
Santos M. Mateos Rusillo
https://orcid.org/0000-0003-2232-2126
santos.mateos@uvic.cat
Universitat de Vic-Universitat
Central de Catalunya

Recibido

19 de noviembre de 2018

Aprobado

23 de febrero de 2019

© 2019

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

doi: 10.15581/003.32.3.51-66

www.communication-society.com

2019 – Vol. 32(3)

pp. 51-66

Cómo citar este artículo:

Mateos Rusillo, S. (2019). El uso del museo como agencia de relaciones públicas de las empresas patrocinadoras: el papel de los medios de comunicación. *Communication & Society*, 32(3), 51-66.

El uso del museo como agencia de relaciones públicas de las empresas patrocinadoras: el papel de los medios de comunicación

Resumen

La crisis económica sufrida en España en los últimos diez años ha obligado a los gestores de sus museos públicos a buscar nuevas fuentes de recursos con los que compensar la reducción de la financiación pública. El patrocinio empresarial ha sido una de las vías que se han explorado más intensamente. Una de las consecuencias de ese nuevo escenario es la debilidad negociadora de los museos ante las empresas patrocinadoras, percibiéndose indicios que permiten intuir la llegada a España de un nuevo modelo: los museos son utilizados como agencia de relaciones públicas de las empresas y se deja de lado la sutileza que había caracterizado la relación entre museo patrocinado y empresa patrocinadora. El artículo presenta la evolución del patrocinio empresarial en los museos públicos de España, mostrando los cambios que se han producido en la relación. Mediante el análisis de contenido de casos que responden al nuevo modelo y a entrevistas estructuradas a periodistas culturales de medios de comunicación escrita, se demuestra que las empresas patrocinadoras no consiguen el objetivo perseguido: sumar en la ecuación a los medios de comunicación para aumentar su notoriedad de marca y/o fortalecer su imagen corporativa.

Palabras clave

Museos, empresas, medios de comunicación, comunicación, patrocinio, España.

Cuando las empresas empiezan a apropiarse de museos y galerías, dejan de servir al arte para servirse a sí mismas.

Victoria Camps (2015)

1. Introducción¹

La crisis económica mundial y las sucesivas medidas de ajuste del gasto público dictadas por el Gobierno de España supusieron una caída contundente y progresiva del gasto público en

¹ En el artículo se habla de la conversión de los museos en agencias de relaciones públicas de las empresas patrocinadoras siguiendo y respetando la terminología utilizada por Chin-tao Wu (2007, p. 24). No obstante, la concepción académica de las relaciones públicas tiene un alcance y un desarrollo mucho más amplio y complejo y las agencias de relaciones públicas se dedican a muchos más aspectos que la relación con los medios.

cultura a partir de 2008. En un documento de trabajo sobre el modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo, sus autores sintetizaban en una única oración la situación vivida en el mundo de la cultura de España a partir de ese año: “todo lo que parecía sólido en el mundo cultural parece desvanecerse en el aire de la crisis” (Rubio, Rius & Martínez, 2014, p. 7).

Para comprobarlo, basta repasar los anuarios de estadísticas culturales publicados por el Gobierno en el período 2008-2016. Si el gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado representaba un 0,10 % del P.I.B en el ejercicio 2008, en 2016 era ya de un 0,06 %. Teniendo presente el modelo de gobernanza de la cultura en España, con un peso muy importante de las comunidades autónomas y de la administración local, es necesario conocer la evolución del gasto de la administración autonómica, que pasaba del 0,20 al 0,09 % y el de la administración local, que disminuía del 0,36 al 0,28 % (un resumen con todos los datos en Ministerio de Cultura y Deporte, 2018, p. 45).

Una realidad que afectaría al universo museístico español, que desde entonces ha vivido de forma acelerada toda una suerte de cambios. Uno de ellos tiene relación con su financiación: hasta 2008, los museos de titularidad pública de España se financiaban fundamentalmente con las subvenciones procedentes de las distintas administraciones públicas; a partir de entonces, esos fondos se han reducido drásticamente². Para ilustrarlo, es bastante indicativa la realidad presupuestaria del buque insignia de la museística pública española, el Museo Nacional del Prado. La evolución de la contribución pública en el período 2007-2017 pasó de 28.388.254,63 € en 2007 a 13.935.940 € en 2017 (Museo Nacional del Prado, 2008, p. 164; 2018, p. 284). Una reducción mayúscula que se ha compensado con un aumento de los ingresos propios: si en el ejercicio presupuestario de 2007 se autofinanciaba en un 34,39 %, en el de 2017 ya era en un 69,30 %. Aumento de los ingresos propios que no preocupaba antes de la crisis, como demuestra que no se comente nada al respecto en los planes de actuación de 2005-2008 y 2009-2012, pero que en los planes de actuación 2013-2016 y 2017-2020 ya será uno de sus objetivos manifiestos³.

En paralelo, se ha experimentado otro cambio, este paradójico: mientras los agentes culturales han batallado para conseguir que la cultura sea percibida como uno de los pilares de la sociedad, un cuarto pilar junto al desarrollo económico, social y ambiental (Hawkes, 2001, p. 25), la realidad es que el conjunto de la sociedad no la considera tan fundamental como, por ejemplo, la salud o la educación (Bonet & Donato, 2011, p. 7). En cambio, sí ha ido mostrando cada vez más entusiasmo por visitar los grandes museos, por lo que ha aumentado el nivel de exigencia hacia ellos. Se les pide que continúen haciendo lo que ya hacían y se les suman nuevas responsabilidades; es decir, que hagan más y mejor con menos. Retomando el caso del Museo Nacional del Prado, a menor contribución pública en el periodo 2007-2017 mayor número de visitantes, que han pasado de los 2.663.174 de 2007 hasta los 2.824.404 de 2017 (un periodo en el que han llegado a sobrepasar la frontera de los tres millones con los 3.033.754 de 2016).

Ambas realidades, la reducción de dinero público y el aumento de la exigencia social, han confluído en una única vía capaz de congeniarlas: llegar al máximo posible de autofinanciación por la vía de la generación de recursos propios. Algo que parecía evidente e inevitable ya a finales del siglo XX, cuando libros de referencia como el *Manual de Museología*

² Un panorama común a muchos otros países, como demuestra que fuera discutido por los comités nacionales de varios estados europeos del International Council of Museums (ICOM) en la conferencia internacional “Public Policies towards Museums in Times of Crisis” (Lisboa, 5-6 de abril de 2013), que serviría de base a la resolución “Viability and Sustainability of Museums through the Global Financial Crisis”, la llamada *Declaración de Lisboa* adoptada por la 28ª Asamblea General de ICOM (Rio de Janeiro, agosto 2013). http://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2013_Eng.pdf.

³ Los cuatro planes de actuación del Museo Nacional del Prado que se citan se pueden consultar en <https://www.museodelprado.es/museo/plan-de-actuacion>.

de Francisca Hernández ya lo proponían como fórmula de financiación del futuro (1998, p. 134, 289-292) o que ya se considerase la supervivencia económica como el objetivo más inmediato (Harney, 1998, p. 201). Hoy en día, acabando la segunda década del siglo XXI, se plantea ya como uno de sus grandes retos (Ayala, Cuenca-Amigo & Cuenca, 2019, p. 65, 71-73).

