

La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España

Marc Compte Pujol

<http://hdl.handle.net/10803/400386>

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (*framing*). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (*framing*). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (*framing*) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESI DOCTORAL

Títol	La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España
Realitzada per	Marc Compte-Pujol
en el Centre	Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna
i en el Departament	de Comunicació
Dirigida per	Dr. Albert Sáez Casas Dra. Kathy Matilla

La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas

Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España

Tesis doctoral

Marc Compte-Pujol

Universidad Ramon Llull

Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna

Directores:

Dr. **Albert Sáez Casas**

Dra. **Kathy Matilla**

Barcelona, Septiembre de 2016



Facultat
de Comunicació
i Relacions Internacionals

La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas

Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España

Resumen

El patrimonio –en sus dimensiones cultural tangible e intangible, natural y mixta– es un sector fundamental para el desarrollo económico, cultural, educativo, social y sanitario de cualquier territorio. Sus beneficios para la sociedad, conocidos como valores patrimoniales, son abundantes, si bien resultan mayoritariamente desconocidos no sólo por la sociedad civil y la opinión pública, sino por actores claves en su gestión y difusión, como los medios de comunicación, los políticos, los empresarios e incluso los gestores de determinados equipamientos e instituciones patrimoniales.

En definitiva, todo apunta a que existe una deficiencia en la comunicación del patrimonio, hipótesis que ha sido verificada con esta tesis doctoral, detectando varios de sus principales problemas a nivel teórico y práctico. Deficiencias que pueden resumirse en una falta de visión estratégica, integral y relacional de la comunicación. O dicho de otro modo, observamos que la comunicación del patrimonio difícilmente es concebida sobre los postulados de las Relaciones Públicas entre académicos y profesionales del sector.

Para ello, además de una extensa revisión bibliográfica y documental, se han realizado veinticinco entrevistas en profundidad a expertos académicos y profesionales, en su mayoría españoles, relacionados, directa o indirectamente, con la comunicación del patrimonio en general y del Patrimonio de la Humanidad en particular, con el objetivo de establecer un estado de la cuestión de la actualidad comunicativa del sector y proponer una serie de iniciativas que puedan contribuir a sistematizar la complejidad de la profesión de comunicador del patrimonio, entendiendo su función de un modo más holístico e integrador.

Palabras Clave: Comunicación corporativa; Comunicación del patrimonio; Estrategia de comunicación; Patrimonio; Patrimonio de la Humanidad; Patrimonio Mundial; Relaciones Públicas.

Abstract

Heritage –in its cultural, tangible or intangible, natural and mixed dimensions– is a key sector for the economic, cultural, educational, social and health development of any territory. Its benefits to society, known as heritage values, are plentiful, although largely unknown not only by civil society and public opinion, but by key players in heritage management and dissemination, as the media, politicians, entrepreneurs and even the managers of certain heritage equipments and institutions.

In short, it seems that some miscommunication exists in the heritage sector. A hypothesis that has been verified with this thesis, after detecting several communication problems at theoretical and practical levels. Deficiencies that can be summarized as a lack of strategic, comprehensive and relational vision of communication. Or in other words, we note that the communication of heritage is hardly conceived on the principles of public relations between academics and industry professionals.

To this end, in addition to an extensive bibliographic and documental review, we have carried out twenty-five in-depth interviews with academic and professional experts, mostly Spanish, all of them directly or indirectly related to the communication of heritage in general and communication of UNESCO World Heritage sites in particular, with the aim of establishing a state of the art of the sector's current communication and proposing a series of initiatives that can contribute to systematize the complexity of the profession of heritage communicator, understanding its role in a more holistic and inclusive manner.

Key Words: Corporate communication; Communication strategy; Heritage; Heritage Communication; World Heritage; Public Relations.

Índice

- 1. Introducción (p. 5)**
 - 1.1. Presentación (p. 5)**
 - 1.2. Estructura (p. 7)**
 - 1.3. Objetivos del marco teórico (p. 8)**
 - 1.4. Agradecimientos (p. 10)**
- 2. Marco Teórico (p. 13)**
 - 2.1. La investigación en comunicación (p. 13)**
 - 2.1.1. Definición de comunicación (p. 13)**
 - 2.1.2. La investigación en ciencias de la comunicación (p. 17)**
 - 2.1.3. Principales disciplinas y subdisciplinas en ciencias de la comunicación (p. 23)**
 - 2.1.3.1. La comunicación de masas (p. 28)**
 - 2.1.3.2. La comunicación intercultural (p. 30)**
 - 2.1.3.3. La comunicación comercial (p. 31)**
 - 2.1.3.4. La comunicación en y alrededor del trabajo (p. 32)**
 - 2.1.3.4.1. Una cuestión conceptual: imagen y reputación corporativas (p. 32)**
 - 2.1.3.4.2. La comunicación gerencial (p. 33)**
 - 2.1.3.4.3. La comunicación empresarial (p. 34)**
 - 2.1.3.4.4. La comunicación organizacional (p. 34)**
 - 2.1.3.4.5. La comunicación corporativa (p. 36)**
 - 2.1.3.4.5.1. La comunicación integral (p. 38)**
 - 2.1.3.4.5.2. La comunicación estratégica y la estrategia de comunicación (p. 40)**
 - 2.1.3.5. Las relaciones públicas (p. 44)**
 - 2.1.3.5.1. Definiciones de relaciones públicas (p. 49)**
 - 2.1.3.5.2. Principales perspectivas teóricas en las relaciones públicas contemporáneas (p. 54)**
 - 2.1.3.5.2.1. La clasificación de Trujillo y Torth (p. 54)**
 - 2.1.3.5.2.2. La clasificación de Botan y Taylor (p. 55)**
 - 2.1.3.5.2.3. La clasificación de J. Xifra (p. 56)**
 - 2.1.3.5.2.4. La clasificación de M.I. Míguez (p. 57)**
 - 2.1.3.5.2.5. La clasificación de J.E. Grunig (p. 60)**
 - 2.1.3.5.2.6. La clasificación de L. Edwards (p. 61)**
 - 2.1.3.5.2.7. La clasificación de A. Oliveira (p. 61)**
 - 2.1.3.5.2.8. Una propuesta propia de clasificación (p. 61)**

- 2.3.3.2.2.** Marcas de región y de ciudad en España (p. 152)
- 2.3.4.** La comunicación turística del patrimonio (p. 153)
 - 2.3.4.1.** La comunicación turística (p. 154)
 - 2.3.4.1.1.** Acercamiento semiótico-lingüístico al fenómeno turístico (p. 155)
 - 2.3.4.1.2.** Acercamiento funcionalista al fenómeno turístico (p. 159)
 - 2.3.4.1.3.** El *marketing* turístico (p. 159)
 - 2.3.4.1.4.** La comunicación corporativa y las relaciones públicas en turismo (p. 162)
 - 2.3.4.2.** La comunicación turística de los bienes patrimoniales (p. 168)
 - 2.3.4.2.1.** La comunicación turística del patrimonio en España (p. 170)
 - 2.3.4.2.1.1.** Investigación de la comunicación turística del patrimonio en España (p. 170)
 - 2.3.4.2.1.2.** Historia de la comunicación turística del patrimonio en España (p. 173)
- 2.3.5.** Resumen del capítulo (p. 182)
- 2.4. El Patrimonio de la Humanidad (p. 187)**
 - 2.4.1.** El concepto Patrimonio de la Humanidad (p. 190)
 - 2.4.2.** Funciones del Patrimonio de la Humanidad (p. 192)
 - 2.4.3.** Criterios de selección (p. 192)
 - 2.4.4.** Proceso de nominación (p. 193)
 - 2.4.5.** La Lista del Patrimonio de la Humanidad (p. 194)
 - 2.4.6.** Principales cuestiones a debate sobre al Patrimonio de la Humanidad (p. 196)
 - 2.4.6.1.** Sobre la limitación de las inscripciones (p. 196)
 - 2.4.6.2.** Sobre la excesiva politización de la Lista (p. 198)
 - 2.4.6.3.** Sobre la diferenciación y delimitación de las tipologías de patrimonio (p. 200)
 - 2.4.6.4.** Sobre la universalidad vs la representabilidad de las nominaciones (p. 200)
 - 2.4.6.5.** Sobre el nivel de protección de los bienes listados (p. 201)
 - 2.4.6.6.** Sobre las consecuencias para la comunidad local (p. 202)
 - 2.4.7.** La comunicación del Patrimonio de la Humanidad (p. 204)
 - 2.4.7.1.** La marca Patrimonio de la Humanidad (p. 205)
 - 2.4.7.2.** Patrimonio de la Humanidad y relaciones públicas (p. 212)
 - 2.4.8.** Listas patrimoniales competencia del Patrimonio de la Humanidad (p. 221)
 - 2.4.8.1.** Listas de la New7Wonders Foundation (p. 221)
 - 2.4.8.2.** Otras listas históricas con el concepto de las Maravillas del Mundo (p. 223)

- 2.4.8.3. Google's World Wonders Project (p. 223)
- 2.4.8.4. La Lista del Patrimonio Europeo (p. 224)
- 2.4.8.5. Listas de los Pueblos Más Bonitos de la Tierra (p. 225)
- 2.4.8.6. Listas relacionadas con el Movimiento *Slow* (p. 226)
- 2.4.8.7. Listas realizadas por administraciones territoriales (p. 227)
- 2.4.8.8. Listas realizadas por guías de viaje (p. 227)
- 2.4.8.9. Listas realizadas por medios de comunicación convencionales (p. 227)
- 2.4.8.10. Listas realizadas por iniciativa empresarial (p. 229)
- 2.4.8.11. Listas de patrimonio no terrestre (p. 230)
- 2.4.8.12. Listas de patrimonio de mundo imaginarios (p. 230)
- 2.4.9. ¿El patrimonio como fenómeno *fan*? La comunicación viral del patrimonio (p. 231)
- 2.4.10. El Patrimonio de la Humanidad en España (p. 233)
 - 2.4.10.1. Comunicación del Patrimonio de la Humanidad en España (p. 237)
 - 2.4.10.2. El Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (p. 240)
- 2.4.11. Resumen del capítulo (p. 242)
- 2.5. Resumen final del Marco Teórico (p. 245)
- 3. Establecimiento de Preguntas e Hipótesis (p. 247)
- 4. Metodología de investigación (p. 249)
- 5. Resultados (p. 259)
 - 5.1. Conclusiones del análisis de los resultados (p. 333)
- 6. Verificación de Preguntas e Hipótesis (p. 353)
- 7. Conclusiones Finales (p. 357)
- 8. Limitaciones y futuras líneas de investigación (p. 359)
- Bibliografía (p. 361)
- Sitios *web* (p. 441)
- Índice de figuras y tablas (p. 443)

1. Introducción

1.1. Presentación

La presente tesis doctoral se sustenta en la voluntad de recoger el guante lanzado por el doctor Gustav W. Friedrich, de la Universidad de Oklahoma, cuando criticaba que los doctorados en comunicación tendían a focalizarse exclusivamente en la singularidad de una subdisciplina –comunicación intercultural, comunicación política, comunicación de masas, etc.– en lugar de hacerlo en aquello que esa subdisciplina compartía con la disciplina de la comunicación, hecho que contribuía a la creación de individuos que se identificaban con dicha subdisciplina, pero no con la ciencia madre (Stacks *et al.*, 1996: 548-549). Esta “territorialidad” es, según el doctor Friedrich, uno de los principales obstáculos con los que actualmente se enfrenta la disciplina de la comunicación, por lo que hacía un llamamiento a los estudiantes de doctorado para que investigaran de un modo más holístico, procurando ir más allá de las habilidades aisladas y descontextualizadas de un único ámbito comunicativo.

Pues bien, esta era nuestra voluntad al iniciar la tesis doctoral. Aún conscientes de la imposibilidad de dominar todo el conocimiento generado por las distintas líneas de pensamiento en comunicación, desde sus orígenes hasta la actualidad, sí creíamos necesario realizar una fotografía generalista y actual para saber en qué punto se encontraba la teoría y la investigación en lo que habitualmente es conocido como ciencias de la comunicación, para intentar localizar después aquellos puntos en común que pudieran extrapolarse a una investigación holística de un fenómeno más concreto como el patrimonio⁵, y más específicamente, el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Para ello, queríamos huir de las tradicionales fronteras, sobre todo terminológicas, presentes en la disciplina que, a nuestro entender, han restado más que sumado, y apostar por una visión integradora que contemplara realmente la comunicación como el fenómeno transdisciplinar, multidisciplinar e interdisciplinar que es.

Precisar que el tema de la tesis se enmarca en una de las prioridades de investigación europea marcadas por el programa Horizon 2020, como demuestra la llamada a realizar investigaciones sobre “Reflective Societies: Cultural Heritage and European Identities” (European Commission, 2014: 32-35) y, más concretamente, las relacionadas con la temática “Emergence and transmission of European cultural heritage and Europeanisation”, según la cual

In all its forms, cultural heritage, values, institutions and language are crucial for the collective memories and sociability of groups but also for the personal development of citizens, enabling them to find their place in society. They also serve as a source of

⁵ Cuando hablamos de comunicación del patrimonio en el presente trabajo no nos referimos a la comunicación del patrimonio de una organización, es decir, a la comunicación de esas raíces históricas que aportan autenticidad y credibilidad a una institución o empresa (Baum, 2011: 1), sino a la comunicación del patrimonio cultural (tangible e intangible) y natural de un territorio.

inspiration for the development of people's personalities and talents. Extending to the very heart of Europe and constituting a basis for EU construction, they play a key role in providing a sense of European belonging and EU citizenship as distinct from, but combined with, national citizenship. Cultural heritage and values are at the heart of our capability of overcoming the current EU crisis which could well provide the stimulus for revising EU policies so as to provide a solid basis for the emergence of a truly European cultural heritage and for passing it to future generations. The challenge is to explore and show how critical reflection on the historical, cultural and normative roots of Europe's cultural and democratic practices and institutions contribute to an evolving European identity today (European Commission, 2014: 34).

Para esta temática, la Comisión Europea pide una investigación multidisciplinar y comparativa que se focalice en *“the emergence of a European cultural heritage in a historical perspective and the best way to transmit it”* (European Commission, 2014: 34), teniendo en cuenta, por ejemplo, *“the role of new technologies and media”* (Ibidem) y cómo el patrimonio es *“understood or not by citizens and encouraged or not by various stakeholders and promoters of cultural heritage”* (Ibidem). En este sentido, queda patente la llamada a estudios relacionados con la mejor manera de comunicar dicho patrimonio.

Una llamada que seguía presente en los resultados del proyecto financiado por la Unión Europea *“Cultural Heritage Counts for Europe”* (CHCfE), presentados en Oslo durante el Congreso Anual de Europa Nostra el 12 de junio de 2015: *“Participatory governance needs to be reinforced through the structured and systematic inclusion of all stakeholders and civil society in developing strategies and policies for cultural heritage”* (CHCfE Consortium, 2015: 30-31).

En cuanto al enfoque comunicativo propuesto, precisar que a partir de la revisión bibliográfica hemos identificado algunos elementos comunes y fundamentales, tanto a nivel teórico como de investigación, presentes en las principales subdisciplinas comunicativas, de los cuales destacamos: el concepto de *“estrategia de comunicación”*, entendido en su sentido más amplio y que definiremos más adelante; y el cambio de rumbo hacia una investigación más relacional –de raíces más orientales que occidentales– de la comunicación humana, más orientada al colectivismo humanista que al individualismo.

Por este motivo hemos elegido tomar los conceptos comunicativos de estrategia y de relación, ambos capitaneados especialmente por la disciplina de las relaciones públicas, como ideas integradoras y de gran trascendencia académica, que nos sirvan de hilo conductor para acercarnos al objeto de estudio, a un fenómeno igualmente complejo, multidisciplinar y universal como es el patrimonio en su sentido más amplio, y al de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO como fenómeno más concreto.

Al respecto, hemos constatado que existe un notable vacío investigador en la materia, tanto a nivel nacional como internacional, en cuanto a aproximaciones desde las ciencias de la comunicación se refiere. En base a ello, podemos considerar que el tema elegido es relevante y pertinente para la academia y la práctica profesional de los gestores del

patrimonio, en tanto que aporta algunas novedades a una disciplina de gran potencial, presente y futuro, a nivel internacional.

Las tendencias del consumo turístico mundial así lo predicen: según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el año 2020 se dará una mayor importancia a la imagen de los destinos y a su comunicación diferenciada, a partir de una presentación atractiva de los valores del patrimonio (Martínez Yáñez, 2006: 1338). Otra tendencia emergente es el incremento en la importancia que el turista, cada vez más heterogéneo, dará al patrimonio intangible como atractivo turístico, a la sostenibilidad ambiental y cultural, o al entretenimiento, la excitación y la educación como motivaciones para decidir un destino turístico. En este sentido, el turismo será entendido cada vez más como una inversión en uno mismo, donde la separación entre el ocio y la educación se difuminará hasta el punto de prácticamente desaparecer (*Ibidem*: 1.338-1.342).

A nivel español, además, la comercialización del patrimonio a nivel turístico es ya un tema objetivamente prioritario para la Administración General del Estado español, que desde 2001 y mediante distintos planes estratégicos de ámbito nacional, busca la mejor manera de promocionar el turismo cultural como una tipología clave para el desarrollo económico del país. A ello es preciso añadir que el patrimonio, entendido como producto turístico, sólo puede actuar como motor turístico y de desarrollo en el caso de “grandes activaciones o conjuntos de activaciones tipo grandes civilizaciones, ciudades patrimoniales o maravillas de la naturaleza” (Prats, *Cfr.* Martínez Yáñez, 2006: 1150). Y los sitios Patrimonio de la Humanidad casan a la perfección con los ejemplos de motor turístico señaladas por Prats (*Ibidem*), por lo que nos atrevemos a considerar el Patrimonio de la Humanidad como un sello o marca con potencial para hacer frente a la nueva demanda turística que se avecina.

1.2. Estructura

Nuestro trabajo se divide en seis grandes bloques:

1. El Marco Teórico, estructurado a su vez en cuatro apartados:

1.1. *La investigación en comunicación y en relaciones públicas*: Con este apartado pretendemos situar nuestro estudio en el contexto de las ciencias de la comunicación y más concretamente en el contexto de la investigación en relaciones públicas. Para ello revisaremos las principales perspectivas y paradigmas teóricos presentes en la literatura académica actual.

1.2. *La investigación del patrimonio*: En él definimos el concepto genérico de patrimonio mediante la revisión de las distintas definiciones teóricas localizadas en la literatura especializada, analizamos sus posibilidades de valorización y uso, y fijamos las principales características sobre su proceso de gestión, tanto a escala internacional como en el caso concreto de España.

- 1.3. *La comunicación del patrimonio*: A partir de las conclusiones del segundo bloque, delimitamos y desarrollamos tres perspectivas fundamentales para comunicar el patrimonio: la comunicación cultural, la comunicación territorial y la comunicación turística, fijando a su vez el estado de la cuestión de cada tipología comunicativa en el caso español.
 - 1.4. *La investigación del Patrimonio de la Humanidad*: Determinamos qué es; por qué y para qué existe; cómo funciona; quién lo gestiona; qué supone para a un país; y cuáles son, hoy en día, las principales cuestiones de debate. Además, analizamos qué opinan los expertos sobre su comunicación y su posible conceptualización específica como marca Patrimonio de la Humanidad, e identificamos y clasificamos las principales marcas competidoras a nivel internacional. Finalmente, estudiamos las peculiaridades de la gestión y comunicación del Patrimonio de la Humanidad en el estado español.
2. La formulación de objetivos e hipótesis a partir de las conclusiones obtenidas del Marco Teórico.
 3. La presentación y justificación de la metodología de investigación empírica.
 4. El análisis de resultados.
 5. La verificación de las preguntas e hipótesis.
 6. Las conclusiones finales, las limitaciones y las futuras vías de investigación.

1.3. Objetivos del marco teórico

El objetivo principal del marco teórico es la realización de una primera aproximación al estado de la cuestión global sobre el concepto “patrimonio”, abordado desde una perspectiva holística de las ciencias de la comunicación.

Para ello, establecimos los siguientes objetivos secundarios:

- a) Determinar las principales diferencias y similitudes entre las distintas subdisciplinas que conforman las ciencias de la comunicación;
- b) Justificar la elección de la disciplina de las relaciones públicas como la más adecuada para el acercamiento holístico al objeto de estudio;
- c) Contextualizar los principales debates socio-económicos relacionados con el patrimonio;
- d) Identificar y valorar la existencia de unos mínimos denominadores comunes que conformen una comunicación del patrimonio desde una óptica global, que integre perspectivas complementarias como la cultural, la territorial y la turística;
- e) Definir el estado de la cuestión del Patrimonio de la Humanidad desde una perspectiva holística de las ciencias de la comunicación;

- f) Identificar y comprobar cómo la literatura discute las buenas prácticas en relaciones públicas en los contextos del Patrimonio de la Humanidad.
- g) Observar si los autores académicos y profesionales realizan un acercamiento holístico y transdisciplinar a la realidad del Patrimonio de la Humanidad o si, por el contrario, se limitan a aproximaciones desde una única perspectiva del conocimiento.
- h) Identificar y analizar cómo ha sido llevada a cabo la comunicación del sello Patrimonio de la Humanidad en España;
- i) Identificar y detectar los principales *gaps* de la literatura y proponer futuras líneas de investigación desde la disciplina de las relaciones públicas.

Para ello, hemos realizado una revisión bibliográfica sistemática de la literatura internacional especializada sobre el objeto de estudio, tanto académica como profesional, combinándola con una búsqueda activa de fuentes primarias de carácter oficial y de noticias de actualidad, que nos han permitido realizar diversas contribuciones personales al estado de la cuestión.

Asimismo, la selección bibliográfica procedente de una gran variedad de disciplinas nos ha permitido redactar lo que seguramente sea el primer marco teórico holístico y no excluyente sobre los conceptos “patrimonio” y “Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO”, contemplados ambos desde la óptica de la comunicación, pero sin obviar los conocimientos anteriormente alcanzados por otros campos de estudio, como la sociología, la geografía, el arte, la historia, el turismo, la economía, el *management* o el marketing, entre otros.

Específicamente hemos analizado más de 3.320 referencias durante un período intensivo de tres años, incluyendo artículos académicos, libros, capítulos de libros, tesis doctorales, tesinas o trabajos finales de máster, presentaciones a congresos, informes profesionales, noticias de periódicos, documentos oficiales, etc., todos ellos procedentes de distintos continentes y escritos principalmente en castellano, catalán, inglés, francés, portugués, italiano y alemán.

Las búsquedas de documentos se han realizado tanto en diversas bibliotecas de la provincia de Barcelona como a través de varios buscadores académicos y bases de datos especializados de Internet, como Google Academics, Communication & Mass Media Complete, Mendeley, Tesis Doctorals en Xarxa (TDX)/Tesis Doctorales en Red (TDR), Teseo, o el buscador de publicaciones de la UNESCO y del Sage Knowledge, entre otros.

También hemos repasado, uno a uno, todos los números de algunas de las principales revistas académicas de ámbito internacional y nacional sobre comunicación, como por ejemplo Communication Research; Communication Theory; Communication, Culture & Critique; European Journal of Cultural Studies; Human Communication Research; Journal of Communication; Journal of Communication Inquiry; Journal of Consumer Culture; Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly; Public Relations Inquiry; Public Relations Research; Public Relations Review; FISEC-Estrategias; y las 65 revistas de comunicación españolas indexadas en el Directorio de Latindex, entre otras, con el fin de encontrar artículos potencialmente

relacionados con nuestro objeto de estudio. Hemos hecho lo mismo con otras disciplinas, como el turismo –principalmente con la revista *Tourism Management* y la *Revista de Estudios Turísticos*–, sobre asuntos internacionales –*Revista CIDOB d’Afers Internacionals*–, sobre el patrimonio, sobre el Patrimonio de la Humanidad, sobre las marcas de territorio, etc.

Evidentemente no siempre ha sido posible acceder gratuitamente a determinadas referencias deseadas, por lo que hemos recurrido con frecuencia a la compra directa en librerías especializadas, físicas u *online*. O en su defecto, han sido prestadas muy amablemente por colegas como los doctores Kathy Matilla, Guillem Marca, José Fernández Cavia, Jordi de San Eugenio Vela o Assumpció Huertas.

Finalmente, también se ha llevado a cabo una monitorización de tendencias en comunicación del patrimonio, iniciada en el año 2012 y sistematizada a partir de noviembre de 2014 hasta abril de 2016, mediante alertas RSS de los principales *blogs* de expertos nacionales e internacionales.

1.4. Agradecimientos

Esta tesis doctoral ha sido posible, en primer lugar, gracias a la Beca de Investigación de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales (FCRI) Blanquerna de la Universidad Ramón Llull. Agradezco infinitamente la confianza depositada en mí al asignarme esta ayuda inestimable, que ha permitido que me dedicara en cuerpo y alma a este trabajo durante cuatro años de mi vida. También dar las gracias a todos los miembros de mi grupo de investigación Digilab: Media, Strategy & Regulation, y más concretamente al proyecto “Estrategia e *Issues Management* en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas” (ESTISMA), por su apoyo constante y sus sabias palabras a lo largo de los años. Y en especial, gracias a mis dos directores: el Dr. Albert Sáez, por su orientación serena y rigurosa, y a la Dra. Kathy Matilla, mi consejera y correctora constante a lo largo de incontables desayunos y almuerzos al aire libre. Este proyecto se lo debo a los dos.

Agradecimientos también a todos los compañeros becarios de investigación de la Facultad (muchos de ellos, hoy doctores), con los que he tenido la suerte de compartir despacho, cafés y decenas de anécdotas. Gracias por amenizar esta etapa difícil y especial de nuestras vidas. El camino a ser doctor hubiera sido mucho más aburrido sin vosotros.

Desde luego, mi más sentida gratitud a Anna Ubach y al resto del equipo profesional de la Biblioteca de la FCRI Blanquerna, por la valiosa orientación documentalista recibida a lo largo de estos años. Y gracias también a la Biblioteca de Geografía, Filosofía e Historia de la Universitat de Barcelona, por dejarme consultar amablemente su extraordinario fondo bibliográfico sobre patrimonio cultural.

Reconocimiento también a los organizadores, profesores y compañeros de los doctorales ofrecidos por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) en Barcelona (2013) y por la Asociación Española de Investigación en Comunicación (AE-IC)

en Bilbao (2014). Y muy especialmente, a mis tutores Inger Jensen, Sue Wolstenholme, José Luis Piñuel y Miguel Vicente, por compartir conmigo sus conocimientos sobre investigación y metodología en ciencias sociales.

Por descontado, mención especial para los veinticinco expertos entrevistados en la investigación empírica: Dr. Lluís Bonet, Sra. Rosa Bruguera, Sr. Francisco Javier Castillo, Sr. Óscar Cid, Sr. Jaume Colomer, Dr. José Antonio Donaire, Dr. Josep Fernández-Cavia, Dra. Mariví Gomis, Dr. Francesc Xavier Hernández, Dra. Assumpció Huertas, Sr. Antoni Laporte, Dr. Santos Mateos, Sr. Jordi Pardo, Sra. Araceli Pereda, Dr. Llorenç Prats, Sra. Rosa Romà, Dr. Jordi de San Eugenio, Dr. Joan Santacana, Sr. Emili Sanz, Sr. Neil Silberman, Dr. Rafel Sospedra, Dr. Jordi Tresserras, Dr. Miguel Ángel Troitiño, Dra. Dolors Vidal y Dra. Mónica Viñarás. Mil gracias por vuestra predisposición, amabilidad y gran implicación en el proyecto desde el primer minuto. Todos habéis ofrecido mil facilidades, consejos, estudios y ejemplos de gran utilidad.

Asimismo, gracias también a todos aquellos expertos con los que nos pusimos en contacto en su momento pero a los que, desafortunadamente y por distintos motivos, finalmente no fue posible entrevistar. Su predisposición fue sincera y también merece un reconocimiento.

Nuestro más sincero agradecimiento a los miembros del Tribunal de tesis, los doctores Josep Rom, Guillem Marca, Ferran Lalueza, Carlos Ruiz y Andréa Oliveira por aceptar formar parte de él y por dedicar tantas horas de su tiempo a la lectura y evaluación de este trabajo.

Por último, y no por ello menos importante, gracias a toda mi familia, en especial a mi madre, por haberme enseñado prácticamente todo en esta vida. Gracias por transmitirme la pasión por la lectura y el conocimiento, y por el arte y los viajes. Soy quien soy, gracias a ti mamá. Y por descontado, mil gracias a Iliana, mi compañera de viaje, por ser mi sostén en esos momentos de debilidad y desgaste emocional y por comprender esas largas horas de ausencia (o de presencia ausente) predominantes a lo largo de los últimos tiempos. Prometo compensarlas en el futuro. A todos, gracias.

2. Marco teórico

2.1. La investigación en comunicación

La comunicación es un hecho de estructura y no un fenómeno de moda. Ocupa un lugar central en las estrategias que tienen por objeto la reestructuración de nuestras sociedades. A través de las tecnologías electrónicas es una de las piezas clave de la reconversión de los grandes países industrializados. Acompaña el nuevo despliegue de los poderes –y de los contrapoderes– en el marco familiar, en la escuela, en la fábrica, en la oficina, en el hospital, en el barrio, en la región, en la nación. Además, se ha convertido en un elemento esencial de la internacionalización de las economías y de las culturas. Por consiguiente, es una encrucijada, entre los pueblos, las naciones y los bloques (Mattelart & Mattelart, 1986, Cfr. Miège, 1989 y posteriormente por: Parés i Maicas, 1992: 36).

En este punto introductorio repasaremos brevemente el estado de la cuestión de la investigación en comunicación, a la vez que propondremos una clasificación personal de las distintas ciencias de la comunicación a partir de la literatura consultada, con el objetivo de orientar al lector en un contexto complejo, cuyas fronteras disciplinarias difícilmente están exentas de controversia. Queremos aclarar que no es nuestra intención realizar un marco conceptual exhaustivo sobre las ciencias de la comunicación, puesto que una meta tal supondría un proyecto de tesis doctoral en sí mismo y excede nuestros límites de acotación temática. Sencillamente creemos que un ejercicio previo de contextualización es necesario para posicionar nuestra investigación en un doctorado que se dice en ciencias de la comunicación.

En primer lugar, definamos brevemente qué entendemos por comunicación.

2.1.1. Definición de comunicación

Man is what he is in communication; his existence is defined by his ability to remain in communication, not only with others as a prerequisite to any participation in the social process, but also with himself as a source of genuine feelings and appreciations of his environment (Hardt, 1977: 3).

Según la Real Academia Española (www.rae.es), comunicación proviene del latín *communicatio* y es un término polisémico que consta de hasta nueve acepciones válidas. Aunque sólo las tres primeras del listado mantienen relación con lo que entendemos desde la perspectiva de las ciencias de la comunicación: “**1.** f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse. **2.** f. Trato, correspondencia entre dos o más personas. **3.** f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

La comunicación es un fenómeno complejo (Meunier & Peraya, 1993: 28), que abarca desde la simple transmisión de información mediante representaciones, hasta el uso retórico del lenguaje, pasando por la función emotiva o narrativa (Duran *et al.*, 2008: 31-33).

Suele decirse que la comunicación es un campo de estudio moderno, si bien cuenta con una rica y longeva historia. De hecho, se han localizado estudios escritos sobre la comunicación humana en el antiguo Egipto, que datan del año 3000 A.C., por lo que se trata de una de las áreas de conocimiento académico más antiguas que existen (Stacks *et al.*, 1996: 234). Una de las figuras históricas más destacadas es sin duda la figura del filósofo griego Aristóteles (384-322 D.C.), quien sentó algunas de las bases de la disciplina a través del estudio de los elementos que constituían la retórica y los medios disponibles de persuasión. Siglos más tarde, hacia el año 1600, la investigación en comunicación se centraría especialmente en la palabra hablada y concretamente en la forma efectiva de hablar en público (Rubin *et al.*, 1996: 6-7). Pero no sería hasta el siglo XVII que nacería el significado moderno de comunicación, el cual suele atribuirse a John Locke, quien necesitaba un vehículo para conectar individuos en su teoría socio-política liberal-pluralista y lo encontró en el concepto “comunicación”, construido con dos ingredientes primarios: el psicologismo –que contempla al individuo como fuente y árbitro del significado, y el centro neurálgico de la realidad– y el mecanismo –que defiende que todo se produce mecánicamente, por lo que todo puede explicarse mediante principios mecánicos– (Shepherd, 1999: 156). Dos ingredientes que, sin embargo, han sido cuestionados por los teóricos de la comunicación del siglo XX (*Ibidem*: 156-158).

En la actualidad, la comunicación es normalmente definida académicamente como “producto” de los individuos y sus propósitos, aunque debería ser más bien contemplada como “productora” de ellos, puesto que las personas no hacen la comunicación tanto como ésta hace a las personas, ni los objetivos conducen al discurso tanto como el discurso conduce a los objetivos (*Ibidem*: 163). Desde esta perspectiva crítica, la comunicación podría contemplarse “*as the maker of the social world*” (*Ibidem*: 163), capaz de ser constitutiva no sólo de los individuos y de sus psicologías, sino también de sus sociedades y sus políticas. Una visión poco frecuente entre la academia, pero que sin duda convertiría la comunicación en la ciencia social “madre”, de la cual derivarían otras como la sociología, la psicología, la política, etc.

La complejidad del concepto de comunicación y la gran diversidad de definiciones realizadas por académicos de todo el mundo ha llevado a autores como Dance (1970) a considerar la comunicación más que como un concepto unitario, como “*a ‘family’ of related concepts (...) in order to avoid ‘dissension, academic sniping, and theoretical divisiveness’*” (Dance, 1970, *Cfr.* Craig, 1999: 121-122). Del mismo modo, en las últimas décadas existe una creencia, ampliamente generalizada entre los teóricos de la comunicación, por la cual se considera un sinsentido discutir sobre las definiciones de comunicación, a pesar de ser el concepto primario que constituye su ámbito de estudio (*Ibidem*: 122).

Lo que sí parece incuestionable es que la mayoría de definiciones de comunicación coinciden en señalar que se trata de un proceso transaccional de intercambio de contenidos

a través de símbolos (Duran *et al.*, 2008: 26; Rubin *et al.*, 1996: 6-7) y que en cualquier proceso de comunicación intervienen una serie de elementos esenciales y necesarios: un emisor; un receptor; un mensaje; una intencionalidad u objetivos; un canal de comunicación; un lenguaje; un código de referencia –común, aceptado y comprendido por emisor y receptor–; una producción de efectos; un contexto cultural en el cual se produce; y la racionalidad de los protagonistas del proceso (Matilla, 2008a: 77; Parés i Maicas, 1992: 40-41).

Coexisten varios modelos que tratan de explicar el proceso comunicativo, como el modelo de Laswell (1948), el de Shannon (1949), el de Jakobson (1963) o el de Schramm (1970), entre otros. Todos ellos fundamentales para disponer las bases científicas de la comunicación (Meunier & Peraya, 1993). Aunque para visualizar la concepción transaccional de la comunicación desde una óptica más actual proponemos el modelo transaccional de comunicación de la National Communication Association de Estados Unidos de América [ver Figura 1], según el cual el proceso de comunicación consiste básicamente en:

A communicator encodes (e.g., puts thoughts into words and gestures), then transmits the message via a channel (e.g., speaking, email, text message) to the other communicator(s) who then decode the message (e.g., take the words and apply meaning to them). The message may encounter noise (e.g., any physical, psychological, or physiological distraction or interference), which could prevent the message from being received or fully understood as the sender intended (http://www.natcom.org/discipline/).

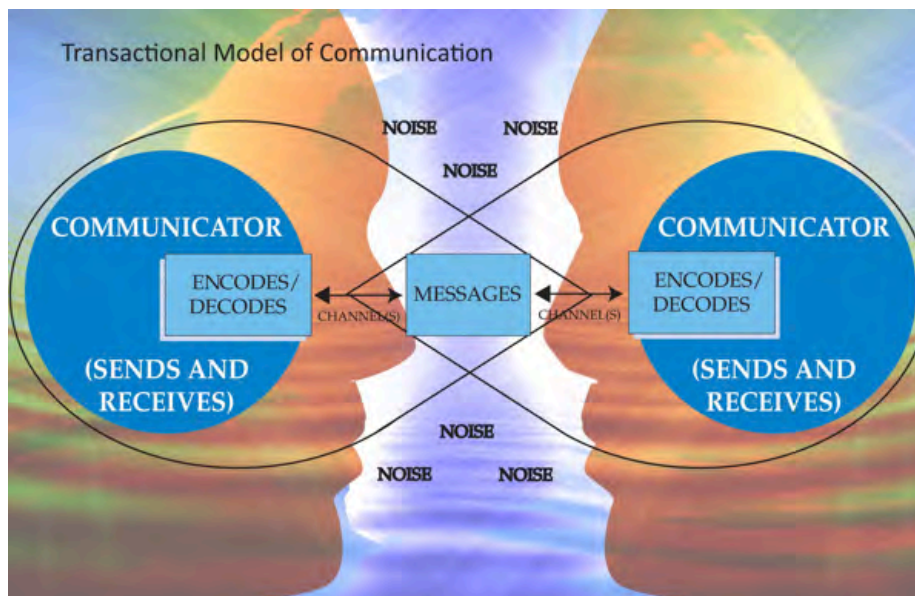


Figura 1. Modelo transaccional de comunicación.

