Comunicación interna y externa en el Museo Reina Sofía

POR **AGUSTÍN MARTÍNEZ PELÁEZ, CARLOS OLIVA MARAÑÓN Y ANA MARÍA RODRÍGUEZ RIVAS**

En la sociedad actual interconectada y plural, la gestión de la comunicación mediante unas políticas de relaciones públicas es vital para su visibilidad. El público participa activamente en la Sociedad del Conocimiento y los profesionales del museo deben adaptarse a esa exigencia

La importancia de la comunicación en un organismo, institución o empresa es cada vez mayor y decisiva en un mundo interconectado y global. Aun sin la necesidad urgente de atender las demandas de un mercado como en el caso empresarial, los museos y entidades culturales también se ven obligados a ser competitivos. Una de las causas se encuentra en los públicos, más diversificados y exigentes de cultura, quienes demandan una atención especializada que complemente, con explicaciones adaptadas a sus necesidades, la información previa que tienen sobre el producto. Captar a usuarios con nuevos perfiles como respuesta a una necesidad institucional de culturización de la sociedad es otra de las razones primordiales implícitas en este proceso.

Un organigrama interrelacionado en el Museo Reina Sofía

Al margen de las infraestructuras propias que está obligado a sostener un museo, el presupuesto destinado a cubrir sus necesidades en materia de comunicación y visibilidad debe adaptarse de forma especial en lo referente al cuadro de personal, que presenta rasgos diferenciadores con respecto al perfil tradicional y deben ser capaces de dar respuesta a la actual demanda de la sociedad. La atención al público y la gestión de la visibilidad, en este caso, se llevan a cabo a través de varios departamentos interconectados entre sí y siguiendo un mismo hilo conductor, que queda representado en unas líneas de actuación decididas de antemano por las políticas de la entidad. El proceso de comunicación, tanto interna como externa, es más sofisticado y complejo en el actual entramado de relaciones públicas.

En este sentido, la obligada actualización es una exigencia consustancial a las necesidades de

Fundación Telefónica
Telefónica

un mercado en constante cambio en el que el concepto de competitividad discurre paralelo a la revolución digital. Webs corporativas y productos adaptados de las herramientas de difusión tradicional confluyen en un nuevo espacio que no pierde de vista el *feedback* necesario para atraer y tratar a públicos diversos.

El estudio de caso del Museo Reina Sofía acerca los diferentes aspectos de esta realidad, sirviendo de modelo comunicativo de relaciones públicas. Esta institución cultural comprende varias salas de exposiciones: el Museo Reina Sofía, el Palacio Velázquez y el Palacio de Cristal (ambos situados en el entorno natural de la ciudad del Parque del Retiro), así como el Monasterio de Santo Domingo de Silos, en este último caso con una sola sala. Realiza una media de 30 exposiciones y recibe alrededor de 2.600.000 visitas al año, lo que lo sitúa en el segundo puesto de los museos españoles, precedido solo por El Prado.

Sin embargo, el Reina Sofía es el museo de arte moderno y contemporáneo más importante de España y uno de los más prestigiosos del mundo, referente para muchos otros. Su liderazgo en esta jerarquía viene determinado por su capacidad de adaptación a las nuevas demandas y a saber rentabilizar una política de visibilidad óptima que le ha situado como referente en su campo.

El planteamiento de renovación para los recursos humanos en la comunicación interna del Museo Reina Sofía ha provocado desde el año 2000 una transformación en las funciones y perfiles de los conservadores dirigida fundamental y estratégicamente a asimilar los nuevos lenguajes visuales y a generar una correspondencia estética virtual entre el museo y el público del siglo XXI. En este mismo sentido, también el tratamiento documental que da a sus fondos es otro de los pilares de su éxito. Este proceso, al margen de la serie de secuencias de trabajo propias de la cadena documental, también se trata desde la perspectiva del conjunto de documentos que reúne la institución, de variado carácter atendiendo a soportes, contenidos, origen y valor cultural.

