

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Dra. Mónica Victoria Viñarás Abad, Universidad Antonio de Nebrija, Madrid.

Dr. José M^a Herranz de la Casa, Universidad Europea Miguel de Cervantes, Valladolid.

- 1. Introducción 2. Objeto de estudio 3. Objetivos e hipótesis 4. Metodología
5. Muestreo 6. Técnicas de investigación 7. Presentación de los resultados
8. Conclusiones principales 9. Verificación de hipótesis 10. Figuras y bibliografía**

1. Introducción

Los museos son, posiblemente, una de las instituciones, donde con más lentitud y reparo, se van incorporando, departamentos de comunicación y/o relaciones públicas a sus organigramas. Sin embargo, en los últimos años cada vez es mayor el esfuerzo que se dedica a distintos ámbitos de la comunicación, por personal específico o asumido por otros departamentos.

Es fácil comprobar como en los organigramas de muchos museos empieza a incorporarse personal específico para desarrollar la tarea de comunicación, que suele adquirir la denominación de una de sus funciones principales, como es las relaciones con los medios: jefe de prensa, o bien se añade a la palabra *comunicación* otra funciones relacionadas con la misma: relaciones externas, relaciones institucionales o relaciones públicas.

La incorporación de comunicadores a los museos, cuenta con algunos retos, fruto de la propia historia de estas instituciones: su dependencia de la Administración pública (con los beneficios y desventajas que esto supone), su historia, que si bien es garantía de calidad, también a veces ralentiza la gestión, y por último, la desconfianza de algunos gestores a una posible banalización de la obra de arte.

Esta investigación se justifica en el intento de analizar cómo, a pesar de las condiciones descritas, los museos son entes vivos y activos de nuestra sociedad, y que, aunque de forma lenta y pausada -y con ciertos reparos- van dirigiendo su mirada hacia el exterior de sus salas. Si durante siglos, el protagonismo para el gestor del museo, ha estado dentro de sus paredes, en sus obras, conservación, investigación, en los últimos años, a protagonismo se suma lo que está fuera, el público, en los actores sociales y en la sociedad en general. En las personas que con su visita y su interés, dan vida a la obra, pues la experiencia museística no deja de ser consecuencia de un acto comunicativo en sí mismo, entre la obra y el visitante.

Esta nueva perspectiva está provocando que los responsables de los museos, incorporen en sus organigramas profesionales que desarrollen una función con la que hasta ahora no contaban –o por lo menos no de forma estratégica-: un responsable de comunicación, que determine cómo y con qué públicos hay que establecer relaciones estables.

Debido a las peculiaridades antes mencionadas, esta incorporación al organigrama del museo, así como su función específica, tiene unas características propias y muy peculiares; y es que el sector cultural y artístico –como muchos otros, por otra parte- es muy receloso y susceptible en cuanto a qué se dice y cómo se dice, no tanto de la institución, sino de su colección.

Todas estas circunstancias llevan a pensar que, los museos tienen un modelo en el que el público y su opinión, todavía no toman demasiada importancia en el proceso comunicativo, limitándose el museo informar de sus actividades, sin ningún otro objetivo.

La comunicación no deja de ser el proceso indispensable y el eje central de la relación que una institución establece y mantiene con sus públicos (GRUNIG, J., HUNT, T., 1984: 72).

2. Objeto de estudio

El estudio y análisis de la comunicación que establecen los museos con sus distintos públicos, a través del conocimiento del personal responsable.

- El propio departamento de comunicación, personal, funciones, formación, etc.
- Aspectos concretos de la gestión de la comunicación en una entidad: la identidad corporativa, la investigación estratégica o formativa, relaciones con los medios, etc.
- Objetivos, estrategias y tácticas del plan de comunicación.

El objeto de estudio se formaliza por lo tanto, en dos cuestiones básicas, que a su vez, se irán dividiendo en aspectos más concretos y específicos.

