios de comunicación.</p> <p>-Identificar lugar, hora, fecha y autoridades participantes en el encuentro.</p> <p>- Convocar a las a autoridades participantes y confirmar asistencia.</p> <p>-Elaborar documento informativo sobre la filosofía del museo y programa de actividades para ser entregado a los directivos de medios de comunicación.</p> <p>-Enviar invitación a directivos de medios y confirmar asistencia.</p> <p>-Realizar encuentro.</p>	<p>1 mes</p>	<p>Unidad de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de medios de comunicación. • Documento informativo elaborado para los medios de comunicación. • Invitación remitida a los medios de comunicación. • Informe sobre el encuentro. • Informaciones difundidas por los medios de comunicación sobre el encuentro.
<p>3. Fortalecer la comunicación con instituciones y empresas e instituciones vinculadas al sector turístico-</p>	<p>-Realizar tres encuentros con agencias de viajes y tours operadores para presentarles el museo y su</p>	<p>-Crear base de datos de agencias de viajes y tour operadores del país.</p> <p>-Identificar lugar, hora, fecha y autoridades</p>	<p>3 meses</p>	<p>Unidad de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de agencias y tour operadores. • Invitaciones remitidas a las agencias y tour operadores.

<p>cultural, con el fin de atraer nuevas audiencias.</p>	<p>propuesta de valor.</p>	<p>participantes en los encuentros.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocar a las autoridades participantes y confirmar asistencia. -Elaborar documento informativo sobre la filosofía del museo y programa de actividades para ser entregado a los invitados. -Enviar invitación a directivos de agencias y tour operadores y confirmar asistencia. -Asignar personal de la unidad para cobertura y difusión del encuentro. -Realizar encuentros. 			<ul style="list-style-type: none"> • Documento informativo elaborado para agencias y tour operadores. • Material escrito y audiovisual sobre el encuentro. • Publicaciones en medios de comunicación sobre el encuentro. • Publicaciones en las redes sociales del museo sobre el encuentro.
<p>4. Reforzar la comunicación digital del museo para impulsar con las audiencias usuarias</p>	<p>-Impulsar la interacción del museo con sus audiencias a través de las redes sociales: Instagram, Facebook y YouTube.</p>	<ul style="list-style-type: none"> --Realizar un diagnóstico sobre el estado de las redes sociales del museo. -Diseñar estrategias de contenido para generar interacción con las audiencias en las redes sociales. -Evaluar resultados de las estrategias, a través de métricas. 	<p>12 meses</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Métricas de Facebook • Métricas de Instagram • Métricas de Twitter

Cuadro 2. Plan de acciones de comunicación para el MAR.

Parte 5. Referencias bibliográficas

Abascal, Francisco (2000). *Como se hace un plan estratégico: Modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.

Abugauch, E. y Capriotti, P. (2012). *Comunicación y Patrimonio Cultural. La gestión de la Comunicación en los Museos de Argentina*. Disponible en:
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2293/Comunicacion_Abugauch_Capriotti.pdf?sequence=3

Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información*.

Disponible en:

[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf).

Alderoqui, S. y Pedersoli, C. (2011). *La educación en los museos: De los objetos a los visitantes*. 1° ed. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la Elaboración de Estudios de Caso*.

Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/346141544/Pautas-para-la-elaboracion-de-Estudios-de-Caso-pdf>.

Barrio, I., González J., Padín, L., Sánchez, P., Sánchez, I., Tarín, E., s.f. *El estudio de casos*.
el-estudio-de-casos.pdf (wordpress.com)

Bracamonte, R. (2015) *La observación participante como técnica de recolección de información de la investigación etnográfica*. art11.pdf (uc.edu.ve)

Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Disponible en:

https://www.academia.edu/8512712/Bunge_Mario_Epistemologia

Cabrera, M. (2021). *Museos y Modelos de Comunicación*. Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/535297915/Dialnet-MuseosYModelosDeComunicacion-5210546>

Capriotti, P. (2011, septiembre). *Dirección Estratégica de Comunicación*. Disponible en:

<https://www.udla.cl/wp-content/uploads/2021/11/libro-paul-capriotti.pdf>

Castro, R. y Alayon, A. (s. f.). Vista de una mirada a la redacción de objetivos de investigación:

error por confusión, claridad semántica de los verbos y redundancia. *Revistas*

UdeA. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/hm/article/view/10879/9998>

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como

técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de

datos (II). *Revista Aten Primaria* 31(9), pp. 592-600.