Fuente: National Communication Association <http://www.natcom.org/transactionalmodel/> [Última consulta: mayo de 2014].

De todos modos, existen tres perspectivas que cuestionan en cierto modo el modelo de la comunicación como transmisión de información: la tradición hermenéutica, la semiótica y la ritual (Duran *et al.*, 2008: 34).

Desde la perspectiva hermenéutica, la comunicación no se concibe como la transmisión de ideas, significados, contenidos o mensajes de una mente a otra, sino en términos de “interpretación”, “comprensión” y “conversación”, o dicho de otro modo, como

la creación mutua de significado dentro de una conversación. Entender lo que otro dice requiere interpretación y evaluación del acto comunicativo con respecto a la conversación concreta que emisor y receptor están manteniendo (Ibidem: 34).

Desde la tradición semiótica, en cambio, lo que importa no es la relación del receptor con el emisor, sino la relación del receptor con el texto, puesto que el proceso de interpretación no guarda ninguna relación con la intención del emisor cuando transmite el mensaje. La interpretación –y la comunicación en sí– vendrá dada por la interacción del receptor con el texto, que podrá variar en función del conocimiento de las reglas gramaticales por parte del receptor, su competencia lingüística como conocedor de una cultura determinada, y su historia como lector e interpretador de otros textos similares (*Ibidem*: 34).

Por último, la perspectiva que contempla la comunicación como ritual, propuesta por autores como Carey (1989) o Van Zoonen (1994), considera que la principal función de la comunicación es la “construcción y mantenimiento de la comunidad a través de rituales, relatos, creencias y valores compartidos” (*Ibidem*: 34). Desde este punto de vista, la comunicación se contempla como una ceremonia sagrada y se relaciona con conceptos como el de comunión, comunidad, participación, asociación, amistad y posesión de una fe común. Se diferencia del modelo de transmisión sobre todo en la concepción filosófica de la realidad. Para el modelo de transmisión, la realidad está formada por un conjunto de objetos, situaciones, eventos, proceso, etc., todos ellos medibles, representables, describibles e independientes del sujeto. Mientras que para la perspectiva ritual, la realidad es un constructo lingüístico, es la comunicación quien crea la realidad, entendiendo que no existe un mundo en sí mismo fuera del lenguaje (*Ibidem*: 34-36).

Por lo general, además, existe bastante unanimidad en considerar que no hay buenas o malas maneras de comunicar, sino que cada sujeto escoge las formas de código apropiadas en función del grupo social al que pertenece y según la situación (Ollivier, 2010: 282). En este sentido, el código no sirve solamente para comunicarse, sino que marcaría también la pertenencia a un grupo y una distancia tomada frente a otros grupos. O dicho de otro modo, el código sirve a la vez para ser admitido dentro de un grupo y para excluir a aquél que no lo posee.

Finalmente, para concluir este apartado, señalamos que la comunicación como concepto puede clasificarse de muchas maneras. Por ejemplo, podrá ser verbal o no verbal en función del tipo de código; formal o informal según el estilo de comunicación empleado; directa o indirecta –o mediatizada– según la ubicación del receptor; interpersonal o intrapersonal en

función de la relación entre emisor y receptor; privada o pública según el tipo de mensaje; o unilateral o recíproca según el tipo de participación entre emisor y receptor, etc.

2.1.2. La investigación en ciencias de la comunicación

Antes de entrar en materia, repasemos brevemente cuáles son los principales requisitos para llevar a cabo cualquier acción investigadora. Para Jaume Soriano (2007: 11, 19) es imprescindible contar, al menos, con los siguientes elementos: interés por el saber; deseo de realizar una propuesta para cambiar el mundo; el uso de algún método científico, sea éste consciente o inconsciente, explícito u oculto; estar libre de prejuicios; y depender únicamente del aprendizaje obtenido de la misma naturaleza de los hechos. Cabe señalar que, para poder hablar de método científico, éste deberá realizar ciencia pública, objetiva, empírica, sistemática y acumulativa y predictiva (García Galera *et al.*, 2005: 24-25).

Un proceso de investigación nace en la delimitación del objeto de estudio –“qué” investigaremos, que viene determinado por la realización del marco teórico–, sigue con el planteamiento del problema a investigar y los objetivos de investigación –“para qué” lo haremos, precisando el objetivo general y los objetivos específicos– y con la formulación de preguntas de investigación –“por qué”–, así como la delimitación del universo –“dónde”, es decir, el ámbito geográfico, las fechas, los autores, el medio, la institución, el programa, etc.– y la justificación de la investigación –responder a si es relevante en función de cinco criterios: la conveniencia, la proyección social, las implicaciones prácticas, el aporte teórico y el aporte metodológico– y concluye con la factibilidad de la investigación –asegurarnos que podemos hacerla– (*Ibidem*: 49).

Existen dos grandes métodos o formas de razonamiento para demostrar la validez de teorías, hipótesis o conjeturas. Por un lado, el método inductivo, que formula generalizaciones a partir de singularidades, es decir, va de lo concreto a lo general, aunque sobreestima la capacidad perceptiva del hombre para obtener conocimiento del mundo empírico y subestima su capacidad lógica y creativa para conocer (Soriano, 2007: 19-21). Por otro lado, el método deductivo, que parte de las teorías y leyes generales para ir a casos concretos. Es decir, justo a la inversa que el anterior. Este método confía en la validez de muchas leyes y teorías de las cuales se compone una disciplina científica y a partir de las cuales podrán deducirse las pruebas necesarias para validar futuras hipótesis, a la vez que desconfía de una observación paciente y acumulada de la realidad (*Ibidem*: 23). El método deductivo ofrece total libertad al investigador para formular teorías e hipótesis y fomenta el criticismo frente a los saberes actuales de una disciplina. Desde esta perspectiva el progreso del conocimiento se hace buscando los errores de las teorías actuales para proponer otras teorías nuevas, las cuales deberán ser audaces, precisas y falsables, o lo que es lo mismo, que se puedan negar o contradecir, lo que se conoce como falsacionismo, una corriente epistemológica creada por el filósofo austríaco Karl Popper (1902-1994).

La investigación en ciencias sociales tiene la peculiaridad de no poder trabajar con una realidad objetiva, sin voluntad y observable de un modo directo e inmediato, sino que debe trabajar con individuos y actores sociales que ofrecen sus versiones de la realidad. Esto implica que el objeto de estudio puede llegar a cambiar precisamente en el momento en que un investigador se acerca para observarlo, es decir, que se corre el riesgo de que la acción investigadora transforme la realidad investigada (Soriano, 2007: 33).

Otra característica fundamental de la investigación en ciencias sociales o de la investigación del mundo social es el papel clave que juegan los paradigmas –concepto originario de Thomas S. Kuhn– que puede definirse como *“un conjunt d’orientacions, actituds, objectes i mètodes compartits per un conjunt d’investigadors en una època concreta”* (Xifra Triadú, 2000: 30). El paradigma sirve como guía y lazo de unión para los científicos, puesto que dan respuesta a cuestiones básicas como: ¿qué entendemos por mundo social?, ¿cómo puede ser conocido?, y ¿con qué procedimientos?.

En el contexto de las ciencias sociales existen tres grandes paradigmas: el empírico-analítico, el crítico y el interpretativo (Soriano, 2007: 43-45).

El paradigma empírico-analítico considera que el mundo social puede fragmentarse en unidades observables aisladamente, las cuales pueden medirse y cuantificarse. En su fragmentación pueden detectarse regularidades que expliquen el comportamiento de los individuos y de las comunidades.

El paradigma crítico cree que el mundo social es conflictivo y está gobernado por estructuras latentes y relaciones de poder ocultas a simple vista. En este contexto, el individuo es contemplado como un ser creativo que vive bajo la ilusión de libertad, aunque en realidad viva explotado. La ciencia deberá revelar las condiciones verdaderas en las cuales se produce este orden social.

Por último, el paradigma interpretativo ve al mundo social como un flujo de interacciones humanas en las cuales se crea y se reproduce el significado sobre el propio mundo. Desde esta perspectiva, los valores humanos son el objeto de estudio principal de la investigación científica.

A diferencia de los científicos de las ciencias naturales, que suelen ser fieles toda la vida a un único paradigma, los científicos sociales son más libres de elegir y más pragmáticos, por lo que acostumbran a utilizar distintos paradigmas a lo largo de su carrera e, incluso, no dudan en mezclar métodos y teorías típicos de diferentes paradigmas para encontrar respuesta a las incógnitas planteadas (*Ibidem*: 45).

Volvamos al objeto de estudio de este apartado: la comunicación. A pesar de catalogarse generalmente como un campo propio de las ciencias sociales, la comunicación no debería considerarse un ámbito disciplinario más, como la sociología, la antropología o la psicología, sino como *“un àmbit de treball pel qual poden transitar totes les disciplines del coneixement científic”* (*Ibidem*: 46).

Desde esta perspectiva, podemos definir las ciencias de la comunicación¹ (en inglés *communication studies*) como aquel terreno pluridisciplinar, multidisciplinar e interdisciplinar² que estudia las relaciones exclusivamente entre humanos. Es decir, que las ciencias de la comunicación son sinónimo de comunicación humana (Babrow, 1998; Fitzpatrick, 1999; Kim, 2001; Manca, 1975; E. McLuskie, 1974; 1975) y no incluyen en ningún caso la comunicación que pueda producirse entre otros seres vivos. Una de las características fundamentales de la comunicación entre humanos es el uso de símbolos para crear significados (Duran *et al.*, 2008: 30).

En cuanto a la investigación en comunicación, no existe ninguna teoría general canónica a la cual todos los teóricos se refieran, sino más bien una gran cantidad de teorías –Anderson (1996) llegó a identificar hasta 249 distintas– sin objetivos comunes que las unifiquen, por lo que es difícil considerar la teoría de la comunicación como un campo de estudio coherente (Craig, 1999: 120). Esta peculiaridad puede deberse a los orígenes multidisciplinarios de la propia teoría de la comunicación, la cual bebe de ciencias tan diversas como las matemáticas, la literatura, la ingeniería, la psicología o la sociología. Y quizás también ayude la amplia subdivisión de las ciencias de la comunicación en disciplinas independientes, que defienden sus propias tradiciones, especialidades sustanciales, metodologías y escuelas de pensamiento, dificultando una conjunción global de dichas teorías. Aún así, Robert T. Craig (*Ibidem*: 132) identifica siete perspectivas fundamentales dentro de las teorías de la comunicación: la retórica, la semiótica, la fenomenológica, la cibernética, la socio-psicológica, la socio-cultural y la crítica. Cada una teorizada de un modo distinto, con sus propios problemas de comunicación, su propio vocabulario meta-discursivo, sus méritos y sus desafíos [Ver Tabla 1]. Y cada una crítica con los acercamientos teóricos de las otras seis [Ver Tabla 2].

¹ La concepción de “ciencias de la comunicación” nace en los años 50 del siglo XX en Estados Unidos de América (Ollivier, 2010: 279) y es ampliamente secundada por la academia, aunque todavía hay autores, como Franklin J. Boster (2002), que prefieren hablar de “ciencia de la comunicación”, en singular. No es nuestra intención valorar los pros y los contras de cada terminología, puesto que este ejercicio ya ha sido realizado anteriormente por Manuel Parés i Maicas (1992: 48-51). En cualquier caso, nosotros nos alineamos con la corriente que defiende que todavía no puede hablarse de una ciencia de la comunicación realmente unificada, sino más bien de una gran variedad de teorías y métodos (Martínez Nicolás, 1996: 42; Parés i Maicas, 1992: 40).

² La característica de interdisciplinaridad implica no cerrarse en un objeto de estudio ni en una problemática única, por lo que permite a las ciencias de la comunicación ser un punto de partida para interrogar “*la societat i els grups, les persones i les seues màquines, els missatges i les seues condicions de producció, de circulació, de recepció i d’interpretació*” (Ollivier, 2010: 196). Esta visión interdisciplinaria conlleva además que la comunicación no pueda ser estudiada jamás desde un único paradigma, porque ningún paradigma por sí solo puede dar constancia de la complejidad de los fenómenos comunicativos (*Ibidem*: 280).

	Rhetorical	Semiotic	Phenomenological	Cybernetic	Sociopsychological	Sociocultural	Critical
Communication theorized as:	The practical art of discourse	Intersubjective mediation by signs	Experience of otherness; dialogue	Information processing	Expression, interaction, & influence	(Re)production of social order	Discursive reflection
Problems of communication theorized as:	Social exigency requiring collective deliberation and judgment	Misunderstanding or gap between subjective viewpoints	Absence of, or failure to sustain, authentic human relationship	Noise; overload; underload; a malfunction or "bug" in a system	Situation requiring manipulation of causes of behavior to achieve specified outcomes	Conflict; alienation; misalignment; failure of coordination	Hegemonic ideology; systematically distorted speech situation
Metadiscursive vocabulary such as:	Art, method, communicator, audience, strategy, commonplace, logic, emotion	Sign, symbol, icon, index, meaning, referent, code, language, medium, (mis)understanding	Experience, self & other, dialogue, genuineness, supportiveness, openness	Source, receiver, signal, information, noise, feedback, redundancy, network, function	Behavior, variable, effect, personality, emotion, perception, cognition, attitude, interaction	Society, structure, practice, ritual, rule, socialization, culture, identity, coconstruction	Ideology, dialectic, oppression, consciousness-raising, resistance, emancipation
Plausible when appeals to metadiscursive commonplaces such as:	Power of words; value of informed judgment; improbability of practice	Understanding requires common language; omnipresent danger of miscommunication	All need human contact, should treat others as persons, respect differences, seek common ground	Identity of mind and brain; value of information and logic; complex systems can be unpredictable	Communication reflects personality; beliefs & feelings bias judgments; people in groups affect one another	The individual is a product of society; every society has a distinct culture; social actions have unintended effects	Self-perpetuation of power & wealth; values of freedom, equality & reason; discussion produces awareness, insight
Interesting when challenges metadiscursive commonplaces such as:	Mere words are not actions; appearance is not reality; style is not substance; opinion is not truth	Words have correct meanings & stand for thoughts; codes & media are neutral channels	Communication is skill; the word is not the thing; facts are objective and values subjective	Humans and machines differ; emotion is not logical; linear order of cause & effect	Humans are rational beings; we know our own minds; we know what we see	Individual agency & responsibility; absolute identity of self; naturalness of the social order	Naturalness & rationality of traditional social order; objectivity of science & technology

Tabla 1. Matriz teórica sobre las siete teorías de la comunicación tradicionales.

Fuente: Craig, 1999: 133.

	Rhetorical	Semiotic	Phenomenological	Cybernetic	Sociopsychological	Sociocultural	Critical
Against rhetoric	The art of rhetoric can be learned only by practice; theory merely distracts	We do not use signs; rather they use us	Strategic communication is inherently inauthentic & often counterproductive	Intervention in complex systems involves technical problems rhetoric fails to grasp	Rhetoric lacks good empirical evidence that its persuasive techniques actually work as intended	Rhetorical theory is culture bound & overemphasizes individual agency vs. social structure	Rhetoric reflects traditionalist, instrumentalist, & individualist ideologies
Against semiotics	All use of signs is rhetorical	Langue is a fiction; meaning & intersubjectivity are indeterminate	Langue-parole & signifier-signified are false distinctions. Language constitutes world	"Meaning" consists of functional relationships within dynamic information systems	Semiotics fails to explain factors that influence the production & interpretation of messages	Sign systems aren't explain factors that exist only in the shared practices of actual communities	Meaning is not fixed by a code; it is a site of social conflict
Against phenomenology	Authenticity is a dangerous myth; good communication must be artful, hence strategic	Self & other are semiotically determined subject positions & exist only in/as signs	Other's experience is not experienced directly but only as constituted in ego's consciousness	Phenomenological "experience" must occur in the brain as information processing	Phenomenological introspection falsely assumes self-awareness of cognitive processes	Intersubjectivity is produced by social processes that phenomenology fails to explain	Individual consciousness is socially constituted, thus ideologically distorted
Against cybernetics	Practical reason cannot (or should not) be reduced to formal calculation	Functionalism explanations ignore subtleties of sign systems	Functionalism fails to explain meaning as embodied, conscious experience	The observer must be included in the system, rendering it indeterminate	Cybernetics is too rationalistic; e.g., it underestimates the role of emotion	Cybernetic models fail to explain how meaning emerges in social interaction	Cybernetics reflects the dominance of instrumental reason
Against sociopsychology	Effects are situational and cannot be precisely predicted	Sociopsychological "effects" are internal properties of sign systems	The subject-object dichotomy of sociopsychology must be transcended	Communication involves circular causation, not linear causation	Sociopsychological theories have limited predictive power, even in laboratory	Sociopsychological "laws" are culture bound & biased by individualism	Sociopsychology reflects ideologies of individualism, instrumentalism
Against sociocultural theory	Sociocultural rules, etc., are contexts & resources for rhetorical discourse	Sociocultural rules, etc., are all systems of signs	The social life-world has a phenomenological foundation	The functional organization of any social system can be modeled formally	Sociocultural theory is vague, untestable, ignores psychological processes that underlie all social order	Sociocultural order is particular & locally negotiated but theory must be abstract & general	Sociocultural theory privileges consensus over conflict & change
Against critical theory	Practical reason is based in particular situations, not universal principles	There is nothing outside the text	Critique is immanent in every authentic encounter with tradition	Self-organizing systems models account for social conflict & change	Critical theory confuses facts & values, imposes a dogmatic ideology	Critical theory imposes an interpretive frame, fails to appreciate local meanings	Critical theory is elitist & without real influence on social change

Tabla 2. Matriz teórica sobre el criticismo mutuo existente entre las siete teorías de la comunicación tradicionales.

Fuente: Craig, 1999: 134.

En cuanto a las ciencias de la comunicación contempladas en su conjunto, se dice que éstas presentan algunas características específicas a escala internacional. Inmersas en una “tercera mayoría de edad” (Carrasco Campos & Saperas Lapiedra, 2014: 1713), actualmente se encuentran en un proceso de institucionalización del *canon* investigador mediante revistas y asociaciones internacionales, tienden a estudios cada vez más empíricos y el avance científico se realiza mediante la replicación de modelos y comparación de resultados, si bien se echa en falta un mayor diálogo y citación entre subcampos y subteorías (Neuman *et al.*, 2008: 234).

Existen además una serie de organismos y asociaciones que respaldan el estudio y la investigación en comunicación, proponiendo áreas de estudio que sirven como una muestra de las tendencias actuales y como guía para los investigadores en la materia (García García *et al.*, 2014: 1791-1795), como la International Association for Media and Communication Research (IAMCR), la European Communication Research and Education Association (ECREA), la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAI), la International Communication Association (ICA) o la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC), entre otras.

Otra vía para detectar los grandes temas tratados en ciencias de la comunicación es analizando el contenido de los artículos de las revistas científicas. En esta línea se ha publicado recientemente un estudio sobre las principales temáticas estudiadas en las revistas españolas en comunicación del índice de impacto INRECS durante los años 2010, 2011 y 2012 (*Ibidem*), concluyendo que existen una serie de grandes temáticas comunes, como los estudios sobre comunicación y educación, enfocados o bien a la alfabetización digital de los jóvenes o a la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos educativos; los estudios periodísticos; los estudios sobre cultura digital; los estudios sobre comunicación política; los estudios sobre televisión; estudios sobre comunicación en las organizaciones y publicidad; y estudios sobre otras cuestiones de interés, como el papel de la mujer en los medios de comunicación, la presencia prioritaria del deporte en los mismos, o las cuestiones relativas a Sudamérica.

Por último, para conocer las principales temáticas de las ciencias de la comunicación también suelen analizarse las tesis doctorales publicadas en un lugar y período de tiempo determinados, algo que, por ejemplo, han realizado autores como Castillo Esparcia & Xifra (2006), aunque en su caso sólo centrándose en la disciplina de las relaciones públicas.

En el contexto español, la investigación en comunicación se caracteriza por su mínima tradición científica hasta mediados de los años sesenta del siglo XX, cuando la dictadura del general Francisco Franco comienza a disminuir levemente el férreo control cultural y comunicativo llevado a cabo hasta entonces (Martínez Nicolás, 2008: 19).

En España, se observan claras diferencias entre la investigación en comunicación realizada por las universidades y aquella realizada por los profesionales del sector ajenos al ámbito universitario –investigación de mercado– (Gaitán Moya, 2014). Por ejemplo, mientras que en la investigación universitaria es mayoritario el perfil de investigador formado en comunicación –alrededor del 80%–, en la investigación de mercado este perfil

sólo representa el 20% del total (*Ibidem*: 1784). Sobre la tipología de investigación realizada, en las universidades se encuentra más repartida, aunque predomina la investigación de los medios (47%), seguida de la investigación social y política (27%) y la investigación teórica y metodológica (15%), mientras que entre los estudios no-universitarios predomina la investigación corporativa y de mercado (70%), un tipo de investigación que únicamente supone el 11% de la investigación universitaria (*Ibidem*: 1785). En cuanto al uso de técnicas de investigación, en ambos casos predominan las mixtas –aquéllas que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas–, si bien se percibe un mayor uso de técnicas cualitativas por parte de la universidad que en la investigación no-universitaria, mientras que ésta última realiza normalmente más investigación cuantitativa (*Ibidem*: 1787). Por último, sobre las garantías metodológicas de los estudios en comunicación realizados por unos y otros, la investigación universitaria de la comunicación distribuye más los controles y asegura más las garantías metodológicas, sobre todo respecto a teorías y técnicas, mientras que en la investigación de mercado predomina el control frente a la fiabilidad de las técnicas usadas antes que la validez de los métodos o la falsación teórica, por lo general inexistente (*Ibidem*: 1787-1788). En definitiva, parece ser que la investigación no-universitaria requiere de los fundamentos teóricos y metodológicos de los académicos, mientras que estos últimos se encuentran generalmente aislados de la sociedad y del mercado, una situación descompensada que supone un reto para la investigación en ciencias de la comunicación del futuro: conectar los beneficios de ambos tipos de investigación (*Ibidem*: 1789).

Desde la consolidación mundial de la Web 2.0, buena parte de la investigación en comunicación se ha centrado en el cambio de paradigma que ha supuesto esta nueva realidad. La Web 2.0 se ha mostrado capaz no sólo de discutir el dominio absoluto del modelo de los *mass media* tradicionales, sino también de posibilitar nuevos escenarios comunicativos inimaginables, de entre los cuales destaca la proliferación de la comunicación simétrica y bidireccional como proceso imperante (Rojas Giménez, 2012: 269), con constantes renegociaciones de poder entre los *media* y sus usuarios (Jenkins & Deuze, 2008: 6), en tanto que, por primera vez en la historia, cada individuo es, a la vez, un emisor, un usuario/consumidor y un medio de comunicación en potencia, capaz de cohabitar y competir de tú a tú –en inmediatez, cobertura, alcance, visibilidad y relevancia– con los *media* tradicionales (Vázquez, 2012; Fresno García, 2012). Y esto es posible sin necesidad de realizar inversiones millonarias. Además, factores como el creciente desinterés del consumidor por la comunicación comercial (Susó, 2012: 136) en ocasiones trasladan las riendas del poder a los ciudadanos –los “prosumers”³–, quienes son al mismo tiempo clientes, consumidores, críticos, públicos, usuarios, periodistas e investigadores (Rojas Giménez, 2012: 258).

³ Término generalmente atribuido a Alvin Toffler (1980, *Cfr.* G. Ritzer & N. Jurgenson, 2010: 17), se entiende por “prosumer” aquel tipo de consumidor que produce y hace circular contenidos en los medios, hasta el punto que la frontera entre lo amateur y lo profesional se hace cada vez más difusa (Collins, 2010; Jenkins, 2007: 358).

En dicho contexto, las organizaciones, las marcas y los propios medios de comunicación que busquen obtener un liderazgo comunicativo precisarán de la colaboración de sus *stakeholders* o grupos de interés (Freeman, 1984), especialmente a través de las herramientas de los *social media*. Para ello, la cadena de valor de la comunicación deberá enriquecerse con contenidos que agreguen componentes emocionales –capital de intangibles– y atractivos para ser viralizados (López Lita, 2012: 92; Suso, 2012: 136), detectando con anterioridad las “tensiones o pasiones” –los *insights*– con las que construir ideas que impliquen a los públicos clave (Vázquez, 2012: 71). Dichos *insights* permitirán saber, entre otras cosas, qué tipo de conversación se puede esperar, si se puede pedir o no la participación activa de los públicos, e intuir si ésta tendrá o no lugar (Espantaleón, 2012: 47).

2.1.3. Principales disciplinas y subdisciplinas en ciencias de la comunicación

En la literatura académica y profesional hemos identificado varios intentos de clasificar las disciplinas, subdisciplinas y áreas de investigación en comunicación. Destacamos, como muestra representativa, las siguientes clasificaciones: la de Stacks *et al.* (1996); la de Rubin *et al.* (1996); la de Everett M. Rogers (1999); la de Arthur Asa Berger (2000); la de Casasús i Guri *et al.* (2005); la de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC, 2009); la de la International Communication Association (s/f); la de la National Communication Association of America (s/f); y la de la Association for Education in Journalism and Mass Media (s/f).

La primera clasificación, la del manual de referencia “An Integrated Approach to Communication Theory and Research” (Stacks *et al.*, 1996), propone tres grandes áreas de estudio sobre el fenómeno de la comunicación: 1) los acercamientos desde la comunicación de masas; 2) los acercamientos desde la comunicación humana; y 3) los acercamientos integrados, los que cruzan la división tradicional entre comunicación de masas y comunicación humana.

Los acercamientos desde la comunicación de masas incluirían teorías como la del *media gatekeeping* (Lewin, 1943, *Cfr.* Shoemaker *et al.*, 2001), la *agenda-setting* (McCombs & Shaw, 1972, *Cfr.* Wilkins, 1981), el *cultivation analysis* (Gerbner, 1998), el *Knowledge Gap Research* (Donohue *et al.*, 1975; Ettema & Kline, 1977), la de *Uses and Gratifications* (Katz *et al.*, 1973; Ruggiero, 2000), el *Spiral of Silence* (Noelle-Neumann, 1974), temáticas como la violencia y el sexo en los *media*, y disciplinas como la comunicación internacional y la publicidad.

Los acercamientos desde la comunicación humana⁴ incluirían la persuasión (Keynes, 1933; O’Keefe, 1990; Petty & Cacioppo, 1986), la *Rhetorician’s Quest* (Stacks *et al.*, 1996: 246-260), la comunicación interpersonal⁵, la comunicación intrapersonal⁶, la comunicación no verbal⁷, la comunicación de grupos reducidos –*Small Group*– (Bormann, 1989), los *Grounded Paradigms* (Locke, 2001) y la comunicación organizacional (Kreps, 1986; Monge & Poole, 2008).

Por último, los acercamientos integrados a la comunicación comprenderían el *Multichannel Leadership* (Etgar, 1977), la *Diffusion of Innovations* (Rogers, 2003), la credibilidad (Hovland & Weiss, 1951), la comunicación política, las relaciones públicas, la comunicación de salud, los acercamientos feministas a la comunicación y la ética de comunicación.

Aún así, Stacks *et al.* (1996: xiii) reconocen que esta clasificación es subjetiva y admiten la gran dificultad y artificialidad de dividir las áreas de la comunicación. Reconocen, además, que si la comunicación quiere convertirse en una auténtica disciplina, los académicos necesitarán “*more cross-communication, more dialogue with our brothers and sisters who examine different areas of a larger area*” (*Ibidem*: xiii).

En segundo lugar, el manual “Communication research: Strategies and sources” (Rubin *et al.*, 1996: 7) propone una interesante clasificación de las distintas áreas que conforman las

⁴ Tradicionalmente el estudio de la “comunicación humana” se ha dividido en dos grandes clasificaciones teóricas: la retórica, de marcado carácter occidental o individualista; y la relacional, más oriental o colectivista (Stacks *et al.*, 1996: 234).

⁵ Inicialmente concebida como la comunicación “cara a cara” entre dos personas y estrechamente relacionada con el concepto de relaciones interpersonales, la “comunicación interpersonal” implica necesariamente la influencia mutua entre las personas implicadas en el proceso comunicativo y el uso del nivel de información psicológica de cada individuo (*Ibidem*: 278-279). De la investigación en comunicación interpersonal destaca el principio de jerarquía, que parte de la premisa de que los planes cognitivos que guían las acciones sociales se organizan de un modo jerárquico, con las acciones abstractas localizadas en la parte superior del plan y las acciones más concretas situadas en los niveles inferiores (Stacks *et al.*, 1996: 286). Este principio afirma que cuando las personas no logran obtener sus objetivos, pero desean llegar a ellos, tienden a alterar los planes de mensaje en los niveles más bajos o concretos, en lugar de en los niveles más altos o abstractos. Esto es debido a que para modificar los niveles abstractos se necesita un esfuerzo cognitivo mayor y más recursos. El principio de la jerarquía ha resultado fundamental para permitir la introducción de la comunicación estratégica a esta subdisciplina.

⁶ La “comunicación intrapersonal” se preocupa por cómo la gente procesa mentalmente los mensajes mediante perspectivas fisiológicas y psicológicas, y puede entenderse como el estudio de los procesos cognitivos que afectan directamente los comportamientos comunicativos de una persona (*Ibidem*: 335). De esta subdisciplina destaca el estudio del comportamiento de la escucha humana como método de observación de dichos procesos mentales, así como una de las variables dependientes de la investigación del procesamiento de mensajes: el tiempo de respuesta (*Ibidem*: 343).

⁷ La “comunicación no verbal” se define como aquellos comportamientos que son “*typically sent with intent, are used with regularity among members of a social community, are typically interpreted as intentional, and have consensually recognizable interpretations*” (*Ibidem*: 346-347). Algunas de las principales áreas de estudio de la comunicación no verbal son: la presencia de la comunicación no verbal en la comunicación relacional y en la gestión de las relaciones; los sucesos no verbales capaces de afectar la dirección del desarrollo de una relación; las pistas no verbales supuestas e ignoradas como declaraciones relacionales; o las acciones no verbales más infrecuentes (*Ibidem*: 354).

ciencias de la comunicación. Concretamente identifica seis: 1) la comunicación interpersonal; 2) la *small-group communication*; 3) los códigos lingüísticos y simbólicos; 4) la comunicación organizacional; 5) la comunicación pública; y 6) la comunicación de masas. Veamos en detalle cada una de ellas.

1. La comunicación interpersonal investiga el uso de los mensajes verbales y no verbales para desarrollar y mantener relaciones entre personas. Contiene a su vez distintas subáreas como la comunicación dual (*dyadic communication*), la comunicación según el género (*gender and communication*), la comunicación de enseñanza (*instructional communication*), la influencia interpersonal, la percepción interpersonal, la comunicación intrapersonal y la comunicación relacional.
2. La *small-group communication* estudia la comunicación que se da en grupos de tres o más personas. Incluye áreas de estudio como el *decision making*, la comunicación en el ámbito de la familia, las dinámicas de grupo, la comunicación intergeneracional, el liderazgo o la resolución de conflictos.
3. Los estudios de los códigos lingüísticos y simbólicos se focalizan en los códigos verbales y no verbales de la comunicación. Investigan la transmisión y recepción de los símbolos, y cómo éstos adquieren un significado por parte de personas de una misma o distinta cultura. Contiene subdisciplinas como la comunicación del desarrollo, la comunicación intercultural, la lingüística, la comunicación no verbal, la semántica y la semiótica.
4. La comunicación organizacional estudia el procesamiento y uso de los mensajes entre y dentro de las organizaciones. Analiza la complejidad de la comunicación en estructuras formales donde coexisten muchas relaciones interpersonales y grupales. Incluye estudios sobre el habla laboral y profesional (*business and professional speaking*), la comunicación de la salud, la tecnología de la comunicación humana, la negociación y la mediación, el comportamiento organizacional, la socialización, la asimilación, y la formación y el desarrollo.
5. La comunicación pública investiga la comunicación en escenarios públicos no mediados y se centra especialmente en la comunicación *one-to-many*. Incluye los estudios sobre la argumentación, la educación en comunicación, el debate, la comunicación ambiental, la libertad de expresión, la comunicación legal, la persuasión y el cambio de actitud, la comunicación política, *public address*, el criticismo retórico y la teoría retórica, o la voz y la dicción.
6. Finalmente, la comunicación de masas analiza la comunicación de una fuente u organización hacia muchas personas (comunicación masiva) a través de canales mediatizados, tales como la televisión o los periódicos, bajo condiciones de *feedback* limitado. Esta tipología contiene a su vez subdisciplinas como la publicidad, la radiodifusión (*broadcasting*), las telecomunicaciones, los sistemas

mediáticos comparados (*comparative media systems*), el criticismo y la cultura, la economía de la industria mediática, las películas y el cine, el periodismo, los efectos mediáticos, las nuevas tecnologías, las políticas públicas y la regulación, la cultura popular. Nosotros añadiríamos las relaciones públicas que, curiosamente, no se mencionan como formando parte de la comunicación organizacional, según estos autores.

En tercer lugar destacamos la clasificación de Everett M. Rogers (1999: 628), para quien sólo existirían dos subdisciplinas en comunicación: 1) la comunicación interpersonal, en la cual incluye la retórica, la comunicación organizacional, la comunicación intercultural, el criticismo y la *communication education*, entre otras especialidades; y 2) la comunicación de masas, que incluiría cualquier intercambio de información a través de un medio masivo como la radio, la televisión, la prensa, etc.

En cuarto lugar, la clasificación propuesta por Berger (2000: 15) diferencia cinco áreas de estudio en comunicación: 1) la comunicación intrapersonal; 2) la comunicación interpersonal; 3) la comunicación de grupos reducidos o *small group communication*; 4) la comunicación organizacional; y 5) la comunicación de masas o *mass media communication*. En dicha propuesta, la comunicación interpersonal se diferenciaría de la *small group* en que la primera es más reducida y permite que puedan intervenir diversos interlocutores –por ejemplo, en una conversación entre dos personas o en una cena entre varios amigos–, mientras que la *small group communication* corresponde a grupos que, aunque reducidos, son lo suficientemente grandes como para que no todos los asistentes puedan intervenir –por ejemplo, en una clase de un profesor con sus alumnos–.

Por su parte, el “Report de la recerca a Catalunya: Comunicació i informació 1996-2002” del Institut d’Estudis Catalans considera que existen diecisiete ámbitos, disciplinas o marcos teóricos desde los cuales se estudia la comunicación: 1) el análisis de contenidos; 2) la didáctica de la comunicación; 3) el diseño audiovisual; 4) el diseño gráfico; 5) la documentación periodística; 6) el derecho de la comunicación; 7) la economía de la comunicación; 8) la estructura de la comunicación; 9) la ética y la deontología de la comunicación; 10) la historia de la comunicación; 11) la periodística; 12) las políticas de comunicación; 13) la psicología de la comunicación; 14) la semiótica; 15) la sociología de la comunicación y los estudios de género; 16) las tecnologías de la información –usos sociales–; y 17) la teoría de la comunicación (Casasús i Guri *et al.*, 2005: 1381). Y además, identifica los doce sectores en los cuales se articula la actividad comunicativa: 1) el cine; 2) el editorial; 3) la fonografía; 4) Internet; 5) el *multimedia*; 6) la prensa; 7) la publicidad; 8) la radio; 9) las relaciones públicas; 10) las telecomunicaciones; 11) la televisión; y 12) la videografía (*Ibidem*, 1382).

La Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC) aprobó por unanimidad, en la Asamblea celebrada en la Universidad de Valencia en enero de 2009, que podían distinguirse un total de siete áreas transversales en los estudios de comunicación⁸: 1)

⁸ http://www.ae-ic.org/esp/secciones.asp?id_seccio=2&secciones=0, última consulta en mayo de 2014.

la comunicación estratégica y organizacional; 2) la comunicación y cultura digital; 3) la estructura y las políticas de la comunicación; 4) los estudios de audiencia y recepción; 5) los estudios sobre el discurso; 6) la producción y circulación de contenidos; y 7) las teorías y métodos de investigación en comunicación.

