

sumario

Los desafíos de los **medios**

pág. **1**

Hambre de relato:

cuando el periodismo deja de cocinar la historia.

pág. **2**

Infografía

veinte años después del "boom"

pág. **4**

El presente de los **museos, retos y oportunidades**

pág. **6**

Infográficos: MALOFIEJ

una retrospectiva

pág. **8**



Universidad de Navarra

PERSPECTIVAS
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

Consejo de Redacción: María José Vidales, Javier Serrano, Samuel Negredo, Zuriñe Lafón.

Coordinación editorial: José Antonio Pérez Aguirre.

Editor: Juan de los Ángeles.

Publica: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/fcom/perspectivas

e-mail: perspectivas@unav.es

Imprime: Gráficas Egúzkiza.

Depósito Legal: NA. 3267/00

ISSN: 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

Los desafíos de los medios

ROBERT PICARD, DEL REUTERS INSTITUTE DE LA UNIVERSIDAD DE OXFORD, ES UNO DE LOS PRINCIPALES EXPERTOS MUNDIALES EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN. CON MOTIVO DE LA PRESENTACIÓN DEL MASTER EJECUTIVO EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN (MEGEC) EN MADRID, PLANTEÓ ALGUNOS DESAFÍOS DE LOS MEDIOS, CON ESPECIAL ATENCIÓN EN LOS PERIÓDICOS.

Picard considera que el gran desafío de las empresas en la industria de los medios no es el dinero, sino el cambio y la incertidumbre. En el sector hoy se entienden bien los problemas, pero quizá falta audacia para afrontar las soluciones. Las empresas no pueden pensar que dentro de dos años seguirán haciendo lo mismo que ahora. Parte del liderazgo en los medios es lograr que la gente esté deseando adoptar las tecnologías y dejen de verlas como una amenaza. Gracias a Internet, *The Guardian*, por ejemplo, tiene más lectores en Estados Unidos que en el Reino Unido.

Los cambios pasan, entre otras cosas, por ser flexibles. Gran parte del formidable éxito de BBC en Internet reside en no tener nada que ver con *BBC Television*, una empresa altamente burocratizada y resistente al cambio. La transición a Internet se da por suelta. "Es probable que en cinco años las grandes cabeceras internacionales tengan el 60% de su audiencia en soportes digitales, pero quizá las que operan en ámbitos locales o regionales duren más porque sus costes de distribución son menores".

El ya clásico debate entre pago y gratuidad en los contenidos mereció también la atención de Picard. Su opinión es clara: para que el público pague, es necesario ofrecer algo mejor que lo que está disponible gratis. Picard destaca la necesidad de añadir valor. Los periodistas "no pueden seguir trabajando como cuando no existía Internet. Tienen que aportar un valor añadido a las informaciones, romper con la tendencia de dar el mismo enfoque que los demás y elaborar contenidos que realmente interesen a los lectores". Tradicionalmente la industria de los medios no ha comprendido demasiado bien a los consumidores.

El problema de la "beligerancia" de algunas informaciones inquieta tam-

bién a este profesor de Oxford: "La cadena árabe *Al Yazira* está informando mejor sobre Latinoamérica que la prensa española. ¿Por qué? Porque su actitud no es paternalista. Se ve en el caso de la expropiación de Repsol en Argentina. Ambas partes se están limitando a reproducir los argumentos de las instituciones. Aquí se cuenta que aquellos chicos se han portado mal porque han cogido algo que no es suyo, mientras que allí se dice que es una acción contra el colonialismo. Pero ¿alguien se ha parado a analizar por qué pasa lo que pasa?". Veremos una mayor globalización en un sector donde la globalización aún es relativamente pequeña, con crecimiento internacional de empresas asiáticas (como está sucediendo ya con China e India), y también de países árabes y latinoamericanos.

¿Son compatibles la calidad y la rentabilidad? Picard mencionó ejemplos de empresas del sector que elaboran contenidos de calidad y rentables, como *Bloomberg*, *FT*, *Asahi Shimbun* (Japón), *Daily Telegraph* o *Helsingin Sanomat* (Finlandia). Es posible hacer grandes contenidos con alta rentabilidad, pero hay que estar muy cerca de los intereses de la audiencia. "El problema es que la prensa presta demasiada atención a las instituciones y poca a los ciudadanos. Siempre he pensado que a los periodistas no les gusta la gente. Creen que su misión es educar a las masas y se dirigen a sus lectores con paternalismo".

¿Pueden ser los diarios interesantes para los jóvenes? Sí, pero la mayoría no han sido muy buenos cubriendo las cosas que interesan a los jóvenes. Picard piensa que el periodismo está necesitado de grandes cambios si quiere preservar su relevancia. Nosotros también. ■

Hambre de relato. Cuando el periodismo deja de cocinar la historia.