- a. Quién gestiona la comunicación en los museos
- b. Cómo se gestiona, objetivos, estrategias y tácticas
- c. Causas y efectos

3. Objetivos e hipótesis

Objetivos

Teniendo en cuenta las palabras de Dennis Wilcox (WILCOX y otros, 2001:157) los objetivos no deben ser «medios» sino «fines». Se planean entonces, dos objetivos generales o estratégicos, y otros operativos o funcionales (PÉREZ, 1989:27):

- Conocer los departamentos de comunicación y/o relaciones públicas en los museos y sus características principales:
 - Su existen como tal o carecen del mismo, su denominación
 - Categoría profesional de su máximo responsable
 - Formación académica y profesional
 - Funciones que desarrollan: directivas o técnicas
- Poder identificar los objetivos y estrategias de comunicación que se fijan estos departamentos, como paso previo al establecimiento de relaciones estables y beneficiosas con sus distintos públicos.

Hipótesis

Hipótesis general:

El principal objetivo de comunicación de los museos es difundir información.

El principal mensaje que transmite la comunicación emitida por los museos es informar de los acontecimientos que ocurren en el propio museo.

Hipótesis secundarias

Los museos con mayor autogestión e independencia destinan más recursos a la gestión de la comunicación.

El personal de comunicación que trabaja en los museos (y Administraciones titulares) no tiene formación específica en comunicación.

Los museos no realizan investigación previa a la definición de la estrategia de comunicación.

Los museos no fijan objetivos específicos en cuanto a su identidad e imagen¹, ni tienen conocimiento de la misma entre el público.

4. Metodología

En España contamos con una red de museos de primer orden, de las mejores en cuanto a cantidad y calidad en todo el mundo. Sin embargo, por cuestiones metodológicas, esta investigación se centra en los museos ubicados en la Comunidad de Madrid, aunque es el germen de una futura investigación a nivel nacional.

La Comunidad de Madrid tiene la peculiaridad de tener dentro de su ámbito geográfico museos y colecciones de toda tipología y titularidad, contando además –posiblemente por

¹ “En función de este enfoque de recepción, la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización” (CAPRIOTTI, 2004:60)

tratarse de la capital del Estado español- con algunos de los mejores museos de ámbito mundial. Hecho que, por reconocido, nadie duda en cuestionar: el Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, etc.

Esta circunstancia marcaba profundamente la metodología a aplicar en esta investigación, pues cuando llegara el momento de seleccionar la muestra, ésta no podía ser aleatoria en su totalidad, pues se corría el riesgo de que quedaran fuera alguna de las instituciones antes mencionadas, y que son fundamentales para el estudio.

El método de investigación más adecuado pues, y por lo tanto elegido como marco estratégico fue el **método inductivo**:

“El método inductivo consiste en un tipo de razonamiento que pasa de lo particular y concreto a lo general, inversamente a lo que ocurre en el deductivo” (BALCELLS i JUNYENT, 1994:47).

5. Muestreo

Universo

Se podría pensar que la población de la presente investigación es fácilmente cuantificable, pues conocer el número de museos que están ubicados en la Comunidad de Madrid, no supone más que un recuento. El problema empieza cuando la propia Administración reconoce la dificultad de dar un número exacto de estas instituciones, como consecuencia de la ambigüedad que en algunos casos presentan algunas de ellas, situándose entre museo, colección o salas de exposiciones.

La fuente documental más adecuada para definir el universo, se consideró la que proporciona la propia Comunidad de Madrid, el **Directorio De Museos y Colecciones 2005**. En este documento aparecen contabilizados 165 museos y colecciones, pero parece que ni son todos los que están, ni están todos los que son:

“Siendo conscientes de que no todos los museos y colecciones incluidos en esta publicación responden a estos requisitos, (...), si bien el hecho de que aparezcan aquí relacionados no implica un reconocimiento oficial por la Comunidad de Madrid” (CAM, 2005:12).

Por lo tanto, se ha considerado oportuno excluir a los que por su tamaño, la extrema peculiaridad de su colección, o porque no se ajustan a las definiciones de museo

proporcionadas por los organismos competentes² (ICOM, Ministerio Cultura o Comunidad de Madrid). Restan entonces alrededor de sesenta y cinco instituciones que cumplen los requisitos oportunos para ser considerados objeto de esta investigación.