En este punto, se recupera la metáfora del petirrojo que utilizó en 1988 el museólogo David Elliott, por aquel entonces director del Museum of Modern Art de Oxford (recogida por Fedi, 89, p. 89):

En Gran Bretaña tenemos un pajarito con el pecho rojo. Se llama petirrojo y es un pájaro que, para mantenerse en vida tiene que comer una cantidad de gusanos equivalente al doble de su peso. En estos momentos, estoy aquí [...] como representante del petirrojo, con la única diferencia de que en mi caso no se trata de gusanos, sino de patrocinio.

En España también hay petirrojos, y hace años que están famélicos y desnutridos. Para paliar la hambruna, se ha recurrido a otros insectos que no formaban parte de su tradicional dieta: el alquiler de espacios para eventos privados o para filmaciones, la venta de *merchandise* en sus tiendas o el *fundraising* o captación de recursos (de tres tipos de actores: empresas, organizaciones no lucrativas y donantes individuales). Una dieta alternativa que tiene sus efectos saludables, como el aumento de autonomía en la toma de decisiones y la disminución de la posible politización ejercida por los poderes públicos, como explica Richard Lambert (presidente del Patronato del British Museum, en Lambert, 2016, p. 7-8) o Daniel H. Weiss (presidente y CEO del Metropolitan Museum of Art, en Goldstein, 2018); pero que también posee contraindicaciones, como el aumento de la presión externa por mor de la suma de una variable más, la de empresas y fundaciones privadas, que finalmente limite aún más su libertad o condicione su actividad cultural (como alerta Fraser, 2018 y demuestra Butin, 1998).

Ciñéndonos al foco de este artículo, el patrocinio empresarial (empresas y fundaciones corporativas) ha sido una de las vías para alimentar a los equipamientos museísticos públicos españoles de referencia (Bonet & Donato, 2011, p. 7), representando una de sus principales fuentes de ingresos. Volviendo al ejemplo del Museo Nacional del Prado, la vía del patrocinio es la segunda fuente de ingresos propios del museo (la primera es la venta de entradas): si en 2007 ascendía a 5.786.000 €, en 2017 ya sumaba 7.439.615 €, lo que equivale a un 16,38 % de los ingresos totales del museo (Museo Nacional del Prado, 2008, p. 138 y Museo Nacional del Prado, 2018, p. 285 y 332). El caso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía es incluso más llamativo: siendo el concepto de patrocinio la segunda fuente de ingresos propios, pasaron de ingresar 715.230 € en 2007 a los 3.877.815 € de 2017 (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2008, p. 142; 2018, p. 179).

El artículo, centrado en España, analiza la evolución y cambios producidos durante la última década en la relación, por medio del patrocinio, entre museos de titularidad pública, empresas/fundaciones corporativas y prensa.

En cuanto al primero de los protagonistas, los museos de titularidad pública, se hablará de unos pocos equipamientos por dos razones: disponen de una estructura organizativa que les otorga autonomía para captar y gestionar recursos privados y son los que mayoritariamente interesan a las empresas patrocinadoras por su mayor posicionamiento y reputación social⁴. Un panorama que potencia un sistema de dos niveles (Pflieger, 2013, p. 13; Tobelem, 2013, p. 56): unos pocos reciben buena parte de esos fondos recaudados mediante el patrocinio, mientras el resto malviven de los escasos presupuestos públicos, quedando al margen. Una realidad que reconocía el director del Museo Nacional del Prado, Miguel Falomir: “no es lo mismo conseguir dinero para el Museo del Prado que conseguirlo para el Museo de

⁴ Se habla, fundamentalmente, del Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Mncars), Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, Museo Arqueológico Nacional, Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), Museu d'Art Modern de Barcelona (Macba), Institut Valencià d'Art Modern (IVAM) y Museo de Bellas Artes de Bilbao, entre otros.

Vigo. El Museo del Prado, por su repercusión y prestigio, lógicamente, atrae patrocinadores” (Cortes Generales, 2017, p. 13).

Con respecto al segundo actor del artículo, las empresas y fundaciones corporativas, se focaliza el artículo en ellas como principales patrocinadores de los museos. Entre los aspectos más valorados para hacerlo, los dos principales son fortalecer su imagen de marca y dar respuesta a su política de Responsabilidad Social Corporativa (Losada & Rey, 2015, p. 55).

Por último, en lo que atañe a la prensa, se hablará de ella ya que las empresas patrocinadoras la consideran la más interesante entre todas las opciones que ofrecen los medios de comunicación masivos a la hora de conseguir *publicity* de sus patrocinios (Losada & Rey, 2015, p. 60).

El patrocinio es el ‘pegamento’ que une a los tres protagonistas del artículo, el punto de encuentro que se utiliza para analizar la relación. El patrocinio como el “arte de hablar de uno mismo hablando de otra cosa” (Gómez de la Iglesia, 2011, p. 27) o “el arte de hacer mucha espuma con un poco de jabón” (Patrick Dubourg, citado en Sahnoun & Doury, 1990, p. 117). Una técnica de comunicación no convencional que hoy día tiene que entenderse de forma dual: bien relacionada con la esfera comercial y vinculada a la estrategia de marketing del patrocinador; bien con la esfera social y vinculada a las relaciones públicas del patrocinador como manifestación de su Responsabilidad Social Corporativa (Szybowicz & Magistrali, 1990; De Andrés, 1993; Capriotti, 2007; Clotas, 2008; Solano, 2008).

Un ‘pegamento’ que al aplicarse al ámbito de la cultura se ha denominado tradicionalmente *mecenazgo*⁵. Más allá de la controversia terminológica que se escapa al objeto de este artículo (Sahnoun & Doury, 1990, p. 32-33; García Nieto, 1994, p. 268), atendiendo a sus características multiformes, flexibles y evolutivas y a su focalización en el ámbito de las empresas y fundaciones corporativas, en el artículo se habla de patrocinio siguiendo a las propias empresas y los museos: cuando se refieren a su relación de colaboración, son mayoría los que optan por esa denominación y no por la otra⁶.

Profundizando un poco más en las características intrínsecas del patrocinio, se pueden diferenciar tres tipologías siguiendo a Sahnoun y Doury: de notoriedad, de imagen y de credibilidad (1990, p. 2-29). Si se atiende a las peculiaridades del sector museístico, el patrocinio de imagen ha sido el más presente en España: una forma sutil que tiende más a evocar o sugerir que a mostrar simple y llanamente.

2. Museos y empresas: una relación en construcción

El objetivo de este segundo apartado es escrutar cómo ha evolucionado, en la última década (2008-2017), la relación entre las empresas y fundaciones corporativas patrocinadoras y los museos públicos españoles patrocinados y, por extensión, la presencia de las primeras en la comunicación de los segundos.

2.1. Evolución de la relación entre museo patrocinado y empresa patrocinadora

La crisis financiera generó un nuevo escenario que ha implicado que los museos públicos españoles intensifiquen y adapten su manera de relacionarse con agentes externos que ahora son actores protagonistas para su subsistencia.

