

# La gestión de la comunicación museística

POR **ANTONIO BARAYBAR FERNÁNDEZ Y JUAN ANTONIO IBÁÑEZ CUENCA**

Este artículo presenta los resultados de una investigación en la que se analizan los procesos informativos de la comunicación especializada en los museos de arte. Su eje central son las relaciones entre los Departamentos de Comunicación y los periodistas especializados.

Cualquier acercamiento actual a los procesos comunicativos producidos en el entorno de las instituciones museísticas necesita contemplar, entre otros, dos aspectos esenciales: la nueva consideración de los museos como instituciones culturales incluidas en el concepto global de industrias creativas y la potencialidad que las nuevas tecnologías permiten en la distribución de información y contenidos.

## Los museos, espacios abiertos a la sociedad

El origen del término de industrias creativas es principalmente político, como ha quedado evidenciado en diversos trabajos -Nicholas Garnham (2005) o Philip Schlesinger (2007) son ejemplos ilustrativos- y se puede identificar con un desplazamiento de las actividades culturales hacia las lógicas propias de la economía de mercado y el negocio del entretenimiento (Bustamante, 2011, p. 130). Una situación que diluye la antigua división entre arte y comercio, legitimando las técnicas de mercadotecnia al considerar los bienes culturales como un elemento más entre un conjunto de productos y servicios que definen el estilo de vida actual (Garnham, 2011, p. 37). Sin olvidar el carácter educativo y social de los museos, este pensamiento determina las políticas culturales e incrementa las expectativas por obtener resultados económicos y de reputación (Tobelem, 2010, p. 85); en consecuencia, aumentan en relevancia las acciones de relaciones públicas y *marketing*, que los museos impulsan como parte de la estrategia de difusión de sus actividades.

En este contexto, el museo ha pasado de ser un lugar minoritario para estudiosos y especialistas donde se almacenaba y cuidaba el patrimonio, a convertirse en un espacio abierto a la sociedad y al ocio popular, por tanto, a públicos heterogéneos, tomando

conciencia de su auténtico rol social en nuestros días (Alonso, 2006, p. 326). Así, ciudades como Madrid, que destaca por ser sede de las grandes pinacotecas nacionales, integran en su oferta turística, como reclamo publicitario, distintas propuestas donde conviven lo cultural y lo lúdico unidos en una experiencia única para el potencial visitante.

Entre los factores que ayudan a comprender esta mutación, se encontrarían el mayor nivel de formación de la población, las políticas institucionales antes reseñadas y las nuevas tendencias museológicas. En lo referente a este último aspecto, una de las teorías más influyentes del pensamiento museológico actual es la denominada Nueva Museología, surgida en las últimas décadas del pasado siglo, que podemos definir como la ciencia que tiene por objeto desarrollar la vocación social del museo, potenciando su dimensión interdisciplinar y sus formas de expresión y comunicación (Hernández, 2006, p. 170), planteamientos que nos acercan a un concepto de museo-mercado que oferta productos culturales para su consumo por parte del gran público y se encuentra sometido a una lógica de renovación constante (Hernández, 1998, p. 70).

La coordinación de estrategias de comunicación y *marketing* se afirma como esencial para intentar atraer a un número suficiente de ciudadanos y alcanzar los objetivos de los organizadores, teniendo presente la propia especificidad del sector, donde a diferencia del modelo tradicional de *marketing*, no hay que adaptar el producto al consumidor, sino que debemos hacer comprensible y atractivo el producto cultural a los públicos considerados potencialmente interesados en la oferta concreta (Colbert y Cuadrado, 2010, pp. 26-29).

No obstante, la gran variedad de contenidos culturales que en la actualidad acogen estas instituciones recomienda establecer cierta precisión que permita comprender las estrategias de comunicación diseñadas desde su dirección. El teórico del *marketing* Philip Kotler contempla las diferentes ofertas como un espectro continuo similar al ancho de banda del mundo digital: en un extremo nos encontramos con los museos de banda estrecha, de público reducido y contenido específico; el otro está ocupado por los museos de Banda Ancha, que poseen un sentido amplio de su misión, una imagen expansiva que comunicar, una variedad de programas y un público extenso y diverso al que servir. En estos últimos aparece una experiencia museística distinta que conjuga el aprendizaje con la celebración, en un ejercicio que mezcla el entretenimiento y la sociabilidad con el placer estético y el encanto ante la obra de arte (Kotler, 2008, p. 17).