Estructura departamental

El organigrama del Museo Reina Sofía muestra la importancia de una estructura basada en los servicios de comunicación. El director orienta y disecciona las diversas funciones de comunicación y relaciones públicas del organismo. A través del Comité de Dirección, marca las líneas generales a corto y medio plazo del programa artístico. Basándose en ello, dos departamentos estrechamente vinculados, Prensa y Actividades Públicas, elaboran y proponen a la Dirección una estrategia de comunicación común, en reuniones de coordinación con una periodicidad mínima mensual.

El Departamento de Prensa, cuya responsable es Concha Iglesias, dirige y coordina las relaciones con los medios y gestiona el centro de documentación interno del que se nutre y a través del cual el Museo maneja la información que difunden los medios sobre la entidad. En este sentido, las fuentes de información engloban diarios nacionales e internacionales, revistas especializadas, medios audiovisuales, Internet, *blogs,* etc.

La imagen del Museo ante los medios convencionales parte directamente de este

Fundación Telefónica
Telefónica

Departamento, desde el que se emiten las notas y comunicados de prensa y se realizan los dossieres internos con imágenes y una amplia selección de material audiovisual. Por grado de dificultad, la estrategia de comunicación más exigente para el Departamento es la gestión de exposiciones dentro y fuera de España, lo que implica un trabajo previsto con tres meses de antelación. Incluye la incursión de mensajes e informes a los medios, la organización y convocatoria de una rueda de prensa una semana antes del evento, el recordatorio y llamamiento a las personas clave para la cobertura informativa y, finalmente, la coordinación de la visita de la familia real. Esta última actividad se lleva a cabo en colaboración con el Departamento de Protocolo.

En función de estos y otros eventos, Prensa gestiona la información de la entidad y, para su cobertura, selecciona los medios, entre los que ocupan un lugar destacado los audiovisuales. Para dar salida al material generado especialmente con motivo de las exposiciones, realiza dos dossieres, uno de los cuales pasa a engrosar el servicio documental de la Biblioteca para futuras consultas e investigaciones de los usuarios.

Toda la información generada en este Departamento, así como la recopilada y extraída de los demás medios de difusión, es gestionada simultáneamente por el Servicio de Archivo, dependiente de Prensa. Este servicio actúa como centro de documentación interno y cuenta, para su gestión, con la colaboración de una empresa externa. Utiliza la aplicación informática *InfoNews* para la digitalización y recuperación del material concerniente al Museo.

El Departamento de Actividades Públicas, por su parte, presenta un diversificado organigrama de servicios en el que se interrelacionan las distintas funciones de relaciones públicas de la organización. A la cabeza está Berta Sureda, experta en gestión cultural. De ella dependen los servicios Programas Culturales, que gestiona las grandes líneas de política de relaciones públicas del Museo (a su vez desglosado en Programas Educativos y en Web); Difusión y Públicos, en el que se encuadran dos servicios orientados a la gestión económica y de política de la entidad, como son Marketing y Patrocinio y Recursos, cuya función es la captación de presupuesto y recursos externos para el Museo, y un tercero relacionado con la comunicación interna, Políticas de Público. El área de *Marketing* es, también, la responsable del diseño del material para su difusión y de las campañas publicitarias. Finalmente, un tercer servicio parte del Departamento, Biblioteca y Fondo Documental, destinado a un público investigador.
Desde Actividades Públicas se coordinan las diferentes actividades encaminadas a la gestión de las políticas externa e interna. En el primer caso, Programas Educativos destina la información emitida y gestionada por el Museo a centros educativos y universidades, principalmente. Esta función está especialmente vinculada al servicio cultural a la sociedad. El otro servicio que da salida a la información del Museo es la web corporativa, que presenta su imagen corporativa como medio de identificación virtual de la entidad.

Por otra parte, desde Difusión y Públicos (y su servicio dependiente Políticas de Público) el Museo gestiona las relaciones internas de cara al público en las instalaciones. Se trata de un servicio de análisis y captación de público, atención al público y la gestión de las respuestas de este en quejas y sugerencias. La realización de estudios y estadísticas relacionadas con la visibilidad del Museo y su *feedback* con el público es una pieza clave en la planificación de estrategias comunicativas para situar al Museo en el lugar de referencia actual.