KONY 2012, EL VÍDEO DE LA ONG INVISIBLE CHILDREN, ES, HASTA LA FECHA, EL MEME MÁS EXITOSO DE LA HISTORIA DE LAS REDES SOCIALES. SIN EMBARGO, POCAS CAMPAÑAS HAN SUSCITADO TANTAS CRÍTICAS, NI TAN RÁPIDO, DESDE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CONVENCIONALES, AUNQUE ESO HAYA PUESTO A LA DEFENSIVA A BUENA PARTE DE LA AUDIENCIA. PARECE QUE HAN SALTADO LAS ALARMAS ANTE UNA REALIDAD QUE YA NO DEBERÍA SORPRENDER AL PERIODISTA PERO QUE CADA VEZ LE DEBERÍA PREOCUPAR MÁS: ¿QUIÉN ES EL DUEÑO DEL RELATO? ¿QUIÉN ESTÁ CONTANDO LAS HISTORIAS? PORQUE LA AUDIENCIA ESTÁ HAMBRIENTA DE ELLAS Y EL PERIODISMO YA NO RESULTA SIEMPRE TAN APETITOSO.

Andrew Stanton, uno de los fundadores de Pixar, recordaba en el TED el pasado febrero que el mandamiento más importante de la narrativa es "Make me care" (haz que me importe). Dos semanas después, el 5 de marzo, la ONG *Invisible Children* colgó en Vimeo y YouTube un vídeo de casi 30 minutos, una campaña que pretende que los jóvenes estadounidenses hagan centrar la atención pública en el señor de la guerra Joseph Kony y conseguir así que el Gobierno ponga medios para capturarlo. Y a mucha gente le importó esta historia.

En cuatro días, 70 millones de personas habían visto un vídeo en el que el narrador y protagonista, Jason Williams, uno de los fundadores de la ONG, le explica a su hijo de cinco años que Kony es un monstruo y que el trabajo de su padre es ayudar a capturarlo, y que para eso va a contar con la ayuda de millones de personas a las que va a decir qué hacer para lograrlo. En cuanto empezó a ser viral, muchos periodistas y blogueros, con *The Guardian* a la cabeza, se propusieron desvelar los errores del vídeo –Kony ya no está en Uganda, su ejército es menos numeroso de lo que se plantea y ya se está trabajando para capturarlo–, errores que, pese a quedar ratificados por varias fuentes, no evitaron que la campaña siguiera creciendo. Como señalaba Ramón Lobo: "De nada parecía haber servido hasta ahora los reportajes de decenas de periodistas publicados y emitidos en periódicos y televisiones en los últimos 20 años". En efecto, ya se había escrito mucho sobre los niños soldado y sobre el propio

Kony, pero, o al gente no lo había leído, o todo quedó olvidado ante la fuerza de este nuevo relato. Y todos los periodistas –con un deje de amargura– lo achacan a cómo está contada la historia y, pese a criticar su tono infantil y simplista, casi todos coinciden en que el relato es muy bueno. Tal vez demasiado.

El relato demasiado perfecto

En España, Delia Rodríguez, en el blog *Trending Topics* de *El País*, basaba su crítica en un análisis de los recursos narrativos de la historia, a los que consideraba responsables de la "manipulación": mostrar un héroe y un villano, llamar a la acción, focalizar el conflicto, recurrir a ritos que hagan al lector partícipe o encarnación de la historia... Es decir, la "manipulación" reside en que el relato está *demasiado* bien contado, resulta demasiado evidente que se han seguido al pie de la letra las reglas del *storytelling* como técnica de comunicación.

Otras de las críticas más comunes es que una historia literalmente para niños, muy simplificada y contada con una estética y lenguaje *facebook*, no con el tono analítico que requeriría un problema tan complejo. Los propios creadores del vídeo explicaron que tuvieron que aprender este lenguaje para adaptarse a su audiencia –adolescentes y jóvenes estadounidenses, sobre todo– ya que desde 2006 llevaban contando la misma historia en institutos y universidades pero nunca consiguieron gran repercusión. "Después de eso, nuestra meta fue hacer una película que pudie-

ras ver *on line*, que fuera entretenida, que contara la historia de un modo digerible. Y no teníamos ni idea de lo hambrienta que estaba la audiencia global de eso".

¿Qué falló entonces en la historia perfecta con el tono y el lenguaje más adecuados? Que se diversificó la audiencia, como siempre que se tiene éxito. Cientos de periodistas, analistas y académicos enseguida detectaron sus errores y pusieron en duda su eficacia y pertinencia (desde principios de abril, un segundo vídeo trata de subsanar esos errores). Pero la preocupación de fondo de los periodistas no es que haya errores de contexto, sino que haya sido tan eficaz (al menos a corto plazo), que se esté difundiendo información parcial e interesada envuelta en un relato atractivo para la audiencia. John Naughton, por ejemplo, se preguntaba en *The Guardian* qué pasa con la verdad, las mentiras y la propaganda ahora que se ha demostrado que una idea puede diseminarse con gran rapidez al margen de los medios convencionales. "El vídeo de Kony lo han hecho personas cuyas intenciones parecen buenas incluso si su ideología y análisis son un poco simplistas. Pero, ¿qué pasaría si un vídeo con antecedentes más siniestros llega a alcanzar esta difusión viral?". En realidad, lo que debería preocuparnos a estas alturas es cómo aún no se había planteado esto, porque parece imposible que esta preocupación sea nueva en los medios de comunicación.

Esto ha extrañado también a muchas personas que apoyan la campaña y

que ven sospechoso que los medios decidan ahora dar la voz de alarma ante las historias que conforman la opinión pública a través de las redes sociales: ¿no han visto antes cómo lo hacían los políticos o las grandes empresas? ¿la propaganda y la publicidad son nuevas ahora, o es que este caso es tan evidente que no podían mirar hacia otro lado? Y este recelo ante el porqué de las críticas agranda aún más la fractura con los medios.