En lo referente al segundo aspecto esencial mencionado al comienzo del presente trabajo, el desarrollo de Internet y las nuevas herramientas de la web social han influido en la gestión de la información en las organizaciones; una situación que cuestiona los procesos profesionales tradicionales y se impregna de un mensaje de futuro lleno de fascinación y optimismo creado sobre las supuestas potencialidades de las nuevas tecnologías que aún perdura en la actualidad (Kennedy, 2008, p. 307). Pero la clave no está en el desarrollo de la tecnología, sino en su asimilación social; y la mayor parte de la demanda en el terreno de las Tecnologías de la Información y la Comunicación procede de la denominada economía del ocio. Sin embargo, hay importantes lagunas en relación al uso que se hace de las mismas, ya que muchas veces hay reticencias en muchas organizaciones y empresas (Álvarez, 2011, p. 145).

Si bien estudios precedentes demuestran que nos encontramos en los primeros pasos de una gestión estratégica de la comunicación de los museos y que la mayoría se dedican a practicar una comunicación unidireccional, sin ningún tipo de *feedback* (Viñarás, 2009, p. 51), parece interesante precisar el grado de relevancia que los responsables de la comunicación de los museos pudieran dar a la denominada Web 2.0, no solo desde una perspectiva profesional que evalúe su capacidad para amplificar sus acciones promocionales, sino también, dado el carácter social y educativo de estas instituciones, la relevancia que dan a la comunicación por Internet y las redes sociales como elementos de relación con la ciudadanía interesada en las actividades promovidas, pues la Red favorece, además de la puesta en marcha por parte de los propios museos de herramientas 2.0, la aparición de nuevos proyectos de mediación sobre segmentos muy específicos, como puede ser por ejemplo *www.arteinformado.com* (Muro, 2010, p. 39), que puede seguirse por Facebook y Twitter, creando un espacio de diálogo propicio para comunicar con la población joven acostumbrada a estas nuevas herramientas.

El concepto Web 2.0 utilizado para nuestro trabajo se fundamenta en el empleado por informes y estudios de investigación previos, entre otros, los realizados por Javier Celaya(1) y Mónica Viñarás (Viñarás, 2010), con el fin de permitir su estudio diacrónico. Se encuentra definido, entre otros aspectos, por las aplicaciones informáticas que permiten a las páginas web de las organizaciones la sindicación de contenidos, la participación en *blogs*, la descarga de archivos sonoros en formato *podcast*, la participación o creación de redes sociales, el uso de hiperenlaces y la hipertextualidad en la publicación de sus contenidos web.

Es evidente que otros teóricos, estudiosos de la web social inciden en el aspecto colaborativo y en la posibilidad de crear contenidos por parte del usuario (Kaplan y Haenlin, 2010), pero debido a los resultados precedentes que nos reflejan las dificultades y la lentitud del proceso de incorporación de las nuevas tecnologías en el ámbito analizado, se optó por una definición más abierta que permitiera establecer ciertas referencias con los mismos.

## La relación entre fuentes y mediadores

El principal objetivo de este estudio es identificar los hábitos de los profesionales de la información especializada en museos, lo cual conlleva una doble perspectiva que permita vislumbrar los distintos intereses que pudieran divergir o entrar en conflicto. Por una parte, nos encontramos con los Departamentos de Comunicación como fuentes de información y la finalidad de publicitar su oferta cultural; por otra, formando parte del proceso como mediadores y prescriptores sociales, los periodistas especializados que cubren habitualmente este tipo de informaciones.

La relevancia de la información con carácter propagandístico de los gabinetes de comunicación ha sido estudiada en diferentes trabajos nacionales e internacionales (Davys, 2008; Diezhandino, 2008) y los diversos análisis empíricos coinciden en demostrarnos cómo los gabinetes de comunicación, sobre todo aquellos relacionados con información especializada en contenidos culturales, inducen directa o indirectamente entre un 70 y un 75 por ciento la información emitida o publicada en los diferentes medios (Fernández del Moral, 2004, p. 38).