Fundación Telefónica
Telefónica

Comunicación virtual para la sociedad del conocimiento

El presupuesto destinado al Museo Reina Sofía ha descendido hasta casi un 60 por ciento desde 2008; desde entonces, invierte más en el público presencial que en el virtual. En contrapartida a este descenso, que ha afectado especialmente a la publicidad en los medios, la entidad ha diversificado sus funciones en el campo *on line* para alcanzar una mayor visibilidad y responder, de este modo, a una nueva tipología de usuarios y públicos.

Web, servicio que depende directamente de Programas Culturales, enmarcado en Actividades Públicas, recoge todos los contenidos del Museo y los expone en su página virtual. Entre ellos, Prensa ocupa un lugar destacado y al que se accede desde la *home*. Actúa como filtro de toda la información proveniente del Museo, unos contenidos que luego cuelga o presenta en la web corporativa para dar visibilidad virtual a la entidad. Las visitas que recibe la web quedan registradas en unas estadísticas mensuales realizadas mediante la herramienta *Google Analytics*, que desde su puesta en marcha hace tres años mide el tiempo medio de la duración de la visita de un usuario en la página.

Por esa razón tiene especial importancia la necesidad de adaptar el texto y el mensaje al perfil de usuario. La información debe comprimirse en un formato reducido de una sola pantalla para evitar *scroll* (mover la barra lateral para leer todo el texto). También se realizan vídeos de eventos o de acontecimientos importantes, que sirven para apoyar el discurso expositivo.

Para su contacto con el público a través de la web, el Reina Sofía utiliza las redes sociales Facebook y Twitter, principalmente. El Museo tiene su propia cuenta en estas redes sociales, que actualiza de dos a tres veces al día y a través de las cuales transmite información de agenda del Museo que funciona como recordatorio de eventos. En este caso, las redes destacan acontecimientos y noticias que no tienen cabida en ninguna otra parte de la web corporativa, que repercuten en instituciones que colaboran con el Museo y que se presentan como una información paralela y dinámica. Un ejemplo de ello es la publicación de un libro sobre el Museo en otro país.

A través de estos canales alternativos y globales se constatan las respuestas del público en forma, principalmente, de opiniones personales. De este modo, una conferencia susceptible de interesar masivamente al público de redes sociales se retransmite en directo a través de Twitter, dándose, en este caso, una retroalimentación entre el público presencial de la conferencia y el virtual a través de la red social.

Desde mayo de 2011, el servicio Web coordina también la difusión de dos productos:
– El *Boletín*, una publicación *on line* quincenal, con suscripción, exclusivamente informativa. Es una *newsletter* que presenta la agenda del servicio.
– *Radio Reina Sofía*, una emisora propia en la web, gestionada por un equipo externo de periodistas que emiten en exclusiva para el Museo. El equipo realiza un proyecto de programación y contenidos, coordinado por Berta Sureda y su equipo, quienes marcan las políticas de la temporada, las líneas de trabajo a corto, medio y largo plazo, con gran capacidad de improvisación pero conectados con la actualidad de la cultura y el pensamiento contemporáneo. Dentro de la emisora, *Nueva Institucionalidad* es un programa que difunde la

Fundación Telefónica
Telefónica

tendencia y organización del trabajo del Museo, con las grandes líneas e ideas de la institución.

El estudio de un público cada vez más diverso

Desde el punto de vista histórico, la transformación de los museos en instituciones patrocinadas por el Estado a empresas que generaban ganancias, cada vez más implicadas en las actividades comerciales y en la financiación, descubrió la decisiva importancia del público como destinatario de todo el conjunto de actividades.

El público y sus necesidades se convirtieron en la clave del éxito de toda la empresa y, como consecuencia de ello, se produjo una revisión fundamental de la práctica profesional. Es más, la vitalidad del museo comenzó a responder esencialmente a la acción del equipo que gestionaba las obras y a sus interrelaciones con el público, que es para quien tenía y tiene razón de ser.

Teniendo en cuenta la competitividad existente entre este tipo de instituciones culturales, especialmente en el entorno cada vez más internacional en el que se sitúa España, las políticas que sigue y pretende seguir a medio plazo el Museo Reina Sofía están encaminadas a asegurar un proyecto sólido y coherente basado en un público diferenciado en múltiples minorías. La identificación de públicos diversos, en lugar de grandes masas de público, ha sido el paso previo de las estrategias de relaciones públicas que sigue el método IPEE (Gruning y Hunt, 2000)[1] para llegar a estas minorías a través de múltiples actividades y programas.