Por su parte, la International Communication Association (ICA), organización de profesionales en comunicación a escala internacional, propone en su *web* corporativa⁹ una división de hasta 25 subcategorías comunicativas: 1) los niños, adolescentes y medios de comunicación; 2) la comunicación y la tecnología; 3) la historia de la comunicación; 4) el derecho y las políticas de comunicación; 5) la comunicación ambiental; 6) la comunicación étnica y racial; 7) los estudios feministas; 8) los estudios de los juegos; 9) los estudios sobre *gays*, lesbianas, bisexuales y transexuales; 10) la comunicación global y el cambio social; 11) la comunicación de la salud; 12) los sistemas de información; 13) la comunicación de enseñanza y de desarrollo; 14) la comunicación intercultural; 15) la comunicación intergrupar; 16) la comunicación interpersonal; 17) los estudios periodísticos; 18) el lenguaje y la interacción social; 19) la comunicación de masas; 20) la comunicación organizacional; 21) la filosofía, la teoría y la crítica; 22) la comunicación política; 23) la comunicación popular; 24) las relaciones públicas; y 25) los estudios de comunicación visual.

A su vez, la National Communication Association of America considera que existen 22 áreas de estudio en comunicación¹⁰: 1) la comunicación aplicada; 2) la educación en comunicación; 3) la teoría de la comunicación; 4) los medios electrónicos; 5) la comunicación de la salud; 6) la comunicación internacional e intercultural; 7) la comunicación interpersonal; 8) el lenguaje y la interacción social; 9) la comunicación legal; 10) la comunicación de masas y la alfabetización mediática; 11) la mediación y la resolución de conflictos; 12) la comunicación organizacional; 13) los estudios de representación (*performance studies*); 14) la comunicación política; 15) *public address*; 16) las relaciones públicas; 17) el criticismo retórico; 18) la semiótica; 19) la *small group communication*; 20) la comunicación discursiva (*speech communication*); 21) el teatro y el drama; y 22) la comunicación visual.

Por último, la Association for Education in Journalism and Mass Media¹¹ ofrece la siguiente división de áreas de estudio en comunicación: 1) la publicidad; 2) la comunicación de la ciencia, la salud, el medio ambiente y el riesgo; 3) la tecnología de la comunicación; 4) la teoría y metodología de la comunicación; 5) los estudios culturales y críticos; 6) las noticias electrónicas; 7) la historia de la comunicación de masas y el periodismo; 8) la comunicación internacional; 9) el derecho y las políticas de comunicación; 10) las revistas; 11) la ética de los media; 12) la gestión y la economía de los media; 13) la comunicación de las minorías; 14) el periodismo y las noticias online; 15) las relaciones públicas; 16) el periodismo educativo; y 17) la comunicación visual.

⁹ http://www.icahdq.org/about_ica/sectioninfo.asp, última consulta en mayo de 2014.

¹⁰ <http://www.natcom.org/discipline/>, última consulta: mayo de 2014.

¹¹ <http://www.aejmc.org/home/about/groups/divisions/>. Última consulta: mayo de 2014.

Aparte de las subdisciplinas presentes en las anteriores clasificaciones, nosotros añadiríamos quizás algunas otras que también se definen como disciplina y que cuentan con su propia literatura académica, como por ejemplo la propaganda (Bernays, 2008; Pineda Cachero, 2007; Snowball, 1999); las telecomunicaciones (McDowell, 1997); la comunicación audiovisual¹²; la comunicación con fines sociales¹³ (Alvarado López *et al.*, 2013); o la comunicación política¹⁴ (Aira *et al.*, 2009; Canel & Sanders, 2010), por poner sólo algunos ejemplos.

Finalmente, y por estar más estrechamente relacionadas con nuestro objeto de estudio, creemos pertinente definir al menos las siguientes grandes disciplinas de la comunicación: la comunicación de masas; la comunicación intercultural; la comunicación comercial; la comunicación en y alrededor del trabajo; y las relaciones públicas.

2.1.3.1. La comunicación de masas

La “comunicación de masas”¹⁵ o “mediática”¹⁶, en inglés *mass communication* (Bryant & Miron, 2004; Daley, 1979; Gilboa, 2000; Goldman, 1980; Hardt, 1977; Hardt, 1978; C. Jones,

¹² Término que se usa para referirse a industrias culturales –entendidas como “aquellas industrias orientadas a la producción y circulación industrial de textos, donde los textos son objetos de muy distinta naturaleza pero orientados a la comunicación de significados sociales” (Hesmondhalgh, 2007, *Cfr.* J. Duran *et al.*, 2008: 45– y medios de comunicación de masas que utilizan código verbal y no verbal, y un canal audiovisual, como por ejemplo la televisión, la radio, el cine, los videojuegos, la industria musical, Internet o la pantalla móvil, y que algunos autores consideran una subcategoría de la comunicación mediada o de masas (*Ibidem*) y otros, una industria estrechamente relacionada con las telecomunicaciones y los artículos electrónicos de consumo (Miralles, 2009).

¹³ La “comunicación con fines sociales” cuenta con algunas características particulares, como por ejemplo la necesidad de “trabajar muy próximo o dentro del grupo o comunidad, conocer y respetar su cultura, lo que implica asumir un compromiso personal, construido sobre la definición de valores sociales y para el fomento de los mismos. No limitarse a usar o recomendar el uso de los medios tradicionales, que en cualquier caso se deberán tener en cuenta, sino hacerlos, construirlos, inventarlos. Propiciar la doble perspectiva transversal de la creatividad y la responsabilidad social. Asumir que no se trata de hacer comunicación para, o de decir cómo se debe hacer una determinada acción, sino de pensar y hacer comunicación con ellos. Estar en todo el proceso, formar parte del mismo y no mirarlo desde fuera. Compartir las experiencias en las que participa con el resto de los profesionales y difundirlas a través de la comunidad científica especializada en el sector, lo que permitirá el aprovechamiento de estrategias eficientes para situaciones nuevas, así como la reflexión teórica modelizadora que de la práctica pudiera derivarse” (Alvarado López *et al.*, 2013: 1466). En resumen, una comunicación que anude “Utopía en la visión, fines que marquen metas, ética que oriente procesos, estrategia que ordene objetivos. Pero sin olvidar la eficacia, con su anverso de eficiencia” (*Ibidem*: 1467).

¹⁴ La “comunicación política” se define como el “rol de la comunicación en el proceso político” (Chaffee, 1975, *Cfr.* D. Stacks *et al.*, 1996: 443) y es un campo interdisciplinario que surge durante los años 50 del siglo XX, a pesar de encontrar ejemplos de la misma en los escritos clásicos de Platón o Aristóteles. Como subdisciplina, está guiada básicamente por cuatro grandes perspectivas teóricas: la retórica-crítica-interpretativa; la investigación de los efectos; la teoría de la *agenda setting*; y la teoría de usos y gratificaciones (*Ibidem*: 445).

¹⁵ Precisamos que hay autores que prefieren traducirla al español como “comunicación social” (ver por ejemplo: Parés i Maicas, 1992: 42).

1980; Lombard *et al.*, 2002; Martínez Nicolás, 1996; McLuskie, 1977; Nordenstreng, 1977; Rogers, 1999; Sahin, 1980), es la disciplina teórica con la que tradicionalmente se ha identificado la investigación en comunicación, hasta el punto de que el concepto de comunicación se ha relacionado durante mucho tiempo casi exclusivamente con el de comunicación de masas (Soriano, 2007: 45, 47). Dicha disciplina, que tuvo su gran época de crecimiento desde la década de los años 30 hasta la de los años 60 del siglo XX (Stacks *et al.*, 1996: 76), está fundamentada en cuatro grandes escuelas de pensamiento (Bryant & Miron, 2004; Mattelart & Mattelart, 1997):

- 1) La Escuela de Chicago (*The Chicago School*), formada por los pragmáticos y humanistas John Dewey, George H. Mead, James H. Tufts, James R. Angell, Edward Scribner Ames, y Addison W. Moore;
- 2) El Círculo de Viena (*Der Wiener Kreis*), compuesto por los positivistas lógicos Moritz Schlick, Gustav Bergmann, Philipp Frank, Rudolf Carnap, Kurt Godel, Friedrich Waismann, Otto Neurath, Herbert Feigl, y Victor Kraft. Esta escuela promulga la necesidad de obtener el conocimiento mediante la razón lógica y la experiencia empírica;
- 3) La Escuela de Frankfurt, que capitaneada inicialmente por los marxistas culturales Herbert Marcuse, Eric Fromm, Theodor Adorno, Max Horkheimer, y más adelante por Jürgen Habermas, es famosa por la introducción de conceptos como filosofía social y cultura hegemónica, por la creación del método de análisis conocido como teoría crítica, que pretende descubrir las relaciones de poder subyacentes dentro del fenómeno cultural, y también por su teoría de la personalidad autoritaria; y
- 4) Los Estudios Culturales Británicos (*British Cultural Studies*), también conocidos como la Escuela de Birmingham o *The Birmingham School*, cuyos máximos referentes fueron Richard Hoggart, Stuart Hall, Raymond Williams, Dick Hebdige y Angela McRobbie, y que se caracterizaron por el uso de perspectivas meta-teóricas que combinaban el marxismo y la economía política, el post-estructuralismo, la teoría crítica de la raza y la teoría feminista.

Para saber cuál de estas grandes escuelas ha sido la más prominente en la literatura académica de la comunicación de masas, Bryant y Miron (2004) realizaron un análisis de 1.806 artículos publicados en tres grandes revistas especializadas con, al menos, cincuenta años de vida: *Journalism & Mass Communication Quarterly* (JMCO), *Journal of Communication* (JOC), y *Journal of Broadcasting & Electronic Media* (JOBEM). El estudio, que empezaba en 1956 –año en que se fundó la revista más antigua de las tres, JOBEM– y se alargaba hasta el año 2000, concluía que la Escuela de Frankfurt (con 27 artículos) y el

¹⁶ La comunicación mediática es una tipología de comunicación mediatizada –es decir, aquella que se apoya en un soporte técnico para acceder a un destinatario individual o colectivo– que sólo se refiere a los grandes medios masivos tradicionales (Lochard & Boyer, 1998: 9).

Círculo de Viena (con 17) fueron las escuelas más citadas, seguidas de los Estudios Culturales Británicos (7) y la Escuela de Chicago (3).

Además, Bryant y Miron detectaron hasta 600 teorías diferentes (incluyendo modelos), 26 de las cuales fueron citadas en 10 o más artículos y que fueron consideradas como las 'top 26' de la comunicación de masas. Éstas fueron, por orden de creación: marxismo (1844), teoría psicoanalítica (1909), conductismo (1913), funcionalismo (1915), la teoría de Piaget sobre el desarrollo cognitivo (1921), el interaccionismo simbólico (1934), la teoría de dos pasos (1940), la teoría de la atribución (1944), los modelos lineales (1946), la cibernética o teoría sistémica (1948), el modelo de cuatro funciones (1948), la teoría de la información de los *media* (1949), las cuatro teorías de la prensa (1956), la disonancia cognitiva (1957), la teoría de la modernización de Lerner (1958), la de usos y gratificaciones (1959), la teoría de la difusión (1962), la extensión de los sentidos de McLuhan (1964), la construcción social de la realidad (1966), la teoría de la cultivación (1969), la teoría del *knowledge gap* (1970), la hegemonía mediática (1971), la *agenda setting* (1972), el aprendizaje social (1973), la teoría *framing* (1974) y la dependencia mediática (1976). De las 26 más citadas, sólo 3 de ellas aparecieron en más de 50 ocasiones: la *agenda setting* (con 61), la de usos y gratificaciones (también con 61) y la teoría de la cultivación (con 56). Las siguieron el marxismo y el aprendizaje social, con 34 citaciones cada una.

A principios del siglo XXI –del año 2000 al 2004–, sin embargo, la teoría más utilizada en comunicación de masas fue el *framing*, con 38 citaciones –teoría que sólo contaba con 10 citaciones en el siglo XX– seguida por la *agenda setting* y la cultivación (Bryant & Miron, 2004: 673-696).

Una adaptación del concepto de comunicación de masas a los nuevos tiempos es el de la comunicación mediada. Un tipo de comunicación focalizada en las nuevas formas de intermediación entre interlocutores, que abandona el carácter unilateral e indiscriminado del proceso comunicativo de los orígenes de la comunicación de masas, reconsiderando el papel de los públicos en dicho proceso (Soriano, 2007: 45-46).

2.1.3.2. La comunicación intercultural

La comunicación intercultural (Collier *et al.*, 2002; Jandt, 2013; Y. Y. Kim, 2007; J. N. Martin & Butler, 2001; Neuliep, 2012; Patel *et al.*, 2011; Rodrigo Alsina, 1996; Rosengren, 2006; Shuter, 2012; Smith Pfister & Soliz, 2011) es la especialidad que estudia la comunicación que involucra a personas de diferentes culturas, entendiendo "cultura" en su sentido más amplio, es decir, como "*the accumulated knowledge and beliefs of humanity*" (Stacks *et al.*, 1996: 318). Esta concepción de la cultura implica que muchas situaciones puedan considerarse como comunicación intercultural: gente con distintas lenguas, con distintos pensamientos, con diferentes modos de ver el mundo, con diferentes creencias, valores y actitudes... Por lo que, desde esta óptica, la comunicación intercultural haría hincapié en "*the analysis of meaning assignment in interactions between persons whose attitudes,*

beliefs, and values differ due to a corresponding difference in their cultural or cocultural backgrounds” (Ibídem: 319), y afectaría a una gran variedad de ámbitos del conocimiento social, puesto que

intercultural communication is political and sensitizes us to politically charged vocabulary, interests, purpose, issues of power, ideology, voice, identity, visibility/invisibility, marginalization, self-reflexivity, and so on. It also contextualizes our scholarship through the time (e.g., importance of history), space (e.g., private/ public sectors, transnational, interdisciplinary), and agents (e.g., race, gender, sexuality, nationality, education, religion) on which we focus and through the time, space, and agents that we exclude (Collier et al., 2002: 227).

Existen cuatro grandes aproximaciones teóricas para entender qué sucede cuando interactúan dos o más personas con distintas mentalidades. En primer lugar, el acercamiento desde las ciencias sociales, que se caracteriza por realizar cálculos abstractos de las relaciones entre variables observables y medibles de los procesos de interacción multicultural. En segundo lugar, el acercamiento humanístico, próximo a la antropología cultural y que pretende entender los rasgos característicos de las culturas relevantes para las interacciones interculturales, a la vez que estudia la comunicación relacionada con la diversidad cultural y la multiculturalidad. Le sigue el acercamiento desde la comunicación del desarrollo, que asume la necesidad y el deseo de alterar determinados elementos relacionados con una cultura distinta. Y por último, el que afecta a la relatividad de pensamiento para la lengua y la cultura que, a partir de unas especulaciones de Aristóteles, se interroga sobre si culturas distintas implican también diferentes estructuras cognitivas, distintos procesos comunicativos o diferentes modos de llegar al conocimiento (Stacks *et al.*, 1996: 319-326).

En definitiva, estudiada desde una u otra perspectiva, la comunicación intercultural permite incrementar nuestro conocimiento y comprensión sobre otras gentes y culturas (*Ibídem*: 330).

Volviendo a la clasificación de disciplinas comunicativas, cuando algún tipo de organización, institución o empresa se involucra como sujeto emisor en el proceso comunicativo, surgen dos grandes tipologías de comunicación: por un lado, la comunicación comercial y por el otro, lo que Eric M. Eisenberg (1996: 124) denomina la “comunicación en y alrededor del trabajo”.

2.1.3.3. La comunicación comercial

La “comunicación comercial” (Alameda García, 2007; Moliné, 2012; Suso, 2012), también conocida como “comunicación de marketing” (Xifra, 2006b: 26), tiene como principal finalidad la venta de productos o servicios e incluye técnicas especializadas como la publicidad (Botey *et al.*, 2006; Grupo Marcuse, 2006; Mota, 1967; Pineda Cachero, 2007;

Plas & Verdier, 1986; Rom & Sabaté i López, 2007; Segarra, 2009; Solana, 2010; Torres Romay, 2012) y la promoción de ventas.

2.1.3.4. La comunicación en y alrededor del trabajo

Por otro lado, la “comunicación en y alrededor del trabajo” estaría compuesta, según Eisenberg, por cuatro grandes áreas: la comunicación gerencial, la comunicación empresarial, la comunicación corporativa y la comunicación organizacional (Eisenberg, 1996: 124). Pero antes de ver brevemente en qué consisten cada una de ellas, definamos dos conceptos fundamentales para comprender la gestión de la comunicación en y alrededor del trabajo: 1) la imagen y 2) la reputación corporativas.

2.1.3.4.1. Una cuestión conceptual: imagen y reputación corporativas

En la literatura el concepto de “imagen” suele asociarse con el de “percepción” (Currás Pérez, 2010: 15), mientras que el de “imagen de la organización” o “imagen corporativa” suele definir como “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (Capriotti, 1992: 30). O en otras palabras, “las impresiones y percepciones de los públicos (imagen) se construyen sobre la comunicación de la organización (identidad)” (Currás Pérez, 2010: 29).

La imagen está estrechamente relacionada con las actitudes de los individuos hacia una cosa, persona u organización, por lo que para evaluar la imagen de una organización será necesario recurrir a la investigación de las actitudes de sus públicos (Capriotti, 1992: 25). Por último, remarcar que la imagen corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que se forma como resultado de la interpretación acumulativa de información que llega a los públicos (*Ibidem*: 61), por lo que habrá tantas imágenes como públicos.

Por su parte, la “reputación” se define, según la RAE, como “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” o como “Prestigio o estima en son tenidos alguien o algo” (<http://lema.rae.es/>). A nivel corporativo, se cree que la reputación es “consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa” (Carrillo *et al.*, 2008: 318).

Desde la corriente de la comunicación corporativa, Passow *et al.* (2005: 311), parafraseando a Fombrun & Shanley (1990), afirman que “*As opposed to image, reputation is a strategic concept centered on long-term impressions of the organization built around numerous corporate images and actions*”, forjadas a su vez a través de la singularidad y la identidad de la organización. De este modo, a su entender, imagen y reputación, a pesar de ser ambos fenómenos intangibles, no serían sinónimos, sino que estarían claramente diferenciados desde un punto causal y cronológico. Es decir, que en primer lugar debe existir

la proyección de la identidad de la organización, la cual genera, en segundo lugar, distintas imágenes percibidas por los sujetos que configuran los *stakeholders* (grupos de interés) – tantas como personas existan– (proceso individual), y finalmente, y sólo a partir de todo lo anterior, puede hablarse de génesis de la reputación corporativa como suma y resultado de la proyección de la identidad desde la organización más la percepción individual (imagen) del conjunto de los individuos configuradores de los *stakeholders* (resultado o consecuencia social).

Además, a diferencia de la imagen, para la corriente de la comunicación corporativa la reputación implica elaborar una estrategia a largo plazo, precisando “ser gestionada” mediante una comunicación estratégica, e incluiría no sólo las percepciones e interpretaciones de las acciones pasadas de una organización, sino también sus “*future prospects*” (Trad & Nielsen, *n.d.*: 4), es decir, las expectativas generadas por los *stakeholders* acerca de su futuro comportamiento. Asimismo, a nivel de medición, desde la corriente de la comunicación corporativa, la reputación suele dividirse en siete dimensiones – “*product/service, innovation, governance, workplace, citizenship, performance and leadership*” (*Ibidem*: 4)–, por lo que los *dircoms* tendrán como objetivo procurar equilibrarlas entre sí y alinearlas con el plan estratégico de negocio siempre que sea posible.

Sin embargo, y al contrario de todo lo expuesto, son muchos los autores que defienden que no es posible gestionar la reputación de manera directa (Hutton *et al.*, 2001: 259; Cuenca-Fontbona *et al.*, 2016), ya que se trata de percepciones humanas y, como tales, no pueden ser gestionadas –a diferencia de la identidad y la comunicación–, en concreto desde la escuela de las relaciones públicas.

2.1.3.4.2. La comunicación gerencial

La “comunicación gerencial” o “comunicación de la alta dirección empresarial”, también conocida como *management communication*, nace a mediados de la década de los años 50 del siglo XX en las escuelas de negocio estadounidenses y tiene como objetivo lograr la efectividad y eficiencia de la comunicación para armonizar mejor las tareas de la organización, como la resolución de conflictos, el liderazgo, o la superación personal, entre otras, defendiendo que “es el factor humano el que determina, en gran medida, todo lo que acontece en el interior de una empresa o una organización” (Matilla, 2008a: 78). Algunas de las principales competencias comunicacionales de un *manager* efectivo y funcional son, según Feingold (1987: 123), la escritura de gestión, las presentaciones de gestión, la comunicación interpersonal, la comunicación organizacional y la comunicación corporativa externa.

2.1.3.4.3. La comunicación empresarial

En segundo lugar encontramos la “comunicación empresarial o de negocios” (en inglés *business communication*). Es la más antigua de las distintas subcategorías de comunicación identificadas por Eisenberg, remontándose sus orígenes a la propia creación de los negocios y de la retórica clásica, y puede definirse como aquella ciencia práctica que estudia la utilización, la adecuación y la producción de lenguajes, símbolos y signos para dirigir actividades con finalidad lucrativa que desean satisfacer necesidades y deseos humanos mediante la oferta de bienes y servicios (Reinsch, 1996: 28, 35). De esta definición podemos extraer que la comunicación empresarial se diferencia de otras categorías de comunicación laboral en que no se contemplan las organizaciones no lucrativas, como las organizaciones no gubernamentales (ONG) o las instituciones públicas.

Además, la comunicación empresarial suele focalizarse en pares de individuos –*dyads*– más que en grupos grandes de personas (*Ibidem*: 39), algo que no comparte con la comunicación organizacional ni con la corporativa, aunque sí con la gerencial. Por último, la *business communication* incluye la gestión de la comunicación interna y externa, algo que no sucede ni en la comunicación organizacional ni en la gerencial, pero sí en la corporativa (*Ibidem*: 39).

2.1.3.4.4. La comunicación organizacional

En tercer lugar, la comunicación organizacional u organizativa (R. D. Albert, 1992; Arroyo & Yus, 2003; Cruz Sandoval, 2004; Jones *et al.*, 2004; Keyton & Wall Jr., 1989; Lammers, 2011; Lammers & Barbour, 2006; Miller *et al.*, 2011; Monge & Poole, 2008; Mumby & Stohl, 1996; Reardon, 1996; Reed, 2010; Roper & Barker, 2011; Sholar, 1994; B. Taylor, 1998; Wehmeier & Winkler, 2013) puede definirse, según Matilla (2008a: 79), como aquella que

en el interior de un sistema económico, político, social o cultural se orienta a la función de rescatar la contribución activa de todas aquellas personas que lo integran, operativa y tangencialmente, abriendo espacios para el debate de los problemas que surgen en el seno de la organización (empresa o institución), dirigidos al logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema y para hacerlo más productivo.

En dicho contexto, el concepto de “polifonía” –por las múltiples voces simultáneas y secuenciales de sus individuos– es esencial para la comunicación organizacional y también lo ha sido para sus investigadores (Christensen & Cornelissen, 2011: 402), al igual que el concepto “ambigüedad”, que permite que las diferencias puedan coexistir dentro de la unidad de la organización, lo que Eisenberg llama “diversidad unificada” (*Ibidem*: 403). La gestión de la diversidad es, por lo tanto, básica en la comunicación organizacional, aunque autores como George Cheney (2000: 132) critican que, por lo general, la diferencia suele interpretarse como algo que debe ser permitido, controlado y gestionado mediante la

subordinación de las perspectivas alternativas a la dominante, por lo que difícilmente la organización estará dispuesta a cambiar su propia perspectiva por la del otro.

En cualquier caso, la comunicación juega un papel fundamental en la organización, y ha permitido repensar y reencuadrar tres de los conceptos fundamentales de la teoría organizacional –el comportamiento, el valor y el cambio– en lo que se refiere a la conectividad, al bienestar común y al “seguir avanzando” (Barker, 2012: 683). Y es que, de hecho, cualquier “*organizational work is also communicational work, where situations, processes, and ideologies of communication take place simultaneously*” (Bouillon, 2010: 648).

Tradicionalmente se han identificado tres fases históricas de investigación en comunicación organizacional, las cuales todavía persisten, hasta cierto punto, en la actualidad (Redding & Tompkins, 1988, citados por: Stacks *et al.*, 1996: 384-385): la *formulary-prescriptive* (1900-1940), perspectiva de comunicación unidireccional que ofrecía fórmulas para lograr una comunicación eficaz y exitosa y defendía que los *managers* eran las figuras más importante de la organización; la *empirical-prescriptive* (década de 1950), período en el cual los investigadores se limitaban a ayudar a los gerentes y supervisores a hablar, escuchar y escribir mejor; y la *applied-scientific* (1948-1970), en la cual los investigadores se presentan a sí mismos como neutrales y objetivos, empleando métodos científicos tradicionales asociados con el positivismo lógico y los diseños hipotético-deductivos.

Además, Redding & Tompkins (1988) también identifican tres grandes orientaciones académicas: a) la modernista, que originada en el positivismo lógico, tiene la intención de predecir y controlar la comunicación de la organización, considerada como una “máquina”; b) la naturalista, que pretende anticipar e interpretar la acción comunicativa humana y concibe la organización como un “organismo social”, es decir, como una comunidad de cultura y de lenguaje; y c) la crítica, cuyo objetivo principal es el cambio social, observando la organización como un “instrumento de opresión” y realizando las investigaciones desde la óptica del trabajador (Stacks *et al.*, 1996: 385-386).

Desde la década de los años 90 del siglo XX, la investigación en comunicación organizacional ha ido añadiendo nuevos temas y problemáticas, como el concepto de la democracia en el lugar de trabajo; nuevos acercamientos a la retórica en el análisis organizacional; el concepto de ética; el control del trabajo y de los equipos de trabajo; los procesos de la tecnología de la comunicación y de la información; los estudios críticos; y el feminismo, entre otros (*Ibidem*: 391). La flexibilidad y el dinamismo característicos de la investigación en comunicación organizacional son debidos a que las organizaciones –y, en consecuencia, su comunicación– deben cambiar constantemente para adaptarse a la evolución periódica de la sociedad.

2.1.3.4.5. La comunicación corporativa

Por último, la “comunicación corporativa” o *corporate communication* (Argenti, 1996; Berens & Riel, 2004; Capriotti, 1999, 2013b; Castro, 2007; Christensen *et al.*, 2008; Gallardo Vera, 2012; López Font & Cuesta Cambra, 2011; Matilla *et al.*, 2016; Míguez González, 2015; Riel, 1997; Sáez *et al.*, 2015; Vaquero Collado, 2012), es aquella que “*encompasses all the communications activities, which an organisation undertakes as a corporate entity: everything, in effect, that comes from head office, is aimed at all staff, or which reflects the organisation as a whole*” (Harrison, 1995, Cfr. Matilla 2008a: 79).

En la misma dirección, Matilla (2008a: 79) define la comunicación corporativa como la posición profesional que “se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos”. Su principal característica es que presupone una metonimia en tanto que contempla la organización como

a single unit in communication with its stakeholders. It is not individual managers, buildings, advertising campaigns, or interactions with employees that communicate in and of themselves. Rather, these are all seen as parts or fragments of the same communicating organization as the unit of analysis (Christensen & Cornelissen, 2011: 388).

Las primeras publicaciones en torno al concepto “comunicación corporativa” aparecen en la década de los años 80 del siglo XX (Míguez González, 2015), mientras que su consolidación se produce una década más tarde, “pivotando en torno al binomio conceptual de identidad corporativa y marca [...] y de los grupos de interés o *stakeholders*” (Matilla *et al.*, 2016: 216). Actualmente, y desde finales de la primera década del siglo XXI, los estudios sobre comunicación corporativa se centran fundamentalmente en “la idea básica de la reputación y de otros intangibles” (*Ibidem*: 216).

Algunas de las funciones concretas de la comunicación corporativa, definidas y concretadas por la figura estratégica del director de comunicación o “dircom”, son la comunicación de crisis, las relaciones con los medios, las relaciones con la comunidad, las relaciones con los inversores, las relaciones con los empleados y los *public affairs*, entre otras¹⁷. Técnicas comunicativas características de la escuela de las relaciones públicas, de la cual también se adoptan la teoría de los *stakeholders*¹⁸, los conceptos de imagen y reputación corporativas, el de responsabilidad social corporativa (RSC)¹⁹, el de integración,

¹⁷ Para conocer todas las funciones específicas del “dircom” recomendamos la lectura de “El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación” (Dircom Catalunya, 2013).

¹⁸ Ver capítulo 2.1.3.5.4.

¹⁹ La “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC), concepto estrechamente ligado a las relaciones públicas y que en los últimos años se acerca cada vez más a la idea de “desarrollo sostenible” y a la del “ciudadano corporativo” (Capriotti & Moreno, 2007: 89), es un “gigante comunicativo” [*sic*] que engrandece cualquier organización y permite diferenciarla a partir del grado de humanización (Rodríguez Prieto, 2010: 63). Por este

identidad corporativa²⁰ o ciudadanía corporativa. Por eso, no es de extrañar que la comunicación corporativa se contemple por algunos de sus autores como “*a more contemporary and sophisticated version of public relations*” (Christensen & Cornelissen, 2011: 385), con un claro intento de tener en consideración a la disciplina de las relaciones públicas únicamente limitada a la función de sus orígenes: la transmisión mediada de mensajes a la opinión pública o *publicity* (Matilla *et al.*, 2013: 1419).

La comunicación corporativa no es una disciplina académica, sino una posición profesional que, a través de la figura del *dircom*, persigue gestionar la comunicación de forma integral e integrada, ya que se considera que una organización comunica desde todas sus áreas funcionales y desde su cúpula directiva, de ahí que deba estar representado en el comité de dirección (Dircom, 2013: 92; Matilla *et al.*, 2014; Matilla *et al.*, 2016: 215). Debido a ello, aparte de desempeñar buena parte de las técnicas propias de las relaciones públicas, la figura del *dircom* también debe conocer otras disciplinas y prácticas para asesorar a sus homólogos funcionales y a la coalición dominante en materia de comunicación, como la comunicación de *marketing*, la comunicación organizacional y la comunicación gerencial, dado que la visión de la comunicación corporativa es “*to manage all communications under one banner*” (Christensen & Cornelissen, 2011: 386), o en otras palabras: integrar, coordinar y orquestar todas las comunicaciones de la organización –símbolos, mensajes, procedimientos y comportamientos– de un modo holístico, integrado, consistente e inequívoco. Una concepción también conocida como “comunicación integrada”, la cual veremos con más detalle en el punto siguiente.

motivo, las empresas desean comunicar visiblemente sus compromisos medioambientales, sociales y culturales. Prueba de ello es que, en el caso de las empresas que conforman el Ibex-35, los temas relacionados con la RSC suelen copar los niveles más relevantes de las webs corporativas (Capriotti & Moreno, 2007: 89). En cuanto a su gestión, la RSC está incluida en la estrategia de relaciones públicas y debe llevarse a cabo desde Dirección General. Además, cabe destacar que es posible planificar y ejecutar una estrategia de RSC que incluya a todos y cada uno de los públicos (Rodríguez Prieto, 2010: 63). Asimismo, la RSC no sólo influye en una mejor valoración de la marca corporativa y en la intención de compra– (David, Kline, & Dai, 2005: 311), sino que incluso existe una correlación entre los valores de Bolsa y la gestión responsable de una organización, demostrando beneficios económicos tangibles (Ordeix Rigo & Tió Bragado, 2010: 50-51). En España, Forética organiza anualmente el foro internacional CSR Spain, que reúne a expertos internacionales en materia de transparencia, vida sostenible en ciudades y el vínculo marca país-sostenibilidad, para tratar las tendencias nacionales e internacionales en RSC –entendida desde la corriente de la comunicación corporativa– con el objetivo de servir de motor de cambio para una sociedad más productiva, sostenible e integradora. El ‘CSR Spain’ incluye además una exposición de buenas prácticas de organizaciones públicas y privadas con el nombre de ‘CSR MarketPlace’, que otorga premios a distintas categorías de RSC (www.foretica.org).

²⁰ La “identidad corporativa”, que puede definirse como “el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa” (Castro, 2007: 58), es un concepto ambiguo que es descrito en la literatura de los autores adscritos a la corriente de la comunicación corporativa o bien como “el *ethos* de la empresa, y cómo éste se representa y manifiesta” o bien como “los modos que tiene la organización de representarse a sí misma” (Currás Pérez, 2010: 15). En definitiva, y siempre desde la concepción de la corriente de la comunicación corporativa, la identidad corporativa se compone de cuatro elementos fundamentales: el comportamiento, la simbología, la comunicación y los principios básicos organizacionales, y su gestión es una tarea inherente a la gestión comunicacional (Ramírez de Bermúdez, 2005: 14-15, 20).

Por último, la comunicación corporativa puede cuestionarse y criticarse desde distintos ángulos. Por ejemplo, por depender de modelos lineales de comunicación que asumen procesos comunicativos unidireccionales –como los de identidad, imagen y reputación corporativa–, los cuales presuponen, erróneamente, la pasividad del receptor, a la vez que permiten que la organización se crea controladora del significado de la recepción de los mensajes dentro y fuera de ella, aunque en realidad eso no sea posible (*Ibidem*: 390-391). Tampoco es posible contemplar a la organización como un actor único y unitario –tal y como defiende la comunicación corporativa–, sino que ésta tal vez debería ser concebida como “*collections of individuals and activities, dispersed over the globe, from where strategies and coordinated activities emerge*” (Christensen & Cornelissen, 2011: 395).

De todos modos, estas críticas no impiden que la comunicación corporativa, a pesar de resultar un tanto idealista, siga siendo muy atractiva para las organizaciones porque “*Speaking of alignment, integration, consistency, synergy, and so on, corporate communication holds the promise of order, stability, and predictability in an otherwise fragmented and uncertain world*” (*Ibidem*: 396) y porque, a la vez, justifica controlar la comunicación de una organización de un modo más centralizado y estratégico, permitiendo de este modo responder a los *stakeholders* que demandan información y a los periodistas que tratan de encontrar contradicciones, *gaps* y discrepancias en los mensajes corporativos. Quizás sea por eso que, cada vez más, la capacidad de comprender la gestión de la comunicación corporativa se considera en la literatura consultada que debe ser una competencia del director general (*Ibidem*: 397).

En cualquier caso, se identifica una tendencia en el ámbito de la “comunicación en y alrededor del trabajo” en cuanto a contemplar la gestión de la comunicación de un modo cada vez más integral y estratégico. De este modo, nacen los conceptos de comunicación integral o integrada y de comunicación estratégica, que describiremos a continuación.

2.1.3.4.5.1. La comunicación integral

La “comunicación integral” (Christensen *et al.*, 2008) o “integrada” (Aguadero, 1993; Capriotti, 1992; Patricio De Melo Cardoso & Gallo, 2014), que puede definirse como “*the efforts to coordinate and align all communications so that the organization speaks consistently across different audiences and media*” (Christensen *et al.*, 2008: 37), es una corriente que nace con el objetivo de defender los intereses del cliente y del accionista (Matilla, 2008a: 15, 547).

Desde un punto de vista genérico, la comunicación integral abarca todos los aspectos del proceso organizativo y, cada vez más, implica la integración de varios actores del sistema político (Christensen *et al.*, 2008: 49, 53).

Desde la comunicación corporativa, el paradigma más evidente de la comunicación integral, se defiende que sólo mediante la integración de los símbolos, mensajes y comportamientos una organización podrá ser percibida como una entidad corporativa

unificada (*Ibidem*: 36). Dicha integración es necesaria para optimizar presupuestos, sobresalir como marcas distintivas e interesantes en un mercado abarrotado, y para ser reconocidos como jugadores legítimos del mundo globalizado actual (Christensen & Cornelissen, 2011: 387).

Sin embargo, la defensa de la integración de la comunicación no es única de los teóricos de la comunicación corporativa (*Ibidem*: 388), sino que también ha sido propuesta desde otros campos comunicacionales como el diseño corporativo, la cultura corporativa y las relaciones públicas, entre otros.

En el contexto de la comunicación comercial y del marketing *mix*, por ejemplo, el uso de la terminología “comunicación integral” se ha limitado tradicionalmente a la coordinación de parámetros bien definidos, como los mensajes, las publicaciones y los medios de comunicación, para asegurar el máximo impacto y exposición en un *target* específico, aunque en los últimos tiempos se está extendiendo su uso a una gama de audiencias más amplia (*Ibidem*: 40-41). Desde esta perspectiva, la ‘marca’ es contemplada como la materialización de la comunicación integral y como el emblema para orientar los esfuerzos coordinados de marketing.