Durante las últimas décadas hemos asistido en España a una progresiva profesionalización y a un incremento de los recursos destinados a los Departamentos de Comunicación y Prensa en aquellas organizaciones con espíritu de liderazgo, tanto por la necesidad de proteger el activo intangible que es su marca, como por la consciencia de gestionar cualquier comunicación pública para conseguir una imprescindible aceptación social. Esta situación coincide con la crisis del modelo de negocio que padecen los medios de comunicación tradicionales y el consiguiente deterioro de las condiciones laborales en las redacciones.

Según el *Informe Anual de la Profesión Periodística 2010*, editado por la Asociación de la Prensa de Madrid, que analiza la evolución del sector en el periodo 2008-2010, queda en evidencia la precariedad laboral del sector -3.600 personas perdieron su trabajo y 6 de cada 10 han visto reducido su sueldo-; pero lo que resulta aun más significativo para nuestro estudio es el elevado porcentaje de periodistas (85 por ciento) que reconocen insuficiente el tiempo y los recursos destinados al proceso de contrastar las fuentes y el reconocimiento de las presiones recibidas a diario de su empresa, jefe, políticos o anunciantes para influir en su información (55 por ciento). La relevancia social de esta realidad, que conlleva una banalización de la información y trasciende la esfera de lo profesional, nos decidió a prestarle especial atención en la investigación.

Desde un punto de vista teórico, nuestro trabajo adopta como referencia el modelo de relaciones públicas denominado modelo bidireccional simétrico, propuesto por James E. Gruning y Tood Hunt. Entendiendo las relaciones públicas como una función gerencial cuyo propósito es alcanzar el entendimiento o comprensión mutua con sus públicos a través de un proceso comunicativo en igualdad de condiciones y en ambos sentidos. En este modelo, el profesional del Departamento de Comunicación se convierte en un intermediario o un árbitro entre la dirección de la organización y la prensa (Gruning y Hunt, 2003, p. 344), lo cual recomienda el establecimiento de una relación simbiótica entre fuente y periodista (Pavlik, 1999) en la que el primer agente debe presentar la información muy elaborada en busca de la validación del periodista y la confianza y el respeto se convierten en los elementos necesarios para unas buenas relaciones (Black, 1994), no siempre fáciles de conseguir.

## Aspectos metodológicos

Establecer una aproximación a las opiniones, reflexiones, creencias e intenciones que sobre su desempeño profesional tienen los agentes que configuran el sector especializado objeto de estudio, hace recomendable optar por una investigación de carácter secuencial con el fin de intentar alcanzar la meta fijada, que esencialmente es la mejora en el conocimiento sobre el proceso de comunicación que se establece entre las organizaciones culturales, en concreto desde los gabinetes de prensa de los museos de arte y los periodistas especializados, como mediadores y prescriptores sociales.

Pero además de la reflexión intelectual, pretende extraer conclusiones que pudieran incorporarse a futuras prácticas de gestión, incidiendo en las nuevas herramientas de la Web 2.0. Por este motivo, la investigación se diseñó para obtener información centrada en dos aspectos esenciales: el uso de las aplicaciones de la Web 2.0 e Internet en el ámbito profesional y la identificación de la forma de interacción preferida con la fuente informativa.

Con la primera parte se intentaba conocer su praxis profesional, comportamientos y necesidades; con la segunda, identificar el canal preferido de comunicación con la fuente y las razones de su elección. A su vez, se buscaba detectar la percepción subjetiva sobre los posibles beneficios y perjuicios hacia las nuevas aplicaciones.

Este último aspecto resulta relevante en un entorno mediático en el cual aparecen propuestas sobre nuevas estrategias en la construcción de la imagen de las organizaciones apoyadas en la naturaleza social y fragmentada de los medios *on line* y en los múltiples actores que contribuyen a la reputación de las organizaciones (Gilpin, 2010, p. 286).

La elección de Madrid se debe, entre otras, a dos razones principales: por un lado, representa un mercado altamente competitivo dentro del ámbito de la comunicación institucional de los museos de arte en España, con un nivel de la oferta elevado, variado y continuo; por otra parte, en la ciudad se encuentra la sede central de la mayoría de los medios de comunicación de difusión nacional y, a su vez, los medios regionales más prestigiosos cuentan con corresponsalías que garantizan una potencial cobertura mediática adecuada.