En el caso del trato al visitante, el Museo tiene un plan de formación anual, que complementa con los del Ministerio. Entre ellos se encuentran cursos de relaciones públicas y de atención al público. Por su parte, el Servicio de Atención al público y Mediación, contratado a través de una empresa externa por concurso público, tiene su propio plan de formación, muy reforzado en lo que a atención al público se refiere, pero también de previsión de riesgos, primeros auxilios y otros temas más prácticos. Mediación se sitúa entre Políticas de Público (no deja de ser atención al público) y Educación, desde donde se elaboran los contenidos que los mediadores van a explicar a los visitantes para ofrecer las claves de lectura de los programas en salas (colección y exposiciones). Periódicamente, el Museo forma al personal de atención al visitante con sesiones sobre las novedades en salas.

El papel tradicional del conservador en tanto que principal conocedor y experto en la materia prima de un museo, o sea, la obra de arte, cobra un especial sentido en la actualidad con el reciclaje constante al que se ve sometido. Desde el punto de vista interno, en él recae la valoración y posterior presentación de los ejemplares, pero también es la base de todo el proceso que se desarrolla en torno al material y su exposición al público.

Parte de los diversos tipos de públicos se contabilizan desde el Servicio Comercial de la entidad, que gestiona las taquillas del Museo y posee íntegramente esa información. Esos datos pasan al Departamento de Difusión y Públicos (área de Políticas de Públicos) donde se analizan, se elabora un informe de las oscilaciones de públicos y los posibles motivos de ascensos y descensos en las cifras, y se redactan propuestas para la mejora en captación y

Fundación Telefónica
Telefónica

atención futuras. Por su parte, el análisis de *Google Analytics* para medir la utilización y presencia del usuario en la *web* del Museo incluye los informes mensuales de visitantes, dando lugar al posterior análisis de las variables y los motivos de variación.

Basarse solo en las cifras de visitantes para constatar si las acciones llevadas a cabo por el Museo en materia de comunicación y visibilidad han sido las adecuadas no sería realista. Aumentos de cifras en momentos puntuales con motivo de eventos trascendentales para el entorno (el mismo caso vivido en el Museo con ocasión de las *Jornadas de Católicos* es un claro ejemplo) escapan a sus políticas de difusión y pueden inducir a error. Además, cada actividad tiene un público potencial, que a veces puede ser amplio y en otras ocasiones muy reducido. La medición, para todos los casos, se realiza de forma cualitativa, elaborando un informe general del Museo e individual por actividades, en el que se explica qué público ha asistido y cuál ha sido su experiencia. Como explica Berta Sureda, «el público no es algo estrictamente cuantificable; nos interesa que entren, pero también cómo salen, cuál ha sido la experiencia de su visita en el Museo, al margen de cuántos son, cuánto han consumido y dónde. Los datos que nos ofrece el personal de atención en salas son esenciales para comprender mejor la experiencia del visitante en el Museo».

Desde el área Políticas de Público también se contabilizan las quejas, una de las herramientas más útiles para tener *feedback* con los visitantes y mejorar servicios y actividades. Divididas por departamentos -quejas de personal de seguridad, de exposiciones, de colección, de temperatura en salas, de personal de información, etc.-, siempre se analizan y se responden sistemáticamente, una vez transmitidas a cada departamento. De este modo, el Museo analiza y decide si puede tomar alguna medida para mejorar el funcionamiento de la entidad.

Este entramado de áreas interconectadas entre sí para dar salida a un producto acorde a la imagen que el Museo quiere ofrecer tiene como intención última fidelizar a un público crítico y activo, que participe abiertamente. Como señala Berta Sureda, directora de Actividades Públicas, «Si anteponemos el Museo como lugar de conocimiento y educación, donde se interpela al visitante y se le ofrecen herramientas para que construya sus propios relatos, estamos cumpliendo nuestra misión. Desviarse de nuestras líneas estratégicas o misión, cegados por la captación de más y más público, no consolidará el proyecto con sus propias especificidades».