Cervera Fantoni, Ángel Luis: *Comunicación Total*. Editorial ESIC. Tercera Edición. Madrid,

España. 2006

Comunicare Neuromarketers, (s.f.). *Canales de comunicación online y c,fline. Canales de*

comunicación online y c,fline - Comunicare

Congreso de la Republica Dominicana. (2000). Ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de

Cultura. Disponible en:

https://en.unesco.org/sites/default/files/repdom_ley_secretaria_estado_cultura_spaorof.pdf

f

Congreso Nacional de la República Dominicana, (2019, septiembre). *Ley 340-19 que establece*

el régimen de incentivo y fomento del mecenazgo cultural en la República Dominicana.

<https://es.scribd.com/document/425734990/Ley-340-19>.

Congreso Nacional de la República Dominicana (2015). Constitución dominicana. Disponible en

<https://presidencia.gob.do/sites/default/files/statics/transparencia/base-legal/Constitucion-de-la-Republica-Dominicana-2015-actualizada.pdf>

Coll, F. (2021). Tipos de fuentes de información. Economipedia. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-fuentes-de-informacion.html#referencia>

Cordón, D. (2017b, 20 de noviembre). *Evolución conceptual del museo como espacio*

comunicativo. Disponible en:

<https://www.thefreelibrary.com/Evolucion+conceptual+del+museo+como+espacio+comunicativo.-a0548383774>

Cordón, D. y González, D. (2016). *Museos y comunicación los nuevos medios como herramienta*

de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado,

museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5739005>

Declaración de Québec. (1984, 12 de octubre). Disponible en:

<http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/05/declaracion-de-quebec.pdf>

Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias*

Sociales. Madrid: Dykinson.

Del Río, C. y Del Río, R. (2009). El presupuesto. Disponible en:

https://www.academia.edu/31947074/Cristobal_Del_Rio_Gonzalez_Presupuestos_pdf.

De Peña, L. (2021). *Posteriormente el Museo de las Atarazanas Reales no desarrolló*

actividades de ningún tipo (entrevista 2021).

Desvallées, A. y Mairesse, F. (2009). *Conceptos claves de museología*. Disponible en:

https://www.academia.edu/26792135/Conceptos_claves_de_museología

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). Introducción general, en: Norman Denzin y Yvonna Lincoln (comps.), *Manual de investigación cualitativa*. Volumen I, El campo de la investigación cualitativa. España: Gedisa. pp. 43-101.

Fernández, J. (1996). *Introducción a la conservación del patrimonio y técnicas artísticas*.

España: Editorial Ariel, S.A.

García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1985). *El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación*. Disponible en:

<http://metodo1.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/164/2014/10/Garcia-et-al-El-analisis-de-la-realidad-social-metodos-y-tecnicas-de-la-investigacion.pdf>

García, B. (2010). Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. *Revista Electrónica Sinéctica Redalyc*.

Garrido, F. (2017). *Comunicación Estratégica Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M.

Garrido, L. (2011). *Habermas y la Teoría de la Acción Comunicativa*. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706036.pdf>

Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?*

Disponible en: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>.

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*.

Disponible en: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2656/17672697.pdf>

Hermosilla, J. (2020). *Planificación Estratégica y Modelo de Gestión Integral del Patrimonio Cultural*. Disponible en:

https://eulacmuseums.net/eulac_museums_docs/Planificacion_estrategica_a_los_territorios_museos_low.pdf.

Hernández, F. (2011). *El museo como espacio comunicativo*. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/316275479_El_museo_como_espacio_de_comunicacion.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ta. edición. México: McGraw-Hill Education.