Muestra

Si bien se podía haber elegido un muestreo probabilístico, razones –alguna ya expuesta anteriormente– diversas justificaban la realización de un muestreo no probabilístico (GONZÁLEZ, M. J., 1997:100). No todos los museos podían tener las mismas probabilidades de ser seleccionados para el estudio, porque en la muestra final tenían que encontrarse museos que:

- a. Todas la titularidades: públicos, privados (estatales, autonómicos, municipales, etc.).
- b. Tipología: bellas artes, ciencia, arte contemporáneo, casa-museo, etc.
- c. Museos únicos y representativos: Prado, Thyssen, Reina Sofía, Arqueológico, etc.

Esta situación justifica la selección de la muestra como no aleatoria. Por otra parte, el número de visitantes también era una de las variables que determinaban la formulación de alguna de las hipótesis, por lo que los datos proporcionados por Estadística de la Comunidad de Madrid, concretamente en el **Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2005** (www.madrid.org), donde se recoge el número de visitantes a museos, fueron determinantes para la investigación.

Se consideró indispensable que fueran estos museos, y no otros, los que participaran en la investigación, pues en cierta medida refleja el interés del público hacia la institución. Siendo una variable motivación al la conducta del público. Por ello, se ha considerado parte de los criterios de selección de la muestra.

Finalmente, la muestra constituyó la mitad del universo, siendo representativa del mismo, es decir, treinta y seis instituciones:

- a. Museos Estatales dependientes del Ministerio de Cultura (12)**
- b. Museos Estatales dependientes de otros Ministerios o instituciones públicas como Universidades (4)**
- c. Museos dependientes de la CAM (4)**
- d. Museos dependientes del Ayuntamiento (8)**
- e. Museos privados (8)**

² "Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural" (Art. 59.3, Ley 16/1985).

6. Técnicas de Investigación

En cada una de las dos fases de la investigación se recurrió a su vez, a dos técnicas de investigación social:

Fase explorativa:

- **Estudio y análisis de fuentes secundarias.**
- **Observación directa no participante.**

Fase conclusiva:

- **Entrevistas en profundidad.**
- **Análisis de contenido.**

Estudio y análisis de fuentes secundarias.

“La revisión de la literatura y la utilización de estadísticas existentes, son tareas siempre presentes en la realización de estudios cuantitativos y cualitativos” (VALLES, M., 1999:109). Después de releer al profesor Sierra Bravo (1991:27) se han seguido sus criterios a la hora de elegir y clasificar las fuentes documentales, para su adecuado uso. Ya que, teniendo en cuenta la poca bibliografía específica sobre esta cuestión en particular, han sido las publicaciones periódicas, como revistas, y a través de Internet, páginas webs, donde se ha obtenido la información más actual del trabajo comunicativo que están desarrollando los museos y las tendencias que en el presente, indican el desarrollo en el futuro.

Observación directa no participante.

Ruiz Olabuénaga & Ispizua (1998:79-80) expresan claramente los requisitos para dar a la experiencia humana de observar, la categoría de científicidad: *“La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria... Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa”*.

Entre las diferentes técnicas de observación y participación reconocidas por los especialistas, la que se ha utilizado en esta investigación es la denominada participación pasiva (Spradley, 1980), presencia pasiva (Schatzaman&Strauss, 1973) o completo observador (Junker, 1960), según el profesor Valles (1999:15). *“Hay acuerdo sobre esta adecuación de esta táctica en escena, pero con interacción o participación mínima”* y así lo practicó Spradley en las salas de los juzgados abiertas al público (VALLES, M., 1999:156).

Esta técnica ha permitido al investigador obtener información sobre: Características de los edificios y ubicación de los museos, señalética en el museo y elementos comunicativos: folletos, carteles; la experiencia museística propia del investigador y la observación del público y su reacción en el propio museo.

Análisis de Contenido.