Perfiles profesionales en la comunicación interna y externa

En lo que atañe a los museos, las funciones propias de un perfil profesional tal y como hasta ahora han venido trasladadas del pasado, aun en el caso del más cercano, han sido reconsideradas de una manera sustancial. La velocidad de los cambios a los que se ve sometida la organización y/o empresa en la actualidad disecciona y concentra indistintamente competencias relativas a determinadas ocupaciones y, del mismo modo, otorga la categoría de estatus profesional a trabajos anteriormente realizados sin unanimidad de criterio.

La figura del director, el elemento de organización general que tradicionalmente daba las pautas y hacía coherentes las diversas tareas de los facultativos y técnicos, ha adquirido una dimensión más dinámica y representativa de la entidad. Ahora combina la dirección financiera

Fundación Telefónica
Telefónica

con una polifacética capacidad de gestión del capital humano al que van destinadas sus políticas y planes estratégicos de relaciones públicas.

Otro caso es el concerniente a la figura del conservador, básicamente el personal científico de un museo. Tradicionalmente, ha pretendido, con erróneo criterio, concentrar en una persona funciones difícilmente realizables sin colaboradores expertos en museología, docencia o relaciones públicas. En la praxis, sin embargo, siempre ha estado limitado a las estrictas obligaciones que su formación y titulación impone, es decir, conservar, estudiar, presentar y educar al público mediante los objetos de su determinada sección. Jurídicamente, al menos en España, el conservador trabaja a tiempo completo para el museo y realiza labores para la institución como comisario de alguna o varias exposiciones y como *curator* en el asesoramiento, investigación y difusión de los resultados de un acontecimiento efímero presentado en la institución que acabará generando, sin duda, nuevos contactos y beneficios para la misma.

A principios de la década de 1990 había aún bastante resistencia por parte de los conservadores a colaborar con los departamentos de Marketing y trataban de limitar su influencia a cuestiones externas -publicidad, y relaciones públicas, por ejemplo-, pero en la actualidad, esas actitudes han cambiado gradualmente. También los departamentos dedicados a esta actividad han comenzado a tener en cuenta las preocupaciones de los conservadores, comprendiendo por ejemplo que un comercialismo excesivo puede, de hecho, ahuyentar a posibles visitantes.

Dentro de la comunicación interna de un museo, pieza clave para el tratamiento de la información al exterior y lazo de unión con el público investigador, el documentalista ofrece, en la actualidad, un perfil académico de graduado en Información y Documentación y está habituado a desenvolverse en un entorno virtual. Este profesional es usuario avanzado de las redes sociales, conoce los tesauros multilingües, así como los sistemas de gestión documental pertinentes (BRS/ABSYS, MILLENIUM y UNICORN). De esta forma, «se precisará de una terminología y un lenguaje documental apropiado» (Ruiz, 1994). Así, el tesauro se convierte en el instrumento terminológico que dota de coherencia al proceso de indización y recuperación, al posibilitar que los significantes utilizados en la búsqueda coincidan con los que representan a ese concepto ya indizado y almacenado. Por tanto, los objetivos del documentalista son desempeñar con precisión su trabajo y servir al usuario en las necesidades que precise. Para ello, la investigación es la clave para una difusión de calidad de los bienes culturales.

Para llevar a cabo todas estas funciones, se ha desarrollado un sistema integrado de documentación y gestión museográfica (DOMUS), promovido por el Ministerio de Cultura. El objetivo es facilitar un modelo normalizado de estructuras de información con vistas a una pertinente, eficaz y adecuada catalogación de los fondos museográficos y documentales, así como la realización ordenada y precisa del inventario.

Por todo ello, la innovación para aumentar la visibilidad documental de los museos en Internet se materializa con la creación de la Red Digital de Museos Españoles. El objetivo es poner a disposición del público un catálogo colectivo virtual de los bienes culturales de estas entidades, tanto de los de titularidad estatal y gestión exclusiva de la Dirección General de Bellas Artes y

Fundación Telefónica
Telefónica

Bienes Culturales, como los de titularidad estatal y gestión transferida a las Comunidades Autónomas o de los museos de otras titularidades.