Hervás, G. (1998). *Cómo dominar la comunicación verbal y no verbal*. Madrid: Playor

Internacional Council of Museums. (2007). Disponible en:

<https://www.studocu.com/es-mx/document/benemerita-universidad-autonoma-de-puebla/historia-mundial/como-administrar-un-museo-manual-practico-icom/12837586>

Iglesia, R. (1994). *Los museos y su función comunicativa*. Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/58123482/Museos-y-Su-Funcion-Comunicativa-Iglesias>

Instituto Nacional de Cultura. (2007, noviembre). *Documentos Fundamentales para el*

- Patrimonio Cultural*. Disponible en:
https://oibc.oei.es/uploads/attachments/276/patrimonio_cultural_per%C3%BA.pdf.
- International Council of Museums (ICOM) - Estatutos Modificados y adoptados por la asamblea general extraordinaria, el 18 de junio de 2021. (2021, 18 de junio). Disponible en:
https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/09/SD_Statutes_2021_ES.pdf
- Kreps, G. (1995). *Comunicación en Organizaciones e Instituciones, cátedra II*. Disponible en:
<https://idoc.pub/documents/kreps-gary-la-comunicacion-en-las-organizaciones-wl1pdjwxg2lj>
- Leal, M. y Quero, A. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*. Disponible en:
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/238>
- Lord, B. y Dexter, G, (1998). *Manual de Gestión de Museos*. Museo Liderazgo (scribd.com)
- Ministerio de Cultural, (2021, 06 agosto). *Ministerio de Cultura reapertura Museo de las Atarazanas Reales (MAR)*. Disponible en:
<https://www.cultura.gob.do/index.php/noticias/item/1754-ministerio-de-cultura-reapertura-museo-de-las-atarazanas-reales-mar>
- Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. Disponible en: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-ElPlanEstrategicoDeComunicacionComoNuevoModeloDeIn-3934101%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Dialnet-ElPlanEstrategicoDeComunicacionComoNuevoModeloDeIn-3934101%20(4).pdf).
- Miranda, P. (2011). *El control y seguimiento: una herramienta para la eficacia de la cooperación internacional para el desarrollo*. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26820753006>.
- Miranda, U. y Acosta, Z. (2009). *Fuentes de información para la recolección de información*

cuantitativa y cualitativa. FUENTES DE INFORMACIÓN (bvsalud.org)

Navajas, O. *Una “Nueva” Museología*. s.f. [new museology \(icom.museum\)](http://icom.museum)

Pensabene, M., 2015. *Diferentes herramientas de BTL y aplicación de casos en publicidad*.

[Pensabene-Maria-Investigacion.pdf \(url.edu.gt\)](http://url.edu.gt)

Pezo, C., Armijos, R. y Maridueña, R. (2018). *Filosofía de la Comunicación con enfoque*

académico. Disponible en:

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/201/1/final-ilovepdf-compressed.pdf>

Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar*

estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Disponible en:

<https://www.academia.edu/33275519>.

Poveda, A. (2018, 25 de junio). *La institución del museo: origen y desarrollo*

histórico. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/235852602.pdf>

Serna, J. (2020). *Branding: estrategia de Marketing Online y C;ffline*. Comunicación Online y

Offline - Mesa Redonda | PDF | Gestión de la marca | Marca (scribd.com)

Ramírez, D. (2005). *Contabilidad Administrativa*. Disponible en:

[https://www.academia.edu/35963167/Contabilidad_administrativa_8_Edición_de_David
_Noel_Ramirez_Padilla](https://www.academia.edu/35963167/Contabilidad_administrativa_8_Edición_de_David_Noel_Ramirez_Padilla)

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Real Academia Española*. Disponible en:

<https://dle.rae.es/diccionario>.

Reglamento ordenado por la Ley 4100, que crea la Red Nacional de Museos (31 de enero de 2007). Disponible en:

UNESCO. https://en.unesco.org/sites/default/files/reptom_reglamento_red_nacional_museos_2005_spaorof.pdf
https://en.unesco.org/sites/default/files/reptom_reglamento_red_nacional_museos_2005_spaorof.pdf

Remacha, M. (2014, septiembre). *La relación de los museos con los “colaboradores” a través de la comunicación*. Disponible en:

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/32669/1/MastCo%20TFM%20Marta%20Remacha%20Comunicacion%20Museos.pdf>

Rodríguez, A., Martínez, A. y Martínez, E. (2004). *Fuentes de información en investigación socioeducativa*. Disponible en: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/4325-13859-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/4325-13859-1-SM%20(1).pdf)

Rodríguez, D. (s. f.). *Cómo iniciarse en la investigación académica*. Academia.edu - Share research. Disponible en:

https://www.academia.edu/es/43336509/Cómo_iniciarse_en_la_investigación_académica

Sánchez, I. (2015). *Cronograma de Actividades*. Disponible en:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16696/LECT128.pdf?sequence=1>.