El relato salvador

Christian Salmon, unos de los pioneros en Europa en revelar el nuevo auge del *storytelling*, explica en su nuevo libro que parte del gran éxito del arte de contar historias se debe a la actual desconfianza de las audiencias: "En el momento en que todas las formas de discurso racional están marcadas por la sospecha, únicamente el relato parece poder sustituirlas".

El ciudadano no sólo está saturado, sino que, dado su papel activo como seleccionador y productor de información, cuestiona todo lo que llega de las autoridades públicas, científicas y, mucho más aún, periodísticas, muchas veces bajo sospecha por sus intereses políticos y mercantiles. Ya sólo pueden confiar en las historias, y más aún si les llegan a través de otros ciudadanos. Y confían en ellas —porque las entienden, porque son sencillas, porque explican las cosas— hasta el punto de no molestarles si son verdaderas o no; la clave sigue siendo: haz que me importe.

Esto se ha podido comprobar en España, por ejemplo, revisando con detenimiento los comentarios al blog de Delia Rodríguez y al espléndido análisis de la campaña de Miguel Ángel Calatayud, también en *El País*. La mayoría de los lectores reprochan a los periodistas que critiquen el vídeo cuando ellos no están haciendo nada ni han sido capaces de contar una historia tan buena como esa (parece que se olvidan de que Calatayud lleva años escribiendo sobre África). Algunos aseguran

incluso que ya saben que les manipulan constantemente, pero que no les importa que sea por una buena causa y acusan a los periodistas de tener envidia por el éxito de la campaña. Es decir: "Tú no has conseguido que algo me importe, ¿quién eres para destrozar las historias que sí lo hacen?".

Este planteamiento no parece justo, desde luego porque, como decía Ramón Lobo, sí que se ha escrito mucho y bien sobre ese problema, pero es entendible si han descubierto esta realidad a través de *Kony 2012* y se han sentido personajes de una narración que, por una vez, no sólo muestra lo mal que están las cosas, sino que les propone una forma de hacer algo para intentar solucionarlas. Da igual que los propios afectados no vean así el problema ni quieran ese tipo de soluciones —como explicaba el periodista ugandés Angelo Izama en *The New York Times*—, el público está hambriento de historias y quiere formar parte de ellas.

Tal vez, al ver esto, los medios tradicionales dejen de mirar hacia otro lado para no ver la evidencia: que ya no son los dueños del relato, y que la pelea por la atención y el interés de la audiencia no es sólo cuestión de controlar los canales de difusión, sino de controlar las historias. Aparte de reforzar la vigilancia ante la propaganda y denunciar las mentiras (algo muy eficaz a corto plazo, como se puede comprobar en el escepticismo actual), se podría tomar parte más activa y mirar con interés periodístico —no sólo comercial— las redes sociales. Tal vez podrían estar más atentos a qué historias merece la pena que importen o dar más difusión a los periodistas que ya las están contando; formar y gestionar comunidades, promover las iniciativas ciudadanas. Esto en ningún caso significa simplificar o infantilizar el relato periodístico, sino volver a hacerse creíble, fiable y apetitoso a través de los relatos. Y esta historia sí debería importarnos a todos.

bgomez@unav.es

REFERENCIAS:

Kony 2012:
http://www.youtube.com/watch?v=8UAXhD_9XfA

Kony 2012 Beyond famous:
http://www.youtube.com/watch?v=c_Ue6REkeTA

SALMON, C. La estrategia de Sherezade. Apostillas a Storytelling, Península, 2011.

"After Kony, could a viral video change the world?":
<http://www.guardian.co.uk/world/2012/mar/10/kony-viral-video-change-world?newsfeed=true>

"Andrew Stanton: The clues of a great story":
http://www.ted.com/talks/andrew_stanton_the_clues_to_a_great_story.html

"Twitter contra el asesino invisible":
http://internacional.elpais.com/internacional/2012/03/09/actualidad/1331288263_493850.html

"Así se ha manipulado el vídeo Kony 2012":
<http://blogs.elpais.com/trending-topics/2012/03/asi-te-ha-manipulado-el-video-de-kony-2012.html>

"Blanco salva a negro. Kony 2012: matices sobre su visión simplista": <http://blogs.elpais.com/africa-no-es-un-pais/2012/03/kony-2012.html>

"Kony is not the problem":
<http://www.nytimes.com/2012/03/21/opinion/in-uganda-kony-is-not-the-only-problem.html>

Infografía veinte años después del “boom”

SE ACABAN DE CUMPLIR VEINTE AÑOS DE LA CUMBRE Y DE LOS PREMIOS MALOFIEJ DE INFOGRAFÍA, LOS AUTÉNTICOS PULITZER DE LA ESPECIALIDAD, ORGANIZADOS UN AÑO MÁS POR EL CAPÍTULO ESPAÑOL DE LA SOCIETY FOR NEWS DESIGN Y LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA.