El objeto del análisis de contenido para la investigación se redujeron a dos soportes comunicativos: la página web y las publicaciones encontradas en los propios museos, folletos, cartelería, entrada, etc. Así mismo, en aquellos casos donde fue posible, se accedió a la publicidad en periódicos y revistas emitida por el museo, pero estos casos fueron tan escasos que se pueden considerar anecdóticos, debido a los pocos elementos publicitarios que generan los museos.

Entrevista en Profundidad.

Junto al cuestionario constituye un elemento destacado y poderoso en la moderna investigación social, y su empleo se generaliza constantemente y desempeña una importante función en la elaboración de la sociología científica (BALCELLS i JUNYENT, 1994:219).

Si bien el cuestionario permitía acceder a la totalidad de la población, por su reducido número, existían razones que justificaban el uso de esta técnica:

- (1) La disparidad entre los profesionales de los museos sobre su concepto de comunicación y las relaciones públicas.
- (2) La confusión encontrada en el personal del museo, entre comunicación como difusión de mensajes, y comunicación como función pedagógica y educativa, inherente a la institución museística.

Existía una alta probabilidad de que un cuestionario fuera respondido por la persona inadecuada, y en ningún caso con capacidad directiva sobre la gestión de la comunicación del museo. Queda demostrado pues, que aun tratándose de una técnica de las denominadas cualitativas, y de naturaleza explorativa habitualmente, en este caso sí es *“capaz de reproducir a un tamaño más reducido las características de la población”* (CORBETTA, 2003:372).

7. Presentación de los resultados

La presentación de los resultados se dividió en dos apartados, respondiendo a las técnicas empleadas:

RESULTADOS	TÉCNICAS EMPLEADAS
a. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MUSEOS	FUENTES SECUNDARIAS OBSERVACIÓN DIRECTA NO PARTICIPANTE ANÁLISIS DE CONTENIDO
ANÁLISIS ENTREVISTAS	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

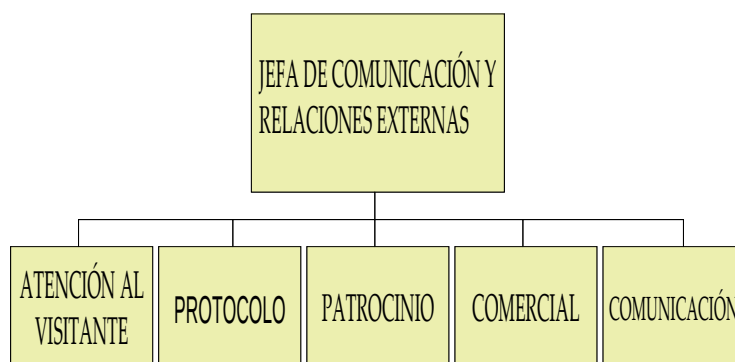
a. Situación actual Museos, donde aparecía la información relativa: Titularidad y Gestión, Edificios y Ubicación, Tipología y Colección, Historia, Servicios y Actividades, Horarios y Precios, Asociación Amigos del Museo, Web e Identidad visual.

b. Análisis entrevistas: Responsable/s de la Comunicación y Relaciones Públicas, Estructura del Departamento, Personal en el Departamento, Formación, Cronología, Funciones que se Desarrollan en el Departamento, Contrataciones Externas, Investigación y Tipos, Criterios de la Investigación, Objetivos de Comunicación y Otros.

8. Conclusiones principales

Si cada uno de estos veinte puntos era básico para comprender la idiosincrasia de los museos y, por lo tanto, entender mejor la gestión de la comunicación, bien es cierto, que si hubiera que ponderar la aportación de cada uno de ellos, ésta no sería la misma. Por ello, se recoge aquí únicamente, los resultados que más afectan al objeto de la investigación:

- Sólo cuatro de los treinta y seis museos de la muestra cuentan con un director de Relaciones Públicas o comunicación, es decir, que ejerzan una función directiva.