Santos, E. (2012). *Museos y comunicación: algunas reflexiones y consideraciones generales*. Disponible en:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/11503/57105_5.pdf?sequence=1

Stacks, D. (2006). *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*.

https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRMR_Dictionary_1.pdf.

Tur-Viñes, V. y Gauchi, J. (2015). *El plan estratégico de comunicación. estructura y funciones.*

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>.

UNESCO (2006). *Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural*

Subacuático: carpeta de información. Disponible en:

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000143085_spa

UNESCO (1972). *Informe final Mesa Redonda sobre el Papel de los Museos en el Mundo*

Contemporáneo. Informe - UNESCO Digital Library

UNESCO (2006). *Manual práctico “Cómo administrar un museo”.* Cómo administrar un

museo: manual práctico - UNESCO Digital Library

Villaseñor, I. (2008). *Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información.*

Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000300006)

[358X2008000300006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000300006).

Viñarás, M. (2009). Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de

la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Redalyc.* DEPARTAMENTOS

DE COMUNICACIÓN EN MUSEOS: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA

COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

Welsh, Peter (2005). *Re-constituting museums.* *Museum management and curatorship*, v. 20, n.

2.

Parte 6. Anexos

Anexo A. Galería de imágenes



Fachada de la edificación que aloja el Museo de las Atarazanas Reales.



Algunas de las piezas del patrimonio cultural subacuático del país que son exhibidas como parte de la colección del MAR. (Fuente: Ministerio de Cultura)



Las piezas de la colección del MAR proceden de una docena de naufragios históricos, acaecidos en las aguas del litoral dominicano entre los siglos XV y XIX. (Fuente: Ministerio de Cultura)



El arquitecto Wilfredo Feliz ofrece explicaciones sobre el sistema de tecnología de punta que soporta la museografía del MAR. (Fuente: Ministerio de Cultura)



La renovación del museo incorpora las últimas tendencias tecnológicas en materia museística. (Fuente: Ministerio de Cultura)

Anexo B. Informaciones reseñadas en medios de comunicación locales sobre el Museo de las Atarazanas Reales (en orden de aparición)



Reseña del acto inaugural de la renovación del museo.

Fuente: Periódico El Día.

10:10 PM

32

Ingresa tu búsqueda

Menú



Estás aquí: Inicio / Noticias /

Ministerio de Cultura dispone la reapertura de los museos de la Ciudad Colonial de Santo Domingo

Ministerio de Cultura dispone la reapertura de los museos de la Ciudad Colonial de Santo Domingo



Miércoles, 09 Diciembre 2020

Santo Domingo--. El Ministerio de Cultura anuncia una buena noticia para el sector cultural, la reapertura de los museos, luego de la suspensión de sus operaciones a causa de la pandemia del coronavirus (COVID-19), que ha impactado a nivel global.

Reseña del anuncio del cierre de los museos estatales por la pandemia.

Fuente: www.cultura.gob.do

Abinader entrega las llaves del Museo de las Atarazanas Reales al Ministerio de Cultura

- La titular de Cultura, Carmen Heredia, aseguró que el Museo de las Atarazanas Reales es uno de los más importantes en el mundo



Diario Libre

Santo Domingo - feb. 16, 2021 | 11:48 p. m. | 5 min de lectura



El presidente Abinader hace entrega de las llaves...

Reseña de la entrega de la tutela del museo al Ministerio de Cultura.

Fuente: Diario Libre



Reportaje del museo publicado un día después
de la entrega de su tutela al Ministerio de Cultura.

Fuente: Listín Diario

Anexo C. Encuesta sobre el Museo de las Atarazanas Reales

1- ¿Conoce usted los atractivos del Museo de las Atarazanas Reales?

NADA
POCO
REGULAR
MUCHO

2- Si los conoce, ¿Por cuál medio se enteró?