La investigación se ha desarrollado durante el periodo octubre 2010-2011 y se ha estructurado en dos etapas sucesivas. Una primera fase exploratoria, iniciada con un estudio documental que permitió observar las dinámicas de trabajo y establecer el marco de referencia necesario para precisar la elaboración de las técnicas de investigación posteriores, tras el cual se optó por diferenciar a los dos colectivos, y que continuó con la elaboración, selección, distribución y recogida de la información. Y una segunda fase conclusiva, en la que se analizaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo de forma separada, extrayendo conclusiones que con posterioridad fueron contrastadas con el fin de identificar y confrontar las dos perspectivas profesionales.

En la fase exploratoria destinada a los periodistas, se optó por realizar una encuesta de forma personalizada a los responsables de la información museística afincados en Madrid de los principales medios de comunicación nacionales y locales tanto generalistas como especializados en cultura, ocio y arte(2). De un total de 36 cuestionarios distribuidos, se obtuvo respuesta por parte de 35 periodistas que desempeñan su trabajo en agencias de información, prensa, radio, televisión y medios *on line*. Previamente se realizó una selección que asegurase criterios de periodicidad en el desempeño profesional, difusión de la información y prestigio o grado de especialización en el sector estudiado. Todos ellos declararon tener un trato habitual al menos una vez cada quince días, con los museos, siendo responsables de su cobertura informativa. En cuanto a los criterios para definir la difusión mediática se fundamentaron en los sistemas de medición aceptados por el mercado: EGM, OJD, Kantar Media y Nielsen. Se decidió excluir a los críticos de arte y considerar solo a aquellos profesionales que trabajan bajo criterios estrictamente periodísticos.

Por otra parte, en la segunda fase exploratoria, destinada a recabar las impresiones de los responsables de comunicación y prensa de las instituciones, se eligió la entrevista personalizada por medio de un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas, al detectarse durante el estudio previo dos aspectos que recomendaron la no utilización de preguntas cerradas. En primer lugar, el hecho de estar fuera de su control directo algunas de

las operativas relacionadas con las comunicación en Internet que dependen de otros departamentos independientes o incluso se trata, en parte, de una actividad externalizada. El segundo aspecto, que afectaba a la fiabilidad y compromiso en sus contestaciones, es cierta reticencia para responder a algunas cuestiones que pudieran ser interpretadas como la opinión de las organizaciones a las que representan. Resulta pertinente destacar que la recogida de datos se realizó bajo la condición de disociación de información.

Se seleccionó a los responsables de prensa de los principales museos de arte de Madrid, atendiendo a criterios de relevancia y prestigio, número de visitas registradas en estadísticas oficiales, grado de cobertura de sus informaciones en medios de comunicación generalistas y especializados, la existencia de un servicio profesionalizado de gabinete de prensa y la continuidad en la programación de exposiciones temporales. La muestra no discrimina por la titularidad de los mismos: se compone de museos públicos y privados, así como las salas de exposiciones e instituciones con identidad propia dependientes de fundaciones u otras organizaciones sin ánimo de lucro, cuyo fin social es la organización de muestras temporales y la divulgación del arte. En total se seleccionaron 11 entidades que respondieron en su totalidad(3).

## Resultados de la investigación

Relacionado con uno de los objetivos principales del estudio, el primer resultado destacable es la constatación de la incorporación generalizada de Internet a las rutinas profesionales. Desde el punto de vista del periodista, una gran mayoría (94,28 por ciento) declara utilizar información de Internet y de las herramientas 2.0 para la elaboración de sus trabajos, tanto procedente de canales oficiales (pagina web, *blogs*, grupos en redes sociales del museo, etc.), como de otros medios *on line* considerados fiables. Es oportuno mencionar que afirman consultar no exclusivamente los contenidos específicos de la sala de prensa, sino que también lo hacen con cualquier otro que sea publicado en la Web, y que un número importante (28,57 por ciento) utiliza las redes sociales como una fuente de información más de forma habitual. De este modo, se puede observar cómo los periodistas están influidos por toda la información que los museos difunden en la Web, no solo por aquella que los profesionales de los gabinetes de prensa distribuyen específicamente para ellos.