Para concluir con este punto, nos referiremos a la diferenciación realizada por la doctora Kathy Matilla, quien distingue diferencias terminológicas del concepto “comunicación integral” según dos escuelas de pensamiento fundamentales (Matilla, 2008a: 15, 547):

- a) *La Escuela de la Comunicación Total, que concibe la integración de la comunicación de marketing, la comunicación corporativa y la comunicación interna en la cultura de dirección, la cual estará a cargo de un único responsable funcional: el ‘dircom’. La gestión estratégica de la reputación corporativa se dirige al logro de una buena reputación corporativa en tanto que activo intangible (“invisible asset”). El criterio por el que se rige para establecer la relevancia de sus públicos (“stakeholders”) posee un marcado signo económico y mercantil y es mucho más restrictiva que la de la Escuela de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la persuasión.*
- b) *La Escuela de la Comunicación Corporativa, que aboga por la integración de la comunicación de marketing, la comunicación organizativa y la comunicación de dirección asimismo a cargo de un único director funcional. Se basa en una filosofía empresarial que dirige la política de comunicación en torno a tres ejes: la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. Por lo demás, comparte los restantes criterios de la Escuela de la Comunicación Total.*

En general se observa que las denominaciones de estas escuelas o corrientes, cuya producción literaria nace y se concentra fundamentalmente al inicio de la década de los años 90 del siglo XX, va entrando en desuso conforme avanza el nuevo milenio, concentrándose prevalentemente, en la actualidad, en torno al concepto único de comunicación corporativa (Míguez González, 2015).

2.1.3.4.5.2. La comunicación estratégica y la estrategia de comunicación

Cuando se habla de ‘estrategia’ se está hablando necesariamente de futuro, y cuando se habla de ‘comunicación’ estamos hablando de personas, las cuales integran sus conocimientos y sus comportamientos. La interrelación entre ambas -estrategia y comunicación- constituye, sin duda, la acción humana permanente. (...) Por lo tanto, la preocupación por la estrategia y por la comunicación no es sólo meramente teórica, sino que constituye la exigencia permanente de la práctica para encontrar una respuesta a este condicionamiento decisivo del éxito o fracaso de personas e instituciones (García Echevarría 2001, Cfr. Matilla, 2008a: 1).

En primer lugar, podemos definir el concepto de “estrategia” como una forma de conocimiento orientada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos determinados mediante el uso de unos medios (*Ibidem*: 15, 547), una relación dialéctica que converge en un propósito, tal y como ocurre en cualquier comportamiento racional. La estrategia se caracteriza además por

*(...) la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto –que podríamos denominar ‘el decir de un hacer’– y del estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción (*Ibidem*: 15).*

A nivel teórico, existen distintos enfoques dimensionales al concepto de estrategia. Henry Mintzberg (1992) identificaba cinco de sus posibles dimensiones, Arnoldo Hax (1994) seis, y Alberto Pena (2001) hasta ocho dimensiones, que permiten examinar la estrategia como: anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso, y relación con el entorno (Black, 2001: 23-24; Matilla, 2008a: 17).

En el ámbito de la comunicación, la estrategia se construye a partir de los siguientes elementos: la información disponible –que incluye el análisis de situación y toda la investigación para crearla–; los principios de comunicación y relaciones públicas; las teorías de la comunicación y de la persuasión; y las acciones que se corresponden con los objetivos –denominadas “tácticas”–, que son las tareas que se deben cumplir para alcanzar el objetivo (Austin & Pinkleton, 2006, Cfr. Marca Francés, 2011: 45).

La “estrategia de comunicación”, así entendida, deberá trascender los ámbitos específicos y restringidos relacionados con el trabajo –los recursos humanos, las relaciones públicas, el *marketing*, etc.– e instalarse en los ámbitos más generales y de toma de decisiones –en definitiva, en la alta dirección– para, una vez ahí, solucionar los problema de los ámbitos específicos (Scheinsohn, 2010: 18). Dicha estrategia englobaría las lógicas del *marketing* y las comunicaciones de nivel táctico –como la publicidad, la promoción, la difusión periodística,

el *sponsoring*, el *lobbying*²¹, la comunicación interna, etc.– y ofrecería una gestión integradora, sinérgica y coherente de las mismas, aunque sin limitarse exclusivamente a ellas. O dicho de otro modo, la estrategia de comunicación “pretende proponer un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas” (*Ibidem*: 19) para coordinarlas e integrarlas con los objetivos estratégicos globales y con las políticas comunicativas corporativas planteadas a largo plazo (Matilla, 2008a: 547).

En este sentido, el concepto “estrategia de comunicación” se opondría al de “táctica” en tanto que este último se refiere a aquella acción orientada y tendente a llevarse a cabo a corto plazo (Black, 2001: 22). Además, el objeto de la táctica es la ejecución o “el hacer en sí mismo” (Matilla, 2008a: 15), mientras la estrategia es un precursor simbólico de la acción (Tompkins, 1989, *Cfr.* Matilla, 2008a: 1).

Por otro lado, la “comunicación estratégica” (Barquero Cabrero, 2005; Pérez, 2012; Scheinsohn, 2010; Viñarás Abad, 2011) es el término utilizado para las campañas de comunicación planificadas y, más concretamente, para aquella comunicación intencionada que una empresa u organización lleva a cabo. Tiene un propósito y un plan en el que se han tenido en cuenta las alternativas y se han justificado las decisiones, y está fundamentada en la investigación, sujeta a la evaluación y opera en un entorno que incluye a la organización y sus públicos (Marca Francés, 2011: 44). Un tipo de comunicación que, desde el punto de vista pragmático, se sustenta en el poder transformador de la acción comunicativa y que permite aunar voluntades, negociar y consensuar (Barrero Pérez, 2002: 87).

Además, para Daniel Scheinsohn (2010: 17) la comunicación estratégica es aquella que

aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, desde donde surge la función del Dircom, dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. En definitiva (...) propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.

De este modo, vemos que la comunicación estratégica es simplemente la conclusión o puesta en práctica de una fase previa fundamental e imprescindible, la estrategia de comunicación, y que es indispensable que la comunicación en el seno organizativo sea contemplada como función directiva, es decir, como una función independiente en línea con capacidad ejecutiva, defendida por la corriente de la comunicación corporativa (Matilla, 2008a: 547). Desde esta perspectiva, a la comunicación no sólo le corresponden tareas de asesoramiento y de apoyo operativo a la alta dirección y a las restantes áreas funcionales en línea, sino que también deberá conseguir generar unas relaciones de confianza plena entre

²¹ Para más información sobre el *lobbying* ver: Castillo Esparcia (2006); Matilla *et al.* (2012: 28-29) D. Miller & Schlesinger (2001: 681-682); Pedler (2005); Schendelen (2005); y Xifra (2011a).

la organización y sus públicos y equilibrar todos los actores del proceso comunicativo y relacional (*Ibidem*: 547).

Asimismo, la comunicación estratégica deberá usar políticas estratégicas proactivas²² fundamentadas en el credo corporativo fundacional, que permitan anticipar los cambios constantes del entorno y adaptarse a ellos. De este modo se gestionará la identidad corporativa para reducir al máximo la posible brecha entre la reputación ideal y la reputación real corporativas (*Ibidem*: 548).

Al tratarse de una comunicación planificada estratégicamente²³, la comunicación estratégica implica una “planificación estratégica”, es decir, una herramienta de anticipación al servicio del credo fundacional corporativo, que sirve para que el estratega gestione el futuro de la organización en sentido amplio (Matilla, 2010: 155-156), permitiendo orientar la visión de la organización, comunicar la orientación escogida, e influir sobre las personas mediante la interacción comunicativa.

Para mejorar la eficacia de la planificación estratégica es necesario que el profesional recurra al uso de modelos (*Ibidem*: 155), como por ejemplo el modelo de toma de decisiones estratégicas en cuatro etapas formalizado por Marston en 1963 –también conocido por su acrónimo inglés RACE o como Método de la Espiral–, uno de los modelos más citados por la literatura académica de las relaciones públicas y uno de los más corrientes en la práctica profesional (Cuenca Fontbona, 2010: 423; Matilla, 2010: 156). Según dicho modelo, la planificación estratégica se traduce en un proceso con las siguientes cuatro etapas: Investigación²⁴, Acción, Comunicación y Evaluación²⁵.

²² Para más información sobre la “comunicación proactiva” recomendamos la lectura del libro “Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones” (Xifra, 2009).

²³ Planificar estratégicamente es “pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto” (Cuenca Fontbona, 2010: 422).

²⁴ En relaciones públicas, que como más adelante veremos, es un ejemplo paradigmático de la comunicación estratégica, existen tres tipos principales de investigación: la aplicada, la básica y la introspectiva (Wimmer & Dominick, 2001: 365). La investigación aplicada examina las especificidades de la práctica profesional de las relaciones públicas y cuenta a su vez con dos ramas principales: la investigación estratégica –lo que Broom y Dozier definen como “decidir dónde quiere usted estar en el futuro... y cómo llegar ahí”– y la investigación de evaluación, que se realiza para examinar la efectividad del programa de relaciones públicas *a posteriori*. La investigación básica en relaciones públicas, en cambio, examina los procesos fundamentales para crear teorías que trasciendan las situaciones de relaciones públicas. Por último, la investigación introspectiva examina el propio campo de las relaciones públicas, es decir, autoanaliza la disciplina desde dentro. De un modo resumido, la investigación en relaciones públicas implica: “inspeccionar los avances relevantes y las tendencias, estudiar la posición de las relaciones públicas de una organización, así como los mensajes que ésta produce, medir qué tan bien enfrenta una empresa sus responsabilidades sociales, evaluar las campañas de relaciones públicas y determinar qué factores hacen más probable que se publique el material de las relaciones públicas” (*Ibidem*: 371). Tras esta aclaración, cuando en este punto hablamos de “investigación” nos referimos concretamente a la “investigación estratégica”.

²⁵ Otra opción de modelo de planificación estratégica, más compleja y completa que la de Marston, la ofrece la Dra. Kathy Matilla (2008a, 2008b, 2010), quien a partir del trabajo de Marston y de los postulados de la Teoría *Actionist* de la Persuasión, propone un nuevo modelo con las siguientes etapas: 1) Información e Investigación –el marco estratégico contextual–; 2) Estrategia –la toma de decisiones– 3) Táctica –la acción ejecutiva–; 4) Evaluación y Control de Resultados; y vuelta a empezar desde la primera etapa hasta la cuarta, y así sucesivamente en lo que la autora llama contingencia sistemática o acción prosequiva. Asimismo, para una

La planificación estratégica parte de la premisa de que para fundamentar una actuación de relaciones públicas no valen las opiniones subjetivas o las ideas preconcebidas, sino únicamente las realidades comprobadas mediante investigación científica, que junto con su posterior diagnóstico, ofrece el conocimiento necesario que facilita la toma de decisiones y permite diseñar una actuación correcta con los públicos, por lo que debe considerarse la etapa más esencial de todo el proceso de relaciones públicas, si bien en la práctica suele ser también la etapa más menospreciada por los profesionales (Cuenca Fontbona, 2010: 418-423; English, 2005: 36). Esta primera fase de investigación formativa, de tipología aplicada y estratégica, suele denominarse profesionalmente “auditoría de relaciones públicas”, que no debe confundirse con la auditoría de comunicación, ni con la auditoría social. La auditoría de relaciones públicas debería reunir información exhaustiva sobre la opinión pública, tendencias, *issues* emergentes, el clima político, la legislación, la cobertura mediática, los grupos de interés especiales, etc., para dar respuesta a preguntas como: ¿dónde estamos?, ¿qué queremos hacer?, y ¿cuál es el camino más apropiado para conseguirlo? (Cuenca Fontbona, 2010: 431).

Tras realizar el plan de acción y la comunicación propiamente dicha, encontramos la última etapa, la evaluación²⁶ –también conocida como monitorización, investigación evaluativa, o auditoría de comunicación– (*Ibidem*, 2010: 429) que es, según defienden la mayoría de modelos evaluativos existentes, un proceso continuado que debe contemplarse en el momento de fijar los objetivos (Marca Francés, 2011: 298). Dicho proceso deberá incluirse en la planificación como programa de largo plazo, puesto que deberá realizarse periódicamente para comprobar la evolución del programa, permitiendo modificar lo que se considere necesario.

Por último, señalar que el concepto de “estrategia” y el de “relaciones públicas” suelen ir unidos en los discursos académicos, puesto que la disciplina de las relaciones públicas es seguramente la que más ha desarrollado la estrategia en el ámbito de la comunicación²⁷. Sin embargo, también es cierto que, cada vez más, los académicos y profesionales prefieren

exhaustiva revisión de los distintos modelos de planificación estratégica existentes en relaciones públicas y comunicación corporativa, nos remitimos a las tesis doctorales de la Dra. Kathy Matilla (2007) y del Dr. Guillem Marca Francés (2011: 179-252).

²⁶ Profesionales y académicos de las relaciones públicas establecen varias tipologías de resultados de evaluación, como los *outputs*, los *outtakes*, los *outcomes*, los *outgrowths*, los *outlooks* y los *outflows*, siendo los más frecuentemente utilizados los resultados *output*, *outtake* y *outcome*, aunque no existe unanimidad sobre el tipo de evaluaciones que influyen en cada uno de los resultados (Marca Francés, 2011: 298).

²⁷ El enfoque estratégico de las relaciones públicas se consolidó en el ámbito académico en la década de los años 80 del siglo XX y se introdujo en el ámbito profesional a finales de la década los años 90 (Matilla *et al.*, 2013: 1412). A pesar del auge profesional de la corriente de la comunicación corporativa, no se ha logrado eliminar la línea académica clásica de las relaciones públicas, que sigue trabajándose en América y Europa sin detectarse grandes diferencias conceptuales entre continentes, si bien es cierto que esta escuela –y su nomenclatura– ha quedado cada vez más relegada exclusivamente al ámbito académico, en beneficio del de la comunicación corporativa (*Ibidem*: 1419-1420; Matilla *et al.*, 2015a; Matilla *et al.*, 2015b), que es objeto de una extraordinaria confusión conceptual (Míguez González, 2015), tanto en el ámbito profesional, como en el académico (Matilla *et al.*, 2016).

usar el término “comunicación estratégica” como substitutivo de relaciones públicas, sólo por el hecho de evitar mencionar el vocablo “relaciones públicas”²⁸, altamente devaluado tras años acarreado connotaciones negativas (Moreno-Fernández *et al.*, 2012; SAGE Publications, 2012: 168). Un concepto que, además, empieza a perder su significado estratégico entre los profesionales e incluso su capacidad para gestionar la comunicación (Matilla *et al.*, 2013: 1415; Moreno-Fernández *et al.*, 2010), “relegándolo a su vertiente más táctica o incluso instrumental, centrada en la ‘publicity’, excluyéndolo de su dimensión estratégica” (Matilla *et al.*, 2016: 215).

De todos modos, en la presente investigación nosotros optamos por mantener la terminología de “relaciones públicas” que, a nivel académico, es el referente paradigmático de la comunicación estratégica; sobre todo desde la concepción directiva de las relaciones públicas, una corriente de pensamiento iniciada por J. E. Grunig y la Escuela de Maryland en la década de los años 70 y que todavía sigue vigente en la actualidad (Matilla *et al.*, 2016: 217), siendo, de hecho, “muy cercana a la CC, ya que se construyó exclusivamente sobre la base del análisis de grandes empresas y orientado hacia la práctica” (Invernizzi *et al.* 2014, *Cfr. Ibídem*, 2016: 217).

2.1.3.5. Las relaciones públicas

Much like atmospheric pressure, the practice of public relations affects all of us even though we usually are not aware of its presence. What you read, what you see, and what you hear in the media are often the direct or indirect effects of organizations trying to establish and maintain relationships with those important to their success or failure. The organizations include corporations, nonprofits, associations, health care organizations, educational institutions, governmental agencies, military branches, and many more (Broom, 2009: 689).

²⁸ Prueba de ello es el estudio realizado en 2011 en el marco del “ECM-European Communication Monitor” (ECM) –la mayor encuesta *online* anual del continente europeo sobre la profesión de relaciones públicas, en la que participan directivos de agencias y de todo tipo de organizaciones, públicas y privadas desde 2007–, donde por primera vez se realizaba un análisis de las percepciones de los profesionales europeos sobre el término ‘Relaciones PÚBLICAS’. Los resultados desvelaron que dicho vocablo era cada vez más despreciado, sobre todo, decían, por culpa de los medios, hasta el punto que para el 73,7% de los participantes suponía un enorme desprestigio capaz de afectar a la línea de flotación del nivel de confianza en los profesionales autodenominados ‘relacionistas públicos’, por lo que se prefería usar conceptos substitutivos como el de Comunicación Estratégica (61,3%) o el de Comunicación Corporativa (67,9%), aparentemente considerados como sinónimos (*Ibídem*: 1414). A tenor de estos resultados, el mismísimo ECM dejó de utilizar el término ‘Relaciones Públicas’ en el título del estudio de ese año y cambiarlo por el de ‘Comunicación Estratégica’. Modificación que ha mantenido en las siguientes ediciones hasta la fecha y que iría en consonancia a las palabras de Xifra (2005: 13) cuando señalaba que “decididamente, a las relaciones públicas les hace falta una campaña de relaciones públicas”.

Anteriormente hemos visto las diferencias terminológicas y conceptuales entre la comunicación comercial y la comunicación “en y alrededor del trabajo”, así como las distintas subcategorías que componen cada una. Las relaciones públicas, según la concepción teórica que se adopte, tienen la peculiaridad de pertenecer a ambas clasificaciones.

Concretamente, si se considera a las relaciones públicas desde una perspectiva exclusivamente táctica, como una serie de técnicas de comunicación, éstas podrían inscribirse en la comunicación comercial o de *marketing*, al mismo nivel que la publicidad y la promoción de ventas, una consideración ampliamente defendida por la literatura del *marketing*²⁹.

Mientras que si son contempladas como una disciplina estratégica, su clasificación correcta sería la de “comunicación en y sobre el trabajo”, conjuntamente con la comunicación organizacional, corporativa, gerencial y empresarial. Desde esta perspectiva, de hecho, varios autores consideran las relaciones públicas como sinónimo de la comunicación corporativa y de la comunicación institucional, según relata Matilla (2008a: 79).

Otra característica de las relaciones públicas es que son a la vez una práctica profesional y un sub-campo de la comunicación (Botan & Taylor, 2004: 645; Botan, 2009: 702) que cuenta con investigación y base teórica propias, gracias a los trabajos de Cutlip, Ferguson o Grunig, entre otros.

Referente a sus orígenes, se han encontrado ejemplos de la actividad de relaciones públicas en las antiguas civilizaciones de los asirios y mesopotámicos, Egipto, Grecia, Roma (Xifra & Heath, 2015) e India, y se practicaban en la Edad Media (Xifra & Collell, 2014) y a finales del siglo XIX (Xifra & Heath, 2015), aunque la práctica contemporánea de las relaciones públicas nace a principios del siglo XX con Ivy Ledbetter Lee y Edward L. Bernays (Broom, 2009: 689; Xifra, 2005: 59-66).

Asimismo, históricamente se han distinguido dos grandes corrientes de pensamiento y de actuación en investigación en relaciones públicas, la Escuela Europea, de raíz francesa (Xifra, 2012), y la Escuela Norteamericana, desarrolladas históricamente en paralelo, pero

²⁹ Es abundante la literatura que confunde el concepto de “relaciones públicas” con el de técnica de *marketing*, al tratarse ambas de funciones directivas de una organización y con algunos propósitos en común (Xifra, 2006a), ya que las relaciones públicas, concebida de forma reduccionista como una de las “4Ps” (Kotler, 1967) pueden proporcionar apoyo comunicativo a los objetivos de *marketing*. Ambos términos son fácilmente diferenciables, por ejemplo en que el *marketing* sólo se focaliza en los clientes o consumidores, mientras que las relaciones públicas contemplan la totalidad del mapa de públicos de una organización. Además, mientras que el *marketing* se dirige a la venta de productos y servicios, la realidad es que las relaciones públicas no están exclusivamente confinadas en empresas comerciales con intereses lucrativos y, por ende, únicamente con fines comerciales, sino también para organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales, instituciones culturales y educativas, asociaciones, partidos políticos, *lobbies*, etc. (Sullivan, 2009: 425). Pero la realidad es que en la práctica profesional a menudo es la misma persona la que se encarga de ambos cometidos, frecuentemente sin distinguir entre ambos. Quizá por eso es tan habitual que las relaciones públicas se contemplen tácticamente y supeditadas al *marketing*, concretamente como herramientas de comunicación en la estrategia de comunicación de *marketing* (Broom, 2009: 694; Gregory, 2009: 1326; Schumann, 2004: 472).

independiente la una de la otra (Matilla, 2008a: 549). La Escuela o Doctrina Europea, de base humanista y liderada por el francés Lucien Matrat (1971; 1975; 1987); y difundida por su discípulo Philippe A. Boiry (2004), es la corriente más humanista de las dos y se fundamenta en las relaciones de confianza (Boiry, 1989) establecidas entre la organización y sus públicos con el objetivo de lograr el bien común. Destacan de esta corriente los principios de la influencia y de la responsabilidad social de la organización, en tanto que agente social. Por otro lado, la Escuela Norteamericana considera que las relaciones públicas, mediadoras entre la organización y sus públicos a partir del Modelo Simétrico Bidireccional desarrollado por la Escuela de Maryland, con J.E. Grunig al frente, tienen como objetivo la generación de comprensión mutua y entendimiento entre las partes para que ambas modifiquen sus actitudes y comportamientos. Esta corriente se basa fundamentalmente en el diálogo y en la persuasión.

A pesar de lo que algunos puedan creer, las relaciones públicas son probablemente la especialidad del campo de la comunicación que más se ha desarrollado de un modo especializado (Botan, 2009: 700), y esto ha sido posible, en parte, gracias a las revistas académicas internacionales propias del objeto de estudio, como *Journal of Public Relations Research*, *Public Relations Review*, *Public Relations Quarterly* o *Public Relations Journal*, y también mediante la creación de sus propias asociaciones académicas y profesionales o sus propias editoriales. El hecho de que la mayoría de investigadores en relaciones públicas solamente envíen artículos a publicaciones especializadas en su campo de estudio podría explicar, según Botan & Taylor (2004: 646), por qué tan pocos académicos de las ciencias de la comunicación están familiarizados con la teoría de las relaciones públicas³⁰. Con la solidez actual de su cuerpo teórico, las relaciones públicas están capacitadas para ofrecer un modelo de comunicación aplicada que no sirva solamente a sectores especializados de actividad, como la comunicación sanitaria o la comunicación política, sino que pueda influir a través de las distintas especialidades de la comunicación y la comunicación de masas³¹ (*Ibidem*: 653) porque, en realidad, cualquier situación de comunicación aplicada conlleva públicos e *issues*, unos conceptos capitales de las relaciones públicas³² e imprescindibles

³⁰ Especificamos que dicha investigación teórica es más propia del panorama internacional que del español, puesto que en este país la gran mayoría de la investigación en la disciplina se ha limitado a su “dimensión instrumental” –que contempla las relaciones públicas como mera herramienta de información al servicio del *marketing*–, aportando muy poco a la teoría de la disciplina y siendo muy escasas las que tratan la función directiva de las relaciones públicas (Castillo Esparcia & Xifra, 2006: 154-156).

³¹ En esta misma línea, el Dr. Ferran Lalueza (2008: 13) entiende que “la investigación sobre disciplinas como el cine, el periodismo o la publicidad puede beneficiarse de algunos de los logros previamente alcanzados por la investigación centrada en las relaciones públicas”, en tanto que detecta cierta propensión de dichas disciplinas a aproximarse a conceptos como la interactividad, el diálogo y el fomento de la participación de los públicos, inherentes a las relaciones públicas.

³² Otros conceptos capitales de las relaciones públicas –y también de la comunicación integral– son los de imagen y reputación; percepción, actitud y conducta; identidad; cultura organizacional, visión-misión-valores y proyecto de empresa; entorno y Responsabilidad Social Corporativa (RSC); gestión de conflictos potenciales (“*issues management*”) y conflicto; y los públicos de las organizaciones –los protagonistas del proceso comunicativo– (Matilla, 2008a: 10).

también para comprender si la comunicación aplicada funciona, o no (Botan & Taylor, 2004: 654). En definitiva, las relaciones públicas son mucho más que una práctica de la comunicación corporativa. Son *“a theoretically grounded and research-based area that has the potential to unify a variety of applied communication areas and serve different types of organizations, including nonprofit organizations with prosocial agendas”* (Botan & Taylor, 2004: 659).

De hecho, la práctica profesional de las relaciones públicas se ha extendido tanto que muy pocas organizaciones de cualquier tamaño operan sin especialistas en relaciones públicas (Sullivan, 2009: 425), aunque tal vez no se use este nombre para reconocer su función. Y es que, en definitiva, cualquier organización se esfuerza por establecer y mantener relaciones con aquellos sujetos identificados como importantes para su supervivencia y crecimiento (Broom, 2009: 697), siendo un elemento vital si las organizaciones quieren mantener *“their license to operate”* (Gregory, 2009: 1328-1329).

Las relaciones públicas juegan un papel capital no solamente en las organizaciones, sino que gracias a su función social, también son fundamentales en las sociedades democráticas. Broom (2009: 697) lo resume del siguiente modo:

Public relations helps organizations anticipate and respond to public perceptions and opinions, to new values and lifestyles, to power shifts among the electorate and within legislative bodies, and to other changes in the social and political environment. Public relations also makes information available through the public information system that is essential to both democratic society and organizational survival. Finally, the practice serves society by mediating conflict and by building the consensus needed to maintain social order. In summary, public relations' social mission is to facilitate adjustment and maintenance in the social systems that provide us with our physical and social needs.

Con el fin de ofrecer una fotografía de la realidad de esta disciplina nos referiremos a algunas de las características que, según el Dr. Antonio Noguero Grau (2010: 490-495), de la Universitat Autònoma de Barcelona, definen la actividad de las relaciones públicas:

- a) Siguen teniendo como objeto de estudio las organizaciones y los públicos, así como las acciones e interrelaciones de ambas en el contexto social, político y económico;
- b) se contemplan como una función directiva –de la Dirección o *management*– y no como mera técnica de información/comunicación;
- c) los profesionales de las relaciones públicas se han convertido en asesores estratégicos;
- d) como actividad del ámbito de las ciencias sociales, las relaciones públicas tienen una función social específica que deben cumplir;
- e) en la práctica de las relaciones públicas predominan las mujeres y el perfil interracial, cambiando el perfil clásico de profesional hombre y blanco;

- f) la tendencia a la globalidad y a la *green communication* está cada vez más presente en la cultura de las organizaciones.

Otro modo de capturar la esencia de las relaciones públicas es listando las técnicas y actividades llevadas a cabo en la práctica profesional. A partir de la revisión de algunos listados recogidos en la literatura (Botan, 2009: 698; Broom, 2009: 695-696; Gregory, 2009: 1328; Laco, 2013: 39-40; SAGE Publications, 2012: 163; Schumann, 2004: 472; o Dircom Catalunya, 2013) detectamos al menos las siguientes actividades específicas de las relaciones públicas:

- a) Planificación e implementación de programas de construcción de relaciones (*relationship-building*) con los públicos clave destacando sobre todo las siguientes:
 - a. Las relaciones con los medios de comunicación (*media relations*).
 - b. Las relaciones con el gobierno (*government relations*).
 - c. Las relaciones con la comunidad local.
 - d. Las relaciones con activistas y grupos de interés relacionados con conflictos potenciales (*issues*) que afecten a la organización.
 - e. Las relaciones con los empleados, también conocidas como relaciones internas.
 - f. Las relaciones con los inversores o la comunidad financiera (*financial relations*).
 - g. Las relaciones con los donantes y socios de organizaciones sin ánimo de lucro para garantizar el soporte financiero y de voluntarios, también conocidas como *development*.
 - h. Las relaciones *business to business*, es decir, con otras organizaciones, con proveedores, minoristas, etc.
- b) Desempeño de la comunicación estratégica de la organización.
- c) Recolección e interpretación de inteligencia para aconsejar a la alta dirección mediante la presentación de los resultados de investigación.
- d) Gestión de la comunicación corporativa (*corporate communications*), incluyendo la publicidad corporativa.
- e) Gestión de la comunicación en situaciones de vulnerabilidad, riesgo y crisis.
- f) Gestión de conflictos potenciales o *Issues management*.
- g) Tareas de *copywriting* de comunicados de prensa (*press releases*), *newsletters*, páginas *web* o informes anuales.
- h) Actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- i) *Lobbying*.
- j) Organización y gestión de eventos y exposiciones, como congresos anuales, *press launches*, *trade shows*...

- k) Organización de encuentros cara a cara o de grupos reducidos.
- l) Gestión y creación de publicaciones *bespoke* y *bulk*, como folletos, revistas internas, páginas web, etc.
- m) *Sponsorship* (Patrocinio).
- n) Promoción de los asuntos públicos (*public affairs*), es decir, de aquellos esfuerzos relacionados con las políticas públicas (*public policy*) y la ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*).
- o) *Exposure of expertise*.
- p) Recaudación de fondos y captación de socios (*fundraising and membership*).
- q) Diplomacia pública (*public diplomacy*)³³.
- r) Campañas de *nation-building*³⁴.
- s) Promoción de productos, de servicios y de empresas.

De todos modos, aunque útiles para comprender la complejidad e importancia de las relaciones públicas, estas actividades características de la profesión sirven de poco para definir conceptualmente la disciplina (Broom, 2009: 694).

2.1.3.5.1. Definiciones de relaciones públicas

Public relations is a communicative process; that is, it involves some form of communication, whether it be written, verbal, or neither, as a purposeful choice, and it is a process. As such, it isn't static, fixed, or immutable; rather, public relations is largely about creating and recreating ideas and generating meaning. Such a nonlinear view of public relations defies strict parameters and complicates the quest for a single definition (Curtin & Gaither, 2007: 6).

Existe una dilatada cantidad de definiciones conceptuales del término relaciones públicas – ver por ejemplo las recopiladas por Carretón Ballester (2007); Curtin & Gaither (2007); Harlow (1976); Hutton (1999) o Matilla (2008a), entre otros–, la mayoría incluyendo conceptos como la reputación, la credibilidad, la estrategia, y adjetivos como directivo, receptivo y táctico, si bien la definición más utilizada por su brevedad y amplia aceptación es la realizada por la Public Relations Society of America (PRSA) a finales de la década de los

³³ Por “diplomacia pública” entendemos “*the branch of public relations in which one government seeks to influence the policy of another government by first influencing the publics of that other government through a public relations campaign in the hope that those publics will, in turn, influence their own government*” (Botan, 2009: 698).

³⁴ Las campañas de *nation-building* “*are those used to help build underdeveloped nations or nations trying to rebuild from civil war or some other large disaster*” (*Ibidem*: 698).

años 80: “Public Relations helps an organization and its publics adapt mutually to each other” (PRSA, 1988, Cfr. Curtin & Gaither, 2007: 4).

Muchos investigadores consideran que es demasiado complejo, sino imposible, lograr una única definición de relaciones públicas. Por eso, hemos seleccionado una pequeña muestra de definiciones de expertos académicos y de asociaciones profesionales de referencia, nacionales e internacionales, que nos ayude a ilustrar la complejidad inherente a nuestro objeto de estudio, que puede definirse como:

una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos. Implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública. Define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público. Ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar tendencias. Utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (Harlow 1957, Cfr. Cuenca Fontbona, 2011: 267).

the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisational leaders, and implementing planned programmes of action which will serve both the organisations and the publics interest (International Public Relations Association, 1978, Cfr. Gregory, 2009: 1326).

the management of communication between an organization and its publics. The key element is the notion of managed communication –whether it is called public relations, communication management, or organizational communication. Included under this broad rubric are such narrow functional areas as employee communication, media relations, public affairs or government relations, financial relations, product publicity, and community relations” (Larissa Grunig en: Stacks et al., 1996: 461).

the management function that rhetorically adapts organizations to people's interests and people's interests to organizations by co-creating meaning and co-managing cultures to achieve mutually beneficial relationships (Heath, 2001: 36).

a management function, because it manages the relations between the company and its publics. It is a bridge between the organization and its environment. The PR function helps firms to establish and maintain communication, involves the management of issues, helps management to stay informed on every communication aspect, and effectively serves the various publics by using research and being ethical and clear (Kelly & Booth, 2004: 134).

a set of communication activities used to manage perceptions and reputation. Normally these activities are initiated by a PR agency or a PR department within a company or institution, and have a specific objective of communicating targeted information to relevant stakeholders. These stakeholders may include employees, consumers and customers, government agencies, stockholders, financial managers, public interest groups, or society as a whole. PR usually reflects an effort to promote a desired message and reinforce a relationship between an organization and a targeted audience(s) (Schumann, 2004: 472).

the relationship between an organization and the publics with which it is associated, including customers, dealers, suppliers, investors, government, the community, and others; all the activities undertaken to understand the attitudes and opinions of the various publics and to bring the organization into alignment with its relevant publics. Involves systematic planning and distribution of information to establish and maintain a positive image on all fronts. An attempt to manage and control the firm's image. Among the means used to influence the different publics and to promote and protect the organization's credibility, image, and goodwill are publications, speeches, public service activities, events, and advertising. Involves both paid and unpaid forms of communications. A much broader concept than publicity (Govoni, 2004: 175).

la ciencia que se ocupa de los procesos de comunicación a través de los cuales se establecen y gestionan relaciones de adaptación mutua entre una persona públicamente relevante o una organización y los públicos de su entorno (Xifra, 2003, Cfr. Castillo & Xifra, 2006: 142).

la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos (I Foro Interuniversitario de Investigadores en Relaciones Públicas de Vic, 2003, Cfr. Xifra, 2006a: 178).

la dirección y gestión de las relaciones de una organización en diferentes niveles de su entorno, mediante la acción y la comunicación (Míguez González, 2006: 503).

the business function charged with planning and managing an organizations relationships with key stakeholders through the effective use of a range of communication channels and methods (Gregory, 2009: 1326).

A management tool that involves the use of psychological and sociological knowledge and skills to create and present a positive image of an organization (or individual) and its activities to the public” (Sullivan, 2009: 425).

the management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends (Broom, 2009: 694).

una función orgánica que busca el discurso adecuado para mantener, promover y regular el sistema de relaciones (Cuenca Fontbona, 2011: 267-268).

a business function that can have any number of names—namely, corporate communications, corporate affairs, public affairs, or external affairs. The senior public relations officer usually reports to the chief executive officer, although sometimes the function reports to a second-level senior officer (e.g., chief administrative officer or, occasionally, the general counsel) (SAGE Publications, 2012: 163)

the flow of purposive communication produced on behalf of individuals, formally constituted and informally constituted groups, through their continuous trans-actions with other social entities. It has social, cultural, political and economic effects at local, national and global levels (Edwards, 2012: 21).

a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organisations and their publics (PRSA, 2012, Cfr. Galloway, 2013: 148).

Hasta aquí algunas definiciones de lo que “son” las relaciones públicas, aunque en los últimos años hay una corriente que considera que lo más apropiado para definir las relaciones públicas es a partir de aquello que “no son”, basándose en el proceso de negación característico de la teoría teológica del apofatismo –también conocida como teología negativa– según el cual las relaciones públicas no sólo serían algo “invisible”, sino también “incognoscible” (Galloway, 2013: 156), al igual que la figura de Dios. Desde esta perspectiva, Christopher James Galloway (2013: 154-155) propone las siguientes definiciones apofáticas de las relaciones públicas:

1. *It cannot be said that PR has an overarching, transcendent sense of purpose – one does not exist, which is why one cannot be found.*
2. *It cannot be said that the first order of PR’s business is anything other than serving the interests of those who pay its way (Moloney, 2006). Other aspects such as ethical considerations and service to society are second order concerns at best.*
3. *Contra the ‘relationship management’ school of PR scholarship, it cannot be said that PR is, in practice, about sustained mutually beneficial relationships – if one accepts that the ideal of relational symmetry is often vitiated by asymmetries of power; power held by those with the resources to pay for PR. While Ledingham and Bruning claim that ‘The emergence of relationship management as a paradigm for public relations scholarship and practice calls into question the essence of public relations – what it is and what it does or should do ...’ (2000: xiii, in Mackey, 2003: 3), Mackey has a contrary view. He suggests that ‘relationship management’: may be an approach to mapping a multitude of ways public relations may be ‘done’ rather than a way to get to the essence of any normative notion of what public relations ‘is’ or should be. (2003: 4).*
4. *Increasingly, it cannot be said that PR is solely a pursuit of westerners: many non- western universities teach, and their graduates practise, a culturally adapted form of PR. More and more contributions to the academy are authored by non-western scholars, as the Global Public Relations Handbook (Sriramesh and Verčic, 2009) substantiates. 5. It cannot be said that PR’s disciplinary ‘territory’ is stable and secure, either in theory or in practice. It remains emerging, not evolved, vulnerable to encroachment from cognate fields such as marketing. McKie and Willis note that an examination of winning campaigns at The 2011 Cannes Lions Festival of Creativity ‘confirms Hutton’s thesis that traditional PR skills are now so mainstream across marketing that the distinct nature of the discipline, and the ownership of many of its core activities, are under threat’ (2012: 1). Despite referring to ‘hostile takeover bids by marketing’ and a marketing book with ‘a clear imperial drive’ that relegates PR to a sub-branch of marketing (2012: 2), McKie and Willis propose what they call a ‘paradoxical strategy’ (2012: 6). They advocate both PR vigilance against marketing imperialism and also ‘greater collaboration in response to contemporary conditions’ (2012: 6).*

6. *It cannot be said that PR strategies and tactics as discussed in the academic and professional literatures are the province of professionals alone: others who do not claim PR connections can, and do, recruit its 'toolkit' for their own purposes (see McKie & Munshi, 2007: 13).*
7. *It cannot be said that PR is concerned, in the sense of being worried, about risk, including reputation risk: risk to clients or employers may represent a practice and income-enhancing opportunity. For example, a proliferation of consultants, training and think tanks focusing on reputation and its risks testifies to the perceived revenue-earning potential of risk-relations counsel. There is a clear link between reputation risk and communication (Borkowski, 2010, quoted in Lloyds, 2010: para.4), summed up by Lord Levene, chairman of Lloyds of London:*

We need the ability to see things coming. But we also need to react quickly. Much of reputation is about perceptions, which is why firms must get the real message out as soon as they can. (Lloyds, 2010: para. 6).