La celebración de los premios Malofiej XX marca un buen momento para hacer balance de un género que ha revolucionado el periodismo y esbozar unas cuantas ideas, que se enumeran a continuación:

1. El gráfico merecedor del Best of Show / Premio Peter Sullivan en medios impresos –“Guantanamo Detainees”, de *The New York Times*– es un homenaje a la página par en blanco y negro. Los periodistas se comprometen fácilmente con las portadas o con los temas de postín. Sin embargo, tienden a menospreciar el detalle. Hoy más que nunca cada centímetro cuadrado de papel, cada píxel, se convierte en una oportunidad única. El futuro de los diarios pasa por resolver con magia los fondos olvidados de las páginas pares.

2. Obvio, pero fundamental: ¡qué distinto funcionan las cosas en papel y en pantalla! Los dos premios máximos del certamen, ambos obtenidos por *The New York Times*, se refieren a la prisión de Guantánamo y a sus presos. Son la cara impresa y digital de una misma cobertura y las dos se comportan maravillosamente. Cada gráfico aventaja al otro en lo que debe aventajarle, en aquello en lo que es singular e intransferible por la naturaleza de su soporte. La información es la misma, pero los planteamientos, la resolución, la “usabilidad” y la experiencia de usuario difieren y hasta se complementan. ¿Tienen los medios esto siempre en cuenta?

3. La visualización de datos –lo que algunos llaman *big data*– está de moda entre los infografistas. Fascina, da caché, pero no es tan claro que siempre informe y clarifique Y, además, por su dificultad, puede incluso crear cierto complejo de culpabilidad entre los lectores. La infografía periodística sólo tiene sentido si ayuda a comprender: ahí están los límites a cualquier tendencia o estética. Para tener en cuenta.

4. Jaime Serra fue elegido por sus colegas como el infografista más influyente del mundo de estas dos décadas y su obra *La ballena franca*, el gráfico más influyente. Gente como Serra es imprescindible en periodismo. Cuando los más de 200 asistentes a la 20ª Cumbre Mundial de Infografía llevaban ya horas contemplando abstracciones visuales, este catalán ¡cuenta una historia! De esto va el periodismo: de contar historias. Y de esto debe ir también la infografía periodística: de contar historias. Las columnas dominicales de Serra en *La Vanguardia* son una de las aportaciones más originales registradas en la infografía mundial reciente desde la cobertura del 11S de *The New York Times*.

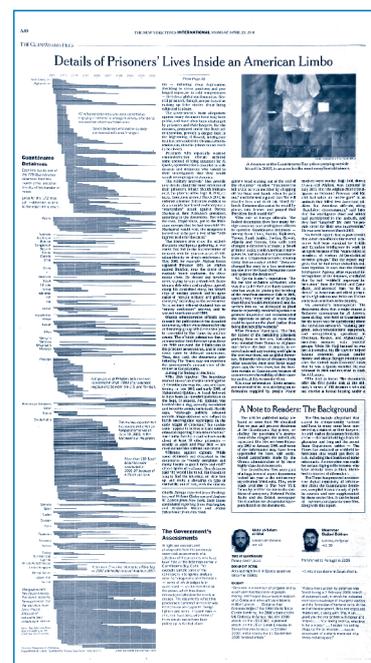
5. Simon Rogers, responsable del prestigioso DataBlog en *The Guardian*, afirmó: “El diseño importa”. Lleva razón. Miles de buenas ideas quedan arruinadas por una mala presentación. No vale escudarse en la idea: la infografía es periodismo visual y el periodismo visual exige hoy sofisticación. Las audiencias actuales son mucho más exigentes que las de hace 20 años. Mientras las direcciones de los medios no entiendan esto, es normal que el público huya de los diarios.

6. *The New York Times* volvió a hacerse con la mayoría de medallas de oro concedidas por el jurado de los Malofiej 20. De nuevo el debate sobre la imposibilidad de batir profesionalmente al diario con más recursos. La historia reciente de la infografía demuestra que la clave no está en los recursos sino en el talento y en la pasión. Lo dijo el propio Serra al recordar su etapa en *Clarín*. Otros lo han demostrado también con creces, por ejemplo, en España y no hace tanto tiempo: *El Correo* y *Público*, antiguos ganadores de los premios Malofiej y medios exportadores netos de talento a todo el mundo con equipos de no más de cinco personas.

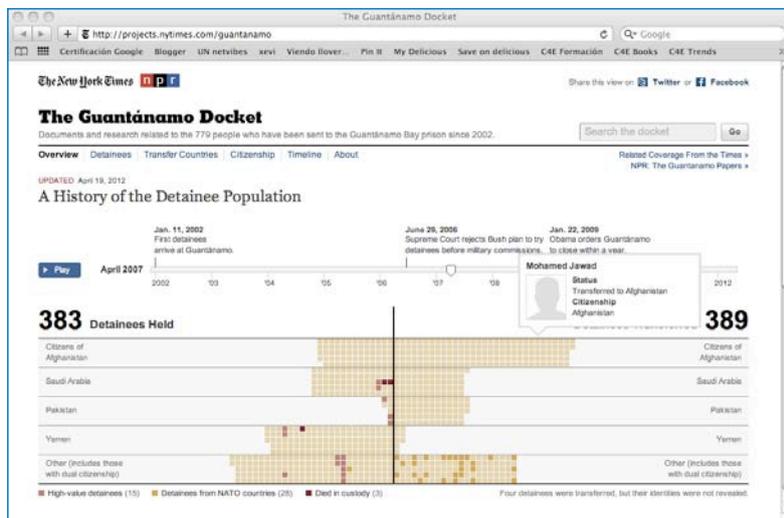
7. El avance de las redes sociales es imparable. Representan además un

termómetro anímico de las sociedades. La infografía periodística no puede ser ajena al fenómeno. Las conversaciones en las redes y su potencial visualización han sido protagonistas de las últimas dos ediciones de los Malofiej. Cada vez son más frecuentes las representaciones gráficas de lo que acontece en ese mundo virtual. Se abre un vasto terreno que explorar y unas inmensas posibilidades en forma de nuevas narrativas.