Además, la Red Digital de Museos Españoles ofrece información descriptiva y de catalogación de las colecciones, así como imágenes digitales. El acceso a esta información se realiza mediante tesauros multilingües con sistemas de búsqueda simple y avanzada. El objetivo es recuperar una información precisa y de calidad que satisfaga las necesidades del usuario. Para ello, el sistema documental ofrece al investigador distintos criterios de búsqueda: elegir entre uno o varios museos, por tipología de las colecciones, por su ubicación geográfica, por su titularidad, por su temática, etc.

Sin embargo, para el correcto funcionamiento de la mencionada red, se precisa la normalización de la terminología, así como la estructuración del vocabulario técnico utilizado en la descripción y catalogación de bienes culturales. Esto se consigue mediante la elaboración de tesauros de Patrimonio Cultural.

Polivalencia y actitud personal

Sin duda, el estudio del perfil del personal de comunicación de un museo es la pieza clave en esta actualización de conceptos, identidades y profesiones. Su evolución merece una atención especial por cuanto presenta de trascendente y decisivo en el proceso de visibilidad y comunicación de una entidad cultural.

Realizar un proyecto de relaciones públicas o campaña de comunicación no es lo más difícil, dado que la dirección puede contar con personal cualificado dentro o bien subcontratar a especialistas. Sin embargo, y en ello insisten los responsables del Reina Sofía, lo más interesante es tener capacidad de captar y hacer propias las líneas estratégicas generales del museo, sus programas y sus actividades y diseñar unas líneas generales de difusión de actividades acorde a ello. El perfil de diseñador incorporado al equipo y el perfil de gestor de nuevas tecnologías, es lo que se está incorporando últimamente a los equipos de comunicación. Ser competente en el uso y manejo de las nuevas herramientas de difusión se ha convertido en un factor del todo imprescindible para cualquier empresa o entidad que pretenda sobrevivir en esta generación competitiva.

Así, se aprecia en un estudio pormenorizado del perfil profesional de los miembros del equipo del Museo. Tradicionalmente, el Departamento de Prensa ha estado formado por seis personas a cargo de la dirección, pero razones presupuestarias han restringido el número de personal a cuatro en la actualidad, de las cuales dos son periodistas y dos licenciados en Historia del Arte. Concha Iglesias, responsable del Departamento, entiende que, al igual que en su caso, «el perfil debe ser, principalmente, periodista, ya que presenta una mayor y más amplia capacidad de visión y de perspectiva del entorno y el trabajo. En líneas generales, observo que el periodista es, en principio, más versátil y con mayor capacidad de comunicación».

Por su parte, Berta Sureda, responsable de Actividades Públicas, presenta un perfil adaptado a la gestión en el entorno de la administración pública, sin duda sustentado por su anterior experiencia en este mismo campo en el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona

BY NC ND

(MACBA). Las capacidades de organización, gestión y visión empresarial para dirigir servicios multidisciplinares e interconectados en el amplio campo de la comunicación y su estrecha conexión con las relaciones públicas avalan las decisiones que toma en su entorno y que afectan al resto de áreas dependientes. De este modo, Programas Culturales está dirigido por Jesús Carrillo, de perfil académico y especialista en Historia del Arte. Su servicio está formado por otras cinco personas, con estudios en Humanidades, Educación y Gestión Administrativa.

Un servicio tan básico y decisivo en el entramado actual de la comunicación global como es Web está dirigido por una persona con perfil claramente multidisciplinar y acorde a la diversificación de funciones que debe realizar. Olga Sevillano, la coordinadora, es licenciada en Historia del Arte, con dos másteres especializados y amplios conocimientos informáticos. Su capacidad de observación, comprensión y localización de problemas y soluciones la convierten en uno de los miembros del equipo de comunicación más versátiles y acordes, capaz de promover y saber dar visibilidad a todo el entorno virtual para complementación de las líneas de publicidad e información de la organización.

En el mismo organigrama, Difusión y Públicos está dirigido por Marta García, licenciada en Historia del Arte, que engloba un equipo de siete personas con estudios y perfil profesional en Comunicación, Diseño Gráfico y técnicos en Relaciones Públicas. Finalmente, Políticas de Público, que gestiona la atención al visitante, presenta un cuadro de personal altamente cualificado para cumplir su función, con licenciados en Bellas Artes, Historia del Arte, conocimientos sólidos de inglés y cursos de especialización, además de la formación que ofrece el Museo.