Todos los museos seleccionados que configuran la muestra cuentan con página web propia que incluye un apartado destinado a periodistas o sala de prensa, y participan, con mayor o menor intensidad, en las redes sociales. Sus responsables de prensa declaran coordinarse o participar directamente en estas acciones; si bien, dependiendo de cada institución su implicación es variable, centrándose su dinámica de trabajo habitual esencialmente en la gestión de la sala de prensa y en los contactos directos, previos y posteriores a la difusión oficial del hecho noticiable, con el periodista.

La web social aunque en general no es una fórmula aceptada en la interacción fuente-periodista, sin embargo, se convierte en un elemento de comunicación indispensable para contactar con el público potencial sin utilizar intermediarios; así lo demuestran diversas valoraciones realizadas desde los departamentos de Comunicación de los museos, que inciden casi de forma unánime en este aspecto y que no dudan en afirmar «que las

herramientas 2.0 son más eficaces con el público que con los medios [y que] la web social se convierte en un evento de comunicación indispensable para contactar con los públicos potenciales sin intermediarios». Sin embargo, no se han detectado, en general, herramientas operativas para medir ni el seguimiento ni la eficacia de estos contenidos.

Situación muy diferente sucede con el control y evaluación de las acciones en medios tradicionales, que se encuentran sistematizadas e integradas en la operativa habitual mediante informes basados en el resumen de prensa que recopila los impactos producidos en los medios, lo cual demuestra el reconocimiento de su valor cualitativo y cuantitativo. Está admitido en el sector de las relaciones públicas que «lo que dicen los medios de comunicación tiene mucha más credibilidad que cualquier anuncio pagado» (Kotler, 2000, p. 20), calificándose la información bajo los criterios de favorable, neutra o negativa, según los objetivos prefijados; cuantitativamente, es habitual en España contabilizar el espacio mediático conseguido multiplicando por tres la tarifa publicitaria del mismo.

### **Las fuentes personales continúan siendo esenciales**

Según los datos obtenidos, resulta recomendable la actuación de los gabinetes de prensa como sujetos activos del proceso, tomando la iniciativa y manteniendo un contacto permanente con los periodistas especializados. En cuanto a la identificación de los canales de interacción más eficaces, los periodistas afirman que la mejor forma de mantener contacto con el museo (la fuente) es la llamada telefónica (57,13 por ciento) o el *e-mail* personalizado (40 por ciento), destacándose su complementariedad.

Los responsables de prensa coinciden en la relevancia del contacto directo para mantener una fluida comunicación, aunque se ha detectado una sustancial diferencia que conviene destacar: mientras en las respuestas obtenidas de las oficinas de prensa señalan el contacto 'en persona' como habitual y útil para su trabajo, resulta cuando menos llamativo que ninguno de los periodistas encuestados lo identificara en la encuesta. Una discrepancia que parece estar relacionada, según se desprende de las respuestas y conversaciones mantenidas con los propios entrevistados, con los hábitos profesionales y rutinas de trabajo característicos del periodista de nuestro tiempo, como la exigencia de inmediatez y la falta de tiempo y recursos para elaborar sus informaciones. Incidiendo en este aspecto de evidente relevancia social y coincidiendo con estudios profesionales anteriormente mencionados, como el de la Asociación de la Prensa de Madrid, cabe mencionar algunas de las repuestas y opiniones de los jefes de prensa, que justifican la pérdida de interactividad con comentarios referidos a «la velocidad del mundo laboral de los periodistas que no les permite en ocasiones cubrir todos los eventos a los que son convocados, teniendo incluso en ocasiones dificultades para tomar prioridades y reclamando información previa que les permita una evaluación rápida de la relevancia del acontecimiento».

Además, desde las oficinas de comunicación son conscientes de la pérdida de calidad informativa al comprobar que «esa rapidez demandada puede estar influyendo en la uniformidad de lo publicado, pues la información que sale del gabinete de prensa no es posteriormente reelaborada en ocasiones». Esta disfunción, relacionada con el mayor número de trabajo a desempeñar en menos tiempo, queda también reflejada en los propios

periodistas ante sus respuestas a las cuestiones referidas sobre la utilización de las redes sociales como fuente informativa: el 20 por ciento de los profesionales consultados opina que su uso profesional reclama demasiado tiempo para mantener una actitud activa permanente, difícil de compaginar con su agenda diaria.