VISITA
INTERNET
TV
RADIO
AMISTADES
OTRO

3- Si ha recibido información acerca del museo, ¿Cuándo fue la última vez que la recibió?

UN AÑO O MAS
MENOS DE UN AÑO

4- ¿Considera usted que este museo debería tener más difusión de sus exposiciones y actividades?

SI
NO

1. Si contestó afirmativamente, ¿cuáles medios considera usted deben tomarse en cuenta para difundir las actividades del museo?

PRENSA ESCRITA
PRENSA TELEVISIVA
REDES SOCIALES Y PAGINA WEB
RADIO
TODOS POR IGUAL

5- ¿Cuáles segmentos poblacionales considera usted los apropiados para recibir constantemente información acerca del museo?

ESTUDIANTES

INSTITUCIONES
CULTURALES

MAESTROS
ORGANIZACIONES
PUBLICAS Y
PRIVADAS
OTROS

Anexo D. Opiniones de especialistas sobre la encuesta

Lugenny De Óleo, comunicador social, especialista en Comunicación Corporativa: “El cuestionario para levantar un diagnóstico de Comunicación externa contiene preguntas muy acertadas para los fines de la investigación, por lo que valido su aplicación”.

Magnolia Bocio, abogada: “en cuanto a las preguntas de la encuesta y respuestas que ofrecieron los encuestados, estoy totalmente de acuerdo con la encuesta, en virtud de que aunque tengamos conocimiento de la ubicación, la mayoría de las veces nos enteramos de sus actividades cuando solemos visitar el museo, ya que no se le da la debida publicidad en las redes sociales, el mayor medio de comunicación e información en la actualidad”.

Anexo E. Entrevista a Luisa de Peña, ex directora General de Museos y ex encargada de programación del Museo de las Atarazanas Reales

1 - ¿Cómo nace el Museo de las Atarazanas Reales?

El Museo de las Atarazanas Reales nace luego de que, en los años entre 1970 y 1980, luego de que se hicieran las investigaciones sobre arqueología submarina en el país, se firmaron acuerdos y uno de estos incluyó el montaje de una exposición temporal e itinerante para exhibir una colección de arqueología submarina en Estados Unidos, la cual estuvo a cargo de la Comisión de Arqueología Submarina.

Cuando cierra dicha exposición, para la conmemoración del V centenario del descubrimiento de América, en 1990, se decide instalar dicha muestra de manera permanente y se inaugura, en octubre de 1990 en el espacio que hoy aloja el museo, bajo la jurisdicción de la Comisión de Arqueología Submarina que tenía sus oficinas en la Casa de Bastidas y en lo que hoy es la Oficina de Patrimonio Subacuático. Convirtiéndose así en el Museo de las Atarazanas Reales.

En el 1997, cuando se comienza a trabajar la Ley (se refiere a la Ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura) se incluye un capítulo relativo a la pertinencia de que todos los museos que operaban de forma independiente comiencen a hacerlo bajo la jurisdicción de lo que ese entonces iba a ser la Secretaría de Estado de Cultura, en la Dirección General de Museos (yo también trabajé en ese proceso).

Luego de ese proceso, la Comisión de Arqueología Submarina se convierte en Oficina de Patrimonio Subacuático y luego de la promulgación de la ley 41-00, el Museo de las Atarazanas Reales pasa a ser una dependencia de la Secretaría de Estado de Cultura.

2 ¿Cómo funcionaba la comunicación con los públicos del museo en la primera etapa de sus operaciones?

En sus inicios, en el único periodo que este museo tuvo interacción con el público fue en el periodo 1990—1992, cuando yo era encargada de la programación y desarrollábamos un activo programa de actividades.

Sin embargo, posteriormente el Museo de las Atarazanas Reales no desarrolló actividades de ningún tipo y recibía si acaso dos o tres visitas al año. La exposición que estaba instalada en el museo en el año 2000, una exposición que tenía 20 años y que había sido diseñada para ser una exposición temporal, estaba muy deteriorada y completamente obsoleta.

Debido a esto, cuando en el 2004 yo asumo la Dirección General de Museos, se prepara un proyecto de remodelación del museo (cuyo presupuesto apenas sobrepasaba los 100 mil pesos) y se somete al Viceministerio de Patrimonio Cultural, dirigido en ese entonces por Sulamita Puig de González, quien lo aprobó, por lo que se procede cerrar el museo de manera temporal para la ejecución del remozamiento.