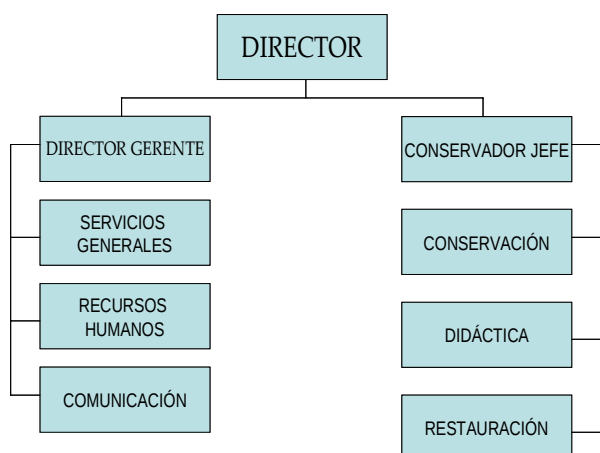


(Fig. 1 Organigrama genérico del Depto. de Comunicación y Relaciones Públicas)



(Fig. 2 Funciones y características según titularidad museos)

- En el momento de la investigación, ninguno de ellos tenía formación específica en comunicación, ni tampoco había desarrollado su trabajo anterior en alguna agencia o consultora de estas características.
- A excepción del Museo del Prado y el Museo Thyssen, en el resto de los museos, el área de comunicación depende de difusión (pedagógica y didáctica), y no de gerencia.



(Fig. 3 Organigrama Museo Thyssen-Bornemisza)

- La investigación es muy escasa, sólo cinco de los treinta y seis museos hacen investigación (uno de los casos es el Ministerio de Cultura), y además, puntual y esporádica en la mayoría de los casos.

Tipo de investigación	Museos e Instituciones (5/36)	Fines de la investigación
Estudios de públicos. Investigación motivacional	Prado	Diseño estrategias visitantes
Investigación motivacional	Arqueológico/ Reina Sofía	Fines didácticos y pedagógicos
Investigaciones ad hoc	Museo Thyssen.	Apertura nuevas salas. Aniversario
Investigación motivacional	Ministerio de Cultura	Creación identidad visual 

- No existen manuales de identidad visual (MARTÍN, 2003:35), por lo que ésta no suele coincidir en todas sus manifestaciones.

MUSEO NACIONAL
DEL PRADO

Museo
Arqueológico
Nacional

MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

- La poca publicidad emitida por los museos transmite un mensaje muy informativo, sólo CosmoCaixa tiene algunos ejemplos más conativos (Anexo 1).

9. Verificación de hipótesis

Hipótesis general:

El principal objetivo de comunicación de los museos es difundir la información, sin objetivos específicos de imagen o actitud.

Se verifica: 35 de 36 museos

Sólo el Museo del Prado está realizando investigación, de forma periódica y como parte de su estrategia de comunicación y relaciones públicas. Se sirve de las ciencias sociales con fines persuasivos, estableciéndose un flujo bidireccional con efectos asimétricos. El resto de los museos se fija como objetivo difundir información, pero sin conocer cómo es recibida y con qué efectos por el público.

El principal mensaje que transmite la comunicación emitida por los museos es informar de los acontecimientos que ocurren en el propio museo.

Se verifica: 35 de 36 museos

Tras el análisis de las páginas web de los museos, publicidad emitida, folletos, y cartelería, se observa que el mensaje general (a excepción de CosmoCaixa) es puramente informativo, sin verbos que inviten o aludan a la acción, así como la inexistencia de adjetivos que hagan alusión a la institución.

Son mensajes compuestos de datos.

Hipótesis secundarias

Los museos con mayor autogestión e independencia destinan más recursos a la gestión de la comunicación.

Se verifica.

Los cuatro museos con directores de comunicación y Relaciones Públicas son privados u organismos autónomos (Prado, Thyssen, CosmoCaixa, Cera).