Uno de los aspectos destacados por los dos colectivos implicados en la investigación es la importancia del trato personalizado, directo y humano; de hecho, los periodistas consideran que proporciona mayor confianza, comparado con otras formas de interacción. Los responsables de prensa coinciden en remarcar que predominan los canales tradicionales, sobre todo para las informaciones consideradas más relevantes: «Para los impactos cualitativos de primer nivel sobre los temas estratégicos, el contacto directo, el teléfono y el *e-mail* personalizado siguen siendo prioritarios». De igual manera sucede con aquellos temas sensibles para la institución: «En situaciones de crisis, tomando la concepción más amplia del término, desaparece todo y se mantiene el teléfono y el contacto personal».

En conclusión, se puede afirmar que el grado de entendimiento entre jefes de prensa y periodistas es alto, conviviendo en esa relación necesaria viejos usos basados en la confianza mutua personal y las herramientas tradicionales, como notas de prensa y llamadas telefónicas, con nuevas dinámicas que hacen más colaborativas las relaciones entre museos y periodistas. Estos últimos pueden acceder a una mayor información pública tanto antes como después de recibir el contacto directo del responsable de prensa, lo que les permite tener mayores posibilidades de participación, de propuesta de temas o ganar precisión en la documentación del evento a cubrir.

También se ha ganado en pragmatismo y eficiencia, pues la tecnología permite reducir los tiempos de respuesta ante posibles necesidades concretas; con carácter ilustrativo podemos mencionar que la posibilidad de realizar descargas de audio sobre declaraciones y el acceso a material gráfico, como fotos o carteles, desde la sala de prensa de la página web son las opciones más solicitadas. Incluso, en algunos proyectos, la posibilidad de realizar una visita virtual de la exposición presentada ha obtenido una buena acogida.

La confrontación de las respuestas de los responsables de comunicación y los periodistas nos permite definir el panorama actual como embrionario, si bien los dos colectivos objeto del estudio demuestran un elevado interés y una significativa expectación por el conocimiento e implementación de las nuevas herramientas comunicativas en sus rutinas profesionales.

No existen procedimientos de gestión implantados y cada uno de los museos consultados tiene sus propias formas de realizar las acciones comunicativas en la Web 2.0. Los jefes de prensa siguen considerando prioritarias las fórmulas tradicionales de relación con los públicos y hemos podido comprobar cómo a estos cometidos se les destina la mayor parte de los recursos humanos y económicos.

Son conscientes del cambio que se está produciendo, de la necesidad de trabajar de forma coordinada en los diferentes soportes y se detectan preocupaciones generadas por el nuevo entorno. Afirmaciones del tipo: «mi trabajo ha cambiado» o «no tenemos la capacidad de incorporar constantemente nuevos proyectos en nuestro día a día, ni de correr riesgos continuamente» han resultado habituales. Detectamos que existe predisposición por



adaptarse a los nuevos entornos: «Tenemos que acostumbrarnos al protagonismo de las web. Tenemos que tener mucho cuidado con la planificación, con el calendario y la distribución de las informaciones que damos, siempre debe estar coordinada con la información que se ofrece en la web», comenta uno de los entrevistados.

## Conclusiones

La aplicación más inmediata de esta investigación va dirigida a los profesionales de la comunicación, en especial a aquellos con capacidad de decisión dentro de las estructuras de las instituciones museísticas, que pueden tener presentes algunas de las consideraciones expuestas con el doble fin de optimizar sus resultados en términos de repercusión mediática y, sobre todo, de conseguir su objetivo principal, que no es otro que cumplir con su función social como instituciones culturales.

También pudiera ser relevante para aquellos que toman decisiones editoriales en los medios periodísticos, al quedar en evidencia que el valor social de su intermediación con la sociedad presenta amenazas derivadas de las condiciones laborales que conllevan unas rutinas informativas no siempre adecuadas. Cualquier acercamiento a la comprensión de los comportamientos de los agentes que interactúan en su habitual desempeño profesional redundará en un beneficio mutuo y necesitará de una reflexión intelectual fundamentada en la observación científica de una realidad social.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, consideramos imprescindible una planificación estratégica de los museos desde un punto de vista global de la comunicación que integre los múltiples canales informativos, bajo las premisas de calidad y coherencia de todos los mensajes, en los diferentes soportes (*off line* y *on line*) y para los distintos públicos. Todo ello con el único fin de gestionar de manera coordinada y sinérgica las distintas vertientes de la comunicación organizacional o corporativa, configurada esencialmente por cuatro áreas no siempre integradas: la imagen corporativa, las relaciones públicas, las campañas publicitarias y la web corporativa, entre los múltiples recursos que sirven para comunicar a los públicos (Sánchez, 2011, p. 18). Es conveniente crear una estrategia global para llegar con honradez y eficacia a los públicos y, sobre todo, para no crear disfunciones, pues los distintos públicos ya no se encuentran durante el proceso informativo en ámbitos independientes y diferenciados, ni tampoco configuran el proceso lineal tradicional: fuente-periodista-público.