A partir de los distintos referentes seleccionados, podemos apreciar que existen varios puntos que se repiten en la mayoría de definiciones, como por ejemplo la consideración de las relaciones públicas como una función directiva que gestiona las relaciones o el sistema de comunicación entre las organizaciones y sus públicos. Sin embargo, detectamos algunas ideas contradictorias, como por ejemplo la búsqueda de relaciones mutuamente beneficiosas o simétricas entre la organización y sus públicos, por un lado, o los que defienden que lo que en realidad se busca es “influir”³⁵ y “persuadir”³⁶ a los públicos para presentar una imagen beneficiosa de la organización. También sobresalen algunas ideas interesantes que no se repiten en demasiadas ocasiones, pero que vale la pena señalar, como la contemplación de las relaciones públicas como “disciplina científica” o “ciencia

³⁵ La “influencia”, contemplado como concepto opuesto a la “persuasión”, es una de las características diferenciadoras de la doctrina europea de las relaciones públicas. Desde esta corriente se defiende que, conociendo en profundidad a los públicos, la organización puede llegar a lo que se conoce como “comunicación basada en la influencia”, una comunicación que permite anticiparse a los acontecimientos, o lo que es lo mismo, una comunicación proactiva y prospectiva (Oliveira Dos Santos & Marca Francés, 2012: 122).

³⁶ La “persuasión” es un concepto que suele estar presente en la mayoría de la teoría e investigación en comunicación. Es una tipología de “influencia social”, entendida ésta como “*creating, changing or reinforcing the attitudes, beliefs, or behaviors of another person*” (Stacks et al., 1996: 261), pero sin usar la fuerza ni la coerción y mediante un acto comunicativo intencional de por medio. Otra definición típica es la propuesta por Daniel J. O’Keefe, quien define persuasión como “*a successful intentional effort at influencing another’s mental state through communication in a circumstance in which the persuadee has some measure of freedom*” (O’Keefe, 1990: 17). Finalmente, cabe apuntar que la persuasión está estrechamente relacionada con los conceptos de actitud, creencia y comportamiento. En este sentido, es notorio ver cómo autores como Larissa A. Grunig excluyen deliberadamente el concepto de persuasión en su definición de relaciones públicas, mientras que otros acercamientos retóricos o de la comunicación discursiva (*speech communication*), capitaneados por el profesor emérito de la Universidad de Houston Robert L. Heath, defienden que la persuasión sí juega un papel fundamental en esta disciplina. Una visión que comparte también el Dr. Ferran Lalueza (2006: 1), cuando considera las relaciones públicas una disciplina propia de la “comunicación persuasiva”, al igual que la publicidad.

social”³⁷ e incluso como “arte”; su relación con la retórica; o su capacidad para analizar y anticipar tendencias, por citar sólo algunas.

Son seguramente estas diferencias, fruto de las múltiples perspectivas de enfoque de las relaciones públicas, las que dificultan su acotación teórica e incluso su identificación en la práctica profesional (Matilla *et al.*, 2013: 1414). Por eso, a continuación proponemos un breve repaso de los distintos prismas conceptuales que conviven en el seno de la disciplina, con la intención de esclarecer los puntos en común que existen entre ellos.

2.1.3.5.2. Principales perspectivas teóricas en las relaciones públicas contemporáneas

A menudo los investigadores en relaciones públicas tienden a obviar la existencia de distintos acercamientos teóricos a este área de la comunicación (Stacks *et al.*, 1996: 459). Y eso que, a pesar de su juventud respecto a otras ciencias sociales, las relaciones públicas cuentan con una importante variedad de perspectivas y paradigmas conceptuales. Un fenómeno que suele ser sinónimo de madurez de una disciplina, aunque también supone el riesgo de que las diferencias entre las distintas visiones prevalezcan sobre sus conexiones, limitando así el auténtico potencial de enriquecimiento mutuo (Edwards, 2012: 7-8). Un modo de detectar la variedad presente de paradigmas en un campo de estudio suele ser mediante la revisión de las definiciones dadas al mismo por distintos grupos académicos (*Ibidem*: 10), por lo que la manera en que se definan las relaciones públicas y la variedad de sus definiciones serán fundamentales para el futuro desarrollo de la disciplina (*Ibidem*: 11).

Varios autores han propuesto clasificaciones para las distintas corrientes de pensamiento en relaciones públicas, aunque pocos coinciden en la división y nomenclatura de las mismas. Veamos algunas de las principales clasificaciones, tanto de autores internacionales como españoles.

2.1.3.5.2.1. La clasificación de Trujillo y Torth (1987)

Nick Trujillo y Elizabeth Lance Torth (1987: 202) proponen una clasificación con tres tipologías de perspectivas en relaciones públicas, todas ellas desde la investigación y la práctica organizativa: las funcionalistas, las interpretativas y las críticas.

Las perspectivas funcionalistas de las relaciones públicas, que han dominado la investigación organizativa durante varias décadas, se preocupan fundamentalmente de la efectividad y la eficiencia de la organización de un modo objetivo y centrándose en aspecto

³⁷ Si bien debemos precisar que “*is still in its youth as a scholarly discipline*” y que “*like finance, accounting, and management, public relations is a discipline that draws a lot of its inspiration from practice*” (Pasadeos *et al.*, 1999: 47).

instrumental de la vida organizativa (Trujillo & Toth, 1987: 202). Incluyen las perspectivas clásicas y neo-clásicas; las de recursos humanos; y las basadas en la teoría de sistemas.

Según las perspectivas interpretativas las relaciones públicas son el proceso central a través del cual se gestionan asuntos e imágenes particulares y se dirigen simbólicamente las propias organizaciones (*Ibidem*: 209-210). Ejemplos de perspectivas interpretativas son la del *sense making*; la retórica y la cultural.

Por último, las perspectivas críticas difieren de las funcionalistas y las interpretativas en tanto que consideran las organizaciones como “*ideological and material arenas for power, influence, and control*” y tratan a sus públicos como coaliciones y *constituencies* que tienen distintas necesidades, valores y percepciones (*Ibidem*: 216-217). Se incluyen en esta clasificación las perspectivas políticas y las del *radical change*.

2.1.3.5.2.2. La clasificación de Botan y Taylor (2004)

Botan y Taylor (2004: 702), por su parte, coinciden con Edwards (2012) al afirmar que existen solo dos paradigmas en relaciones públicas, aunque ellos prefieren denominarlos paradigma funcional y paradigma co-creacional.

El paradigma funcional, que en la actualidad sigue siendo el más popular de los dos, contempla las relaciones públicas como un instrumento para alcanzar determinados objetivos de la organización (Botan & Taylor, 2004: 651). La aproximación técnica a las relaciones públicas³⁸, así como las teorías de las *media relations*, la *information subsidy*, el *agenda setting* y la teoría de la persuasión contribuyen a esta perspectiva funcional.

El paradigma co-creacional, en cambio, es mucho más humanista y focalizado en el *rol* de los públicos como co-creadores de significado y no como colectivos a instrumentalizar. En síntesis, quita protagonismo a los objetivos de la organización y se lo da a las relaciones existentes entre los públicos y las organizaciones, en el entendimiento mutuo fruto de una interacción entre iguales (Botan, 2009: 702), a la vez que concibe la comunicación como un proceso de construcción de significado a largo plazo (Botan & Taylor, 2004: 652). El paradigma co-creacional incluye aproximaciones como la teoría relacional (*theory of organizational-public relationships*), la teoría de la comunidad (*community theory*), la teoría de la co-orientación (*coorientation theory*), la teoría de la reconciliación o del acuerdo (*accommodation theory*), la teoría del diálogo (*dialogue theory*), y la teoría simétrica o de la excelencia (*symmetrical/excellence theory*). Aunque históricamente la teoría co-creacional más investigada ha sido el modelo simétrico o de la excelencia, en la actualidad la investigación en relaciones públicas está virando hacia perspectivas aún más relacionales, centrándose en explicar, operacionalizar y medir las relaciones. Para ello se están introduciendo bases teóricas de otras disciplinas, como la comunicación interpersonal

³⁸ Que considera las relaciones públicas como un *kit* de técnicas de escritura y habilidades de *publicity* alejadas de la planificación estratégica, la ética y la comunicación bidireccional (Botan, 2009: 700).

(Botan & Taylor, 2004: 652) y conceptos como el de diálogo que permiten acercamientos a las relaciones públicas desde orientaciones dialógicas (*Ibidem*: 653).

2.1.3.5.2.3. La clasificación de Jordi Xifra (2006)

Jordi Xifra (2006) prefiere hablar de perspectivas o concepciones teóricas desde las cuales se han definido las relaciones públicas, evitando usar el término paradigma. Concretamente identifica siete perspectivas: La perspectiva psicosocial; la perspectiva funcional; la perspectiva pragmática; la perspectiva normativa; la perspectiva instrumental; la perspectiva estructural; y la perspectiva relacional.

La primera y más antigua es la perspectiva psicosocial, o como también la apoda Xifra, la “concepción persuasiva”, una perspectiva influenciada por la psicología social, que considera a las relaciones públicas como una realidad teórica donde se destaca por encima de todo su finalidad persuasiva (Xifra, 2006: 165), no muy diferente de la propaganda y la publicidad. En este contexto, las organizaciones deben orientarse al interés público, aunque el público sigue considerándose un elemento fundamentalmente pasivo en el proceso comunicativo. Para Xifra se trata de una visión asimétrica, ya superada en la actualidad³⁹, especialmente a partir de las definiciones que aparecen a partir de finales de los años 70 y principios de los 80, influenciadas por la nueva orientación que adoptaron Cutlip y Center en las ediciones posteriores de su manual “Effective Public Relations” (1952) y por el punto de inflexión que representan las investigaciones de Grunig (2000; 2001; 2006); Grunig & Grunig (2000); Grunig & Hunt (1984); Grunig & White (1992) y Hon & Grunig (1999). Unas nuevas definiciones que abandonaron la dimensión persuasiva para centrarse en la relación de equilibrio mutuo entre los sujetos de la comunicación, destacando el papel de la organización en el marco de la teoría general de sistemas (Xifra, 2006: 166).

La siguiente perspectiva identificada por Xifra es la perspectiva funcional o la concepción estratégica o directiva, nacida en los años 80 y en la cual el foco de atención de los investigadores que pretenden definir las relaciones públicas se pone en el emisor (la organización). Esta perspectiva sigue siendo, según Xifra, la dominante en los primeros años del siglo XXI (*Ibidem*: 166). La negación del individuo como sujeto de las relaciones públicas es una de las principales características de esta perspectiva excluyente, si bien algunos autores han previsto esta dualidad individuo/organización en el elemento emisor de la disciplina (*Ibidem*: 168).

A continuación Xifra define la perspectiva pragmática o la concepción profesional, elaborada por los propios profesionales de las relaciones públicas, por lo que comparte ciertas características con la perspectiva directiva. Xifra la ejemplifica con el conjunto de definiciones de las asociaciones profesionales que formaban la Confédération Européenne

³⁹ Si bien nosotros todavía identificamos algunos autores que siguen defendiendo esta perspectiva a nivel teórico, como por ejemplo los hermanos Barquero Cabrero –en sus distintas obras publicadas– o más recientemente, Mertxe Canal Eguiazabal (2012).

des Relations Publiques (CERP) y que fueron recogidas en un documento de 1974 para construir un concepto sintético de las relaciones públicas de acuerdo con la descripción que hacen los estatutos y reglamentos de las asociaciones nacionales europeas. De todos modos, estas definiciones son más descripciones de la actividad profesional que un análisis disciplinario profundo (*Ibidem*: 171).

La perspectiva normativa o la concepción legal se limita a determinadas disposiciones orgánicas de registros profesionales, sin finalidad reguladora sistemática, que se han centrado en la definición de la disciplina. A partir de una revisión de varios decretos aprobados en el estado español, Xifra concluye que las definiciones que provienen de los textos legales desvirtúan totalmente lo que son las relaciones públicas (*Ibidem*: 173).

La perspectiva instrumental o la concepción comercial es la perspectiva dominante en relaciones públicas (*Ibidem*: 163). Planteada especialmente desde el ámbito del *marketing* y desde la comunicación global (o integral, o corporativa), sus investigadores han reducido la publicidad y las relaciones públicas a un plano estrictamente instrumental (*Ibidem*: 173). Esta visión de las relaciones públicas ha traspasado los límites conceptuales y ha servido para acuñar con nueva terminología comercial acciones y políticas más propias del proceso comunicativo de las relaciones públicas que del *marketing*, como el *marketing* social, el *marketing* relacional, el *marketing* ferial, el *marketing* de eventos, el *marketing* interno, el *marketing* político, el *marketing* de las naciones o el *marketing* preventivo.

Xifra prosigue con la perspectiva estructural o la concepción científica, aquella que considera las relaciones públicas como una ciencia social aplicada. Aunque sigue siendo una perspectiva bastante minoritaria, Xifra reconoce que la comunidad científica cada vez coincide más en la existencia de un estatuto epistemológico de las relaciones públicas (Xifra, 2006: 178).

Xifra concluye con la perspectiva relacional o co-creacional, coincidiendo en nombre y contenido con el paradigma propuesto por Botan y Taylor (2004). Esta perspectiva nace en los años 90 e incide en la relación de los sujetos activos con el entorno y no en los públicos como únicos protagonistas del análisis científico de las relaciones públicas (*Ibidem*: 178).

2.1.3.5.2.4. La clasificación de M^a Isabel Míguez González (2006)

La doctora Míguez identifica hasta catorce perspectivas y paradigmas en relaciones públicas: las primeras concepciones; la perspectiva sistémica; el paradigma relacional; el paradigma reputacional; la perspectiva crítica; la perspectiva retórica; la perspectiva de la comunidad; la corriente postmodernista; la perspectiva reflexiva; la corriente de la esfera pública; la nueva perspectiva de sistemas; la perspectiva transicional; la perspectiva de la sociedad civil y la perspectiva dialógica (Míguez González, 2006: 36-49).

En primer lugar, lo que Míguez entiende por primeras concepciones de las relaciones públicas se corresponde básicamente con la perspectiva psicosocial de Xifra. Estas concepciones están influenciadas sobre todo por el trabajo de Edward L. Bernays de los años

20 del siglo XX, que contemplaban la disciplina a partir de la consecución del apoyo del público a través de la información y la persuasión. Su concepción era muy parecida a la de la propaganda, una práctica muy mal vista después de la Segunda Guerra Mundial, por lo que, para diferenciarse de ella, las relaciones públicas fueron añadiendo conceptos como el *goodwill* o la buena voluntad del público, basadas en la idea del interés general o bien común (*Ibidem*: 36-37).

En segundo lugar, la perspectiva sistémica o perspectiva gerencial se corresponde *grosso modo* con el paradigma funcional de Botan y Taylor (2004) y la perspectiva funcional de Xifra (2006). La perspectiva sistémica se consolida con la publicación del libro de Grunig y Hunt "Managing Public Relations" (1984), para quienes la organización es un sistema que debe sobrevivir en el entorno y que cuenta, a su vez, con diversos subsistemas para su correcto funcionamiento, entre los cuales se encuentra el de las relaciones públicas, una función directiva inseparable del resto de las funciones en línea de la organización (Míguez González, 2006: 39).

En tercer lugar, el paradigma relacional (Ledingham & Bruning, 2001), considerado por la autora la vanguardia teórica de la disciplina (Míguez González: 40), coincide plenamente con el paradigma co-creacional de Botan y Taylor (2004) y la perspectiva relacional expuesta por Xifra (2006).

Por su parte, el paradigma reputacional profundiza, sobre todo, en la definición del término reputación, asociado con el concepto de imagen, y busca además fórmulas para medir la reputación de una organización ante sus públicos (*Ibidem*: 40).

En quinto lugar se encuentra la perspectiva crítica, que básicamente es la crítica a la perspectiva directiva de las relaciones públicas. Sus autores cuestionan el exceso de supremacía de la organización y la mera orientación económica, en detrimento del bienestar o la consideración de los públicos (*Ibidem*: 41), a la vez que estudian la práctica de las relaciones públicas mediante el análisis reflexivo y crítico de los mensajes y de los valores que transmite la organización, y se centran en sus procesos simbólicos de comportamiento (*Ibidem*: 41). Dentro de esta perspectiva, la autora incluye corrientes como la feminista, que estudia el papel de la mujer en la profesión de relaciones públicas.

Por otro lado, la perspectiva retórica, nacida hace treinta años en Estados Unidos (Míguez González, 2008: 3), defiende que, mediante la teoría de la representación retórica, es posible demostrar cómo las relaciones públicas pueden desempeñarse para ofrecer un valor añadido a las organizaciones y a la sociedad. Sus teóricos realizan un análisis retórico del discurso de la organización en los medios, de sus mensajes, en tanto que entienden que la comunicación no solamente transfiere información, sino que ésta también es capaz de transformar la cultura. Si bien los autores de esta perspectiva se posicionan como corriente independiente, Míguez González (2006: 42) considera que sus principales postulados coinciden con las ideas básicas de la perspectiva crítica.

Otra perspectiva identificada por la autora es la de la comunidad, que según Botan y Taylor (2004) debería situarse dentro del paradigma co-creacional. Este acercamiento se aleja de los planteamientos de la teoría sistémica y se centra especialmente en el proceso de

comunicación, como la perspectiva retórica, aunque en este caso estudiando el papel de la comunidad, entendida como una construcción comunicativa, como un espacio mental y no solo físico y geográfico.

Otra perspectiva establecida por la autora es la postmodernista, que se desarrolla a partir de las corrientes filosóficas del mismo nombre y tiene como principal representante a Derina R. Holtzhausen⁴⁰ (2000). El análisis postmodernista permite comprender la diversidad social y entender por qué unas prácticas aparentemente correctas no conllevan siempre buenos resultados (Míguez González, 2006: 44).

La perspectiva reflexiva, por su parte, es una visión fundamentada en la sociología moderna y en la identificación de la reflexión en relaciones públicas en relación a los procesos cambiantes de legitimación social. Es de origen europeo y está capitaneada por Suzanne Holmström (2004).

Mientras que la perspectiva de la esfera pública, otra corriente europea desarrollada especialmente por Juliana Raupp (2004), considera que el estudio de las relaciones públicas debe incluir el concepto de esfera pública planteado por Habermas (1962) como eje vertebrador. Además, defiende que la esfera pública y los públicos específicos de una

⁴⁰ Leyendo directamente a Holtzhausen (2000: 93), vemos que esta perspectiva no pretende eliminar el modernismo en relaciones públicas –léase la función directiva–, simplemente no cree que sea la única verdad dominante y para ello ofrece nuevos puntos de vista que contemplen una evaluación crítica de las relaciones públicas, fenómeno que debe considerarse también desde la vertiente cultural, social y política, y no únicamente la organizacional (Holtzhausen & Voto, 2002). De hecho, si las relaciones públicas desean contribuir a una democracia vibrante en un mundo constantemente cambiante, éstas deberán huir de las meta-narrativas de su campo y de las definiciones limitadas de los investigadores y profesionales y adoptar una visión holística que contemple toda su complejidad, asumiendo que *“Public relations is indeed communication management, but it is also a technical function. It has a role in marketing communication and also in interpersonal and group communication. It plays an important part in the dissemination of messages through the mass media. It is business and activism. For public relations to contribute to a vibrant democracy, it needs to be studied and practiced in every possible way and in all its complexity”* (Holtzhausen, 2000: 110). Una de las contribuciones postmodernistas más destacadas es el reconocimiento de la naturaleza política de las relaciones públicas, asumiendo que éstas sirven al cambio o a la resistencia al cambio mediante acciones politizadas inherentes al lenguaje y simbolismo de la organización (*Ibidem*: 110). En definitiva, desde esta perspectiva las organizaciones se contemplan como sistemas políticos donde el poder es el recurso más importante (Holtzhausen & Voto, 2002: 61). En este contexto, los profesionales de las relaciones públicas no pueden predicar la objetividad, sino asumir esta realidad y escoger en qué bando están (Holtzhausen, 2000: 110). Las perspectivas de poder en la teoría de las relaciones públicas hacen hincapié en la necesidad de que los profesionales formen parte de la coalición dominante de la organización, mientras que desde una óptica postmoderna los profesionales pueden cumplir la función de activistas y resistir frente a las estructuras de poder autoritarias de las organizaciones, incluso si forman parte de ellas (Holtzhausen & Voto, 2002: 61), fenómeno que recibe el nombre de *organizational activist* (*Ibidem*: 64), muy ligado al concepto de ética profesional. También destaca el estudio del consenso en las relaciones públicas simétricas (Holtzhausen, 2000: 111), mediante el cual puede explicarse por qué la simetría y el consenso son tan difíciles de alcanzar en la realidad de la práctica profesional. En consecuencia, el pensamiento postmodernista legitima el disenso y la disimetría para contribuir al cambio social y da libertad a las personas para que estén en desacuerdo en circunstancias que consideren injustas, en lugar de buscar un falso consenso (*Ibidem*: 111). En definitiva no existe ningún área de la investigación en relaciones públicas que no pueda ser analizada desde una perspectiva postmoderna, solamente es necesario ser crítico y exponer las contradicciones de la práctica profesional de las relaciones públicas (Holtzhausen, 2000: 111).

organización son nociones interdependientes al representar dos dimensiones de la comunicación –una estructural y otra encaminada a la acción–, por lo que ambos deben ser considerados en la disciplina (Míguez González, 2006: 48).

En cuanto a la nueva perspectiva de sistemas, abanderada por el alemán Klaus Merten (2004), se argumenta que el subsistema de comunicación social es el más importante de la sociedad, siguiendo las premisas constructivistas. Para sus autores vivimos en una sociedad mediática en la cual nada es relevante si no aparece en los medios. Unos medios que son los encargados de construir imágenes, que deben ser dirigidas mediante las relaciones públicas a través de la comunicación para construir las realidades mediáticas y conseguir unos determinados efectos.

De la perspectiva transicional, desarrollada sobre todo por Ryszard Ławniczak (2004), destaca su propuesta para analizar la realidad de las relaciones públicas en el contexto de Europa Central y del Este, donde éstas pueden denominarse transicionales porque deben contribuir a educar a sus respectivas sociedades y ayudarles a conseguir su transformación democrática en estados modernos y desarrollados.

Entretanto, la perspectiva de la sociedad civil, también una corriente europea, liderada por József Katus (2004), justifica que las relaciones públicas no sólo deberían tener en cuenta el papel de los medios de masas en la formación de la opinión pública, sino también el de las instituciones de la sociedad civil, puesto que es ahí donde se origina y difunde la información y el conocimiento.

Por último, Míguez González (2006: 49) identifica la perspectiva dialógica (Burkart, 2004), fundamentada en un modelo de planificación y evaluación de las relaciones públicas orientado hacia el consenso.

2.1.3.5.2.5. La clasificación de James E. Grunig (2009)

James E. Grunig (2009), de la Universidad de Maryland, habla de dos paradigmas de relaciones públicas globales⁴¹ en la era digital: el paradigma conductual-de gestión estratégica (*behavioural, strategic management paradigm*) y el paradigma simbólico-interpretativo (*symbolic, interpretive paradigm*).

Para Grunig (2009: 4), el paradigma conductual-de gestión estratégica entiende las relaciones públicas como participantes en la toma de decisiones de la organización, como un mecanismo basado en la investigación que permite a la organización escuchar y aprender, a la vez que a establecer relaciones con los públicos relevantes. En este paradigma se incluye la teoría situacional de los públicos creada por el mismo autor a partir de investigaciones

⁴¹ Las “relaciones públicas globales” son aquella tipología de RP “*that contains generic principles and specific applications*” (Rhee, 2002: 159) para ser practicadas en cualquier lugar del mundo, posicionándose como un acercamiento intermedio entre el etnocentrismo y el relativismo cultural. Precisamente por ser extrapolables a cualquier contexto, hemos considerado oportuno citar también esta clasificación de Grunig sobre las relaciones públicas globales.

que se remontan a la década de los años 60, y por la cual los públicos tendrían el control sobre los mensajes a los que son expuestos.

En segundo lugar, el paradigma simbólico-interpretativo contempla las relaciones públicas como una función de la organización para informar y persuadir a sus audiencias mediante la *publicity* y las relaciones con los medios (*media relations*) (Grunig, 2009: 4). Es el más tradicional y de influencia marketiniana, al creer sus defensores que la organización puede cambiar las representaciones cognitivas en las mentes de los públicos mediante el control de los mensajes emitidos (*Ibidem*: 4).

2.1.3.5.2.6. La clasificación de Lee Edwards (2012)

Lee Edwards (2012: 11-12) propone que todas las corrientes teóricas pueden sintetizarse en dos grandes paradigmas: el funcionalista que, en síntesis, sería aquél que ve las relaciones públicas como una función organizacional; y el no funcionalista, que se focalizaría en el *rol* que desempeñan las relaciones públicas en la sociedad.

Asimismo, Edwards (*Ibidem*: 11) repasa otras clasificaciones clásicas, como la realizada por Aldoory (2005), quien distingue cuatro paradigmas en relaciones públicas: el paradigma de gestión, el retórico, el postmoderno y el feminista; y la realizada por Toth (2010), para quien existen un total de seis paradigmas: el de comunicación de crisis, el de la teoría crítica, el feminista, el retórico, el de gestión estratégica y el táctico.

2.1.3.5.2.7. La clasificación de Andréa Oliveira dos Santos (2013)

Finalmente, para la Dra. Oliveira las relaciones públicas cuentan con tres grandes paradigmas teóricos: 1) el organizacional, que entiende las relaciones públicas como una función organizacional que gestiona las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, y que incluiría a su vez las perspectivas persuasiva, sistémica y relacional –o lo que es lo mismo, la autora considera en un mismo paradigma lo que otros autores dividen en dos: el funcionalista y relacional–; 2) el retórico, cuyo objeto de estudio es el discurso y sus significados; y 3) el crítico, que propone que el estudio de las relaciones públicas se aleje de las organizaciones (Oliveira Dos Santos, 2013: 25).

2.1.3.5.2.8. Una propuesta propia de clasificación

A partir de todas las clasificaciones anteriores, detectamos al menos las siguientes cuatro tipologías: funcionalista o funcional; co-creacional o relacional; interpretativo o retórico; y crítico, que contendrían, a su vez, distintas perspectivas [Ver Tabla 3].

Paradigma funcionalista o funcional	Paradigma co-creacional o relacional	Paradigma interpretativo o retórico	Paradigma crítico
<ul style="list-style-type: none"> •Perspectiva técnica, instrumental o comercial •Perspectivas de recursos humanos •Perspectiva sistémica •Perspectiva psicosocial o persuasiva •Perspectiva estratégica o directiva •Perspectiva profesional o pragmática •Perspectiva reputacional •Perspectiva de comunicación de crisis •Perspectiva normativa •Teorías de las media relations, la information subsidy y la agenda setting 	<ul style="list-style-type: none"> •Teoría de las relaciones entre las organizaciones y los públicos •Teoría de la comunidad •Teoría de la coorientación •Teoría de la reconciliación o del acuerdo •Teoría del diálogo •Teoría simétrica/de la excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> •Perspectiva del <i>sense making</i> •Perspectiva retórica •Perspectiva cultural 	<ul style="list-style-type: none"> •Perspectiva postmodernista •Perspectiva reflexiva •Perspectiva de la esfera pública •Perspectiva de la nueva teoría de sistemas •Perspectiva transicional •Perspectiva de la sociedad civil •Perspectiva dialógica •Perspectivas políticas •Perspectivas del radical change •Perspectiva feminista

Tabla 3. Clasificación de los principales paradigmas, perspectivas y teorías en relaciones públicas.

Fuente: Elaboración propia.

Advertimos que es muy probable que alguna perspectiva o teoría pueda incluirse en más de un paradigma a la vez, puesto que, como hemos visto en el capítulo 2.1.2., la tendencia en ciencias sociales marca que un mismo autor transite por distintos paradigmas científicos a lo largo de su carrera (Soriano, 2007: 45).

En cualquier caso, la clasificación que proponemos es simplemente orientativa y cuya finalidad es simplemente la de esclarecer y ordenar una serie de clasificaciones que, al menos según nuestro conocimiento, no habían sido revisadas ni comparadas con anterioridad.

Los acercamientos normativo y estructuralista/científico propuestos por Xifra no los hemos considerado como paradigmas, al tratarse de acercamientos minoritarios y que sólo este autor contempla como independientes. Creemos, incluso, que la aproximación normativa podría incluirse en el paradigma funcional, puesto que en el fondo trata de definir y regular la función de las relaciones públicas.

En cuanto a la aproximación estructuralista/científica, que contempla las relaciones públicas como ciencia social aplicada, Xifra no proporciona suficiente información como para saber a qué ejemplos de investigación se refiere, pero a nuestro entender tiene elementos en común con la perspectiva estratégica de las relaciones públicas, que se incluiría a su vez en el paradigma funcionalista.

En lo que al paradigma co-creacional o relacional se refiere, podríamos resumirlo como aquel que contempla el concepto de relación como el nuevo eje de la disciplina (Ledingham *et al.*, 1999: 181), pudiéndose trabajar éste desde distintas perspectivas, incluso desde la perspectiva sistémica o directiva (Botan & Taylor, 2004: 652; Míguez González, 2006: 40).

Uno de los principales valedores de esta perspectiva relacional es John A. Ledingham quien, a partir de una revisión de la literatura más relevante de la óptica relacional, ofrece los siguientes axiomas o evidencias de la realidad de las relaciones entre la organización y sus públicos (Ledingham, 2003: 194), útiles para ilustrar algunas de las principales características de esta perspectiva relacional:

- 1. Organization–public relationships are transactional.*
- 2. The relationships are dynamic; they change over time.*
- 3. They are goal oriented.*
- 4. Organization–public relationships have antecedents and consequences and can be analyzed in terms of relationship quality, maintenance strategies, relationship type, and actors in the relationship.*
- 5. These relationships are driven by the perceived needs and wants of interacting organizations and publics.*
- 6. The continuation of organization–public relationships is dependent on the degree to which expectations are met.*
- 7. Those expectations are expressed in interactions between organizations and publics.*
- 8. Such relationships involve communication, but communication is not the sole instrument of relationship building.*
- 9. These relationships are impacted by relational history, the nature of the transaction, the frequency of exchange, and reciprocity.*
- 10. Organization–public relationships can be described by type (personal, professional, community, symbolic, and behavioral) independent of the perceptions of those relationships.*
- 11. The proper focus of the domain of public relations is relationships, not communication.*
- 12. Communication alone cannot sustain long-term relationships in the absence of supportive organizational behavior.*
- 13. Effective management of organization–public relationships supports mutual understanding and benefit.*
- 14. The relationship perspective is applicable throughout the public relations process and with regard to all public relations techniques.*

En cuanto a la perspectiva crítica y la perspectiva retórica (o interpretativa), si bien la Dra. Míguez reconocía claras similitudes conceptuales entre ellas, hasta el punto de valorar la inserción del acercamiento retórico dentro del paradigma crítico, nosotros optamos por separarlas, al igual que hacen la mayoría de autores. Sobre todo porque, manteniendo su separación, logramos preservar a la vez el esquema característico de los paradigmas en ciencias sociales vistos anteriormente en el capítulo 2.1.2, que recordamos son: el empírico-

analítico, el crítico y el interpretativo (Soriano, 2007: 43-45). De hecho, si extrapoláramos la clasificación de Soriano íntegramente a las relaciones públicas, podríamos contemplar lo que anteriormente hemos denominado paradigmas funcionalista (o funcional) y co-creacional (o relacional) no como paradigmas, sino como grandes perspectivas pertenecientes al paradigma empírico-analítico, puesto que desde ambas aproximaciones se contempla la medición de las relaciones entre públicos y organizaciones [Ver Tabla 4].



Tabla 4. **Propuesta de clasificación de paradigmas en relaciones públicas a partir de los paradigmas en ciencias sociales detectados por Soriano (2007).**

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, creemos que esta última clasificación sería la más rigurosa si se desea posicionar a las relaciones públicas dentro de la investigación en ciencias sociales, evitando crear nuevos nombres de paradigmas específicos para las relaciones públicas cuando, en realidad, sería más correcto hablar de perspectivas o corrientes, porque de paradigmas sólo habría estos tres. De todos modos, para evitar confusión con las perspectivas funcionalista y co-creacional respecto a las otras perspectivas que, a su vez, las componen, como las perspectivas reputacional, instrumental, sistémica, etc., quizás debería usarse un vocablo específico que sirva como categoría intermedia entre los paradigmas y las perspectivas. Por este motivo, proponemos el uso del prefijo “macro” delante del término “perspectiva”, indicando que tanto la funcionalista como la co-creacional son grandes paraguas conceptuales que no deben ser confundidos al mismo nivel de las demás perspectivas que las componen.

Para concluir, señalar que a pesar de las distintas ópticas analizadas, en la práctica profesional suele predominar la macro-perspectiva funcionalista, tanto en su vertiente de perspectiva instrumental como en la más moderna perspectiva directiva. Dicha macro-perspectiva predominante se fundamenta, a su vez, en cuatro modelos de relaciones públicas.

2.1.3.5.3. Modelos de relaciones públicas de la macro-perspectiva funcionalista

Grunig & Hunt (1984, 2000) identifican cuatro modelos de la práctica de las relaciones públicas basados en dos criterios: el “propósito de la comunicación” –persuasión *versus* entendimiento mutuo; asimetría *versus* simetría; o advocacy *versus* colaboración– y la “naturaleza de la comunicación” –unidireccional *versus* bidireccional– (Grunig, 2001: 11-31; Xifra Triadú, 2008: 2-19).

El modelo más antiguo, nacido entre 1850 y 1900, aunque todavía operativo en la actualidad, es el de agente de prensa (*press agency*), que describe el uso de la comunicación unidireccional centrada solamente en una cobertura mediática positiva, o en otras palabras, en lograr unas buenas relaciones con los medios y la publicación de contenidos redaccionales. Los profesionales de este modelo “desinforman”, ofreciendo a menudo información incompleta y modificada a favor de la organización para persuadir a los públicos –audiencias de los *media*– a actuar tal y como su cliente desea.

El segundo modelo, surgido a principios del siglo XX y aún muy utilizado, sobre todo en el sector público y en las organizaciones sin ánimo de lucro, es el de la información pública, que utiliza la comunicación unidireccional para transmitir mensajes veraces de interés público. Este modelo también busca la difusión de información, aunque más exhaustiva que en el anterior modelo y no necesariamente de carácter persuasivo.

El tercer modelo, el asimétrico bidireccional, nace en los años 20 del siglo XX y sigue activo como el modelo más practicado en la actualidad. A pesar de entender que la comunicación fluye hacia el público y desde el público (*feedback*), es asimétrica en tanto que usa las relaciones públicas para persuadir científicamente a los públicos a favor de la organización, sin preocuparle cambiar la conducta y la actitud de la misma.

Por último, el modelo simétrico bidireccional, creado en los años 60 y consolidado a finales del siglo XX, es el modelo ideal para Grunig & White (1992) –definido como “comunicación excelente”⁴²– y uno de los ejes vertebradores de la teoría contemporánea de las relaciones públicas, caracterizado por el uso de “*research and dialogue to manage conflict, improve understanding and build relationships with publics. With symmetrical model, both the organization and publics can be persuaded; both also may change their behavior*” (*Ibidem*: 38).