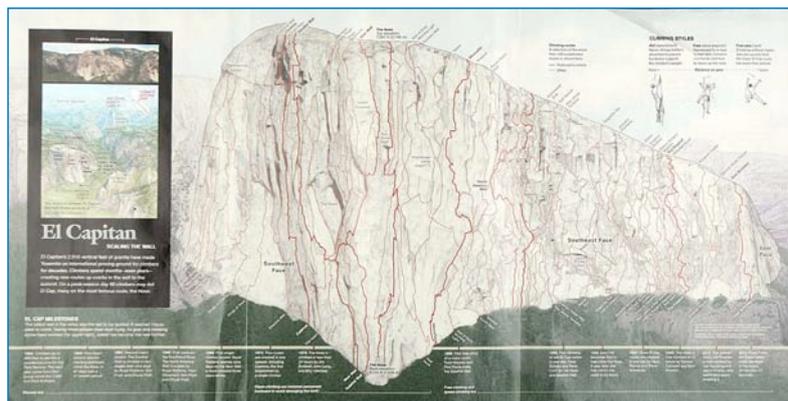
8. En el mundo *on line*, de nuevo *The New York Times* marca tendencia: sus gráficos se decantan por un tipo de narrativa menos interactiva y más secuencial o lineal. Más simple, menos abrumadora. La pieza ganadora del Premio Peter Sullivan / Best of Show en 2011 es un vídeo de poco más de dos minutos. El usuario sólo puede pulsar el *play* o el *stop*. Si abruma el estudio y los recursos que hay detrás de ese vídeo sobre el *pitcher* de Grandes Ligas Mariano Rivera, pero no la experiencia de usua-



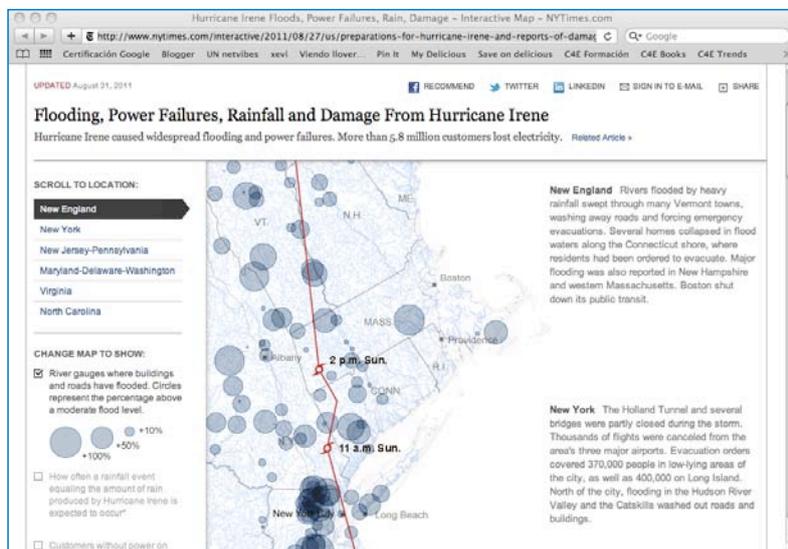
Guantanamo Detainees, *New York Times*, Malofiej20, Print, Oro.



A History of the Detainee Population, *nytimes.com*, Malofiej20, On-line, Oro.



El Capitan, *National Geographic Magazine*, Premio Miguel Urabeyen, Best Map - Printed.



Flooding, Power Failures, Rainfall and Damage From Hurricane Irene, *nytimes.com*, Premio Miguel Urabeyen, Best Map - On-line.

rio. Y esto marca un punto de inflexión fundamental. Puede intuirse aquí una reflexión del equipo de *The New York Times* en pos de la digestión informativa. El periodismo no consiste en ofrecer a lectores o usuarios bases de datos gigantescas con miles de combinaciones, sino destilar la avalancha estadística y mostrar un punto de vista.

9. John Grimwade creó hace muchos años lo que él denomina "línea roja". La línea roja es un instrumento real o imaginario que ayuda a ordenar los elementos y la información en sus gráficos. Sin orden, no hay información comprensible. Menos que nunca hoy, cuando abunda el ruido. Grimwade ha sido desde hace cuarenta años ejemplo de lo que debe ser la infografía: datos, claridad, orden, elegancia, buen gusto. Por eso, por su aportación fundamental al género y por ser maestro de generaciones de infografistas, este británico afincado en Nueva York recibió en Pamplona el Premio Alejandro Malofiej a toda su trayectoria.