Cuando los museos españoles no necesitaban acudir a agentes exógenos a la administración pública para cumplir con su misión, cuando no existía la imperiosa necesidad

⁵ Se le llame de una u otra manera, las empresas y fundaciones corporativas siempre cuentan con la contrapartida de la desgravación del 35 % en el Impuesto de Sociedades, según la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

⁶ Es el caso, por ejemplo, de Acciona, Telefónica, Naturgy, Abertis, Fundación Banco Santander, Fundación AXA, Iberdrola, Museo Nacional del Prado, Mncars, Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, MNAC, Macba o IVAM.

de buscar y conseguir patrocinadores, es cierto que no sabían muy bien cómo debía ser la relación y qué eran capaces de ofrecer a las empresas a las que pedían su colaboración, por más que fuese algo tratado por la literatura científica sobre museología (Hernández, 1998, p. 291; Lord & Dexter, 1998, p. 73; Harney, 1998, p. 201-214; Mateos, 2012, p. 99-105).

Ahora, que los necesitan imperiosamente, los museos no tienen duda alguna que el patrocinio se fundamenta en una relación simbiótica mutualista, y que, por tanto, tiene que existir una contraprestación para la empresa. Los museos ya saben que cuando una empresa se sirve del patrocinio en su estrategia comunicativa, lo que está comprando son una serie de imágenes prefabricadas que la sociedad asocia a la organización o actividad patrocinada (Meenaghan & Shipley, 1999, p. 334). En el caso que nos ocupa, el patrocinio a museos, imágenes que naturalmente ayudan a mejorar su reputación pública. Si el museo recibe recursos de la empresa, sabe que a cambio debe transferirles y compartir con ellas esos intangibles que conforman su reputación pública.

Es en esa necesaria contraprestación que se puede observar una cierta evolución en la relación: se ha venido aplicando y se aplica un tipo de patrocinio, el de imagen, en el que el patrocinador respeta y acepta la idiosincrasia del ámbito de la cultura, lo que se materializa en una identificación sutil del patrocinador (Méndiz, 2007, p. 37-38); algo que parece estar cambiado en los últimos años, en los que ha irrumpido un nuevo modelo próximo al patrocinio de notoriedad: una forma, más propia del mundo del deporte, que no transmite ningún mensaje y cuyo objetivo es ser visto para dar a conocer el nombre de la empresa o del producto a sus potenciales clientes, bombardeándolos con su presencia para conseguirlo (Sahnoun & Doury, 1990, p. 22-29).

2.2. Evolución de la presencia del patrocinador en la comunicación del patrocinado

La evolución de la relación entre museo patrocinado y empresa patrocinadora ha comportado, también, cambios en la presencia de esta última en las acciones comunicativas del primero: la antigua relación que simplemente se preocupaba por el intercambio de dinero por logotipos ha evolucionado hacia una relación más estrecha, en que cada una de las partes debe aportar valor a la otra y a la sociedad en su conjunto (Clotas, 2011, p. 92).

La presencia de la empresa patrocinadora en los espacios propios del museo, en los mensajes comunicativos generados desde el museo que no necesitan de mediadores como los medios de comunicación y los periodistas, siempre ha ocupado su lugar como parte esencial de la contraprestación ofrecida por el museo.

Ahora bien, por más que el museo disponga de esos canales propios, por más que estos sean un método controlado de difundir mensajes, la cobertura mediática de los medios de comunicación sigue siendo una variable fundamental para los museos y las empresas que los patrocinan. Por más que la *publicity* sea un método no controlado sobre el que se tiene escasa capacidad de intervención (Cutlip, Center & Broom, 2006, p. 80-81; Mateos, 2013, p. 172-173), se caracteriza por algo que la convierte en estratégicamente relevante: la noticia publicada por un periodista en un medio de comunicación es percibida como imparcial, neutra y objetiva, y por tanto dotada de mayor credibilidad (Llamas, 2008, p. 277-278).

Por tanto, para las empresas es fundamental que los medios de comunicación se hagan eco de sus patrocinios, permitiendo así llegar a grandes audiencias (Parés, 1991, p. 103-108; Sleight, 1992, p. 79; Palencia-Lefler, 2007, p. 161-162; Clotas, 2008, p. 81-82). Posiblemente esa sea una de las principales motivaciones de las empresas para convertirse en patrocinadores (Sahnoun & Doury, 1990, p. 39-40; Parés, 1991, p. 103; Sleight, 1992, p. 161; Clotas, 2011, p. 93). Por esa razón, la presencia de las empresas patrocinadoras en los materiales y actos de relaciones públicas generados por los museos para relacionarse con los medios de comunicación y los periodistas también ha experimentado cambios significativos.

Si las empresas patrocinadoras ocupan mayoritariamente un papel secundario en la comunicación del museo patrocinado, se empiezan a ver casos en que tienen un papel

protagonista, al conquistar la primera página del dossier, el titular de la nota de prensa o las ruedas de prensa. Una estrategia de máxima visibilidad con la que pretenden asegurarse una presencia protagónica en los medios de comunicación.

Indicios que certifican la llegada a España de una realidad descrita hace años por la taiwanesa Chin-tao Wu para el mundo de las instituciones artísticas de Gran Bretaña y Estados Unidos (2007, p. 24): la conversión de los museos en agencias de relaciones públicas de los patrocinadores. El estudio empírico que se plantea a continuación se centra precisamente en la comprobación del éxito o fracaso de este planteamiento.

3. Estudio empírico

La investigación empírica se inició con la búsqueda y selección de acciones de patrocinio de empresas y fundaciones corporativas en equipamientos museísticos públicos de España durante el año 2017; en concreto aquellas que ilustrasen el modelo que otorga máxima visibilidad a las empresas patrocinadoras en las acciones de relación con los medios de los museos. Para ello, se rastrearon acciones comunicativas emprendidas desde los departamentos de comunicación de los museos públicos españoles que se ajustasen a esa casuística.

Fruto de ese proceso de búsqueda de ejemplos, finalmente se seleccionaron tres casos relacionados con otras tantas actividades culturales (todas ellas puestas en marcha por el Museo Nacional del Prado entre marzo y noviembre de 2017) patrocinadas por dos empresas (Acciona y Telefónica) y una fundación corporativa (Fundación AXA):

Caso 01. Proyecto *Cai Guo-Qiang en el Prado. El espíritu de la pintura*.

Caso 02. Exposición *Fortuny (1838-1874)*.

Caso 03. Proyecto de digitalización y consulta *online* del archivo histórico.

Una muestra a partir de la cual comprobar si los medios de comunicación aceptan el envite, otorgando al patrocinador ese lugar privilegiado en las piezas periodísticas o si por el contrario son refractarios a esa estrategia comunicativa pactada entre museo patrocinado y empresa patrocinadora.

Objetivo de la investigación: Comprobar si la estrategia de máxima visibilidad de las empresas y fundaciones corporativas patrocinadoras en la comunicación de los museos patrocinados tiene finalmente el éxito comunicativo buscado en los medios de comunicación.

Hipótesis de trabajo: La aplicación de una estrategia de máxima visibilidad en los materiales y actos de relaciones públicas generados desde el museo no consigue que el patrocinador ocupe un papel protagonista en las piezas periodísticas publicadas por los medios de comunicación.

Metodología: Para dar respuesta al objetivo y validar o refutar la hipótesis, se consideró necesario combinar una metodología cuantitativa con una cualitativa.