En definitiva, este modelo se sustenta en la búsqueda del entendimiento mutuo entre la organización y los públicos de su entorno, y en el cual los comunicadores actúan como mediadores, usando el diálogo por encima de la retórica persuasiva. Sin embargo, el modelo

⁴² Especificamos que para poder hablar de “relaciones públicas excelentes”, éstas deberán ser “*symmetrical, idealistic and critical, and managerial*” (Grunig & White, 1992: 38). O dicho de otro modo, la excelencia en relaciones públicas no será posible cuando el departamento encargado de establecer los vínculos con los públicos conciba su función “desde una perspectiva técnica, sin un *rol* directivo y estratégico” (Ordeix Rigo & Rom, 2014: 45).

simétrico bidireccional ha sido un modelo muy criticado (ver por ejemplo: Roper, 2005) y el que más se ha modificado desde su creación.

Finalmente, cabe señalar que las relaciones de una organización con sus públicos difícilmente pueden explicarse a partir de un único modelo, ya que cada relación suele tener su modelo propio (Xifra Triadú, 2008: 19).

Antes de seguir valorando en detalle las relaciones entre la organización y los públicos, definamos en primer lugar el concepto de “públicos”, los protagonistas indiscutibles de las relaciones públicas.

2.1.3.5.4. Los públicos en relaciones públicas

Desde la perspectiva directiva de las relaciones públicas, el término “públicos”⁴³ se define como aquellos grupos de personas con características en común que son valorados por la organización como colectivo al cual dirigir sus programas de relaciones públicas (Matilla, 2007; Gregory, 2009: 1326; Oliveira Dos Santos, 2013: 97). A pesar de voces discordantes, la gran mayoría de autores los consideran colectivos activos –y no pasivos– en relación con la organización, con capacidad de impulsar estrategias comunicativas en función de sus propios intereses para lograr acuerdos con la organización en cuanto a los posibles asuntos conflictivos que les afecten (Oliveira dos Santos, 2013: 170).

Asimismo, los públicos en relaciones públicas comparten una serie de propiedades como la diversidad; la heterogeneidad; el solapamiento y la interconexión; y el dinamismo (Míguez González, 2006: 187). Así pues, se trata de un concepto “variable”, lo que implica que es fundamental investigarlos regularmente y en profundidad, siendo los procesos de identificación, segmentación y selección de públicos fundamentales en relaciones públicas (Míguez González, 2006: 235). Aunque precisamente debido a su variabilidad, cabe señalar que

publics are not fixed categories waiting to be identified but rather are constructed and reconstructed through the discourses in which they participate. Publics have their own views of themselves and their own views of the organizations with or about which they communicate. Although organizations may orchestrate the development of publics to serve organizational objectives, there is no guarantee that such publics will be content with their status as organizational artifacts or will accept the meanings that organizations have imposed on them. Moreover, if publics develop their own identities, then they will begin to pursue their own objectives and might even develop into lifeworld organizations” (Leitch & Neilson, 2001: 138).

⁴³ En la literatura de ciencias de la comunicación suele usarse el término público en singular para referirse al “gran público o al público genérico” (Míguez González, 2006: 174). Si bien algunos autores contemplan esta tipología de público genérico también en relaciones públicas, lo cierto es que, en dicha disciplina, siempre conviven varios públicos específicos, por lo que lo lógico será usar el término en plural, para evitar la confusión de significados.

Contemplados de este modo retórico, los públicos no sólo tienen la capacidad de autodefinirse sino que, incluso, pueden ser organizaciones en potencia, por lo que la teoría de las relaciones públicas está dejando paulatinamente de girar exclusivamente alrededor de las organizaciones para centrarse cada vez más en el concepto de públicos como eje vertebrador de la disciplina. Desde esta perspectiva retórica, los públicos podrían definirse como “conjuntos de individuos, procesos o espacios dinámicos y variables, basados en la construcción de una identidad común” (Míguez González, 2006: 499), o como “*a continuing process of agreeing on an interpretation because whether a group of people understands that it shares an interest at a particular time determines whether a public exists*” (Botan & Taylor, 2004: 655).

Entretanto, desde el paradigma crítico surgen con fuerza los públicos conceptualizados como entidades ajenas a la organización, desarrollando además las ideas de “públicos inactivos” y la de públicos que se originan en ausencia de conflicto, contemplando incluso la opción de que sean los públicos los encargados de iniciar el proceso de relaciones públicas (Míguez González, 2006: 498).

Por último, desde la perspectiva directiva de las relaciones públicas, los públicos pueden concebirse o bien como colectivo de carácter más o menos permanente –como los empleados, los consumidores, etc.– o bien como colectivo situacional, es decir, como un grupo que puede formarse como público -o no-, dependiendo de las circunstancias –lo que Grunig denomina “sistemas vinculados”– (Ibidem: 203).

Además, en dicha perspectiva conviven otros términos sustitutivos o complementarios del concepto de públicos, que se usan para definir a los receptores del proceso comunicativo: los *stakeholders*, los *constituents*, las áreas de contacto, el entorno, la opinión pública, el interés público, o las audiencias.

Los *stakeholders* son un concepto originado en los años 80 del siglo XX para referirse a aquellos grupos o individuos afectados por una organización que, a la vez, son capaces de afectar a la propia organización, y se diferencian de los públicos en que los segundos son activos o potencialmente activos y en que se agrupan alrededor de intereses, asuntos y oportunidades normalmente creadas por la organización (Gregory, 2009: 1327).

El término *stakeholder*, que no posee una traducción adecuada al castellano, es seguramente el que más se confunde, sobre todo en la literatura empresarial y de *management*, con el de públicos. De hecho es muy frecuente que varios autores los usen como sinónimos de públicos; otros como públicos estratégicos de la organización; otros como públicos con intereses compartidos con la organización; y otros como individuos o colectivos con intereses en la organización –grupos de interés– (Oliveira Dos Santos, 2013: 94-95). Para evitar cualquier confusión, nosotros nos alineamos con la Dra. Míguez, quien los separa conceptualmente considerando los *stakeholders* como sinónimo de los “públicos permanentes” –como los empleados, los medios, los accionistas, etc.–, mientras que por “públicos” se refiere exclusivamente a los “públicos situacionales” (Míguez González, 2006: 238; 2007: 194).

El segundo concepto que suele confundirse con el de públicos es el de *constituents*, también llamados *constituencies*, cuyo significado original proviene de la política –su traducción literal sería “electores”– pero que, en la actualidad, ha penetrado en el mundo de la empresa y de la comunicación como “un individuo al que se dirige una comunicación y que puede verse influido por ella” (Míguez González, 2006: 197). Es un término un tanto confuso que muchos autores usan como sinónimo de públicos o de *stakeholders*, pero debido a ser un vocablo más propio del mundo político, autores como Hallahan (2000) o Jeong-Nam Kim (Cfr. Míguez González, 2006: 199) prefieren alejarlo de la disciplina de las relaciones públicas, defendiendo que el término “públicos” es suficientemente válido para englobar todos los matices conceptuales.

En tercer lugar, el concepto de “áreas de contacto” ideado por Johnsson (1991), pretende sustituir el concepto de público por considerar que éste implica inactividad, asemejándolo a la idea de “audiencia”. Una concepción que, para la Dra. Míguez carece de fundamento, por lo que no recomienda su uso en relaciones públicas (*Ibidem*: 197).

El cuarto concepto, proveniente del *management*, es el de “entorno” (*environment*), vinculado a “*la noción de fuerzas, condiciones o elementos múltiples y generales que pueden afectar a la organización en sus negocios, y no al concepto de segmentación de la población total en varios grupos distintos entre sí*” (Oliveira Dos Santos, 2013: 90).

El quinto es la “opinión pública”, que no debe entenderse como sustituto de los públicos en relaciones públicas, sino como una tipología concreta de público, que sólo debería contemplarse cuando surjan temas de discusión pública (*Ibidem*: 85). Si es preciso dirigirse a ella, deberá tenerse en cuenta que para formar la opinión pública son precisos varios tipos de públicos.

En sexto lugar encontramos el “interés público”, un concepto también relacionado con la opinión pública, que la literatura suele vincular a la idea de “sociedad en general” o “público en general”, o en palabras de la Dra. Oliveira: “a un conglomerado de personas de difícil identificación, un elemento de poca utilidad en el campo de las relaciones públicas, debido a la falta de una segmentación que identifique a los diversos grupos dentro de la población en general” (*Ibidem*: 88).

Por último, las “audiencias”, término propio de la investigación en comunicación de masas para referirse a los destinatarios de los medios de comunicación, también puede encontrarse en relaciones públicas como sinónimo de públicos desde la perspectiva de la *publicity* y del *media relations*. De todos modos, su concepción más comúnmente aceptada es como un grupo de personas que recibe un mensaje, en el sentido de la recepción pasiva, que no implica ningún tipo de actividad por parte del receptor (Míguez González, 2006: 201). En este sentido, las audiencias serían receptoras de comunicaciones puntuales, como por ejemplo la publicación de una nota de prensa como contenido redaccional, o de un anuncio publicitario, mientras que los públicos implicarían relaciones más complejas y a largo plazo. En definitiva, el término audiencia es válido para las relaciones públicas, pero no como sustituto de públicos, sino como complementario.

Desde un paradigma crítico con la perspectiva directiva de las relaciones públicas, también existen otros conceptos para referirse a los receptores de las relaciones públicas, especialmente el de “esfera pública” –relacionado con la necesidad de legitimar la organización– y el de “comunidad”⁴⁴ –un agregado simbólico creado mediante un interés común y de un modo ajeno a la organización, con el cual ésta última puede querer comunicarse–, ambos expresando la tendencia de llevar cada vez más los públicos hacia el plano social (*Ibidem*: 502-503). En este sentido, la Dra. Míguez defiende la validez y el potencial de estos conceptos para el futuro de la disciplina de las relaciones públicas, aunque considera que los términos organización y públicos no dan cabida a estas ideas críticas, por lo que propone empezar a usar expresiones como “niveles de entorno” para poder incorporarlas a la perspectiva directiva.

A partir de esta amplia diversidad de nomenclaturas, podemos concluir que en la teoría de las relaciones públicas conviven por lo menos cuatro distintos niveles de actuación. El nivel más concreto sería el de públicos específicos y situacionales, que se desarrollan alrededor de los procesos comunicativos que llevan a cabo y a los significados que florecen

⁴⁴ Para hablar de comunidad debemos remontarnos a los estudios del sociólogo alemán Ferdinand Tönnies (1855-1936) y especialmente a su libro “Gemeinschaft und Gesellschaft” (1887). En él, Tönnies propone una visión dualista de la sociedad, dividiéndola en dos realidades complementarias: la “comunidad” (*Gemeinschaft*) y la “asociación” (*Gesellschaft*). La comunidad es antigua, y debe contemplarse como un organismo vivo, mientras la asociación es reciente como denominación y fenómeno social, por lo que debería contemplarse como un artefacto, un agregado mecánico (Tönnies, 1984: 35). Existen seis tipos de comunidad según el sociólogo alemán: la comunidad de sangre; la de lugar; la de pensamiento –que implica solamente cooperación y acción coordinada hacia una meta común–; la de parentesco; la de vecindad; y la de amistad –condicionada por la similitud de trabajo y la actitud intelectual– (*Ibidem*: 44-46). A partir de esta concepción nace la teoría de la comunidad, la cual supone la perfecta unidad de las voluntades humanas en tanto que estado original o natural que se mantiene a pesar de su dispersión empírica (*Ibidem*: 38). El sentimiento recíproco y vinculante como voluntad peculiar de una comunidad recibirá el nombre de “consenso” (*Verständnis*) –que representa la fuerza particular y la propensión social que mantiene unidos los seres humanos como miembros de una totalidad–, y a su vez, el órgano real del consenso, mediante el cual se desarrolla y mejora, será el “lenguaje” (*Ibidem*: 50-51). Asimismo, el autor considera que la vida de la comunidad consiste en la posesión y el placer mutuos, así como en la posesión y el disfrute de los bienes comunes, una posesión que es, en sí misma, voluntad de conservación (*Ibidem*: 54). Por otro lado, Tönnies propone la teoría de la *Gesellschaft* o asociación, que trata de la construcción de una amalgama de seres humanos que en la superficie se parece a la comunidad en la medida que los individuos conviven en ella pacíficamente. Así y todo, en la comunidad permanecen unidos a pesar de todos los factores que tienden a separarlos, mientras que en la *Gesellschaft* se mantienen esencialmente separados a pesar de todos los factores que tienden a su unificación, e incluso se produce un cierto estado de tensión contra los demás (*Ibidem*: 72). En esta teoría, los bienes son concebidos por separado, como separados son sus propietarios y no hay nada que posea un valor común, sustentándose todo en el intercambio de mercancías (*Ibidem*: 74-76). La asociación, en definitiva, es una descripción general de la “sociedad civil” –o “asociación general de intercambio”–, la naturaleza y los movimientos de la cual tratan de entender la economía política (*Ibidem*: 85). Comparando las relaciones de una u otra teoría, podemos concluir que toda relación de carácter comunitario constituye un “yo superior” creado a partir de la unión de voluntades naturales, mientras que la asociativa se considera una “persona artificial” o un “todo efectivo” creados a través de la unión de voluntades racionales (*Ibidem*: 214). Otras diferencias entre comunidad y asociación son que la primera se sustenta en los conceptos de yo, posesión, tierra, derecho-familiar, voluntad social como armonía, usos, costumbres y religión; mientras que la segunda lo hace en conceptos como persona, riqueza, dinero, derecho-contractual, voluntad social en calidad de convención, legislación y opinión pública (*Ibidem*: 220, 281).

en torno a un *issue* concreto. Le seguiría el de *stakeholders*, entendidos como sinónimos de públicos genéricos y más o menos permanentes (grupos de interés). Proseguiría el concepto de comunidad y finalmente, cerraría el de esfera pública.

Una vez fijadas las diferencias y similitudes entre los términos relacionados con la recepción en relaciones públicas, veamos brevemente en qué consisten los procesos de identificación, segmentación y selección de los públicos.

2.1.3.5.4.1. Identificación, segmentación y selección de los públicos

En primer lugar, los profesionales de relaciones públicas empiezan por identificar los públicos a partir de una población total, una etapa que, aunque fundamental, en la actualidad se encuentra poco consolidada en la *praxis* profesional de la planificación estratégica de las relaciones públicas, realizándose normalmente de manera subjetiva y superficial, y no integral (Oliveira Dos Santos, 2013: 231).

Los públicos de las organizaciones de carácter más o menos permanente –también conocidos como *stakeholders*, públicos genéricos, grupos de interés o sistemas vinculados– son los empleados, los consumidores, la comunidad local⁴⁵, los inversores y analistas financieros, las entidades gubernamentales locales y nacionales, los proveedores y distribuidores, los creadores de opinión, el público en general –puesto que uno de los objetivos es influenciar a la opinión pública⁴⁶, a menudo a través de los *mass media*, si bien hemos detectado varios autores que no lo consideran como público–, los cuerpos profesionales, de comercio y reguladores, y cada vez más, las comunidades *online* (Gregory, 2009: 1326-1327). Cada grupo posee a su vez una etiqueta específica en la práctica profesional, por ejemplo: el trabajo con los empleados se conoce como relaciones internas o relaciones con los empleados; con los consumidores, relaciones públicas de *marketing* o relaciones públicas del consumidor (*consumer o marketing PR*); con los gobiernos locales o nacionales, *public affairs, lobbying*; y con los inversores y analistas financieros, relaciones públicas de ciudad o relaciones públicas financieras (*city or financial PR*).

A partir de una extensa revisión de modelos y tipologías de identificación de públicos, la Dra. Míguez (2006: 260-262, 494-495) propone la aplicación de cinco criterios para identificar no sólo los *stakeholders* o públicos genéricos que acabamos de ver, sino también los públicos específicos. En cuanto a los *stakeholders*, propone reconocerlos o bien según el tipo de vínculo que mantienen con la organización, o bien según su posición con respecto a la entidad –públicos internos, externos o mixtos–, mientras que para los públicos específicos

⁴⁵ La “comunidad local” puede subdividirse a su vez en tres clases de públicos: los medios de la comunidad –generalistas o especializados–; los líderes de la comunidad –políticos, altos funcionarios, educadores, líderes religiosos, profesionales, empresarios, banqueros, columnistas, líderes sindicales, líderes étnicos y líderes de barrio o vecindario–; y las organizaciones de la comunidad –cívicas, de servicios, sociales, empresas, culturales, religiosas, juveniles, políticas, grupos de interés especial, etc.– (Xifra, 2011: 214).

⁴⁶ Una opinión pública que tiende a abastecerse, cada vez más, de entretenimiento (Ruiz Caballero, 2006: 516).

sugiere que la clasificación debería hacerse según el nivel de implicación o actividad –que permite diferenciar entre no-públicos, públicos latentes, públicos informados y públicos activos–; según el tipo de compromiso con la organización –buscando entre los públicos informados y activos aquéllos que sean defensores de la organización, opositores o públicos no comprometidos–; y según su papel en el proceso comunicativo –pudiendo ser públicos primarios o públicos intermedios–.

De modo similar, la Dra. Oliveira (2013: 108-119) también propone las siguientes tipologías de identificación y segmentación genéricas para públicos y *stakeholders*: según la posición que ocupan en relación con el tipo de interés en la organización –lo que en la literatura suele conocerse como “mapa de públicos”–; en función de la posición con relación a los límites de la organización –es decir, según sean internos o externos–; en función del grado de poder para influir en la organización –dando lugar a públicos de decisión, de consulta, de conducta o de opinión–; en función de su nivel de actividad conductual –pudiendo identificar públicos activos, informados, latentes o no-públicos–; en función de su estatus en relación con la organización –que permite distinguir entre públicos imparciales, aliados, asociados y distinguidos–; a partir del vínculo o la relación con la organización –generando públicos funcionales, *enabling*, difusos y normativos–; o a partir de una combinación de criterios, estructurales, coyunturales o subsidiarios –como el geográfico, el demográfico, el psicográfico, el poder encubierto, la posición, la reputación, el *rol* en el proceso de decisión, el comportamiento comunicativo–.

Cabe señalar que la mayoría de modelos de segmentación de públicos existentes proceden del mundo del *marketing* –como los psicográficos y demográficos, que también pueden ser de utilidad para las relaciones públicas siempre y cuando se combinen con otros modelos propios–, mientras que desde la propia disciplina de las relaciones públicas sólo existe un modelo realmente riguroso, aunque escasamente utilizado en la práctica: la teoría situacional de Grunig & Hunt (1984), compuesta por tres variables independientes –el reconocimiento del problema, el reconocimiento de las restricciones y el nivel de involucración– y dos variables dependientes –la búsqueda de información y el procesado de información– que tratan de determinar el comportamiento comunicativo de cada uno de los públicos (Míguez González, 2006: 275-282, 301-302, 495, 501).

En cuanto a la última fase del proceso, la mayoría de los autores en relaciones públicas afirman que la selección de públicos es necesaria, si bien no ofrecen mecanismos para llevarla a cabo, por lo que en la práctica suele realizarse según el criterio subjetivo del profesional (Míguez González, 2006: 306-307). Esta etapa también se conoce como “jerarquización”, ya que la selección se realizará en función de qué grupos son prioritarios para aplicar el esfuerzo comunicacional, porque los recursos son limitados (Oliveira Dos Santos, 2013: 122). O en otras palabras, en este punto es cuando se decide qué públicos son los “estratégicos” para la organización. França (2004, *Cfr.* Oliveira Dos Santos, 2013: 108-122) propone tres criterios de jerarquización de públicos: la dependencia, la participación, y la interferencia.

El primer criterio se basaría en el nivel de dependencia que la organización tiene respecto a sus públicos para poder sobrevivir, dando lugar a “públicos esenciales” o vitales para la supervivencia de la organización. Los públicos esenciales pueden subdividirse, a su vez, en dos tipos de públicos, los “constitutivos” –que ofrecen los recursos para la constitución de la organización, como los inversores, los socios, el gobierno, etc.– y los “no constitutivos” –que también son imprescindibles para la viabilidad y mantenimiento de la organización, como los proveedores, los empleados o los consumidores–.

El segundo criterio, el de participación, distingue a los “públicos no esenciales”, que no garantizan los negocios ni la supervivencia de la organización pero sí participan de sus asuntos, como las redes de consultoría y de servicios promocionales –por ejemplo, las campañas de comunicación institucional–; las redes de servicios asociativos organizados –como los colegios profesionales y la patronales–; las redes de sectores sindicales; y las redes sectoriales de la comunidad.

El tercer y último criterio, el de interferencia, genera los “públicos de interferencia” o aquéllos que, por su poder de liderazgo, pueden generar interferencias indeseables o apoyar a la organización, como por ejemplo la competencia –redes de competencia– y los medios de comunicación de masas –redes de comunicación–.

En definitiva, podemos concluir que las herramientas de identificación, segmentación y jerarquización de los públicos son imprescindibles en el ámbito profesional a pesar de no ofrecer resultados necesariamente exactos, puesto que permiten definir las características de cada público, fundamentales para definir posteriormente los objetivos y la evaluación del programa de relaciones públicas (Míguez González, 2006: 308, 497), que deberán focalizarse siempre en las percepciones, las actitudes y las conductas comunicativas y relacionales de los públicos –los elementos constitutivos del capital reputacional corporativo– (Matilla, 2008a: 15, 552).

2.1.3.5.5. Las relaciones en las relaciones públicas

Son muchos los investigadores y profesionales en relaciones públicas que consideran que la auténtica razón de ser de la disciplina es crear y mantener “relaciones” entre una organización y sus públicos (Broom *et al.*, 1997: 83). A continuación veremos cuáles son los principales tipos de relaciones en relaciones públicas.

2.1.3.5.5.1. Tipologías de relaciones entre la organización y los públicos

Public relations deals with the relationships between organizations and their stakeholder publics— people who are somehow mutually involved or interdependent with particular organizations. The social system of interest comprises organization-public relationships, and public relations deals with establishing and maintaining those relationships. It is one of the fastest-growing fields of professional practice worldwide (Broom, 2009: 693-694).

Como se infiere de la anterior exposición de Broom, las relaciones públicas únicamente estudian aquellas tipologías de relaciones mantenidas entre las organizaciones y sus públicos –excluyendo otro tipo de relaciones humanas, como las relaciones maritales, las familiares, las que se dan entre trabajadores, etc.–. Unas relaciones que, en su mayoría, se llevan a cabo cuando una organización afecta a un público o cuando un público afecta a una organización. Aunque también existen otras relaciones posibles, como por ejemplo, cuando una organización y un público forman una coalición para afectar a otra organización; cuando una organización y un público forman una coalición para afectar a otro público; cuando una organización afecta a otra coalición de organización y público; o cuando múltiples organizaciones pueden afectar a múltiples públicos (Hon & Grunig, 1999: 12).

Además, debido a su creciente importancia teórica en las corrientes críticas, también deberían contemplarse las relaciones con la comunidad, aunque en la práctica normalmente se limitan a planificar actividades con la comunidad geográfica –y no con otros tipos de comunidad– para mantener un entorno mutuamente beneficioso, siendo la organización de eventos la principal técnica empleada para tal finalidad, aunque también destacan las técnicas de implicación comunitaria; las jornadas de puertas abiertas; el patrocinio y el mecenazgo; y las técnicas de captación de fondos (*fundraising*) (Xifra, 2006b: 82).

De este modo, las relaciones en relaciones públicas podrán ser tanto bipartidistas como multipartidistas y siempre serán situacionales, es decir, que podrán ir y venir y mudar cada vez que la situación cambie (Hon & Grunig, 1999: 13). Además las relaciones serán siempre conductuales, puesto que dependen de cómo se comporten las partes de la relación entre ellas. De este mismo modo, cabe puntualizar que *“Organizations do not have an “image” or “identity” separate from their behavior and the behavior of publics toward them. Instead, organizations have a “reputation” that essentially consists of the organizational behaviors that publics remember”* (Hon & Grunig, 1999: 13).

Las relaciones entre organizaciones y sus públicos no se limitan a comunicar para lograr sus objetivos, sino que también se sustentan en *“altering or constructing, to varying degrees, the nature and composition of the publics themselves”* (Leitch & Neilson, 2001: 136).

Autores como Hon & Grunig (1999: 13-16) creen que es posible aplicar los conceptos vinculados con las relaciones interpersonales y con la resolución de conflictos a las relaciones públicas, con el objetivo de mantener relaciones simétricas con los públicos. De las primeras se obtienen los conceptos de accesibilidad, positividad, apertura, seguridad, red de contactos (*networking*) y reparto de tareas; mientras que de la resolución de conflictos se adquieren las ideas de estrategias integrantes, estrategias distributivas, y estrategias de preocupación dual (*dual concern*) –pudiendo ser estas últimas simétricas o asimétricas–.

Otras estrategias para mantener las relaciones provienen de acercamientos desde el *development* y el *institutional advancement*, que han desencadenado en fórmulas populares para explicar de un modo resumido el proceso de las relaciones públicas, como el modelo RACE –“Research”, “Action”, “Communication”, “Evaluation”– de John Marston (1963) o el modelo ROPE –“Research”, “Objectives”, “Programming”, “Evaluation”– de Jerry Hendrix

(1992). Este colectivo de estrategias recibe el nombre de *stewardship*, que contiene cuatro elementos fundamentales: la reciprocidad, la responsabilidad, el *reporting*, y el *relationship nurturing* (Hon & Grunig, 1999: 17).

Para comprender las peculiaridades de la investigación y la práctica de las relaciones entre las organizaciones y los públicos (*organization-public relationships*) son de utilidad las ideas expuestas por Broom, Casey & Ritchey (1997: 95-96) en forma de decálogo:

1. *Public relations researchers and practitioners can study relationships as phenomena distinct from the perceptions held by parties in the relationships.*
2. *The formation of relationships occurs when parties have perceptions and expectations of each other, when one or both parties need resources from the other, when one or both parties perceive mutual threats from an uncertain environment, and when there is either a legal or voluntary necessity to associate.*
3. *Relationships consist of patterns of linkages through which the parties in relationships pursue and service their interdependent needs.*
4. *Relationships are the dynamic results of the exchanges and reciprocity that manifest themselves as the relationships develop and evolve, but they can be described at a given point in time.*
5. *Relationships may lead to increased dependency, loss of autonomy, goal achievement, and structured interdependence in the form of routine and institutionalized behavior.*
6. *Relationships have unique and measurable properties that are not shared with the participants in the relationships and that define relationships as being something separate from the participants.*
7. *The antecedents and consequences of relationships also have unique properties that distinguish them from the relationship.*
8. *Relationship formation and maintenance represents a process of mutual adaptation and contingent responses.*
9. *The absence of a useful definition precludes measurement of organization-public relationships and forces both scholars and practitioners alike to measure one pan or another and make potentially invalid inferences about the relationships.*
10. *The absence of a fully explicated conceptual definition of organization-public relationships limits theory building in public relations.*

Respondiendo a la llamada de Broom, Casey & Ritchey (1997) para definir conceptualmente las *organization-public relationships (OPR)*, Ledingham & Bruning (1998) proponen definir las, un año más tarde, como “*the state which exists between an organization and its key publics, in which the actions of either can impact the economic, social, cultural or political well being of the other*” (Hung, 2005: 393). Complementando esta perspectiva relacional,

Chun-ju Flora Hung (2005) considera que las “OPRs arise when organizations and their strategic publics are interdependent, and this interdependence results in consequences to each other that organizations need to manage constantly” (Ibidem: 396).

A la vez, Hung (2005: 409-410) identifica las siguientes tipologías de OPR usadas por grandes multinacionales, normalmente de un modo simultáneas: las *covenantal relationships* y las *win-win relationships* –llevadas a cabo con distintos tipos de públicos–; las *communal relationships* –sobre todo con las comunidades locales y los gobiernos locales–; las *exchange relationships* –normalmente detectadas con los consumidores–; las *contractual relationships* –sobre todo con los empleados y los proveedores–; las *exploitive relationships* –detectadas especialmente entre compañías y en la población local–; las *manipulative relationships* –localizadas a menudo en las relaciones con los medios–; y las *symbiotic relationships* –normalmente existentes entre distintos departamentos de la organización o entre distintos miembros de una alianza–. En todos estos tipos de relaciones entre la organización y sus públicos el factor “poder” juega un papel fundamental, por lo que los investigadores deberán tenerlo en cuenta cuando estudien las OPR (Ibidem: 420). Además, dichas tipologías pueden representarse en un continuo según el cual las relaciones más a la izquierda –las *exploitive relationships*– representan el pensamiento extremo de preocuparse únicamente por uno mismo, mientras que el extremo derecho –las *one-sided communal relationships*– representa lo opuesto, es decir, el pensar únicamente en los demás, mientras que entre medio se encontrarían las demás tipologías [Ver Figura 2].

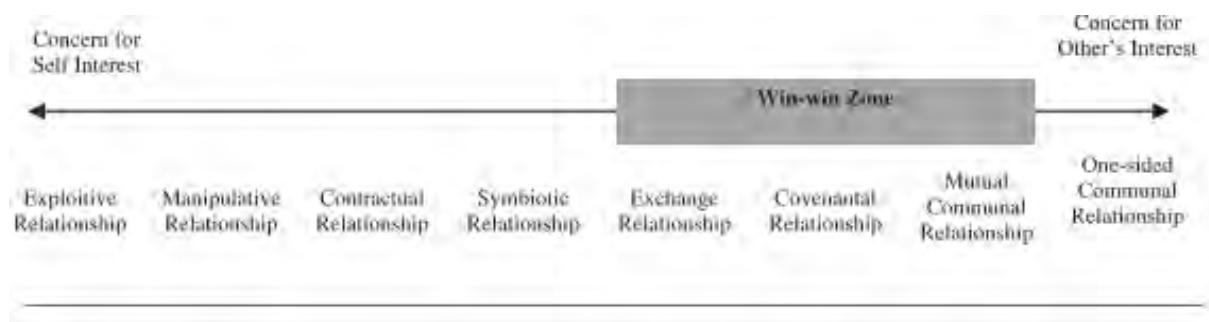


Figura 2. El continuo de los tipos de relaciones, modificado.

Fuente: Hung, 2005: 411.

Además, para estudiar las OPR los académicos y profesionales deberán diferenciar entre tres etapas básicas: a) los antecedentes de las relaciones; b) el mantenimiento –o cultivo– de las relaciones; y c) los resultados cualitativos de las relaciones (o *relationship quality outcomes*) (Ki & Hon, 2008: 1).

En cuanto a trabajos empíricos sobre las OPR en las principales publicaciones internacionales⁴⁷, la mayoría de estudios se han basado en las siguientes escalas: la de *PR Relationship Measurement Scale* de Hon & Grunig (1999), la escala *OPRA* de Huang (1997), las escalas desarrolladas por Bruning & Ledingham (1999) y Ledingham & Bruning (1999), y la

⁴⁷ Para ampliar información sobre las OPR, ver: Huang & Zhang (2013: 86).

escala de Bruning & Galloway (2003). Además, la mayoría han sido realizados desde la óptica de los públicos (66,1%) por sólo un 17,9% desde la perspectiva organizacional, y un 5,2% desde la co-orientación (Huang & Zhang, 2013: 86).

Finalmente, señalamos que para que una organización logre mantener unas buenas relaciones con sus públicos, no es suficiente con poseer un talento instintivo, sino que es imprescindible analizar continuamente su posición con los públicos (Cuenca Fontbona, 2010: 417). O en otras palabras, para ejercer la profesión de relaciones públicas es fundamental poder medir y evaluar las relaciones⁴⁸.

2.1.3.5.6. La medición y la evaluación de las relaciones públicas

La medición⁴⁹ en relaciones públicas, al contrario que otros tipos de medición empresarial, se fundamenta en la medición de “intangibles” (Cuenca Fontbona, 2010: 433; Cuenca Fontbona *et al.*, 2016; Grunig, 2006: 166). Es decir, en la medición de activos o recursos⁵⁰ que no contienen propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en los mismos, por lo que sus ventajas futuras son inciertas y están fuera de control (Cuenca Fontbona, 2014: 5).

Los principales recursos intangibles de una organización son las relaciones⁵¹ y la reputación⁵² [*sic*] (*Ibidem*: 5), que coinciden con las dos principales líneas de pensamiento en

⁴⁸ En lo que incluimos las relaciones negativas entre las organizaciones y los públicos, mucho menos analizadas en relaciones públicas y de las cuales se identifican al menos cuatro dimensiones: “*dissatisfaction, distrust, control dominance, and dissolution*” (B. B. Moon & Rhee, 2013).

⁴⁹ Si bien identificamos cierta confusión terminológica entre “medición” y “evaluación”, lo cierto es que son dos conceptos distintos. Concretamente, la evaluación es una de las cuatro etapas fundamentales del procesoclásico continuado de planificación estratégica en relaciones públicas de Marston (la 4ª), que requiere previamente de la realización de una investigación social preliminar (la 1ª) sobre las percepciones de los públicos estratégicos y sobre las relaciones que la organización mantiene con ellos. Por el contrario, la medición, característica de la corriente de la comunicación corporativa, apuesta por la medición de la reputación mediante indicadores. Así, la evaluación se focaliza en las causas, mientras que la medición lo hace únicamente sobre los efectos.

⁵⁰ En economía todo activo es un recurso, pero no todos los recursos son activos y sólo los recursos que cumplen los requisitos establecidos por el Consejo de las Normas Internacionales de Contabilidad (ISAB) –por las cuales se espera controlar los recursos y obtener beneficios económicos de los mismos–, pueden considerarse activos a efectos económico-financieros (Cuenca Fontbona, 2014: 5).

⁵¹ Para medir las relaciones es preciso obtener información sobre qué relaciones se mantienen, cuáles son las más críticas y cuáles se van a necesitar en el futuro para cumplir con los objetivos (*Ibidem*: 7).

⁵² Terence T. Flynn (2006: 197-198) defiende que “*the primary outcome of public relations is mutually beneficial relationships with our key stakeholders, then the outcome of those relationships will be, in fact, enhanced reputation (as measured by increased stakeholder satisfaction), and that once organizations achieve an enhanced reputation, they will engage in more socially responsible programs, the outcomes of which have a more global effect*”. Es decir, que para Flynn la reputación es una consecuencia de la relación. También J.E. Grunig (2006: 166-167) defiende que la reputación “*can be explained by the behavior of the organization and the quality of its relationships with publics (...) the value typically attributed to reputation should, instead, be attributed to relationships and that public relations can help to ‘manage’ reputation by cultivating relationships with publics and encouraging management to make socially responsible decisions*”. Por eso, no tiene sentido

relaciones públicas desde los años 90: la reputacional⁵³ o de comunicación corporativa – promovida por autores como Fombrun, Van Riel o Villafañe–, y la relacional⁵⁴ o clásica – defendida por autores como Matrat, Ferguson, Grunig o Ledingham & Brunig–, la cual analiza la gestión de la comunicación y la calidad de las relaciones con todos los públicos del mapa de públicos.

Los recursos intangibles “relación” y “reputación”, además de ser los más importantes y los más estudiados a nivel teórico, son también los protagonistas de la medición y evaluación en relaciones públicas, gracias a una variedad de instrumentos de medida⁵⁵, entre auditorías, monitores, certificaciones y principios (Cuenca Fontbona: 2014: 22). Según el Dr. Joan Cuenca (*Ibidem*: 22-23), todas las auditorías se asocian con el concepto relación; mientras que los monitores, las certificaciones y los principios se identifican con el de reputación.

En cuanto a variables independientes analizadas, las auditorías tienen el estudio del comportamiento; los ejes de identidad; la confianza⁵⁶; el mutuo entendimiento; la satisfacción; el compromiso; la congruencia; la exactitud; la comprensión⁵⁷; el acuerdo; el

que estos dos conceptos –relación y reputación– se consideren como iguales, algo que también apunta Joan Cuenca (2014: 24) cuando asegura que “si la reputación es el resultado de la interacción entre actores, se manifiesta una disonancia categórica entre dos conceptos que se disponen en un mismo plano, cuando en realidad uno depende del otro. La relación se define como un objeto de estudio, y la reputación se define como una variable dependiente de este objeto de estudio”. Una última distinción interesante sobre reputación y relación es según la tipología de públicos implicados: “*Reputation is a concept far more relevant to people who have no direct ties to an organization, whereas relationships are far more relevant to people who are direct stakeholders of the organization (employees, customers, stockholders and others, who usually are the organization’s most important publics). In other words, a reputation is generally something an organization has with strangers, but a relationship is generally something an organization has with its friends and associates*” (Hutton *et al.*, 2001: 258). De este modo, la reputación sería una variable fundamental para organizaciones que requieren constantemente de nuevos consumidores, donantes, empleados, etc., mientras que la relación será mucho más importante para aquéllas que dependan de relaciones más duraderas con públicos clave.