10. Es verdad que la infografía "revolucionó" en su día a los diarios y que España se situó en la primera división mundial de la especialidad. Pero, veinte años después del "boom", también es verdad que las compañías periodísticas no acaban de crearse las ventajas del género y que, en líneas generales, éste ha retrocedido en los medios. Urge "infografar" las salas de redacción, contaminarlas visualmente y abrirlas a nuevos formatos narrativos. Lo demandan las audiencias.

javier@errecamunicacion.com

REFERENCIAS:

Malofiej 1, Capítulo Español de la SNDE / Universidad de Navarra, Pamplona, 2012.

Infographics. A visual definition, Capítulo Español de la SNDE / Universidad de Navarra, Pamplona, 2012.

Gold Malofiej, Aplicación gratuita para iPad con todas las medallas de oro de las 20 ediciones del certamen, SNDE / Universidad de Navarra, 2012

El presente de los museos, retos y oportunidades

HOY EN DÍA, LOS MUSEOS SE VEN EN LA NECESIDAD DE RE-INVERTARSE A SÍ MISMOS, PARA HACER COMPATIBLE SU PAPEL DE SALVAGUARDA DE LA CULTURA CON LA ADAPTACIÓN A LAS REALIDADES CULTURALES Y SOCIALES DEL MOMENTO.

Muchos autores consideran el siglo XVIII como la época de la creación del museo moderno. Con la Revolución Francesa, se nacionalizaron las colecciones reales, que hasta entonces habían colgado de los muros de las residencias de monarcas y nobles. Esto propició que en 1793 abriese sus puertas el primer museo público del mundo: el Louvre.

Desde entonces, el museo como institución ha hecho frente a diferentes momentos a lo largo de su historia en los que ha debido adaptarse a las condiciones económicas, políticas y sociales de su entorno. Algunos ejemplos son los movimientos *avant-gardé*, entre los que destacan los Futuristas –que proclamaban el final del museo–, o las teorías de la nueva museología y el ecomuseo de finales de los años 60 y principios de los 70. Sin embargo, esta institución ha encontrado siempre en estos retos oportunidades de las que salir reforzada.

En el siglo XXI, el museo ha entendido que, como institución que forma parte de una sociedad multicultural, debe interpretar su papel de guardián de la historia de la humanidad. Sin embargo, una vez más tiene que reinventarse a sí mismo e intentar adaptarse a las nuevas circunstancias.

Algunos retos

En los últimos 30 años, se ha multiplicado la cantidad de ofertas que recibe la gente para aprovechar su tiempo libre. Actividades tan dispares como ir al teatro, cine, biblioteca, realizar compras en centros comerciales o visitar parques temáticos, entre otras muchas. El tipo de experiencia es distinta, pero todas ellas se realizan cuando la población dispone de momentos de es-

parcimiento en los que disfrutar de este tipo de propuestas. Uno de los retos de los museos es, precisamente, esta gran cantidad de competidores en el mercado del ocio. Para eso deben tener muy presente cuál es su elemento diferenciador, qué pueden ofrecer de especial que no tenga su competencia.

En segundo lugar, las audiencias se han convertido en enormes grupos de diferentes *stakeholders* que los museos precisan diferenciar para cumplir el rol social que, por definición, se les asigna. Estas instituciones deben colaborar con diferentes segmentos de la sociedad como, por ejemplo, personas con discapacidades, grupos minoritarios o con poca representación, o grupos inmigrantes. El reto para los museos es conocer estos nuevos grupos, atraerlos, incluirlos en su día a día y ser capaces de comunicarse con ellos de manera eficaz. Para eso necesitan realizar minuciosos estudios de sus visitantes, que les permitirán diseñar planes estratégicos de comunicación para cada uno de sus públicos. Cada uno de sus *targets* requiere un mensaje específico enviado mediante unos canales adecuados para que su comprensión sea la más adecuada. Los museos se convertirán en “plazas sociales”, donde estos grupos con poca representación en la sociedad encontrarán un lugar donde se fomente la investigación sobre sus culturas, y se enriquezca el diálogo entre ellos. De esta manera, se dará una comunicación fluida a través de la cual se llegará a una comprensión y un entendimiento entre diferentes culturas. Se aspira a que los museos sean lugares donde los visitantes se sientan acogidos y puedan participar y disfrutar de las obras expuestas.

En Reino Unido la planificación estratégica se usa en el campo de los museos desde los años 80, pero en España no ha habido una apuesta firme por ella hasta los últimos tiempos. Un detalle bastante significativo es que el Ministerio de Cultura decidió organizar en 2006, en Madrid, las “Primeras Jornadas de Museología” para profesionales del sector con el tema “Planificación Estratégica para Museos”. Por primera vez, una institución pública de la importancia de un Ministerio apostaba por el uso de esta herramienta en instituciones museísticas. Desde entonces, los museos españoles han comenzado a apostar por ella de forma continuada y empiezan a contemplar sus efectos positivos para el *management*.

Un tercer reto para los museos es la difícil situación económica global. En los últimos años, en España, el Gobierno ha decidido recortar los presupuestos generales. Concretamente, el Ministerio de Cultura ha ido disminuyendo la partida destinada a los museos. La cantidad de dinero destinada en 2010 fue un 11% menor a la de 2009; en 2011 el presupuesto se redujo un 12,3% respecto al de 2010; en 2012 el presupuesto de este Ministerio se redujo aproximadamente un 15% respecto al anterior.