La primera aproximación empírica implicaba conocer si la estrategia de máxima visibilidad aplicada en la muestra conseguía el objetivo perseguido en los medios de comunicación escrita. Para ello, se consideró que la mejor opción era ejecutar un análisis de contenido sobre el total de veintiún artículos periodísticos publicados en la prensa generalista española que cubrieron las tres actividades culturales propuestas desde el Museo Nacional del Prado.

Para complementar el resultado de la parte cuantitativa, se consideró necesario la aplicación de una técnica cualitativa como la entrevista estructurada, cuyo objetivo fundamental era conocer la opinión de ocho periodistas culturales de medios escritos generalistas españoles que cubren este tipo de información.

3.1. *El papel de la empresa en los materiales y actos de relación con los medios del museo*

En este apartado es necesario principiar puntualizando un aspecto esencial para entender el nuevo papel de las empresas patrocinadoras en los materiales y actos de relación con los medios difundidos y generados desde los museos patrocinados: el concepto de noticiable.

Cuando un museo establece toda una serie de acciones de relaciones públicas para trasladar a los medios de comunicación la firma de un convenio de patrocinio con una empresa o fundación corporativa, está claro que esta es la protagonista del hecho noticiable, por lo que debería ocupar un espacio privilegiado en todas y cada una de las acciones. Ahora bien, cuando se activan las relaciones públicas del museo para comunicar una nueva actividad o novedad cultural, ese es el hecho noticiable. Si hay una empresa patrocinadora detrás de esa actividad o novedad, su papel es de reparto, por lo que no debería ser protagonista de los materiales y actos de relación con los medios.

Se pondrá un ejemplo que ilustra el *modus operandi* habitual y mayoritario. Que el Museo Nacional del Prado firme un convenio con la Fundación BBVA, para organizar una gran exposición en Madrid con los fondos de la Hispanic Society of America, es el hecho noticiable. Por tanto, es totalmente lógico que el nombre de la fundación aparezca en el titular: “La Hispanic Society of America, la Fundación BBVA y el Museo del Prado firman sendos convenios de colaboración para la organización de una gran exposición con fondos de la Hispanic” (nota de prensa emitida el 25 de octubre de 2016 por el Museo Nacional del Prado). Ahora bien, en el momento que se lleva a cabo la exposición con fondos de la Hispanic Society of America en el Museo Nacional del Prado, lo noticiable es la actividad cultural, no el patrocinio, que pasa a ser algo secundario. Y como tal, no se cita en el titular de la nota de prensa: “Tesoros de la Hispanic Society of America” (nota de prensa emitida el 31 de marzo de 2017 por el Museo Nacional del Prado).

Pues bien, ya existen ejemplos de una nueva estrategia: aunque el patrocinio no sea el hecho noticiable, el nombre de la empresa patrocinadora se filtra directamente en el titular de la nota de prensa, algo que la convierte en protagonista de la acción de relaciones públicas del museo (*vid.* Tabla 1). Una inclusión forzada atendiendo al valor noticiable del patrocinio en el contexto de presentación por el museo de una actividad cultural. En todos ellos está claro que lo noticiable es la actividad o novedad cultural que se presenta a los medios de comunicación, siendo el patrocinio de la empresa un aspecto secundario.

Que los ejemplos existentes de la nueva estrategia sean todavía sumamente escasos nos hace ser prudentes, por lo que se presentan como indicios de una nueva forma de relación entre empresas patrocinadoras y museos patrocinados.

Tabla 1: Resumen del papel del patrocinador en las notas de prensa emitidas desde el museo.

PAPEL DEL PATROCINADOR EN LA NOTA DE PREENSA DEL MUSEO		
Caso	Titular de la nota de prensa emitida desde el museo	Fecha de emisión
01. Proyecto <i>Cai Guo-Qiang en el Prado. El espíritu de la pintura</i>	“ACCIONA patrocina el proyecto del artista contemporáneo Cai Guo-Qiang en el Museo del Prado”	13/03/2017
02. Exposición <i>Fortuny (1838-1874)</i>	“El Museo del Prado y la Fundación AXA presentan “Fortuny (1838-1874)”	17/11/2017
03. Proyecto de digitalización y consulta <i>online</i> del archivo histórico	“El Museo del Prado y Telefónica colaboran para compartir en su web el archivo que documenta sus casi 200 años de historia”	27/11/2017

Fuente: elaboración propia.

Acompañando las notas de prensa, el museo ofrece a los medios de comunicación el material gráfico para ilustrar las piezas periodísticas. En todos los casos, el museo siempre incluye entre ese material gráfico alguna imagen del representante de la empresa patrocinadora acompañando a los actores principales del museo (presidente del Real Patronato, director, comisarios, responsables de áreas técnicas, etc.). Unas fotografías derivadas de su participación en otra de las acciones más importantes de relaciones con los medios emprendidas por el museo, la rueda de prensa, en la que el representante de la empresa patrocinadora siempre está presente, siendo un miembro más de la mesa y participando en los parlamentos.

3.2. El papel de la empresa en las piezas periodísticas

Partiendo de la premisa que la prensa es el medio de comunicación de masas más valorado por las empresas españolas para conseguir *publicity* de sus acciones de patrocinio (Losada & Rey, 2015, p. 60), en el siguiente paso de la investigación se procedió a la búsqueda y el posterior análisis de los artículos periodísticos escritos por medios de comunicación españoles que hubiesen cubierto las tres acciones.

Con el ánimo de cotejar los datos obtenidos en este primer paso, en una segunda fase se buscó otro caso similar a alguno de los tres analizados, pero que aplicase el usual modelo de visibilidad moderada del nombre de la empresa patrocinadora.

El objetivo de esta fase cuantitativa de la investigación era conocer el papel que los profesionales de la información le asignan al patrocinador en sus artículos. En definitiva, ¿qué lugar ocupa el patrocinador en el conjunto de las piezas periodísticas?

3.2.1. Resultados del análisis de contenido. Primera fase

La muestra o corpus de textos a analizar fueron los veintidós artículos publicados por diferentes agencias de noticias y medios de comunicación generalistas escritos de España que cubrieron y publicaron la noticia emitida por el Museo Nacional del Prado⁷. La ficha de análisis elaborada para recoger los datos tenía por objetivo principal detectar si la empresa patrocinadora era nombrada o no en las piezas periodísticas, y, en caso afirmativo, averiguar qué lugar ocupaba en ellas (*vid.* Tabla 2).

Tabla 2: Resumen de la repercusión mediática de los tres casos analizados y del papel del patrocinador.

REPERCUSIÓN MEDIÁTICA DE LOS TRES CASOS ANALIZADOS		TOTAL
Artículos		21
Incluye el nombre de la empresa	A(rtículo)01 A02 A03 A04 A05 A07 A08 A11 A12 A15 A19 A20 A21	13
Aparición en el titular	-	0
Aparición en el <i>lead</i>	A01 A03	2
Aparición en el cuerpo	A01 A02 A03 A04 A05 A07 A08 A11 A12 A19 A20 A21	12
Aparición en el cuerpo (primeros párrafos)	A01 A02 A03 A04 A05 A07 A08 A11 A12 A19 A20 A21	12
Aparición en ficha técnica	A15	1
No incluye el nombre de la empresa	A06 A09 A10 A13 A14 A16 A17 A18	8

Fuente: elaboración propia.