⁵³ La línea de pensamiento reputacional tiene como principal función la de blindar la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación (Matilla, 2011, *Cfr.* Cuenca Fontbona, 2014: 7).

⁵⁴ La línea de pensamiento relacional destaca por su visión cercana al individuo y por el concepto de la confianza generada por los públicos mediante la comunicación (*Ibidem*: 7).

⁵⁵ El Dr. Cuenca (2014: 22) identifica un total de 83 modelos de evaluación en relaciones públicas, de los cuales 35 –el 42,16%– tienen la relación como objeto de estudio, mientras que 48 –el 57,83%– hacen lo propio con la reputación (*Ibidem*: 22).

⁵⁶ La “confianza” depende de tres cuestiones fundamentales: “de las características que definen a cada actor; del conocimiento personal de los actores; y de la percepción de evidencias que benefician, directa o indirectamente, a los actores. A su vez, la desconfianza está basada en el desconocimiento, y en la vivencia de experiencias negativas” (Cuenca Fontbona, 2010a: 311).

⁵⁷ La tipología de evaluación en relaciones públicas que evalúa la recepción de los mensajes por parte de los públicos de los mismos es conocida como evaluación de los *outtakes*, y sirve para averiguar si los públicos han prestado atención a los mensajes y si éstos han sido comprendidos, siendo necesaria investigación cualitativa y cuantitativa básica con individuos representantes de los diferentes públicos (Marca Francés, 2011: 101). Si queremos señalar si se han producido cambios en los diferentes niveles de conocimiento y de comprensión de la audiencia, deberemos comparar el antes y el después de la intervención de las relaciones públicas, o bien fijar alguna muestra de grupo de control que se exponga a las intervenciones y compararla con otra que no se exponga (*Ibidem*: 101). Grunig & Hunt presentan este tipo de evaluación a través del concepto “aceptación de

control mutuo; la fiabilidad; la sensibilidad; la empatía; la seguridad; la percepción de lo tangible; la comunicación interna y/o externa; el entorno; la atención; la actitud; la reciprocidad; la mutua legitimidad; las relaciones abiertas *versus* las relaciones cerradas; las relaciones dinámicas *versus* relaciones estáticas; y la distribución de poder.

Los monitores, en cambio, analizan variables independientes como la calidad de la gestión; la solidez financiera; la calidad de bienes y servicios; la habilidad de atraer y conservar el talento; el valor a largo plazo; la capacidad para innovar; la calidad del marketing; la ética y la responsabilidad social y medioambiental; el empleo de activos corporativos; los impactos *off-line* y *on-line* de la comunicación; el buen gobierno corporativo; el liderazgo; los resultados financieros; el respeto global y el respeto sectorial; la creación de valor para el consumidor y para el accionista; qué materias primas se usan; la seguridad; el grado de orientación al mercado; las expectativas de futuro; la reputación interna; la presencia internacional; y la confianza.

Por último, las certificaciones y los principios valoran indicadores únicamente relacionados con la responsabilidad social y la acción social.

En definitiva, las auditorías usan una serie de *drivers* que definen el concepto clásico de relación, mientras que los que utilizan los monitores, las certificaciones y los principios no están catalogados como elementos esenciales del sistema de relaciones por la corriente clásica de las relaciones públicas, sino que se deben a la percepción reputacional, según la línea de pensamiento propugnada por la comunicación corporativa (Cuenca Fontbona, 2014: 23).

En cuanto a variables dependientes, todas las metodologías que valoran la relación concluyen en valorar a la propia interacción: el tipo y nivel de la relación establecida; la consecuencia de la interacción; la percepción⁵⁸ de la identidad, la imagen y el entorno organizacional, o bien la satisfacción⁵⁹. Los métodos fundamentados en la reputación, sin embargo, son completados con *rankings* empresariales y listas de impacto (*Ibidem*: 23-24).

Así pues, existen dos tipologías de herramientas de comprobación de resultados finales en relaciones públicas: las que estudian cualitativamente las variables que definen un sistema de relaciones (evaluación), y las que analizan cuantitativamente la reputación

las cogniciones”, con el que no sólo se mide la conciencia y la comprensión del público sobre los mensajes a los que se ha visto expuesto, sino que también se evalúa hasta qué punto está de acuerdo con la postura de la organización. La única fórmula válida para evaluar la aceptación de las cogniciones es entrevistando a los públicos, convirtiendo las preguntas en puntuaciones “Hedging and Wedging” o a través de preguntas abiertas y otros métodos informales (*Ibidem*: 102).

⁵⁸ La “percepción” puede definirse como “un proceso complejo por el cual un individuo obtiene la información del exterior y le asigna un significado determinado” (Capriotti, 1992: 47), mientras que por “percepción de una organización” entendemos “el proceso mediante el cual un sujeto conoce a una organización, y llega a concebir sus características y cualidades” (*Ibidem*: 50). La reputación, pues, sería el efecto social (socialmente compartido) del proceso individual de percepción.

⁵⁹ La “satisfacción” es “el sentimiento final que retroalimenta directamente los antecedentes. El resultado de cada interacción revierte en la predisposición a valorar la siguiente, al aumentar o disminuir las expectativas” (Cuenca Fontbona, 2010a: 311).

empresarial, cuyas variables aparecen como consecuencia de unas relaciones satisfactorias (medición) (*Ibidem*: 25).

Para concluir este apartado sobre evaluación y medición en relaciones públicas, secundamos la opinión de Joan Cuenca (*Ibidem*: 25-26) cuando afirma que, para conocer la eficacia de la práctica de las relaciones públicas, es más adecuado usar metodologías que analicen la calidad de las relaciones –a través del uso de variables independientes que definan y faciliten el estudio de la relación, logrando así variables dependientes que sirvan de información privilegiada–, y no mediante metodologías que usen *drivers* para dar visibilidad a una reputación basada en una posición determinada. Un punto de vista compartido también por otros autores, como J.E. Grunig (2006: 167) y David Phillips (2005, *Cfr. Grunig, 2006: 167*).

2.1.3.5.6.1. La evaluación de la comunicación con contenido cultural y de ocio

En relación al objeto de estudio específico de esta tesis doctoral, Viñarás *et al.* (2013: 177) defienden que cada vez es más frecuente que las organizaciones de cualquier sector de actividad apuesten, estratégica o tácticamente, por ofrecer actividades culturales, patrimoniales y de ocio a sus públicos, con el objetivo de mejorar sus relaciones con ellos y fomentar la participación de los mismos.

Esto es debido a que las organizaciones son conscientes que formar parte del tiempo de entretenimiento y disfrute de los públicos con los que se relacionan “es una manera eficaz de participar y mejorar el vínculo con ellos” (Viñarás Abad *et al.*, 2014: 161), por lo que el interés de las empresas en las actividades culturales va en aumento (Viñarás Abad *et al.*, 2013: 183). En este sentido, las empresas se enfrentan al reto de gestionar, desde un ente privado, algo ajeno para ellas como es la cultura, un bien tradicionalmente de gestión pública (Viñarás Abad *et al.*, 2014: 163). La gestión privada de la cultura suele llevarse a cabo mediante técnicas como el mecenazgo, el patrocinio, el *marketing* social⁶⁰ y la inversión propia y autónoma de un proyecto artístico-cultural (*Ibidem*: 163-164). En definitiva, técnicas mayoritariamente propias de las relaciones públicas y al servicio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que, entre sus dimensiones, incluye el fomento de la cultura, una dimensión que incluso ha originado el concepto específico de Responsabilidad Cultural Corporativa (RCC) (Viñarás Abad *et al.*, 2014: 164).⁶¹

Desde un punto de vista teórico de las relaciones públicas, la oferta cultural se enmarcaría en lo que para Grunig son efectos simétricos, o lo que para Matrat es la realización de las condiciones de participación efectiva y afectiva, derivada de considerar al hombre social como colaborador (Viñarás Abad *et al.*, 2013: 181). Lograr –o no– una

⁶⁰ Desde las relaciones públicas se denominaría “patrocinio social”.

⁶¹ Esta visión es propia de la comunicación corporativa y no sería compartida por la doctrina europea de las relaciones públicas.

interacción recíproca y equilibrada entre la organización y sus públicos dependerá del nivel de implicación que tenga la organización en la gestión de la acción cultural (*Ibidem*: 181), o en otras palabras, cuanto más participe la organización, mayor será el *engagement* relacional.

Viñarás Abad *et al.* (*Ibidem*: 185-186) proponen un modelo de evaluación de estas iniciativas basado en dos criterios [Ver Tabla 5]: por un lado, la implicación/gestión de la organización con la acción cultural y por el otro, el contenido de la acción, es decir, si está vinculado o no con el producto o servicios.

Tabla 1. Grado de Gestión

BAJO (1)	MEDIO (3)	ALTO (5)
La acción es organizada por otra institución y de ella depende la gestión.	La acción es organizada por la empresa emisora en convenio con la institución, con una gestión compartida.	La acción es creada, desarrollada y organizada por la organización emisora que gestiona su totalidad.

Tabla 2. Nivel de Vinculación

ALTO (1)	MEDIO (3)	BAJO (5)
La acción cultural tiene relación directa con el sector de la empresa ¹⁰ .	La acción cultural gira en torno al sector, pero añade un valor cultural extra.	La acción cultural no está relacionada con el sector por lo que no hay beneficios directos en

Tabla 5. Modelo de evaluación de las acciones culturales y del ocio basado en el grado de gestión de la organización y el nivel de vinculación de la acción.

Fuente: Viñarás Abad *et al.* (2013: 185-186).

El primero de ellos, el “Grado de Gestión” (GG), nos ofrece el grado de participación de la organización en la creación, gestión, desarrollo y control de la oferta cultural. Un ejemplo de grado bajo de implicación es el patrocinio, en el cual la empresa patrocinadora solo tiene derecho a la visibilidad de su identidad visual y/o la mención de su nombre, pero no puede decidir nada sobre la acción cultural, mientras que un alto grado de implicación lo constituye por ejemplo la creación y gestión directa de una estrategia de acción cultural, como la construcción de un espacio permanente con una colección propia (Viñarás Abad *et al.*, 2014: 165).

En cambio, el “Nivel de Vinculación” (NV) analiza el nivel o grado de vinculación entre la oferta cultural y el negocio de la organización. Si el nivel de vinculación es bajo, el retorno es alto y se relaciona más con la responsabilidad social –entendida desde la comunicación corporativa– y la participación de los *stakeholders*; mientras que si la vinculación es alta, el retorno es bajo, y está más vinculado con el *marketing* y el *branding* (*Ibidem*: 165). En este sentido, cabe señalar que

La cultura es en sí misma un concepto positivo, que automáticamente genera una asociación positiva a la organización que lo fomenta, pero si la oferta cultural está

circunscrita al sector de la organización, su valor es menor en términos relacionales, pues llevaría asociada una estrategia de marketing (Ibídem: 165).

Este modelo es útil en tanto que permite conocer el grado de interacción de cada acción y, por ende, tiene la potencialidad de mejorar la relación con la organización, ya que “la experiencia es una forma de aprendizaje, de aprender sobre el producto, la marca y la organización, y mejorar la relación” (Ibídem: 162).

En definitiva, cualquier acción relacionada con la cultura supondrá un beneficio para la organización, pero éste podrá ser mayor o menor en función de la eficacia en la gestión de las acciones culturales, que vendrá dada por la relación entre el Grado de Gestión y el Nivel de Vinculación.

De este modo, enmarcaremos dentro de la RSC –entendida desde la perspectiva de la comunicación corporativa– todas aquellas acciones culturales de eficacia alta, es decir, aquéllas creadas, desarrolladas y gestionadas por la organización y que, además, no mantengan relación con el sector de actividad de la misma, puesto que su objetivo es mejorar el entorno mediante un beneficio social como es la cultura (Viñarás Abad *et al.*, 2013: 191). Éstas son las acciones que debería perseguir una organización que desee realmente mejorar las relaciones con los públicos, dado que se logrará una alta interacción con ellos.

Por otro lado, las acciones de eficacia media se darán cuando, o bien la empresa no gestione del todo las acciones culturales, por lo que la interacción con los públicos será baja, o bien cuando la acción cultural se relacione con el sector, por lo que existe algún tipo de beneficio directo en la estrategia de *marketing*, publicidad o *branding* y no debería considerarse una acción pura de RSC (Ibídem: 192) si ésta es concebida desde la óptica de la comunicación corporativa.

Por último, las acciones de eficacia baja no permitirán demasiada interacción con los públicos porque la gestión siempre estará a cargo de terceros y, además, serán acciones altamente relacionadas con el sector de actividad de la organización. Ambas cualidades suponen, en consecuencia, una menor generación de notoriedad y de participación para la organización.

Un buen ejemplo de actividad cultural de RSC en comunicación corporativa relacionada con nuestro objeto de estudio sería la restauración del patrimonio, una acción socialmente bien vista y cargada de prestigio para la gran mayoría de la población.

2.1.4. Resumen del capítulo

1ª) La comunicación suele definirse como un proceso transaccional de intercambio de contenidos a través de símbolos, en el cual participan obligatoriamente un emisor; un receptor; un mensaje; una intencionalidad u objetivos; un canal de comunicación; un lenguaje; un código de referencia –común, aceptado y comprendido por emisor y

receptor–; una producción de efectos; un contexto cultural en el cual se produce; y la racionalidad de los protagonistas del proceso.

- 2ª) Las ciencias de la comunicación no deberían considerarse un ámbito disciplinario más, sino más bien un terreno pluridisciplinar, multidisciplinar e interdisciplinar que estudia las relaciones entre humanos.
- 3ª) Coexisten una gran cantidad de teorías y sub-teorías en la investigación en comunicación, que podemos agrupar en las perspectivas retórica, semiótica, fenomenológica, cibernética, socio-psicológica, socio-cultural y crítica.
- 4ª) Detectamos en la literatura analizada varios intentos de clasificar las distintas disciplinas y sub-disciplinas de la comunicación, aunque los resultados son muy heterogéneos y, debido a su dispersión, difícilmente logran representar la diversidad y complejidad de ramas existentes.
- 5ª) Se observa una tendencia en el ámbito de la comunicación en y alrededor del trabajo en cuanto a contemplar la comunicación de un modo cada vez más integral y estratégico. También la tendencia hacia una comunicación de corte más relacional parece ser cada vez más frecuente de un modo transversal.
- 6ª) La estrategia es una tipología de conocimiento que pretende encontrar la mejor manera de llevar a cabo unos objetivos concretos, a largo plazo, a través de la utilización de unos medios. En el ámbito de la comunicación, ésta se cimienta en la información disponible; los principios de comunicación y relaciones públicas; las teorías de la comunicación y de la persuasión; y las tácticas, que son las tareas que se deben cumplir a corto plazo para alcanzar el objetivo.
- 7ª) La comunicación estratégica es el término utilizado para orquestar las campañas de comunicación planificadas e intencionadas de una organización para con sus públicos. Dependiendo de la alta dirección como una función independiente, con capacidad ejecutiva, la comunicación estratégica tiene un propósito y un plan en el que se han contemplado las alternativas y se han argumentado las decisiones, normalmente mediante el uso de modelos de planificación estratégica. En definitiva, es la puesta en práctica de un proceso previo: la estrategia de comunicación.
- 8ª) Para investigar la estrategia, deberemos hablar por parte de los públicos (percepciones), en tanto que el objetivo de cualquier organización será la generación de esas percepciones –también conocidas como imagen o reputación– mediante la gestión de su identidad y de aquello que comunican. Asimismo, partimos del supuesto de que la denominada “gestión” de los intangibles parte de un error conceptual, ya que, por definición, las percepciones humanas no son algo que pueda gestionarse.
- 9ª) El concepto de comunicación estratégica y de relaciones públicas aparecen normalmente vinculados en buena parte de la literatura consultada. Sin embargo, detectamos que, en los últimos años, el término “relaciones públicas” se ha deteriorado

a nivel de reputación, por lo que su uso suele equipararse, limitada y erróneamente, al nivel más táctico –técnico o instrumental– de la disciplina.

- 10ª) Coexisten distintas perspectivas teóricas o paradigmas en relaciones públicas, si bien los distintos intentos de ordenarlas y categorizarlas han dado resultados muy dispares. Para intentar unificar las distintas clasificaciones con los paradigmas existentes en ciencias sociales, nosotros proponemos una separación que contenga tres paradigmas: el empírico-analítico, el interpretativo y el crítico. Especificamos que en el primero de ellos incluiríamos lo que hemos pasado a denominar macro-perspectiva funcionalista o funcional y macro-perspectiva co-creacional o relacional.
- 11ª) Partiendo de lo expuesto, creemos que para lograr nuestro objetivo inicial de realizar un acercamiento al patrimonio desde la comunicación lo más holístico posible, no existe disciplina más adecuada que las relaciones públicas, un área de investigación con potencial para unificar distintas tipologías de comunicación aplicada.
- 12ª) En la práctica de las relaciones públicas, los públicos son diversos, heterogéneos, solapados, interconectados y dinámicos, y es fundamental identificarlos, segmentarlos, seleccionarlos, jerarquizarlos y evaluarlos.
- 13ª) Existen varios conceptos, sustitutivos o complementarios, relacionados con la idea de “públicos”: los *stakeholders*, los *constituents*, las áreas de contacto, el entorno, la opinión pública, el interés público y las audiencias.
- 14ª) Para comprender la efectividad del ejercicio de las relaciones públicas, lo más conveniente es emplear metodologías de evaluación que examinen la calidad de las relaciones. La medición de la reputación mediante indicadores de medida, si se lleva a cabo, debería contemplarse como variable dependiente de las relaciones, y nunca de modo independiente.
- 15ª) Las acciones relacionadas con la cultura corporativa implican un beneficio para cualquier organización. Sin embargo, la rentabilidad de dichas acciones podrá ser mayor o menor en función de la relación entre el Grado de Gestión y el Nivel de Vinculación de la entidad.

2.2. El patrimonio

Antes de adentrarnos en el análisis de la literatura que ha tratado el concepto de patrimonio desde las ciencias de la comunicación, veamos en primer lugar qué se entiende por patrimonio, qué valores y usos posee, cuál es su potencial económico para un país y cómo ha sido gestionado tradicionalmente en España.

2.2.1. Definición de patrimonio

Le patrimoine est en quelque sorte la vitrine du génie national (Audrerie, 2003: 12)

Por lo general se suele tener una idea aproximada sobre a qué nos referimos al hablar de patrimonio (en inglés *heritage*), pero cuando se trata de definirlo académicamente, la cosa se complica.

La definición del concepto en lengua castellana, según el Diccionario de la RAE, es la siguiente: “(Del latín *patrimonium*) *m.* Hacienda que alguien ha heredado de sus ascendientes” (Real Academia Española, 2001: 1703). Aunque para el presente estudio, preferimos adoptar la definición de la RAE sobre “patrimonio nacional”: “Suma de los valores asignados, para un momento del tiempo, a los recursos disponibles de un país, que se utilizan para la vida económica” (Real Academia Española, 2001: 1703).

Esta acepción de patrimonio nacional, entendido también “como un legado de dominio público, que debe ser accesible a toda la ciudadanía para su educación y disfrute” (Fontal Merillas, 2003: 50), es la que podríamos considerar como concepto moderno de patrimonio, nacido a raíz de la Revolución Francesa, bajo la influencia del nuevo Estado Liberal y la proliferación de los nacionalismos europeos⁶².

Pero el concepto de patrimonio es todavía más complejo. En primer lugar, es necesario remarcar el alcance multidisciplinar del mismo, que posibilita acercamientos desde campos tan diversos como la historia del arte, la antropología social, la arqueología, la historia, la geografía, la educación, la política, la economía, el turismo, las relaciones internacionales o, como en nuestro caso, las ciencias de la comunicación. Además, debemos añadir su rápida y constante evolución histórica, así como su reciente consideración como una nueva disciplina académica autónoma (Butler, 2006: 464), aunque con marcadas diferencias teóricas entre los acercamientos de Oriente y de Occidente.

Con la intención de lograr una aproximación lo más objetiva posible, hemos seleccionado una serie de definiciones y reflexiones procedentes de la literatura académica nacional e internacional, que nos ayudarán a adoptar una visión transdisciplinar sobre el concepto de patrimonio, el cual puede entenderse como:

⁶² En este sentido, el patrimonio nacional y el nacionalismo del estado-nación son dos conceptos que precisan el uno del otro para consolidarse y legitimarse (Graham & Howard, 2008: 7).

- *un elemento contenido en la cultura, que a su vez contiene otros elementos* (Martín de la Rosa, 2003: 157).
- *a vehicle (often, but now always, a site) where 'cultural memory' and various phenomena of 'history culture' reside* (Harvey, 2008: 21).
- *los bienes que poseemos y los que hemos heredado de nuestros ascendientes* (Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 11).
- *todo lo que traspasamos en herencia* (Ibídem: 11).
- *is an intergenerational exchange or relationship (...) possessing values that are not only meaningful to one generation, but worthwhile to pass on from generations to generations* (Su, 2009: 6).
- *is not the equivalent of history, yet history is the source of heritage* (Poría, 2001: 48).
- *is not a passive process of simply preserving things from the past that remain, but an active process of assembling a series of objects, places and practices that we choose to hold up as a mirror to the present, associated with a particular set of values that we wish to take with us into the future (...) is seen as emerging from the relationship between people, objects, places and practices* (Harrison, 2013: 4).
- *todo lo que contribuye a conformar y consolidar la identidad de un lugar* (Zendri & Arteaga, citados por: Fontal Merillas, 2003: 40) o *todo aquello que forma parte de nuestra identidad* (Mujica Arredondo, 2009: 13).
- *la historia procesada a través de mitología, ideologías, nacionalismo, romanticismo, orgullo local y planes de marketing* (Schouten, 1995: 21).
- *el paso del tiempo convertido en narraciones* (Esmoris, 2010: 1).
- *le témoin muet des grandeurs et des misères d'une région* (Audrerie, 2003: 8).
- *l'œuvre de l'activité de l'homme. Il est le résultat tangible de son savoir-faire* (Ibídem: 87).
- *la memoria viva de la cultura de un pueblo* (Observatorio de la Sostenibilidad en España, 2009: 28).
- *an irreplaceable source of life and inspiration* (Meinke & Ping, 1999: 96).
- *an active, vibrant cultural process of creating bonds through shared experiences and acts of creation* (Smith, 2006: 308).
- *a culturally directed process of intense emotional power, that is both a personal and a social act of making sense of, and understanding, the past and the present* (Ibídem: 304).
- *a thing (tangible and non tangible) based on history (directly or indirectly) that can be chosen, accepted, or created, whose existence is considered by someone as relevant (directly or indirectly) for them today* (Poría, 2001: 55).
- *un messenger vivant. Il n'est pas une relique à vénérer* (Audrerie, 2003: 78).

- *testimonio materiale avente valore di civiltà* (Teoría de los Bienes Culturales y Ambientales italiana. Cfr. Martínez Yáñez, 2006: 42).
- *una construcción social (implica invención o manipulación), un artificio ideado por alguien* (Prats, 1997: 19-20).
- *un contenedor de valores y significados para los ciudadanos del presente* (Castillo Ruiz, 2008: 13).

Además, a un nivel más concreto, el patrimonio puede englobar:

- *bienes de naturaleza pública y privada* (Lorusso & Schippa, 1992: 241-259).
- *bienes patrimoniales ‘muebles’ o ‘inmuebles’* (Martínez Yáñez, 2006: 229).
- *objetos materiales, derechos, obligaciones, patrimonio abstracto y espiritual* (Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 11).
- *bienes relacionados con la antigüedad, el arte, la historia y el nacionalismo* (Martínez Yáñez, 2006: 69-70).
- *[algo que] no necesariamente mide su significatividad en función de la antigüedad* (Fontal Merillas, 2004: 82).
- *a range of things from large to small, grandiose to humble, ‘natural’ to constructed* (Harrison, 2013: 5).
- *tanto el entorno natural como el cultural* (Morucci, 2004: 15).
- *todos los elementos naturales y culturales, tangibles e intangibles (materiales e inmateriales) que son heredados o creados recientemente* (Definición que la UNESCO empleó durante la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo de 1998. Cfr. Martín de la Rosa, 2003: 157).
- *todas las manifestaciones o conjuntos de manifestaciones, materiales e inmateriales, que definen la personalidad neohistórica de un pueblo o colectivo humano* (Bermúdez et al., 2004: 10-11).
- *bienes materiales o inmateriales relacionados con la acción del hombre a lo largo de la historia, los cuales disponen de valores y significados para los ciudadanos del presente* (Castillo Ruiz, 2008: 13).
- *nociones de paisaje, conjuntos históricos, parajes naturales y conjuntos arquitectónicos, así como las nociones de biodiversidad, colecciones, prácticas culturales tradicionales o actuales, conocimientos y experimentación* (Morucci, 2004: 15).
- *groups of buildings, vernacular architecture, and industrial and 20th century built heritage* (Bouchenaki, 2005).

- *aspectos como el cine, la etnología, la arquitectura popular y el folclore, un sitio histórico o, por qué no, un discurso o una conversación telefónica* (Bermúdez et al., 2004: 12).
- *la propia publicidad, cuyos ejemplos nacionales más populares son el toro de Osborne o los anuncios luminosos de Schweppes (en la Gran Vía) y Tío Pepe (Puerta del Sol) de Madrid* (Mateos Rusillo, 2009b: 13-15).
- *todos los elementos relacionados con el triángulo 'naturaleza, historia e inspiración'* (Prats, 1997: 27).
- *una diversidad de bienes que tienen en común su historicidad y su constante evolución y ampliación a lo largo de la historia de la protección dado el paulatino reconocimiento en ellos de valores cada vez más globales hasta llegar al cultural y, hoy día, al de identidad y/o memoria* (Martínez Yáñez, 2006: 37).
- *cultural heritage sites (including archaeological sites, ruins, historic buildings); historic cities (urban landscapes and their constituent parts as well as ruined cities); cultural landscapes (including parks, gardens and other modified landscapes such as pastoral lands and farms); natural sacred sites (places that people revere or hold important but that have no evidence of human modification, for example sacred mountains); underwater cultural heritage (for example shipwrecks); museums (including cultural museums, art galleries and house museums); movable cultural heritage (objects as diverse as paintings, tractors, stone tools and cameras –this category covers any form of object that is movable and that is outside an archaeological context); handicrafts; documentary and digital heritage (the archives and objects deposited in libraries, including digital archives); cinematographic heritage (movies and the ideas they convey); oral traditions (stories, histories and traditions that are not written but passed from generation to generation); languages; festive events (festivals and carnivals and the traditions they embody); rites and beliefs; music and song; the performing arts (theatre, drama, dance and music); traditional medicine; literature; culinary traditions; traditional sports and games* (UNESCO, 2002, Cfr. Harrison, 2013: 6).

El patrimonio se caracteriza, además, porque:

- *supone un recurso escaso, limitado y no renovable* (Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 17).
- *és una matèria primera molt fràgil que no es pot utilitzar sense planificació per part de la societat* (Pardo Rodríguez, 2004: 49).
- *hace referencia a su potencial o efectiva relación con las personas* (Fontal Merillas, 2008: 86).
- *ya comprende en sí mismo al público (...) implica a las personas porque estamos hablando de propiedad (alguien es el propietario real o simbólico), de pertenencia*

(una persona o grupo lo siento suyo), de transmisión (alguien hará de agente que emite y alguien de receptor), de caracterización de un contexto (político, social, histórico..., todo ello construido y referido a seres humanos), de selección de bienes materiales, inmateriales y espirituales (son personas quienes realizan esas selecciones desde la investigación, la gestión patrimonial, la difusión...) y de la proyección de un conjunto de valores (que generan personas, que modifican personas y que otorgan o proyectan también personas). Y la última y más importante, el patrimonio actúa como referente identitario (de alguien, en algún aspecto de los círculos de su identidad, de las formas de ser, de sentir, de actuar, de desear, de relacionarse...) (Ibídem: 85).

- *is something dynamic that may be changed* (Poria, 2001: 54).
- *produces something new in the present that has recourse to the past* (Kirshenblatt-Gimblett, 1995: 370).
- *may be understood in terms of 'prospective memory', as tokens that represent a desired future –reflecting both future pasts and past futures* (Harvey, 2008: 21).
- *és valuós per a il·lustrar l'ADN cultural d'una comunitat o grup social* (Mateos Rusillo, 2009b: 8).
- *is continually remade and negotiated* (Smith, 2006: 301).
- *Implica la pertenencia-referencia a un contexto específico, sin el que no se entiende su origen y evolución; por eso, en ocasiones, los contextos son muchos y es preciso conocerlos todos, y no solo el contexto actual en el que 'habita'* (Fontal Merillas, 2008: 81).
- *Values are placed upon artefacts or activities by people who, when they view heritage, do so through a whole series of lenses, the most obvious of which are: nationality; religion; ethnicity; class; wealth; gender; personal history; and that strange lens known as 'insideness'* (Graham & Howard, 2008: 2).
- *is dissonant and contested (...) connected with controversy and cultural/ identity politics* (Smith & Akagawa, 2009: 5).
- *adds value to existing assets that have either ceased to be viable (subsistence lifestyles, obsolete technologies, abandoned mines, the evidence of past disasters) or that never were economically productive because an area is too hot, too cold, too wet, or too remote* (Kirshenblatt-Gimblett, 1995: 370).
- *the intersection of heritage and identity, which helps define the essence of the cultural realm, is fundamental to the political negotiation not just of the state, but also of polities and societies at a range of scales* (Graham & Howard, 2008: 13).
- *Senses of national belonging and other scale rootedness grounded in heritage remain potent sources of pluralization, diversity and hybridity, but also of dissonance, conflict and overt violence* (Ibídem: 13).

- *representa una herencia común distintiva que explica el origen de los pueblos, razona su presente y ofrece un proyecto de futuro generador de bienes y recursos* (Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 167).
- *is often invoked in the context of debates and protests about things and practices that are considered to be threatened or at risk* (Harrison, 2013: 7).
- *resides in the here and the now –whenever and wherever that here and now happens to be* (Harvey, 2008: 20).
- *es de interés público* (Concepto originario de la Convención Nacional de la II República Francesa de 1794. Cfr. Martínez Yáñez, 2006: 77).
- *es un derecho individual* (Constitución Española de 1978, Artículo 44).
- *el poder político ha sido, es y presumiblemente será el principal agente de activación patrimonial* (Prats, 1997: 34).
- *heritage is also a political process, and heritage places or objects can become resources of power* (Smith, 2006: 307).
- *sin poder, podríamos decir, no existe patrimonio* (Prats, 1997: 35).
- *requiere legitimación y consenso social (...) su selección y activación implican una intervención de una hegemonía social y cultural* (Ibídem: 20).
- *cannot exist interdependently of a process of categorizing, ordering, listing and subsequently conserving and/or archiving it* (Harrison, 2013: 6).
- *sirve como medio para profundizar en el conocimiento del entorno y establecer juicios acerca de los problemas humanos* (Ballart Hernández, 2002: 120).
- *el factor determinante es su carácter simbólico, su capacidad para representar simbólicamente una identidad* (Prats, 1997: 22).
- *es un arma de identidad, cuya singularidad contribuye a generar una imagen de marca* (Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 206).
- *afecta principalmente a las identidades políticas básicas, es decir, locales, regionales y nacionales* (Prats, 1997: 31).
- *forma parte de nuestra memoria y es, además, un recurso para poder definirnos* (Fontal Merillas, 2003: 39).
- *help to bind groups together not only at a national, but also at sub-national, community levels* (Smith, 2006: 303).
- *identifica la calidad de vida y bienestar social de los ciudadanos que lo poseen* (Guarini, Cfr. Martínez Yáñez, 2006: 303-304).
- *face à l'éclatement du monde moderne et la banalisation des critères sociaux, le patrimoine devient une sorte de valeur refuge, où il est bon de se retremper à intervalles réguliers* (Audrerie, 2003: 21).
- *ofereix enormes possibilitats per al desenvolupament cultural i econòmic de les comunitats, tot i que s'ha d'observar amb respecte* (Pardo Rodríguez, 2004: 49).

- *is seen as the source of important benefits to society, including stability, understanding, tolerance, recognition of and respect for cultural differences, and economic development* (Avrami *et al.*, 2000: 68).
- *is an essentialized resource for 'creating a future' in the contemporary global context* (Butler, 2006: 476).
- *su uso y disfrute puede y debe ser rentable* (Hernández Hernández, 2002: 9).
- *es pot augmentar en el present amb la intenció de llegar-lo als que ens seguiran en el futur* (Mateos Rusillo, 2009b: 8).
- *no es sólo un conjunto de bienes, sino también y muy importante, una agrupación de valores* (Fontal Merillas, 2003. 39).
- *Es una expresión del diálogo internacional* (Lemos, 2005: 220).

A partir de esta selección de aproximaciones y definiciones en torno al concepto de patrimonio, proponemos la siguiente definición: entendemos por patrimonio aquella construcción social cambiante, subjetiva y controvertida, heredada del pasado o creada en el presente, capaz de englobar todo tipo de elementos naturales y culturales, materiales e inmateriales, seleccionados y activados previamente por una comunidad hegemónica, la cual atribuye a los mismos determinados significados y valores de excepcionalidad, con la doble finalidad de preservarlos para el futuro y usarlos en el presente en beneficio de la comunidad a la cual pertenecen.

Podemos concluir que existen tres grandes tipologías de patrimonio: el cultural –que puede dividirse a su vez en cultural material y cultural inmaterial–; el natural; y el mixto –medio cultural y medio natural–.

De ellos, el “patrimonio cultural material” o “tangible” es la tipología de patrimonio más estudiada a nivel académico, quizás porque incluye, a su vez, una gran diversidad de tipologías, como el patrimonio arqueológico (Brattli, 2009; Buccellati, 2006; Dalglish *et al.*, 2013; Darvill, 2010; Fagan, 2006; Juan Tresserras, 2004; Lavín Berdonces *et al.*, 1996; Lipe, 1984; Mackay, 2006; Muñoz Cosme & Vidal Lorenzo, 2003; Orejas Saco del Valle, 2001; Pérez-Juez Gil, 2006; Stark & Griffin, 2004; Start, 1999); el patrimonio histórico (Alhama, 1907; Álvarez Casado, 1998; Bedate Centeno, Sanz Lara, & Herrero Prieto, 2001; Izetbegović *et al.*, 2013; Rojas Rabaneda, 2011); el patrimonio histórico-arqueológico (Ballart Hernández, 2002; Gusi, 2008); el patrimonio artístico (Ballesteros-Gaibrois, 1972; Mateos Rusillo & Colorado, 2008; Saavedra Arias, 2011); el patrimonio histórico-artístico (Silva Porto, 1970; Sánchez Castillo, 2009); el patrimonio etnográfico (Flores Jimeno, 2005; Santacana Mestre & Hernández Cardona, 2006; Santana Talavera, 2003); el patrimonio monumental (Ben Andrés, 2005); el patrimonio audiovisual (Bokova, 2012); el patrimonio publicitario (Guirao, 2006); el patrimonio bibliográfico (Flores Jimeno, 2005) o documental (UNESCO, 2013a); el patrimonio antropológico (Butler, 2006; Prats, 1997); los paisajes culturales (Martínez Yáñez, 2006: 923-926; Sánchez-Palencia *et al.*, 2000); el patrimonio arquitectónico (C. M. Hall & Zeppel, 1990; Jiménez-Landi, 1985; King, 2004; Pérez-Montserrat *et al.*, 2006; Rajagopalan, 2012); el

patrimonio eclesiástico (Iñiguez Ruiz-Clavijo, 2009); el patrimonio urbano (Choay, 2007; Cortés Puya, 2002; Pothof, 2006); el patrimonio científico (Martínez Yáñez, 2006); el patrimonio tecnológico (Martínez Yáñez, 2006); el patrimonio industrial (Benito del Pozo, 2002); o el patrimonio digital (Carreras Monfort, 2004), entre otros.