MUSEO O COLECCIÓN	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN Y/O RELACIONES PÚBLICAS
PRADO	Jefa del Gabinete de Promoción y Relaciones Externas
REINA SOFÍA	Directora de Comunicación
COSMOCAIXA	Jefe del Gabinete de Prensa.
THYSSEN	Directora de Comunicación
MUSEO DE CERA	Jefe del Gabinete de Prensa y Director de Relaciones Públicas
MUSEO DE CIENCIAS NATURALES	No. Asumido por distintos departamentos y CSIC.
ARQUEOLÓGICO	Gabinete de Prensa/Departamento de Difusión.
MUSEO DE LA CIUDAD	No. Área de Gobierno de las Artes.
MUSEO DEL FERROCARRIL	Jefa de Acción Cultural, Comercial, Cultural y Difusión.
CASA MUSEO CERVANTES	No. Consejería de Cultura.

MUSEO DE AMÉRICA	No. Área de Difusión y Directora.
SAN FERNANDO	Jefa de Prensa.
CERRALBO	No.
ANTROPOLOGÍA	No.
CIENCIA Y TECNOLOGIA	No.
MUSEO DEL TRAJE	No. Área de Difusión.
MARCH	Jefe de Prensa toda la Fundación.
CAJA MADRID	No. Personal de la Fundación.
TELEFÓNICA	No. Personal de la Fundación
MUSEO SOROLLA	No.
MUSEO COLECCIONES ICO	No.

El personal de comunicación que trabaja en los museos (y Administraciones titulares) no tiene formación específica en comunicación.

Se verifica.

Ninguno de los entrevistados que asumen funciones directivas de comunicación en el museo, y por lo tanto, máximos responsables de la gestión de la comunicación cuenta con este tipo de formación. En aquellos casos donde sí hay profesionales del sector, son periodistas que asumen la responsabilidad de las relaciones con los medios.

Conviene dejar constancia para el objetivo de esta investigación, que en la actualidad y tras esta investigación, la Directora de Comunicación en el museo Reina Sofía, es licenciada en publicidad y relaciones públicas.

Los museos no realizan investigación previa a la definición de la estrategia de comunicación.

No se verifica.

Se ha comprobado que sí hay casos en los que los museos realizan algún tipo de investigación para planificar su comunicación. Es cierto que sólo el Prado lo realiza de forma sistemática, que es cuando más eficaz resulta, pero se han visto casos puntuales dónde la investigación ha sido fundamental para emprender alguna acción de comunicación (Thyssen, MCU, etc.).

Los museos no fijan objetivos específicos en cuanto a su identidad e imagen³, ni tienen conocimiento de la misma entre el público.

Se verifica.

Ningún museo ha aportado un manual de identidad corporativa que recoja su logotipo, pero tampoco ninguno a reconocido haber realizado un estudio sobre su imagen entre el público. Por lo tanto, desconocen esta cuestión. Además, el análisis de contenido de las entrevistas, así como el material de comunicación emitido refleja la ausencia de un intento de transmitir una identidad/imagen concreta.

Recientemente, el Ministerio de Cultura ha actualizado la identidad visual de algunos de sus museos (Cerralbo, Sorolla, etc.), como fruto del Plan Estratégico de Museos.

La investigación demuestra que aquellos museos cuyas circunstancias lo permiten, es decir, con recursos humanos y/o económicos, están incorporando en su plantilla personal específico para la gestión de la comunicación.

Otras limitaciones vienen dadas por la propia idiosincrasia del museo, que prefiere personal con formación específica en arte, ciencia o historia, frente a un profesional formado específicamente en comunicación por objetivos.

La investigación para desarrollar esta tarea todavía queda muy lejos de ser incluida como parte de la planificación estratégica de la misma, pero sí empiezan a verse los primeros casos (Prado, Ministerio de Cultura, Thyssen).

En conclusión, los museos ven como las labores de comunicación cada vez son más numerosas y con mayor repercusión en la gestión de su institución. El gran salto está en contar con profesionales con formación específica en este sector, capaces de gestionar la comunicación de forma proactiva, y no sólo como respuesta apresurada a un entorno cada vez más competitivo, donde la necesidad de información es mayor y más rápida. La comunicación ayuda a la gestión, es una herramienta más, cuando se le da el poder que tiene, adelantándose a las situaciones. Siguiendo al Dr. Jordi Xifrá, eminente profesor de relaciones públicas, este profesional debe ser quien más y mejor conozca a la institución, pues es su voz, por lo que sabrá guardar y respetar la institución, su colección y cada una de sus obras.