El análisis de contenido arroja resultados elocuentes sobre la repercusión mediática de la estrategia de máxima visibilidad puesta en marcha por el museo en los tres casos analizados:

⁷ Europa Press, EFE, *El Mundo*, *La Razón*, *El País*, *ABC*, *La Vanguardia*, *El Periódico*, *El Diario*, *Vozpópuli*, *El Español* y *El Confidencial*.

1. Ni uno solo de los artículos incluye el nombre de la empresa patrocinadora en su titular. Por tanto, un 0 % de efectividad.
2. Solo en dos casos (un 9,52 % de la muestra) se incluye su nombre en el *lead* o entradilla, el segundo lugar en importancia en la anatomía de un artículo periodístico.
3. En doce casos (un 57,14 %) se lleva el nombre de la empresa al cuerpo del artículo. Ahora bien, en todos los casos aparece en sus primeros párrafos.
4. En ocho casos (un 38,09 %) ni tan siquiera se la menciona.

Por tanto, la hipótesis (recuérdese: la aplicación de una estrategia de máxima visibilidad en los materiales y actos de relaciones públicas generados desde el museo no consigue que el patrocinador ocupe un papel protagonista en las piezas periodísticas publicadas por los medios de comunicación) se confirma de forma contundente ya en esta primera fase de la investigación: por más que patrocinado y patrocinador se esfuercen, los periodistas tienen muy claro el concepto de noticiable. Parece evidente, incluso, que los profesionales de la información huyen conscientemente de ello, como se puede inferir del artículo “Convenio para la exposición de Cai Guo-Qiang en el Prado”. Publicado en *El Mundo* (muestra A03), el periodista se centra en la firma del convenio entre el Museo Nacional del Prado y Acciona, pero no incluye el nombre de la empresa en el titular, relegándolo al *lead*.

Esta fase de la investigación no permite saber si la participación de miembros destacados de la empresa patrocinadora en las ruedas de prensa ayuda a que finalmente se hable de ellas en las piezas periodísticas.

Por último, que entre el material gráfico se ofrezcan imágenes en las que aparecen miembros de la empresa patrocinadora no tiene ninguna repercusión: en ningún medio se publica ese tipo de fotografías para ilustrar la pieza periodística.

3.2.2. Resultados del análisis de contenido. Segunda fase

El segundo paso de esta aproximación cuantitativa de la investigación permitió encontrar un ejemplo de visibilidad moderada del nombre de la empresa patrocinadora, la exposición temporal *Rubens. Pintor de bocetos*. El Museo Nacional del Prado la presentaba a los medios de comunicación (el 6 de abril de 2018) y el titular de la nota de prensa emitida fue “El Museo del Prado y el Museo Boijmans Van Beuningen presentan *Rubens. Pintor de bocetos*”; el nombre del patrocinador (la Fundación AXA) no aparecía en el titular, relegándose a la entradilla.

A continuación, se procedió al análisis de su repercusión en los medios. Este caso y su repercusión mediática fue confrontado con el de la exposición de Marià Fortuny (Caso 02), en el que ya se vio como sí se reflejaba el nombre del patrocinador en el titular de la nota de prensa (*vid.* Tabla 3 y Tabla 4).

Tabla 3: Resumen de la repercusión mediática de *Rubens. Pintor de bocetos* y del papel del patrocinador.

REPERCUSIÓN MEDIÁTICA DE <i>RUBENS. PINTOR DE BOCETOS</i>		TOTAL
Artículos		9
Incluye el nombre de la empresa	A(rtículo)22 A27 A29	3
Aparición en el titular	-	0
Aparición en el <i>lead</i>	-	0
Aparición en el cuerpo	A22 A27	2
Aparición en el cuerpo (primeros párrafos)	A27	1
Aparición en ficha técnica	A29	1
No incluye el nombre de la empresa	A23 A24 A25 A26 A28 A30	6

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Resumen de la repercusión mediática de *Fortuny (1838-1874)* y del papel del patrocinador.

REPERCUSIÓN MEDIÁTICA DE <i>FORTUNY (1838-1874)</i>		TOTAL
Artículos		10
Incluye el nombre de la empresa	A(rtículo) 08 A11 A12 A15	4
Aparición en el titular	-	0
Aparición en el <i>lead</i>	-	0
Aparición en el cuerpo	A08 A11 A12	3
Aparición en el cuerpo (primeros párrafos)	A08 A11 A12	3
Aparición en ficha técnica	A15	1
No incluye el nombre de la empresa	A09 A10 A13 A14 A16 A17	6

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizada la cobertura mediática que obtuvieron ambos hechos noticiables, se compararon, concluyendo que, en esencia, en ambos casos pasa exactamente lo mismo: ningún medio incluye el nombre de la empresa patrocinadora en el titular de su artículo.

No obstante, sí se percibe una diferencia: en la que se aplica la estrategia de máxima visibilidad, *Fortuny (1838-1874)*, el porcentaje en el que la empresa es citada en el cuerpo del artículo (40 %) es un poco más elevado que en la que no se aplica, *Rubens. Pintor de bocetos* (33,33 %). Pero la diferencia es tan insignificante que difícilmente justifica su aplicación.

3.3. La opinión de los periodistas culturales

En paralelo al análisis de contenido de las 21 piezas periodísticas y a la comparación entre una noticia en la que se aplica la máxima visibilidad con otra en la que no se hace, se seleccionó a un grupo de periodistas culturales de medios escritos generalistas españoles, un total de ocho (cuatro que desempeñan su trabajo desde Madrid y cuatro desde Barcelona)⁸, a los que se realizó una entrevista estructurada que contenía cinco preguntas (*vid.* Tabla 5).

Tabla 5: Preguntas recogidas en la entrevista estructurada a periodistas culturales.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA A PERIODISTAS CULTURALES. PREGUNTAS
P01. Durante los últimos años de crisis económica, ¿has percibido cambios en la presencia de los patrocinadores en los materiales (dossiers y notas de prensa) y actos de relaciones públicas (ruedas de prensa) emitidos y organizados desde los museos públicos?
P02. Cuando el patrocinio no es el hecho noticiable, ¿que la primera página de un dossier de prensa emitido por el museo se dedique en exclusiva al patrocinador o que el titular de una nota de prensa emitida por el museo refleje el nombre del patrocinador condiciona de alguna manera tu trabajo como periodista?
P03. Cuando el patrocinio no es el hecho noticiable, ¿que miembros destacados de las empresas patrocinadoras participen activamente en las ruedas de prensa organizadas en la sede del museo condiciona de alguna manera tu trabajo como periodista?
P04. ¿Has percibido o recibido alguna vez presiones, más o menos evidentes, por parte del/de la responsable de prensa del museo para que no olvides al patrocinador en el momento de redactar tu pieza periodística?
P05. ¿Eres reticente a la incorporación del nombre de una empresa patrocinadora en tu pieza periodística (cuando el patrocinio no es el hecho noticiable)? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia.