El caso español

Chillida-Leku fue un ejemplo representativo de museo obligado a cerrar sus puertas a finales de 2010 por falta de financiación. A pesar de los esfuerzos de la familia de Eduardo Chillida por llegar a un acuerdo con las administraciones públicas vascas, el centro anunció el cierre de su sede; aunque sus fondos sí han continuado formando parte de diferentes muestras internacionales sobre la obra del escultor.

Un triste segundo caso fue el del Centro Óscar Niemeyer, en Avilés, Asturias. La organización esperaba emular el conocido por los expertos como "Efecto Guggenheim" de Bilbao para revitalizar una zona industrial de la ciudad un tanto deprimida. Pero tuvo una vida fugaz: 6 meses. Otro caso, esta vez internacional, que muestra la importancia de que los museos encuentren nuevas fuentes de financiación, es el del Museo Guggenheim de Berlín, que no ha logrado renovar su convenio con el *Deutsche Bank*, y ha anunciado el cierre en los próximos meses.

En lo que respecta al caso español, una gran cantidad de museos han dependido durante años de financiación pública. Una sopa boba de la que se ha bebido sin ton ni son y que ahora, cuando los presupuestos se recortan al máximo, empieza a escasear para tanta boca que alimentar. Las instituciones museísticas deben realizar un esfuerzo y un sacrificio enorme por encontrar nuevas fuentes de financiación privadas que aseguren su supervivencia. El camino es complejo: a la alarmante situación económica se suma una escasa tradición de mecenazgo en España, si se compara con Reino Unido o Estados Unidos. Además, el *boom* de los últimos años por fundar pequeños museos de arte contemporáneo en las ciudades españolas deja ya instituciones malheridas por el camino que, desde un principio, nacieron sin un rumbo suficientemente claro. Sin embargo, el cierre de cada una de estas instituciones supone un varapalo a la cultura y, en último lugar, a la sociedad que, después de la inversión, no puede beneficiarse de los servicios –en gran parte intangibles– que un museo aporta a cada uno de sus visitantes.

Oportunidades de mejora

Los museos en el siglo XXI tienen que adaptarse a una serie de retos en su entorno político económico y social, y disponen de varias oportunidades (en forma de tendencias o herramientas) que facilitan su adaptación al presente. Una de ellas es

el campo tan amplio que se abre en Internet para estas instituciones.

Aunque una visita *on-line* a la colección de un museo no sea comparable a la "experiencia museística" *off-line* que envuelve al visitante en el momento en que entra en el edificio, Internet ha supuesto un gran avance para estos centros. Sólo algunos ejemplos: la oportunidad de disponer de un catálogo en la Web para investigadores con información especializada de las obras, documentación relevante sobre los programas que se llevan a cabo en la institución, información sobre la propia organización (historia, misión, visión, talleres...), *podcasts* con las audioguías de las exposiciones, o apartados dedicados a los contenidos generados por los usuarios. Iniciativas como *Google Art Project*, *Ask a Curator*, *Europeana* o la infinidad de redes sociales existentes deben animar a los museos a apostar por las posibilidades que ofrece Internet como soporte, pero siempre dentro de sus posibilidades y en consonancia con la comunicación estratégica que querrán llevar a cabo. En el caso de las redes sociales, si la gestión que se va a hacer de ellas va a ser casi inexistente, es preferible reforzar otros servicios virtuales como la página Web o los blogs escritos por expertos y que también ofrecerán *feedback* a la organización de parte de sus públicos.

Una segunda oportunidad es que los museos parecen convertirse lentamente en lugares que interesan no sólo a los ciudadanos, sino también a un arte que trata de embellecer el entorno siempre al servicio de la sociedad: la Arquitectura. Cada vez más grandes nombres en este campo se lanzan a firmar proyectos de ampliación o de nueva construcción de museos: Zaha Hadid y el Museo Nazionale delle Arti del XXI Secolo (MAXII) de Roma, Jean Nouvel y la nueva filial del Museo del Louvre en Abu Dabi, o los futuros Centro Botín de Arte y Cultura, de Renzo Piano, y el Museo de Arte Contemporáneo de la Universidad de Navarra, proyectado por Rafael Moneo. El gran interés que despier-

ta la obra de estos arquitectos debe utilizarse por los museos no sólo para atraer al público hasta ellos –funcionan como reclamo– sino que, además, es fundamental que ofrezcan una serie de talleres, programas expositivos, interpretación de la colección, servicios en el edificio... que conformen una auténtica experiencia para el visitante.

En el siglo XXI el museo debe adaptarse una vez más a los cambios en su entorno. Al fin y al cabo, es algo innato a una institución como esta, con una vida que se inició con el nacimiento del coleccionismo en el Paleolítico. Queda mucho trabajo pendiente y se da por hecho que la readaptación resultará costosa pero, ¿acaso no son las dificultades que se encuentran en la vida las que nos mueven a mejorar?

dcordon@alumni.unav.es

REFERENCIAS:

Alexander, Edward P., *Museums in motion: an introduction to the history and functions of museums*, Altamira Press, Oxford, 1996.