Queda refrendada por ambos colectivos la relevancia de propiciar unas relaciones personalizadas, al demostrarse como el modo de interacción más fructífero. De tal forma que resulta de vital importancia ofrecer desde los gabinetes de prensa un trato prioritario y totalmente personalizado a los periodistas y no tanto, obligatoriamente, con un contacto físico, sino a través de las herramientas que se han desarrollado con Internet, que previsiblemente irán ganando un mayor protagonismo en el futuro.

Este desarrollo no parece suponer necesariamente la desaparición de la relación de confianza mutua, imprescindible en las relaciones públicas bidireccionales simétricas; por el contrario, puede potenciarlas al reducir las barreras espacio-temporales.

En la comunicación museística del siglo XXI, los medios y los periodistas siguen jugando un

papel esencial como mediadores, prestigiadores y prescriptores. Pero también la ciudadanía demanda el acceso directo a la Web ante la aparición de unos públicos cada vez más numerosos con inquietudes activas hacia las diversas ofertas culturales y a los procesos de búsqueda de información. Esta situación no debe suponer una pérdida de protagonismo para los medios, siempre que mantengan el valor añadido de un buen desempeño profesional y la creación de contenidos informativos de interés, pues el aumento cuantitativo en la difusión sobre un hecho noticioso relacionado con un museo mediante los canales que permiten las nuevas tecnologías no tiene que guardar necesariamente una relación directa con una mayor relevancia de los contenidos.

El esfuerzo que conlleva el trabajo intelectual hace que la reiteración constante y la mezcla de contenidos previamente elaborados por otras fuentes se conviertan en una práctica habitual. Por las dinámicas antes expuestas, los gabinetes de comunicación se convierten en imprescindibles para garantizar la interacción social característica de estas organizaciones, pues su visión sobre el acontecimiento cultural influye en la mayoría de los casos en las demás informaciones.

El sueño de la interactividad plena con el público general, más allá de eslóganes científicos, aún se encuentra en su momento inicial y, en cierta medida, las realidades que las nuevas tecnologías pueden aportar en nuestro presente no están siendo incorporadas plenamente, salvo excepciones experimentales. La falta de recursos económicos se detecta como una de las causas principales, pero cualquier cuestión relacionada con la cultura debe trascender las consideraciones puramente mercantiles; en este aspecto, los valores del buen periodismo basado en la presentación de información relevante bajo un criterio técnico y ético de calidad, objetividad y veracidad cumple, en el ámbito de los museos, una función indispensable al desarrollar una función divulgativa y por tanto social. El patrimonio preservado y administrado por los museos, independientemente de su titularidad o fórmula de gestión, debe tener en el disfrute ciudadano su principal misión y las nuevas tecnologías están en condiciones de favorecer y potenciar su acceso.

## Bibliografía

Alonso, L. (2006). *Museología y museografía*. Barcelona: Ediciones del Serbal.

Álvarez, J. M. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona: Fundación Telefónica / Ariel.

Asociación de la Prensa de Madrid. *Informe anual de la profesión periodística 2010* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.apmadrid.es/publicaciones/informe-anual-de-la-profesion-periodistica> [Consulta: 2011, 22 de agosto].

Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Editorial Hispano Europe.

Bustamante, E. (2011). España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento

digital. En E. Bustamante (ed.), *Industrias creativas*. Barcelona: Gedisa.

Colbert, F. y Cuadrado (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

Comunidad de Madrid. *Anuario Estadístico de la Comunidad de Madrid 1985-2011. Cultura y ocio* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/general/anuario/ianucap07.htm> [Consulta: 2011, 1 de octubre].