El objetivo de esta fase cualitativa de la investigación era conocer la opinión de los periodistas sobre el papel de las empresas patrocinadoras y su experiencia en el trato con los responsables de la comunicación de museos patrocinados y empresas patrocinadoras.

⁸ El compromiso de confidencialidad, por el que se garantiza el anonimato de los ocho profesionales de la información que contribuyeron con su participación en esta parte del estudio empírico, no permite ofrecer más información que la mencionada.

3.3.1. Resultados de las entrevistas

Del conjunto de respuestas, dos de los periodistas describen o expresan un par de cuestiones que merecen remarcar antes de principiar con el análisis detallado de las respuestas a cada pregunta: el circuito entre publicidad y *publicity* y las debilidades del nuevo escenario.

Es interesante comprobar la conexión existente entre las empresas patrocinadoras y los medios de comunicación, que conecta la publicidad pagada por la empresa en un medio de comunicación con un trato de favor mediático, algo que le reporta una *publicity* directa de sus acciones de patrocinio:

[...] yo solía evitar mencionar a las empresas en los artículos por aquello de que los medios no deben hacer publicidad a las marcas si no la pagan. Pero muchas de esas empresas eran y son además anunciantes en los medios culturales y los directores o responsables de publicidad empezaron a demandar a críticos y periodistas que se incluyera esa información. Es decir, sí pagan la publicidad indirecta a través de las menciones en los artículos. El periódico, el suplemento o la revista dedicarán amplios espacios a la exposición o evento que ha sido patrocinado por sus más fieles anunciantes y procurarán que sean reseñas o críticas positivas.

Con respecto a las debilidades del patrocinio empresarial a los museos públicos españoles, una de las más problemáticas es la concentración de la mayoría de los patrocinios en un puñado de empresas:

[...] El único problema que veo, grave pero no insalvable, es que las fuentes de financiación, con la ley española actual y con la poca tradición de patrocinios, han convertido en muy poderosas a un puñado de instituciones que patrocinan casi todo, o casi todo lo de calidad. Todo el mundo les pide. Y con más diversidad todos ganaríamos. O con leyes que permitan pequeños patronazgos y un apoyo más palpable desde las Administraciones a esta actividad.

Entrando ya en el análisis de las respuestas a las cinco preguntas, los periodistas ciertamente han percibido cambios en la presencia de los patrocinadores en los materiales y actos de relaciones públicas emitidos y organizados desde los museos (Po1). Un nuevo relato, “hijo de la crisis”, que no condiciona su labor periodística (Po2), algo en lo que se muestran muy tajantes:

Evidentemente no lo condiciona en absoluto. Es más: es altamente improbable que consiga un espacio en el periódico.

Jamás. En principio suelo obviar totalmente al patrocinador esté al final o al principio del dossier, en el título o en las notas de crédito.

No me condiciona, lo obvio bastante, la verdad.

En un caso, incluso se reconoce ese condicionamiento, aunque de una manera inesperada: “Solo en un aspecto: me hace preguntarme si la exposición o actividad está de alguna manera relacionada con la marca, al servicio de ella”.

Sobre la participación de los representantes de las empresas patrocinadoras en las ruedas de prensa (Po3), mayoritariamente son percibidas de una manera negativa, pudiéndose sintetizar de la siguiente manera: se consideran irrelevantes debido a su nulo interés periodístico, aburridas, alargan excesivamente las ruedas de prensa y las entorpecen, y son un mero trámite o, peor aún, una pérdida de tiempo para el maltrecho día a día del periodista. Uno de los profesionales entrevistados revela un detalle que vendría a corroborar ese consenso en la opinión sobre este aspecto: “[...] cuando hablan los portavoces de las empresas patrocinadoras, los periodistas dejamos de tomar notas”.

Que eso sea así parece responsabilidad directa de los propios representantes de las empresas patrocinadoras, que “No suelen ser buenos comunicadores ni siquiera de la aventura de patrocinar”. Por tanto, la idea que su presencia y participación podría ayudar a

que finalmente se hable de ellas en las piezas periodísticas se ve claramente rechazada en esta fase cualitativa de la investigación.

Sobre las presiones para que el periodista no olvide nombrar al patrocinador en su pieza periodística (Po4), también se muestran tajantes: si les ha pasado, es poco habitual y solo pasa en contadas ocasiones y de forma sutil. El resultado de la presión siempre suele ser el mismo: no consigue lo que se pretendía. En este aspecto, algunos son tajantes: “No. No quiero parecer chula pero ¿estaría bueno que un responsable de prensa pretendiera orientar mi trabajo...!”.

Por último, sobre la incorporación del nombre de la empresa patrocinadora cuando el patrocinio no es el hecho noticiable (Po5), no existe el consenso percibido en las respuestas a las otras cuatro preguntas. Mientras los hay que tienen claro que no se tiene que incorporar:

Es que ni me lo planteo. No existe ningún dilema. Tú mismo das la clave: no es noticiable.

[...] no me gusta porque creo que la noticia no es el patrocinador y porque creo que el patrocinador no lo hace por amor al arte sino para crear marca.

Para otros es todo lo contrario, debería incorporarse sin dudarlo:

[...] porque entiendo que, al margen de la filosofía de la empresa, sin su aportación, aquel proyecto o exposición no hubiera sido posible o sería menor.

Es un dato relevante socialmente y nuestra línea es de apoyo de la implicación de la sociedad civil en la cultura. Creemos en la necesidad de la participación de empresas, fundaciones y particulares en el desarrollo de las actividades de las instituciones, públicas y semipúblicas.

En resumen, es evidente el aumento de protagonismo de los patrocinadores en materiales y ruedas de prensa (cuando el patrocinio no es el hecho noticiable), un *modus operandi* que no es bien percibido por los profesionales de la información, lo que conlleva que sea una práctica que no les condiciona a la hora de redactar sus piezas periodísticas. En todo caso, si les condiciona es de forma negativa para los intereses de las empresas patrocinadoras, pues su participación protagónica en actos de relaciones públicas (como las ruedas de prensa) es considerada una pérdida de tiempo.

Si hablamos de las presiones más o menos sutiles, ya sea por parte del patrocinado o del patrocinador, para que el periodista no se olvide nombrar al segundo, su nula efectividad y máxima peligrosidad las desaconsejan. Aunque todos los agentes profesionales implicados en el tema saben perfectamente que es algo que jamás debería hacerse, todavía es una práctica en uso, obviando que es algo que genera un rechazo frontal y tajante por parte de los profesionales del periodismo.

Sobre la incorporación del nombre del patrocinador cuando el patrocinio no es el hecho noticiable, la disparidad de puntos de vista permite comprobar dos puntos de vista antagónicos que pivotan sobre el reconocimiento al papel de los patrocinadores.

4. Conclusiones

La crisis económica vivida en España, con la consiguiente reducción de las subvenciones públicas y la práctica desaparición del sostén que suponían las obras sociales y fundaciones del sistema de cajas de ahorros, ha tenido un impacto directo en los museos públicos. En el caso de los museos de referencia, y ante la tesitura de redimensionar su presencia, reduciendo al mínimo su actividad, la opción ha sido mantenerla, compensando los fondos públicos perdidos mediante la generación de ingresos propios, entre los que se encuentra el patrocinio de empresas y fundaciones corporativas.