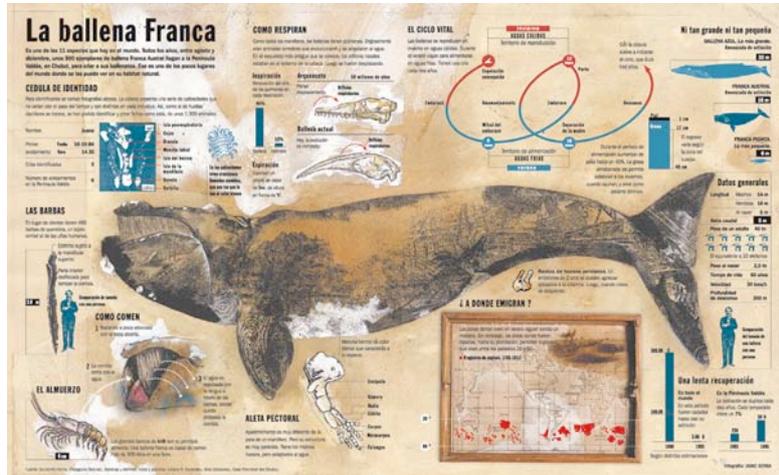
Bearman, David y Geber, Kati, "Transforming Cultural Heritage Institutions through New Media", en *Museum Management and Curatorship*, vol. 23, nº 4, 2008.

Halpin, Marjorie M., "Play it again, Sam. Reflections on a new museology", en *Museums and their communities*, Watson Sheila (ed.), Routledge, London, 2007.

Kotler, Neil y Kotler, Philip, *Estrategias y marketing de museos*, Ariel Patrimonio Histórico, San Francisco, 2001.

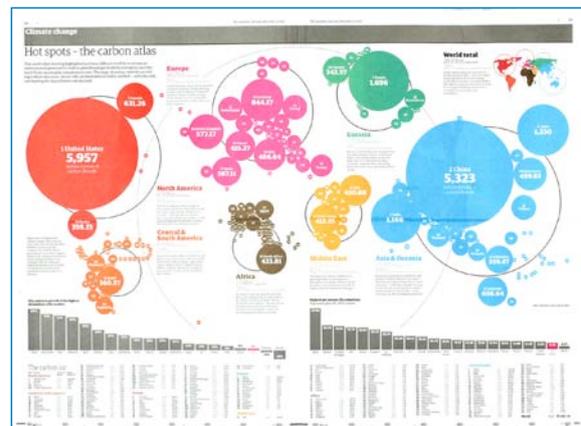
MALOFIEJ

UNA RETROSPECTIVA CON ALGUNOS DE LOS OROS MÁS CELEBRADOS DE LA HISTORIA DEL CERTAMEN.



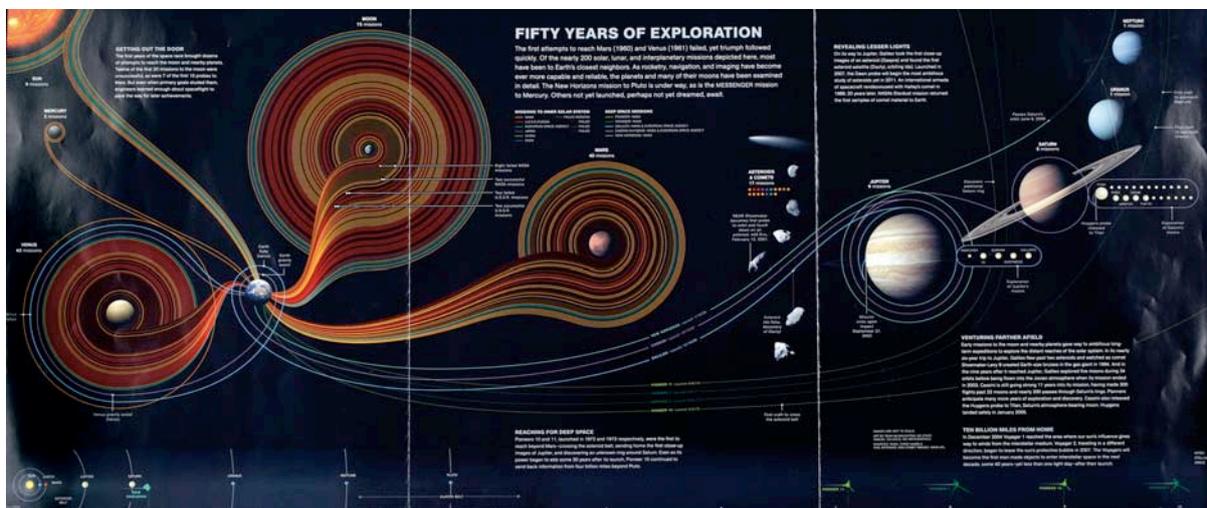
- nytimes.com
- *El dominio de Mariano Rivera sobre los bateadores*
- Graham Roberts, Shan Carter y Joe Ward.
- Malofiej18

• Clarín Dominical • La ballena franca • Jaime Serra. • Malofiej4



El Correo • Muerte de Juan Pablo II • Fernando G. Baptista, José Miguel Benítez, Gonzalo de las Heras y María Almela. • Malofiej14

The Guardian UK • Cambio climático • Mark McCormick, Simon Rogers y Michael Robinson. • Malofiej16



National Geographic • 50 años de exploración • Sean McNaughton. • Malofiej17

Para enviar cualquier comentario o sugerencia pueden escribir a perspectivas@unav.es