- *Guía de museos y colecciones de la Comunidad de Madrid* [en línea]. Disponible en:  
<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DGu%C3%ADa+Museos.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1202794003096&ssbinary=true> [Consulta: 2011, 15 de septiembre].

Davys, N. (2008). *Flat Earth News: An Award-winning Reporter Exposes Falsehood, Distortion and Propaganda in the Global Media*. Londres: Random House.

Diezhandino, M. P. (2008). *Periodismo en la era de Internet*. Barcelona: Fundación Telefónica; Ariel.

El País (2011). El Prado pierde 32.000 visitantes en 2010. *El País* [en línea]. Disponible en:  
[http://www.elpais.com/articulo/cultura/Prado/pierde/32000/visitantes/2010/elpepucul/20110104elpepucul\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/cultura/Prado/pierde/32000/visitantes/2010/elpepucul/20110104elpepucul_2/Tes) [Consulta: 2011, 3 de octubre].

Fernández del Moral, J. (2004). La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la Información. En J. I. Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Eunsa.

Garnham, N. (2005). From Cultural to Creative Industries. An analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, No. 11, 1.

- (2011). De las industrias culturales a las creativas. En E. Bustamante (ed.), *Industrias creativas*. Barcelona: Gedisa.

Gilpin, D. R. (2010). Organizacional imagen construction in fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265-287.

Gruning, J. E. (2006). Research in Public Relations: Current Status and New Directions. *Anàlisi*, No. 34, 49-65.

- y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.  
Hernández, F. (1998). *Manual de museología*. Madrid: Síntesis.

- (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. Gijón: Ediciones Trea.

Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.

Kennedy, H. (2008). New Media's Potencial for Personalization. *Information, Communication & Society*, 11(3), 307-25.

Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Ministerio de Cultura. *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas* [en línea]. Disponible en: <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?M=/t11/p11&O=culturabase&N=&L=0> [Consulta: 2011, 1 de octubre].

Muro, I. (2010). Crisis de medios y revolución en la cadena de valor noticioso. *Telos*, No. 84, 31-40.

Pavlik, J. V. (1999). *La investigación el Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

López, B. y Martínez, G. (2011). Comunicación 360º. En J. Sánchez y T. Pintado (coord.), *Nuevas tendencias en comunicación*. Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial.

Schlesinger, P. (2007). Creativity: from discourse to doctrine? *Screen*, 48(3), 377-386.

Tobelem, J. M. (2010). Optimizar la promoción y comunicación de los sitios culturales. *Mus-A*, No. 12, 85-94.

Viñarás, M. V. (2009). Departamentos de comunicación en museos. La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal*, 6(11), 36-54.

- (2010). Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones. *Telos*, No. 82, 142-151.

## Notas

(1) Nos referimos a los estudios: Dosdoce y NV Asesores (2006). *Las nuevas tecnologías en la promoción de museos y centros culturales* y Dosdoce y Abantex (2009). *Visibilidad de los museos en la Web 2.0*.

(2) En la muestra recogida están presentes los siguientes medios de comunicación: Prensa: *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *Público*, *La Razón*, *La Vanguardia* (Delegación Madrid), *20 minutos*.

Televisión: *La 1 (TVE), La 2 (TVE), Antena 3, Telecinco, Telemadrid, Cervantes TV*. Radio: *Cadena SER, Cadena COPE, Radio 1 - RNE, Radio 5 - RNE, Radio Círculo*. Agencias de noticias: *Agencia EFE, Europa Press*. Suplementos y medios especializados: *On Madrid (El País), Metrópoli (El Mundo), Madrid 360 (ABC), El Cultural (El Mundo), Babelia (El País), ABC Cultural (ABC), Guía de Ocio, Exit Media, El Siglo, El Nuevo Lunes*. Medios *on line* (aquellos que no cuentan con edición *off line*): *Hoy es Arte, Más de Arte, Madridiario*.

(3) En la muestra están presentes las siguientes instituciones: *Museo del Prado, Museo Reina Sofía, Museo de arte Thyssen-Bornemisza, CaixaForum Madrid (Obra Social La Caixa), Fundación Mapfre, Círculo de Bellas Artes, La Casa Encendida (Obra Social Caja Madrid), Fundación Canal, Fundación Telefónica, Fundación Banco Santander, Fundación Juan March*.