Aunque parezca que el patrocinio es la panacea que puede y debe compensar los drásticos recortes públicos, su carácter impredecible genera una incertidumbre (Pflieger, 2013, p. 11) que lo invalida como varita mágica para responder a las necesidades globales de financiación de los museos (Lord & Dexter, 1998, p. 193-194). En este punto, merece la pena

reproducir lo que manifestaba el director del Museo Nacional del Prado, Miguel Falomir, durante su comparecencia ante la Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados, el 29 de junio de 2017:

Con respecto a la estrategia financiera para los próximos años, nos gustaría llegar a la expectativa de alcanzar los 50 millones de presupuesto en 2020, y que la contribución del Estado se situara en torno al 40 %, rebajando nuestra autofinanciación en un 60 %. Como he dicho, hasta ahora estábamos en torno al 70 %, pero también es verdad que ha sido a costa de poner la maquinaria del museo absolutamente al rojo vivo, lo cual se puede hacer de forma puntual, pero no de forma constante. (Cortes Generales, 2017, p. 2).

En el turno de preguntas, ante la interpelación sobre las necesidades más urgentes del museo que le hacía un miembro de la Comisión, la respuesta del director no podía ser más clara y directa: “Respecto a qué necesita el Museo del Prado, es algo que no les va a sorprender para nada: dinero” (Cortes Generales, 2017, p. 9).

Algo que reiteraba más tarde en una entrevista, en la que se mostraba muy duro al denunciar públicamente lo que considera un maltrato en términos absolutos y relativos hacia la pinacoteca que dirige. Entendiendo la captación de recursos a la que se ve abocado el museo como una práctica que “quita energías y te genera la sensación de que distraes fuerzas que debían de ser para cosas más importantes” y que le obliga, por ejemplo, al alquiler de obra y al cobro de entradas: “Pero como no soy el abad de Fátima o de Lourdes y tengo que pagar nóminas y abrir el museo, no me queda otra que alquilar y cobrar entradas”⁹.

La imperiosa necesidad de los museos por obtener ingresos con los que mantener su actividad cultural, realizar mejoras en sus instalaciones o comprar o restaurar obras, ha comportado que la tradicional relación en España entre museo patrocinado y empresa patrocinadora haya experimentado ciertos cambios. Parece evidente que cuando el patrocinador es conocedor de las fatigas del patrocinado para cuadrar su presupuesto, cuando sabe que parte con una posición negociadora ventajosa ante la debilidad de la otra parte, exige cosas que antes no se requerían. Un proceso evolutivo que ya se experimentó en el mundo anglosajón a partir de la década de 1980 y que describe Naomi Klein en *No logo. El poder de las marcas* (2011, p. 61-62).

Con el objetivo de dar máxima visibilidad a sus patrocinios, algunos patrocinadores han reclamado un nuevo papel en la comunicación del museo patrocinado; de un papel importante pero secundario, a uno de protagonista cuyo principal objetivo es involucrar a los periodistas y los medios de comunicación, la llave para alcanzar la cobertura masiva que estos ofrecen.

Para conseguir esa alineación de los periodistas y los medios de comunicación a los intereses de los patrocinadores, ya se dispone de ejemplos que podrían considerarse indicios del intento por convertir los museos en agencias de relaciones públicas al servicio de la notoriedad y reputación de las empresas. Los materiales de prensa emitidos desde el museo para trasladar noticias en las que el patrocinio no es claramente el hecho noticiable serían la prueba de este *modus operandi*, al incluir el nombre del patrocinador en el titular de la nota de prensa, la pieza por excelencia de la relación con los medios.

Ahora bien, aunque en las notas de prensa emitidas por el museo se incluya el nombre de la empresa patrocinadora en un lugar tan destacado como el titular, los resultados demuestran que ningún profesional de la información le otorga similar importancia en su pieza periodística; un resultado parecido si se analiza el impacto de la participación de representantes del patrocinador en el acto por excelencia de la relación con los medios, la rueda de prensa. Parece claro que para los periodistas la noticia es la actividad o novedad cultural que pone en marcha el museo, no el patrocinio de la empresa a dichas actividades.

⁹ Realizada por Ángeles García e Iker Seisdedos y publicada en *El País* el 01 de junio de 2018. Disponible en https://elpais.com/cultura/2018/05/31/actualidad/1527784201_125415.html.

En conclusión, es evidente que la estrategia de máxima visibilidad que le otorga el museo a las empresas que lo patrocinan no es efectivo en cuanto a su poder de filtración en los medios de comunicación: aunque el museo haga todos los esfuerzos por conseguirlo, los periodistas permanecen impermeables a esa estrategia. Un resultado que tampoco supone una novedad para los profesionales relacionados con la gestión del patrocinio, buenos conocedores de esa impermeabilidad de los periodistas y de su resistencia a nombrar a los patrocinadores en sus piezas periodísticas (Sleight, 1992, p. 79, Antoine, 2003, p. 121-128, Gómez de la Iglesia, 2011, p. 45-49).

Volviendo a la metáfora del petirrojo de David Elliott (recogida en la introducción) y a las palabras de Miguel Falomir (reproducidas en estas conclusiones), está claro que la dieta que alimenta a los petirrojos ya no procede en exclusiva de un único proveedor. Y para que esa nueva dieta no sea indigesta, todos los agentes implicados deberían trabajar respetando las singularidades y la misión de los museos patrocinados a la par que respondiendo a las necesidades y el justo reconocimiento público a la contribución de las empresas patrocinadoras, para alcanzar así un equilibrio “donde el patrocinador y el patrocinado conserven su poder y donde se tracen y conserven unos límites claros” (Klein, 2011, p. 66-67). Todo un desafío atendiendo a los temores propios y a los recelos mutuos entre ambos sectores, pues “el privado teme injerencias políticas, el público teme un protagonismo excesivo por parte del privado, ambos temen que el otro quiera imponer sus criterios” (comentario de un panelista en Fundación Contemporánea, 2014, p. 11).

Una buena manera de afrontar el reto mayúsculo de la financiación sería preparar una estrategia financiera a largo plazo capaz de responder a futuras recesiones o crisis financieras, yendo más allá de la aplicación de estrategias a corto plazo que si bien es cierto que han servido para contrarrestar los efectos de la reciente crisis, también lo es que han generado disfunciones preocupantes. Una realidad que, partiendo de la premisa que las administraciones públicas no deberían hacer dejación de sus responsabilidades (Pflieger, 2013, p. 13), pasa por un planteamiento que gestione estratégicamente la relación de los museos con sus *stakeholders*, claves para reducir su vulnerabilidad a los ciclos económicos (Lindqvist, 2012). Y ya que la financiación de los museos públicos españoles se balancea entre dos mundos antitéticos, Estado y mercado (Bolaños, 2013, p. 68), esa estrategia financiera debería encontrar una virtuosa tercera vía que las combine (Alexander, 1999, p. 34).