¿Por qué el museo permaneció tantos años cerrado?

Porque el proyecto de remodelación que pretendíamos ejecutar desde la Dirección General de Museos no llegó a materializarse.

Nueva pestaña x The Plagiarism Checker (premi... x +

dustball.com/premium/plagiarismchecker/

THE PLAGIARISM CHECKER PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
mismo modo, de manera oficial, informaciones sobre este aconteci...	OK
Realizar reunión de equipo para definir las políticas comunicacional...	OK
Fortalecer y proyectar la identidad institucional y comunicacional del...	OK
encuestados comprenden personal administrativo que ha laborado...	OK
-Identificar lugar, hora, fecha y autoridades participantes en los enc...	OK
¿Cuáles segmentos poblacionales considera usted los apropiados p...	OK
teorías permiten poder realizar planteamientos y abordar soluciones...	OK
Parte 4. Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones 66	OK
analizar su entorno, estuvimos verificando el comportamiento comu...	OK
organizaciones deben desarrollar constantemente acciones dirigida...	OK
Diseñar un documento que contenga las políticas comunicacionales...	OK
Keywords: museum, culture, heritage, communication, comunicati...	OK
Infraestructura y museografía renovada, la cual integra recursos tec...	OK
Voluntad de las nuevas autoridades gubernamentales de reactivar e...	OK
Parte 4. Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones	OK
Fortalecer la comunicación con instituciones y empresas e institucio...	OK
Establecimiento de alianzas interinstitucionales enfocadas en la pro...	OK
Museos como el National Gallery de Londres, Tate Gallery, Kunsthis...	OK
Establecer una comunicación bidireccional efectiva con institucione...	OK
función del museo ha estado desde siempre fundamentalmente vinc...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 23820

[Go Back](#)

© 2002-2022 by B-Plug - Contact - [Manage Account](#)

Used 3 of 50 times since 2022-09-26

Nueva pestaña x The Plagiarism Checker (premiu x dustball (12).pdf x +


← → ↻ Archivo | C:/Users/Admin/Downloads/dustball%20(12).pdf

dustball (12).pdf 1 / 1 - 175% + [] [↻]

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

<p>no modo, de manera oficial, informaciones sobre este acontecimiento histórico</p>	OK
<p>Realizar reunión de equipo para definir las políticas comunicacionales y</p>	OK
<p>Fortalecer y proyectar la identidad institucional y comunicacional del museo</p>	OK
<p>Elaborados comprende personal administrativo que ha laborado en el museo,</p>	OK
<p>Identificar lugar, hora, fecha y autoridades participantes en los encuentros</p>	OK
<p>Estos poblacionales consideran usted los apropiados para recibir constantemente</p>	OK
<p>tenas permiten poder realizar planteamientos y abordar situaciones de las</p>	OK
<p>Parte 4: Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones de</p>	OK
<p>En su entorno, estuvimos verificando el comportamiento comunicacional de los</p>	OK
<p>deben desarrollar constantemente acciones dirigidas a construir y/o consolidar</p>	OK
<p>Diseñar un documento que contenga las políticas comunicacionales del museo</p>	OK
<p>Keywords: museos, culture, heritage, communication, communication strategy</p>	OK
<p>metang y museografía renovada, la cual integra recursos tecnológicos acorde</p>	OK
<p>Voluntad de las nuevas autoridades gubernamentales de reactivar el turismo</p>	OK
<p>Parte 4: Resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones</p>	OK
<p>elecer la comunicación con instituciones y empresas e instituciones vinculadas</p>	OK
<p>amiento de alianzas interinstitucionales enfocadas en la promoción del turismo</p>	OK
<p>Museos como el National Gallery de Londres, Tate Gallery, Kunsthistorisches</p>	OK
<p>la comunicación bidireccional efectiva con instituciones y empresas vinculadas</p>	OK
<p>función del museo ha estado desde siempre fundamentalmente vinculada al</p>	OK



© 2002-2022 The Plagiarism Checker
<http://www.dustball.com/communications-plagiarism-checker>