³ “En función de este enfoque de recepción, la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización” (CAPRIOTTI, 2004:60)

10. Figuras y bibliografía

- 1) Elaboración propia.
- 2) Elaboración propia.
- 3) Elaboración propia según datos obtenidos en la entrevista con D^a M^a Teresa Pérez Cofre, Directora de Comunicación de la Fundación Thyssen-Bornemisza.

Bibliografía

BALCELLS I JUNYENT, J., (1994), *La investigación Social. Introducción a los Métodos y las Técnicas*. Barcelona. Promociones y Publicaciones Universitarias.

CAPRIOTTI, P. y VV. AA., LOSADA, J.C. coord., (2004), *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona. Ariel.

COMUNIDAD DE MADRID (2005), *Directorio de Museos y Colecciones*. Madrid. Servicio Publicaciones CAM.

CORBETTA, P. (2003), *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid. McGraw-Hill.

GONZÁLEZ, M. J., (1997), *Metodología de la Investigación Social: Técnicas de Recolección de Datos*. Alicante. Aguaclara.

GRUNIG, J. HUNT, T., (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid. Gestión 2000.

MARTÍN, S., (2003), *El Puzzle de la Identidad de Marca*. Madrid. Tesis Doctoral sin publicar Universidad Complutense de Madrid.

PAVLIK, J. V., (1999). *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona. Gestión 2000.

PÉREZ, R. A., (1989), *Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.

REGLAMENTO de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español. Real Decreto 620/1987.

RUIZ OLABUÉNAGA, J., (1998), *Cómo Elaborar Un Proyecto De Investigación Social*. Bilbao. Universidad de Deusto.

VALLES, M., (1999), *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid. Síntesis Sociología.

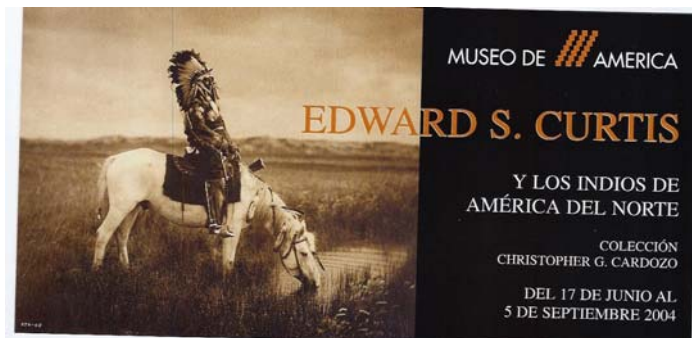
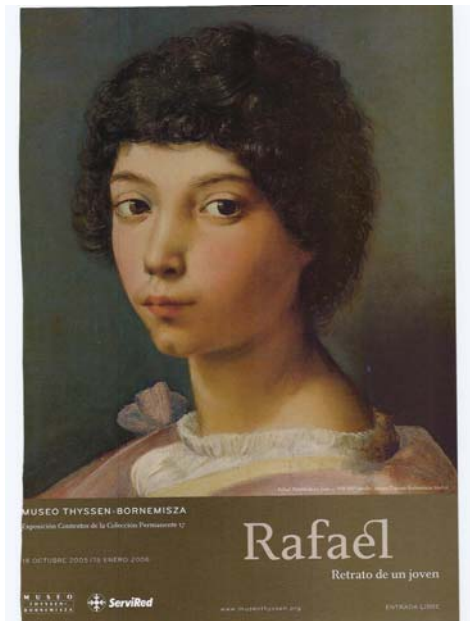
SIERRA BRAVO, R., (1991), *Técnicas de investigación social*. Madrid. Paraninfo.

WILCOX, D. y otros, (2001), *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Madrid. Addison Wesley.

XIFRÁ, J., (2003), *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid. Mc Graw Hill.

www.madrid.org

ANEXO 1



TALLERES

No dejes que te lo expliquen.
¡Experimentalo!