Referencias

- Alexander, V. D. (1999). A Delicate Balance. Museums and the Market-place. *Museum International*, 51(2), 29-34. <https://www.doi.org/10.1111/1468-0033.00201>
- Antoine, C. (2003). La empresa informativa y su tratamiento de las informaciones sobre el patrocinio empresarial a la cultura. In VV. AA., *Veracidad y Objetividad. Desafíos éticos en la Sociedad de la Información. Actas del 1er. Congreso Internacional de Ética y Derecho de la Información* (pp. 117-128). Valencia: Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad.
- Ayala Aizpuru, I., Cuenca-Amigo, M. & Cuenca Amigo, J. (2019). Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* 80, 61-81. Retrieved from <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>
- Bolaños, M. (2013). Museos en tiempos de incertidumbre: una proposición. In P. Centeno (Coord.), *Propuesta para financiar museos y colecciones. Actas de las 6as. Jornadas de Museología* (pp. 67-78). León: Fundación Sierra-Pambley.
- Bonet, L. & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1(1), 4-11. Retrieved from https://www.encatc.org/media/2703-journal_vol1_issue1_dec2011512.pdf

- Butin, H. (1998). When Attitudes Become Form Philip Morris Becomes Sponsor. Arts sponsorship in Europe against the background of developments in America. *Society of Control*. Retrieved from http://www.societyofcontrol.com/research/butin_engl
- Camps, V. (2015). Ética y mecenazgo. In F. Calvo Serraller (Ed.), *Los cauces de la generosidad. Ensayos histórico-críticos de los fundamentos del mecenazgo* (pp. 23-32). *Cuadernos de arte y mecenazgo*, 4. Barcelona: Fundación Arte y Mecenazgo.
- Capriotti, P. (2007). El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una organización. *Razón y Palabra*, 56. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/pcapriotti.html>
- Clotas i Cierco, P. (2008). *El patrocini empresarial*. Barcelona: LID Editorial Empresarial.
- Clotas i Cierco, P. (2011). El patrocini empresarial, instrument de comunicació i exercici de responsabilitat social. *L'Ordit*, 4, 91-98.
- Cortes Generales (2017). *Diario de sesiones del Congreso de los Diputados. Comisiones. Cultura*. N.º 281. Retrieved from http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/DS/CO/DSCD-12-CO-281.PDF
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Andrés, A. J. (1993). *Mecenazgo & Patrocinio. Las claves del Marketing del siglo XXI*. Madrid: EDITMEX.
- Fedi, F. (1989). Business sponsorship for museums: feeding a hungry robin. *Museum* 162(XLI, 2), 88-90. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000084711>
- Fraser, A. (2018). It's Time to Consider the Links Between Museum Boards and Political Money. *Artnet News*. Retrieved from <https://news.artnet.com/art-world/how-are-museums-implicated-in-todays-political-mess-1278824>
- Fundación Contemporánea (2014). *Observatorio de la Cultura. Segundo semestre 2013. Análisis de resultados*. Retrieved from http://www.fundacioncontemporanea.com/pdf/ANALISIS_RESULTADOS_OBS_DICIEMBRE_2013.pdf
- García Nieto, M. T. (1994). *Acciones de relaciones públicas: La Fundación* (PhD thesis, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid). Retrieved from <https://eprints.ucm.es/40087/1/T19487.pdf>
- Goldstein, A. (2018). "He Isn't a Compromise. He's a Star": Met CEO Daniel Weiss on Why Max Hollein Will Usher in a New Era for the Museum. *Artnet News*. Retrieved from <https://news.artnet.com/art-world/metropolitan-museum-of-art-ceo-dan-weiss-on-the-museums-next-steps-1280066>
- Gómez de la Iglesia, R. (2011). *Manual práctico para la búsqueda de patrocinio (que no sea por no intentarlo)*. Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía and Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Harney, A. L. (1998). ¿Cambistas en el templo? Museo y misión financiera. In K. Moore (Ed.), *La gestión del museo* (pp. 201-213). Gijón: Trea.
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's essential role in public planning*. Melbourne: Cultural Development Network.
- Hernández Hernández, F. (1998). *Manual de museología*. Madrid: Síntesis.
- Klein, N. (2011). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Lambert, R. (2016). *Mecenas privados y museos públicos. La historia del British Museum*. Barcelona: Fundación Arte y Mecenazgo.
- Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 1-15. <https://www.doi.org/10.1080/09647775.2012.644693>

- Llamas, M. (2008). Los gabinetes de medios de comunicación en entidades de gestión del patrimonio cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 271-284). Gijón: Trea.
- Lord, B. & Dexter Lord, G. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Losada, F. & Rey, E. (2015). *Barómetro de empresas 46*. Madrid: Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/barometro-de-empresas-46.html>
- Mateos Rusillo, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2013). Museos y medios de comunicación. Claves, estrategias y herramientas para establecer y mantener una relación vital para los museos. *E-rph. Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, 13, 165-197. Retrieved from <http://revistaseug.ugr.es/index.php/erph/article/view/3495/3501>
- Meenaghan, T. & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 328-347. <https://www.doi.org/10.1108/03090569910253170>
- Méndiz Noguero, A. (2007). *Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Anuario de Estadísticas Culturales 2018*. Madrid: Secretaría General Técnica, Ministerio de Cultura y Deporte. Retrieved from <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/anuario-de-estadisticas-culturales-2018/cultura-sociedad-estadisticas/21521C>
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2008). *Memoria de Actividades 2007*. Madrid: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Retrieved from <https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/memoria/2007/Memoria-Completa-2007.pdf>
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2018). *Memoria de Actividades 2017*. Madrid: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Retrieved from https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/memoria/memoria_mncars_2017_baja.pdf
- Museo Nacional del Prado (2008). *Memoria de Actividades 2007*. Madrid: Ministerio de Cultura. Retrieved from https://content.cdnprado.net/imagenes/proyectos/personalizacion/7317a29a-d846-4c54-9034-6a114c3658fe/cms/pdf/memoria_2007.pdf
- Museo Nacional del Prado (2018). *Memoria de Actividades 2017*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte. Retrieved from <https://content.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/memorias/memoria-2017.pdf>
- Palencia-Lefler Ors, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 35, 153-170. Retrieved from <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74268/94437>
- Parés i Maicas, M. (1991). *Mecenatge, patrocini i comunicació*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Pflieger, S. (2013). Financing the Arts in France. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 3(1), 3-14. Retrieved from https://www.encatc.org/media/2692-encatc_journal_vol3_issue_1_2013415.pdf
- Rubio, J. A., Rius, J. & Martínez, S. (2014). *El modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo. Crisis económica, cambio institucional, gobernanza y valor público de la cultura y la política cultural*. Madrid: Fundación Alternativas y Fundación SGAE. Retrieved from http://www.sgae.es/recursos/fundacionsgae/modelo_espanol_de_financiacion_de_las_artes_y_la_cultura_en_el_contexto_europeo.pdf
- Sahnoun, P. & Doury, N. (1990). *Com buscar un espònsor*. Barcelona: Pleniluni.
- Sleight, S. (1992). *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

- Solano Santos, L. F. (2008). *Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua.
- Szybowicz, A. & Magistrali, S. (1990). *Esponsorización y mecenazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tobelem, J.-M. (2013). The arts and culture: a financial burden or a way out of the crisis? *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 3(1), 52-60. Retrieved from https://www.encatc.org/media/2689-encatc_journal_vol3_issue_1_20135361.pdf
- WU, C. (2007). *Privatizar la cultura. La intervención empresarial en el mundo del arte desde la década de 1980*. Madrid: Akal.