Biblioteca y Fondo Documental está dirigido por Bárbara Muñoz, licenciada en Documentación.

Sin duda, lo menos importante es la titulación, ya que el personal responde a perfiles de diferentes estudios. La gestión cultural, la actitud personal y su capacidad de polivalencia, así como una amplia visión del proceso de construcción de una actividad y su posterior comunicación son los aspectos más importantes y destacables de estos nuevos profesionales en los museos.

De hecho, el aspecto que más valora Berta Sureda en un candidato para formar parte de su equipo, que, de algún modo, gestiona la comunicación, es la polivalencia. La excesiva especialización en un tema concreto no resulta tan útil en la gestión cultural, donde se hace necesario disponer de un equipo capaz de gestionar múltiples formatos de difusión -folletos, comunicación *on line*, información dentro del Museo, etc.-, con capacidad de iniciativa y de implicación en los proyectos culturales.

En resumidas cuentas, el desarrollo de la tecnología ha transformado la manera de ver el arte y, por tanto, ha obligado a sus profesionales a revisar su formación. El mercado y el público demandan mucha más interacción, participación y personalización con el arte que tiempos atrás. Los museos deben encontrar nuevos caminos para mantenerse en el mundo digital y atraer a las generaciones futuras a través de los nuevos perfiles que deben demostrar sus profesionales en la comunicación interna.

Fundación Telefónica
Telefónica

El museo es un medio de masas y, por tanto, hay que buscar soluciones de futuro. La manera en que los artistas utilizarán el formato y la capacidad de recibir estímulos desde el ciberespacio está aún por descubrir, pero desde hace tiempo; ya lo vienen observando y supervisando los profesionales del museo, que se convierten así, no en nuevos profesionales sino en una manera nueva de ser profesionales del museo.

Conclusiones

El mercado y el público demandan mucha más interacción, participación y personalización con el arte que tiempos atrás. Los museos deben encontrar nuevos caminos para mantenerse en el mundo digital y atraer a las generaciones futuras a través de los nuevos perfiles que deben demostrar sus profesionales en la comunicación interna. La necesidad de estudiar los públicos para adaptar el arte y la cultura a una sociedad en constante cambio contribuye a adoptar las políticas adecuadas para dar respuesta a la visibilidad del museo en el entorno competitivo.

La documentación se perfila hoy como una de las funciones más importantes del museo. Los museos son auténticos centros de documentación donde, a través de los objetos, se muestra una amplia información que ha de ser analizada e interpretada mediante un proceso documental previo. Además, cuando se pretende conservar la memoria histórica de una determinada sociedad, la institución museística recopila, conserva, analiza y difunde los documentos de la cultura material que han llegado hasta ella.

Bibliografía

Benoist, L. (1971). *Musées et Muséologie.* París : Presses Universitaries de France.

Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea*. Gijón: Trea.

Gruning, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas.* Barcelona: Gestión.

Hernández Hernández, F. (1995). El documentalista de museos: una nueva profesión. *Revista General de Información y Documentación,* 5(1).

León, A. (1978). *El museo. Teoría, praxis y utopía.* Madrid: Cátedra.

Middleberg, D. (2001). *Relaciones públicas en un mundo interconectado. Estrategias de comunicación para triunfar en el espacio digital.* Bilbao: Deusto.

Ramírez, J. A. (1994). *Ecosistema y explosión de las artes.* Barcelona: Anagrama.

Ruiz Barroso, M. S. (1994). La normalización terminológica en los museos. El Tesauro. *Revista General de Información y Documentación,* 4(2).

Fundación Telefónica
Telefónica

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico.* Madrid: Ediciones del Prado.

Xifra, J. (2007). *Técnicas de relaciones públicas.* Barcelona: UOC.

Referencias web

http://www.mcu.es/museos/CE/Funciones/Documentación/Introducción.html

http://www.museoreinasofia.es/index.html

NOTAS

1 El método IPEE corresponde a las siglas de los cuatro pasos en los que se apoya una estrategia de RR.PP. Investigación, Planificación, Ejecución/Comunicación y Evaluación.

Fundación Telefónica
Telefónica