Entretanto, el “patrimonio cultural inmaterial” o “intangibles”, pese a su juventud como categoría patrimonial, cuenta también con una amplia literatura especializada (Ahmad, 2006; Aikawa-Faure, 2009; Alonso Ponga, 2009; Anheier & Isar, 2011; Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO, 2007a, 2007b, 2009; Bouchenaki, 2005; Carrera Díaz, 2009; Durán Ruiz & Navarro Ortega, 2011; Fernández de Paz, 2004; Garrote Fernández-Díez, 2009; George, 2010; González Garzón, 2008; Henriques & Custódio, 2008; Jaya, 2007; Kirshenblatt-Gimblett, 2004; Llop i Bayo, 2009; Martínez, 2006; Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2013; Ollivier, 2005; Querol, 2009; Rivière *et al.*, 2008; Rosón Lorente, 2009; Segadika, 2006; Smeets *et al.*, 2008; L. Smith & Akagawa, 2009; Thebe, 2006; Timón Tiemblo, 2009; UNESCO, 2003, 2011, 2012, 2013b; Vidal González, 2008; Villaseñor Alonso & Zolla Márquez, 2012; C. Zhang & Zou, 2009) y está compuesto de otras subcategorías, como las fiestas (Crespi i Vallbona, 2002; Pizano Mallarino *et al.*, 2004; Torrego Serrano, 2002); el patrimonio gastronómico (Dulău, Coroş, & Coroş, 2010; Schlüter, 2006; López-Guzmán & Jesús, 2011; Medina, 2009); las lenguas (Smeets, 2006); las danzas tradicionales (Henriques & Custódio, 2008); las artes escénicas (Albornoz *et al.*, 2011: 29-48); la música tradicional (Sagardía, 1975); y las tradiciones orales (Myrsiades, 1987: 104-108).

Como segunda gran categoría encontramos el “patrimonio natural”, conformado por todo tipo de naturaleza⁶³ sobresaliente y que engloba tipologías tan diversas como los bosques tropicales; los ecosistemas y las reservas de ecosistemas; las zonas templadas/mediterráneas; las áreas montañosas o las llanuras; las áreas de agua dulce o las costeras (Hadley, 2008, *Cfr.* Cunha, 2012: 426); las zonas boscosas (Skoglund & Svensson, 2010); o el patrimonio subacuático (Portela Vázquez, 2011), entre otras.

Por último, de la unión del patrimonio cultural y el natural nace el “patrimonio mixto”, un concepto propuesto por la UNESCO para describir aquellos sitios que contienen un significado tanto cultural como natural, dándose un vínculo indisoluble entre ellos.

2.2.2. Valores y usos del patrimonio

El valor de una civilización se mide no por lo que sabe crear, sino por lo que es capaz de conservar (Herriot, Cfr. Bermúdez et al., 2004: 9).

⁶³ Entendiendo por “naturaleza” todo aquello “currently adopted by many as a gloss collectively referring to landscapes and habitats, wild species, and other nonhuman elements of the physical environment” (Heatherington, 2012: 1229). De todos modos, aunque la naturaleza suele definirse como aquellos “elementos no humanos”, filosóficamente hablando “Nature is a key part of humanized, culturally defined places. (...) Even though nature is not ‘made’ by humans, it is a human intellectual construct” (Inanloo Dailoo & Pannekoek, 2008: 27). De esta aparente contradicción nacen los debates sobre la dualidad naturaleza-cultura, en los cuales lo natural se acostumbra a presentar también como un atributo cultural.

Por valor del patrimonio adoptamos la siguiente concepción de Ballart Hernández (2002: 61):

Se hablará de valor en el sentido de aprecio hacia determinados objetos por el mérito que atesoran, por la utilidad que manifiestan, o por su aptitud para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar. (...) Se trata de una cualidad añadida por las personas, que puede crecer o disminuir, y que los hace estimables. Se trata, pues, de un concepto relativo sometido a los vaivenes de la percepción y del comportamiento humanos y, por lo tanto, dependiente de un marco de referencias intelectuales, históricas, culturales y psicológicas que varía con las personas y los grupos que atribuyen valor.

Tras revisar algunas de las principales clasificaciones de valores patrimoniales, como la de Ballart Hernández (2002: 65); la de Darvill (recogida en Martínez Yáñez, 2006: 60); la de Fontal Merillas (2003: 45-47); la de Lipe (recogida en Ballart Hernández, 2002: 64-65), la de Avrami *et al.* (2000: 8-10); o la de Martínez Yáñez (2006: 94-96), así como las clasificaciones de la Constitución Española de 1978, la Ley de Patrimonio Histórico Español y las de las legislaciones autonómicas españolas (recogidas por Martínez Yáñez, 2006: 202-258), hemos detectado grandes similitudes teóricas entre ellas. Las ideas fundamentales extraídas diferencian, por lo menos, los siguientes valores del patrimonio:

- 1) el valor de uso económico y comercial.
- 2) el valor de testimonio o documento de la historia, que expresa cosas sobre las personas que lo crearon y utilizaron en el pasado.
- 3) el valor formal y material, determinado por los criterios dominantes de gusto artístico y por las tradiciones estéticas.
- 4) el valor informativo-científico, determinado por el tipo de investigación formal practicada sobre el bien patrimonial.
- 5) el valor de bienestar psicológico y emocional que proporciona el patrimonio por el mero hecho de estar presente, que puede relacionarse, a la vez, con la condición de autenticidad e integridad inherente en la mayoría de bienes patrimoniales.
- 6) y el valor nacionalista e identitario.

Hasta aquí los principales valores patrimoniales, también conocidos académicamente como el “significado cultural” (*cultural significance*) del patrimonio (Avrami *et al.*, 2000: 7-8). Pero todavía quedan por responder un par de preguntas fundamentales:

- ¿Qué puede o debe hacerse con estos valores y beneficios del patrimonio?
- ¿De qué manera puede usar sus bienes patrimoniales un territorio?

Una sociedad acelerada, mercantilizada y globalizada como la nuestra necesita darle uso a todo, incluido al patrimonio. Eso sí, como bien apunta Ballart Hernández (2002: 120), fijándose siempre en “la conservación como pre-condición. No puede haber uso sin conservación ni mantenimiento, lógicamente”.

En este sentido, Mateos Rusillo (2009b: 21) considera que los usos patrimoniales fundamentales son tres:

- 1º) Como recurso identitario⁶⁴, que permite identificar y singularizar un colectivo. Su ADN cultural.
- 2º) Como recurso económico, básicamente en cuanto recurso para el turismo cultural.
- 3º) Como recurso educativo en ciencias humanas y sociales, como la historia del arte, la geografía, etc.

Asimismo, Gaetano Palumbo (2006: 38) precisa que para hablar de “uso” del patrimonio y no de “explotación”, debe predominar un enfoque social por encima del de mercado. Desde esta perspectiva, un uso adecuado del patrimonio debería cumplir, al menos, las siguientes características:

- No considerará el valor económico como el más importante⁶⁵.
- Dará una importancia especial a la interpretación y a los sentimientos locales sobre el patrimonio.
- Contemplará el lugar como un continuo cultural con sus alrededores.
- Equilibrará siempre el uso con la conservación.
- Será considerado un bien público.
- Contará con la participación de la comunidad local para su conservación.
- El uso deberá añadir valor al recurso.
- Será sostenible.

2.2.3. El patrimonio como recurso económico

Durante las últimas décadas, los teóricos del patrimonio han debatido sobre la “mutación consumista” de su objeto de estudio (Leniaud, 2002: 316). Mateos Rusillo (2009c: 21-24) distingue tres posturas teóricas fundamentales relacionadas con la comercialización, sobre todo a través del turismo, del patrimonio: las favorables (utilitaristas), las contrarias

⁶⁴ Este recurso estaría relacionado con lo que Avrami *et al.* (2000: 70) denominan uso como “mensaje político” y uso como “creador de vínculos” dentro de un grupo social, como una nación o un vecindario.

⁶⁵ Precisamos que con esto no se quiere decir que el uso económico no deba ser importante, sino simplemente que el uso social y la sostenibilidad deberán prevalecer. En definitiva, se trata de un acercamiento pragmático.

(paranoicos) y las posturas intermedias (pragmáticos), las cuales defienden que existen muchas gamas de grises en realidades concretas.

Los pragmáticos son la corriente más predominante en la actualidad, conscientes de los efectos negativos del turismo pero que, a la vez, buscan fórmulas correctoras para la explotación patrimonial sostenible, defendiendo un equilibrio real entre uso y conservación. Algunas de estas fórmulas correctoras son la gestión del flujo de visitantes mediante el establecimiento de máximos de capacidad de acogida, y la comunicación global bien planificada (Mateos Rusillo, 2009b: 21-24).

Es muy probable que la postura pragmática haya terminado por imponerse, sobre todo desde que los organismos internacionales empezaron a promover y a justificar la mercantilización patrimonial, como por ejemplo el Consejo de Europa con La Carta Europea del Patrimonio Arquitectónico (1975), la cual considera el patrimonio arquitectónico como “un capital de valor espiritual, cultural, social y económico insustituible, cuya utilización no debe verse como un ‘lujo’ sino como un ‘bien económico’ para la comunidad” (Hernández Hernández, 2002: 217).

Apuntamos que, para el presente estudio, adoptaremos la visión pragmática sobre la comercialización del patrimonio, por considerarla la más legitimada y mundialmente aceptada en la actualidad, tanto a nivel académico como legislativo. Aclarado este punto, pasaremos a analizar qué supone para un territorio, a nivel económico y proporcionalmente hablando, la explotación de sus bienes patrimoniales.

2.2.3.1. Afectación del patrimonio a la economía de un territorio

No tenim petroli però tenim patrimoni, i és un dels elements fonamentals de la nostra riquesa, present i futura (Mascarell, Cfr. EFE/ARA, 2012).

Durante muchos años, para calcular la influencia del patrimonio en la economía solamente se evaluaban los flujos financieros generados y los trabajos creados por la restauración o reutilización de monumentos históricos o edificios antiguos (Virag & Krug, 2005: 14). Aunque estos aspectos siguen midiéndose, en la actualidad deben evaluarse una mayor diversidad de elementos y actividades en los análisis sobre el valor económico del patrimonio, en parte porque, como hemos visto, éste incluye muchas otras tipologías más allá de la del patrimonio histórico, como el cultural intangible, el natural, el industrial, el arqueológico, etc.

En definitiva, el patrimonio, hoy, conlleva una gran variedad de actividades –como el turismo cultural, el artesanado artístico, los monumentos, los museos, las colecciones, los archivos, las bibliotecas...–, que aunque por separado difícilmente pueden considerarse como un sector mayor de la actividad económica, contempladas en su totalidad logran que el patrimonio tenga una afectación “casi ilimitada” a la economía de un lugar (CHCFE Consortium, 2015: 19-29; Greffe, 1999: 3).

Sobre todo mediante valores que no se reflejan en el mercado –como los valores de existencia, de prestigio, de opción o de elección, de educación y de legado–, también conocidos como las “dimensiones públicas del arte”, que deben calcularse con la máxima precisión posible, puesto que la investigación empírica ha demostrado que tienen a menudo un impacto significativo en la economía de un territorio (Frey, 2000: 152).

Para calcular estos valores “no de mercado”, suelen usarse cuatro metodologías de valoración económica del patrimonio (Pizano Mallarino *et al.*, 2004: 65): los métodos de precios del mercado; los métodos sobre la voluntad de pagar por visitar un sitio patrimonial o asistir a una celebración o fiesta cultural; los métodos de valoración contingente; y los estudios para la selección de escenarios alternativos, capaces de estimar el impacto geográfico de la valoración de un patrimonio cultural.

Además, debido al gran peso específico que el turismo juega en la valorización económica del patrimonio, también han proliferado estudios específicos para calcular de un modo exclusivo los costes y beneficios del turismo cultural, como el realizado por Alonso Hierro y Martín Fernández (2004: 55-57) a partir de la información estadística de los turistas residentes en España.

Para concluir este punto, se ha constatado recientemente que en el estado español todavía no existen estudios rigurosos sobre el impacto económico del patrimonio (COTEC Fundación para la Innovación Tecnológica, 2010), por lo que todo cálculo aproximado que podamos dar del mismo será meramente intuitivo. De todos modos, eso no evita que el patrimonio histórico sea considerado como un importante motor potencial para la economía española, especialmente como recurso turístico (*Ibidem*).

2.2.3.2. El uso turístico del patrimonio

Antes de repasar las particularidades de la unión del patrimonio y el turismo, definiremos brevemente qué se entiende por turismo.

2.2.3.2.1. Definición de turismo

Desde una óptica contemporánea, el término “turismo” suele definirse como “el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus desplazamientos y estancias en distintos lugares diferentes al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo menor a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos” (Cabarcos Novás, 2006: 2). Si bien esta es la idea más aceptada, promulgada por los principales organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo, todavía existe un debate abierto para intentar llegar a una definición unívoca y universal del concepto (Vidal Casellas, 2006: 30).

No entraremos a debatir las múltiples definiciones de turismo, pues consideramos como válida la perspectiva oficialista. De todos modos, creemos oportuno complementarla con la visión que, desde la sociología, realiza John Urry (1995: 132), quien define el turismo como:

a leisure activity which presupposes its opposite, namely regulated and organised work. It is one manifestation of how work and leisure are organised as separate and regulated spheres of social practice in 'modern' societies. Indeed being a tourist is one of the defining characteristics of being 'modern' and is bound up with major transformations of paid work. Work has come to be organised within particular places and to occur for regularised periods of time (Urry, 1995: 132).

Otra terminología que debemos esclarecer para evitar confusión es la de “turista” –o visitante que pernocta– y la de “visitante de día” –o excursionista–. En primer lugar, el turista o visitante que pernocta es aquella persona que se desplaza fuera de su entorno habitual por un período de tiempo superior a veinticuatro horas; mientras que en segundo lugar, el visitante de día o excursionista es aquél que, al desplazarse fuera de su entorno habitual, realiza una estancia inferior a veinticuatro horas (Cabarcos Novás, 2006: 2; Vidal Casellas, 2006: 32).

Asimismo, el turismo suele clasificarse en tres tipologías extraídas a partir de su relación para con un determinado país (Cabarcos Novás, 2006: 3): el turismo interno –que incluye a los turistas residentes en el mismo país o región–, el turismo receptor –que comprende a los no residentes en un determinado país o región– y el turismo emisor –que engloba a los residentes de un país que se desplazan a otro país distinto–.

Tradicionalmente, el turismo se ha contemplado socialmente como un fenómeno escapista, fundamentado en elementos de fantasía, ficciones y mitos (M. K. Smith, 2003: 28), cuya principal finalidad es satisfacer una ilusión⁶⁶, lo que implica que su valor sea intangible y que dicho valor lo evalúe el cliente (Cabarcos Novás, 2006: 3).

La probada influencia mutua entre turismo y sociedad comporta que el fenómeno turístico sea analizable desde todas las dimensiones bajo las que puede estudiarse la sociedad (Barrero Pérez, 2002: 209). Concretamente, las principales perspectivas desde las cuales se ha estudiado el turismo son la positivista –que ha concedido al turismo su empaque funcionalista–, la marxista –centrada especialmente en las condiciones socio-productivas que permiten la práctica turística– y la hermenéutica (Vidal Casellas, 2006: 27), si bien también existen acercamientos desde el post-positivismo, el realismo crítico, el pragmatismo, la teoría del caos y la complejidad, la orientación de la teoría crítica (*critical theory orientation*), el constructivismo, el postmodernismo y los paradigmas participativos (Jennings, 2009: 673).

⁶⁶ Una ilusión que, a nivel global, siempre se relaciona con la búsqueda del placer y con transgredir la rutina del día a día (Semla & Rouvre, 2012).

Una de las principales críticas a las investigaciones sobre el fenómeno turístico realizadas hasta la fecha es el etnocentrismo –o más bien dicho, occidentalismo– predominante en la mayoría de ellas, que impiden una comprensión del mismo desde otras experiencias y puntos de vista (*Ibidem*: 686).

Entretanto, el turismo se ha convertido en un objeto de estudio para todo tipo de ciencias sociales, como la sociología, la economía, la antropología, la filosofía, la estética, la historia, la comunicación o la geografía humana, entre otras, si bien todavía es necesaria una mayor colaboración transdisciplinar para poder comprender cómo se construye la “globalidad” de un fenómeno tan complejo como el turístico (Robinson & Jamal, 2009: 697-699).

De todos los distintos acercamientos existentes, son los estudios económicos los que más sobresalen por su magnitud y repercusión (Barrero Pérez, 2002: 209). En este sentido, a escala macroeconómica, el sector de turismo y viajes (*Travel & Tourism*) tiene una importancia estratégica fundamental en todo el mundo debido a su poder de generación de empleo –supone un 9% del PIB global, generando un total de 6 trillones de dólares americanos y ofreciendo 120 millones de trabajos directos⁶⁷ y otros 125 millones de trabajos indirectos en industrias relacionadas–, datos éstos especialmente relevantes en una época en que los países están sufriendo altos índices de desempleo debido a la crisis económico-financiera global (World Economic Forum, 2013: 13).

Además, las tendencias apuntan a que el turismo seguirá siendo un importante vehículo de crecimiento económico y de generación de empleo a nivel mundial, a largo plazo (Pina & Ruiz, 2014: 34), esperándose un crecimiento del sector de más de un 60% en algo más de una década, por lo que el número de turistas internacionales aumentaría de los 1.087 millones de 2013 (<http://www2.unwto.org>) hasta los 1.800 millones previstos para 2030 (*Ibidem*: 34).

Asimismo, una de las peculiaridades fundamentales de la industria turística es que se trata de un conjunto de actividades multisectoriales. En este sentido, Bigné *et al.* (2000: 138-139) identifican cuatro sectores principales implicados en el sector turístico: a) el sector público –tanto internacional, como nacional, regional y local–; b) las organizaciones no lucrativas –que incluyen fundaciones que preservan lugares históricos, el medio ambiente, etc., y organismos sin ánimo de lucro de gran trascendencia en el desarrollo de productos turísticos específicos, como el Spain Convention Bureau (SCB) o el Comité Olímpico Internacional (COI)–; c) el sector empresarial –del cual forma parte el sector hotelero, el de restaurantes, el de agencias de viajes, etc.–; y d) la comunidad local –todas aquellas personas que residen dentro del destino turístico–. Evidentemente, la cooperación entre dichos sectores permitirá a la industria turística ser más eficiente y sostenible (Bigné *et al.*, 2000: 139).

En cualquier caso, el turismo es una industria con gran capacidad de impacto, tanto para bien como para mal (Trevino, 2012: 1657-1658). En esta línea, Molstad *et al.* (1999: 7) creen que los principales impactos positivos del turismo son: la construcción de orgullo

⁶⁷ O dicho de otro modo, facilita uno de cada once empleos del planeta (<http://www2.unwto.org>).

comunitario; el aumento del sentimiento de identidad de una comunidad o región; la promoción del entendimiento intercultural e internacional; la recuperación o mantenimiento de oficios tradicionales; el incremento del soporte externo para preservar la cultura de grupos minoritarios; la ampliación de los horizontes comunitarios; la disponibilidad de financiación para preservar y gestionar el lugar; y el aumento del aprecio y respaldo, local y exterior, hacia el turismo cultural. A los que Ritchie (1987, *Cfr.* Crouch & Ritchie, 1999: 139) añade el aumento del desembolso económico y de la creación de empleo en el destino turístico; la creación de nuevas instalaciones y mejoría de las infraestructuras locales; y el aumento del reconocimiento internacional sobre el lugar, incluyendo también la propagación de sus ideales políticos.

Mientras que por impactos negativos, Molstad *et al.* (1999: 7) detectan: la mercantilización y abaratamiento de la cultura y de las tradiciones; la alienación y pérdida de la identidad cultural; la debilitación de las tradiciones locales y formas de vida; el desplazamiento de los residentes habituales; el incremento de la división entre aquéllos que se benefician o no del turismo; el conflicto sobre (y a veces pérdida de) derechos de tierras y acceso a recursos (incluyendo a las propias atracciones); el daño a atracciones e instalaciones; la pérdida de autenticidad y exactitud histórica en la interpretación; y la selectividad con la que se desarrollan las atracciones. Además, Ritchie (1987, *Cfr.* Crouch & Ritchie, 1999: 139) incluye en esta categoría el encarecimiento de los precios durante los eventos especiales; la generalización de la especulación y de la codicia; y el crecimiento de las aglomeraciones, entre otros.

Estos impactos deben contemplarse en un contexto sociológico de consumo post-fordista (Urry, 1995: 151), en el cual el turismo se orienta cada vez más al concepto de consumo, caracterizado por un consumidor que rechaza con más frecuencia los paquetes de turismo masificado y que posee mayor diversidad de preferencias, si bien éstas son muy volátiles y fluctúan con las modas, por lo que dificultan cada vez más la repetición de las visitas, a la vez que fomentan productos y atracciones turísticos alternativos. Asimismo, dichos productos turísticos creados mediante el análisis de mercado cuentan con vidas cada vez más cortas y son menos funcionales, con más predominio de la estética, acercando progresivamente el concepto de turismo al del ocio, la cultura, la educación o los *hobbies*.

En este entorno nace una nueva tipología de turistas, los “post-turistas”⁶⁸, un colectivo que se deleita en la “inautenticidad” de los lugares visitados, que

finds pleasure in the multitude of games that can be played and knows that there is no authentic tourist experience. They know that the apparently authentic fishing village could not exist without the income from tourism or that the glossy brochure is a piece of pop culture. It is merely another game to be played at, another pastiche surface feature of postmodern experience (Urry, 1995: 140).

⁶⁸ Tipología actual y en constante crecimiento que, por lo menos en el caso de los turistas españoles, convive con otros tres tipos de turistas: el familiar, el tradicional y el moderno (Rioja, 2009: 89).

En definitiva, estos cambios sociológicos han provocado que el turismo haya dejado de ser un conjunto de productos homogéneos, por lo que parece evidente que los destinos que quieran sobrevivir en el futuro deberán fundamentarse en la diversidad y la segmentación (Azcárate Bang, 2005: 37). Sólo diferenciándose simbólicamente de la competencia y siendo reconocidos, únicos y atractivos, los destinos turísticos lograrán aumentar la demanda y el precio que el turista estará dispuesto a pagar por ellos (Bonet, 2005: 14).

Sin embargo, y a pesar de la necesidad de crear productos alternativos que logren satisfacer las distintas tipologías de demanda, la industria turística sigue siendo altamente dependiente de los recursos culturales y naturales del lugar (Molstad *et al.*, 1999: 38), o lo que es lo mismo, de su patrimonio.

2.2.3.2.2. Patrimonio y turismo

El matrimonio entre patrimonio y turismo ha creado un vocabulario académico específico, como los términos “turismo patrimonial” (*heritage tourism*), “turismo cultural” (*cultural tourism*) y “turismo del patrimonio cultural” (*cultural heritage tourism*), todos ellos usados normalmente como sinónimos en la literatura académica (Wang *et al.*, 2009: 221). Este uso indiscriminado de conceptos que, según creemos, deberían diferenciarse, crea una confusión importante no sólo entre los académicos, sino también y, sobre todo, entre los profesionales. Por eso, en este apartado intentaremos clarificar aquello que, a nuestro entender, serían sus principales disimilitudes.

Grosso modo, y a título introductorio, consideramos que existiría una relación piramidal entre ellos [Ver Figura 3], según la cual en la base se encontraría el turismo cultural –puesto que todo patrimonio es cultura, pero no toda la cultura es patrimonio–, en un segundo nivel localizaríamos el turismo patrimonial –que incluiría el patrimonio cultural y el natural– y en la punta de la pirámide, el turismo del patrimonio cultural –nivel que compartiría con la otra sub-categoría del turismo patrimonial: el turismo del patrimonio natural–.

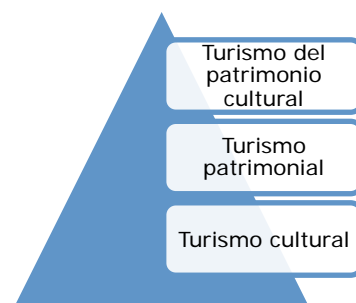


Figura 3. **Propuesta conceptual para diferenciar términos normalmente confundidos en la teoría y en la práctica de la industria turística.**

Fuente: Elaboración propia.

Empecemos definiendo la base de la pirámide.

2.2.3.2.2.1. El turismo cultural

En primer lugar, debemos destacar la estrecha relación del turismo con la cultura. En este sentido, “en realidad, decir turismo es casi lo mismo que decir viaje cultural” (Pérez-Juez Gil, 2006: 57), ya que “se ha de partir del principio de que el turismo no existe sin cultura, porque la cultura se ha convertido en uno de los principales motivos de desplazamiento de un lugar a otro” (Martínez Yáñez, 2006: 1184).

Y no sólo ahora, sino que históricamente los orígenes del turismo siempre han ido ligados al viaje como búsqueda de la cultura y del placer estético (Landi, 2009: 17-19; Richards & Munsters, 2010: 1). Desde los primeros ejemplos proto-turísticos de griegos y romanos, pasando por los viajes de estudiosos y peregrinos durante la Edad Media, hasta llegar al *grand tour* de las élites culturales, considerado como punto de partida del turismo moderno. Todos son ejemplos paradigmáticos de la historia del turismo y todos pueden definirse también como casos evidentes de lo que, posteriormente, definiremos como turismo cultural.

Dicha motivación cultural, sin embargo, “se desvanece” con la masificación de la actividad turística a mediados del siglo XX (Arespachoga & Felipe, 1964: 89), aunque tras varias décadas “oculta”, “reaparece” progresivamente a finales del siglo XX y, sobre todo, a principios del siglo XXI.

En la actualidad, de hecho, existe unanimidad en que “el turista ya no desea sólo sol y playa, sino que ha adquirido experiencia, tiene lo que podemos llamar ‘cultura turística’” (Ejarque, 2005: 17), que le lleva a abandonar gradualmente los desplazamientos motivados por las ‘3 s’ (*sun-sea-sand*) a favor de las ya conocidas como ‘3 e’ (*entertainment-excitement-education*) (Molstad *et al.*, 1999: 6-7; Pérez-Juez Gil, 2006: 75).

De este cambio de paradigma⁶⁹ nace un turismo más humanizado y ético (Toselli, 2003: 9), que se ha convertido en “*the center of attention by the trendsetters*” (Debeş, 2011: 235) y en “la corriente de moda del siglo XXI” (Pérez-Juez Gil, 2006: 75), gracias al cual la cultura, y en especial el patrimonio, pasan a considerarse como los nuevos yacimientos de empleo (Martínez Yáñez, 2006: 309-311).

Esta realidad ha recibido el nombre de “turismo cultural”, definido por la UNESCO como “*a discerning type of tourism that takes account of other people’s cultures*” (<http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php->

⁶⁹ No estamos afirmando que el turismo de sol y playa haya muerto, al contrario, sigue siendo la tipología mayoritaria durante las vacaciones de verano, pero como indican García Sánchez & Albuquerque García (2003: 97-105), existe un potencial importante en cuanto a reconvertir a esa tipología de turista ocioso en un turista cultural ocasional, puesto que turismo de sol y playa y turismo cultural pueden ser fácilmente complementarios, en especial en zonas de litoral, por lo que se presenta como una opción muy recomendable para destinos turísticos maduros, como el español (Montero Muradas *et al.*, 2001: 53).

URL_ID=36700&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) y por el Instituto de Turismo de España como aquel “viaje motivado por conocer las costumbres de un país o un lugar y su cultura, que se identifica especialmente con su historia y arte” (Instituto de Turismo de España, 2001: 20).

En definitiva, el turismo cultural es:

un fenómeno social en auge y una fórmula de ocupación del ocio que es preciso aprovechar, pues presenta unas inmejorables perspectivas para los sectores económicos y para el desarrollo de las regiones y las ciudades que disponen de un importante legado patrimonial (Reis Duarte, 2009: 3).

En este sentido, y teniendo en cuenta que las estrategias que persiguen reforzar la importancia del turismo en una economía pivotan sobre los siguientes tres ejes: (1) captar un mayor número de turistas; (2) aumentar su gasto medio; y (3) ampliar el impacto del sector turístico sobre el resto de las actividades económicas del país (Pina & Ruiz, 2014: 34), es lógico que cada vez se apueste más por tipologías de turismo como el cultural, en tanto que cumple con todos los requisitos. Prueba de ello es que se trata de un segmento ideal para aumentar el número de turistas, como demuestra el hecho de que, a comienzos del siglo XXI, esta tipología turística suponga el 37% del turismo global y todas las tendencias apuntan a que no dejará de crecer, ni a corto ni a largo plazo (*Ibidem*: 35; Wang *et al.*, 2009: 219). En segundo lugar, también se considera un sector económico clave porque el perfil de turista cultural⁷⁰ suele presentar un gasto promedio notablemente superior al turista del resto de actividades. Y por último, este perfil de turista tiene tendencia a mostrar capacidad de arrastre hacia otros ámbitos económicos, como la gastronomía o la viticultura, entre otros (Pina & Ruiz, 2014: 35).

En el año 2013, Europa sigue ocupando las primeras plazas del *ranking* de competitividad turística del segmento cultural, como puede apreciarse en el gráfico

⁷⁰ Existen diversas categorizaciones de turistas culturales (ver por ejemplo: Dexter Lord, 1999: 1-14; Greffe, 1999: 15; Jansen-Verbeke, 1997 *Cfr.* Mínguez García, 2007 : 10-11; McKercher, 2002: 29-38; Santana Talavera, 2004: 24), normalmente divididas en tres tipos de acercamiento: el demográfico, el motivacional y el moral. Las clasificaciones demográficas más comunes son en función del nivel de educación y del nivel socio-económico, concluyendo que los turistas culturales acostumbra a responder a un perfil de mayor educación, mayor capacidad socio-económica, mayores ingresos y mayor capital cultural (MacDonald, 2004: 24-26). En cuanto a categorizaciones motivacionales, un buen ejemplo la ofrece Greffe (1999: 15) cuando habla de tres tipologías de turista cultural a partir de un estudio realizado en Francia: (a) los “turistas especialistas” (que suponen entre un 10-15% del total); (b) los “turistas muy motivados” (entre el 30 y el 40%); y (c) los “turistas ocasionales” (45-60%). Además, el perfil de turista cultural suele ser relativamente joven, ya que el 50% de ellos tienen entre 20 y 39 años, y del propio país (el 80% son turistas internos). Por último, una diferenciación de turistas cultural según su moralidad la ofrece Butcher (2003, *Cfr.* G. MacDonald, 2004: 30-31), para quien un turista cultural sería sinónimo de “turista moral” –alguien diferenciado, culturalmente sofisticado, de espíritu constructivo e implicado allá donde va–, en oposición a aquel turista de masas, que no entraría dentro de la categoría de moral, definiéndose más bien por su incapacidad por diferenciarse, su crudeza, falta de auto-control y su capacidad destructiva.

realizado por “la Caixa” Research a partir de datos del World Economic Forum [Figura 4], según la cual ocho de los diez primeros países de esta clasificación son europeos.



Figura 4. Principales países con una mayor competitividad en el ámbito cultural en 2013.

Fuente: “la Caixa” Research, a partir de datos del World Economic Forum.

De hecho, según datos de la Comisión Europea, aproximadamente un 30% de los destinos turísticos en Europa se deciden por la presencia de lugares con patrimonio y esta cifra aumenta al 45%-50% si se incluyen otras actividades culturales como festivales o conciertos (Carreras Monfort, 2004: 11)⁷¹. Además, la tasa de crecimiento del turismo cultural en Europa se ha estado incrementando a una media del 4% anual, al tiempo que su temporalidad se ha ido diluyendo paulatinamente (Ejarque, 2005: 109).

Sin embargo, con una sobreexplotación económica del turismo cultural se corre el riesgo de destruir y trivializar los recursos turísticos culturales y patrimoniales, impidiendo una sostenibilidad turística a largo plazo, por lo que se hace imprescindible un control mínimo de los efectos económicos para evitar llegar a los despropósitos producidos en varios lugares del mundo (Bonet, 2005: 17).

⁷¹ A nivel mundial, en cambio, todas estas actividades propias del turismo cultural y no exclusivamente patrimonial suponen a principios del siglo XXI alrededor del 37% de los viajes (Piacente, 2012), es decir, alrededor de un 10-15% menos que en Europa, región que sigue liderando internacionalmente esta tipología de turismo.

A nivel sociológico, además, el turismo cultural es contemplado como *“among the foremost vehicles for cultural exchange and for carrying information about the ‘Other’ since it embodies the inevitable ‘contact’ between cultures”* (The Culturelink Network Research Team, 2006: 9).

Desde esta perspectiva sociológica, podemos decir que el turismo cultural incluiría como una de sus subcategorías al de “turismo identitario”, un concepto reciente y todavía minoritario en la literatura académica sobre turismo, y en el cual la interpretación de la historia, así como la puesta en valor de las diferencias lingüísticas y culturales en relación con otros territorios, juegan un papel fundamental (Foraster i Lloret, 2009: 55).

Asimismo, el turismo se presenta como un campo idóneo para promover las tres dimensiones de la cultura: la estética, la ética y la espiritual (Lemos, 2005: 220), por lo que el turismo cultural resultaría un vehículo de promoción cultural altamente adecuado.

A modo de conclusión, destacamos que el turismo cultural *“focuses on the mosaic of places, traditions, arts events, celebrations and experiences which represent a region and its people”* (Virag & Krug, 2005: 8). Por lo tanto, contemplado de este modo, desplazarse con motivo de cualquier concierto de *rock* local, una función de teatro, una exposición de una galería de arte o, incluso, un festival de cine, podría considerarse turismo cultural. Una concepción más genérica de lo que debería entenderse como turismo patrimonial, que incluiría, para entendernos, sólo la *crème de la crème* de la cultura de una región.

2.2.3.2.2.2. El turismo patrimonial

El turismo patrimonial puede definirse como *“a subgroup of tourism, in which the motivation for visiting a place is based on the heritage characteristics of the place according to the tourist's perceptions of the site in relation to their own heritage”* (Poria, 2001: 57), y también como *“the desire to visit and experience a site that is unique to a community or region and cannot be found elsewhere”* (Jewell & Crofts, 2001: 14), algo fundamental para cultivar un entendimiento doméstico e internacional entre los turistas de distintos países y culturas (Wang *et al.*, 2009: 219).

Desde una óptica sociológica, el patrimonio es fundamental para la creación del *tourist gaze* (Urry & Larsen, 2011: 154), a la vez que ejerce como *“a powerful force in the construction, promotion and maintenance of a national identity because it illuminates the historic symbols of the nation's identity and holds them up for communal veneration”* (Palmer, 1999: 319), mientras que, económicamente hablando, el patrimonio y el turismo son dos industrias colaboradoras que convierten lugares en destinos turísticos económicamente viables (Kirshenblatt-Gimblett, 1995: 371). Por un lado se transforma el patrimonio en un recurso capaz de atraer turistas (Poria, 2001: 60) y, por el otro, se logra “patrimonializar” las propias infraestructuras turísticas, como los hoteles, que pasan a ser considerados atracciones y eventos en sí mismos, o en palabras de Kirshenblatt-Gimblett (1995: 371): *“locations become museums of themselves within a tourism economy”*.

Más concretamente, un turismo bien planificado es capaz de infundir recursos financieros a los sitios patrimoniales para que éstos puedan mejorar la gestión, la preservación y la educación del patrimonio⁷², a la vez que contribuye beneficiosamente a las economías locales y nacionales (Aas *et al.*, 2005: 44-45; Wang *et al.*, 2009: 219). Por su parte, el patrimonio ofrece al turismo ser “ese ingrediente no remunerado que muchas veces es el factor decisivo de la compra de un producto turístico” (Martín, 2006: 212), su principal atracción e incluso “el símbolo del destino” (Ejarque, 2005: 83). Sin embargo, para que ambas partes salgan beneficiadas es imprescindible trabajar las relaciones entre turismo y patrimonio. Unas relaciones que difícilmente son sencillas y ajenas al conflicto (OECD, 2009: 31-34), y que suelen depender “*on the level of maturity, knowledge and good will each brings to the relationship*” (McKercher Ho & Cros, 2005: 546).

Dentro de este gran abanico conocido como turismo patrimonial distinguimos, a su vez, dos grandes sub-categorías: el turismo de patrimonio cultural –tangible e intangible– y el turismo de patrimonio natural.

El turismo de patrimonio cultural incluiría tipologías tan dispares como el turismo religioso o de peregrinación, el turismo gastronómico, el turismo de museos, el turismo de castillos, el turismo industrial, el turismo de cementerios, el turismo de prisiones, el turismo de festividades tradicionales –fiestas mayores, carnavales, etc.–, el turismo antropológico, o el turismo arqueológico, entre otras.

Mientras que el turismo de patrimonio natural se compondría de distintas sub-categorías de turismo de áreas protegidas, como por ejemplo el turismo de montaña, el turismo de parques naturales, el turismo de lagos, el turismo de arrecifes o el turismo de glaciares.

Aparte de todas las categorías mencionadas, en los últimos años han tomado fuerza tres conceptos de turismo que guardan una estrecha relación con el turismo cultural y, más concretamente, con el turismo patrimonial: el turismo creativo, el turismo *slow*, y el turismo sostenible. Veamos a continuación cada uno de ellos.

2.2.3.2.2.3. El turismo creativo

El “turismo creativo” fue definido por primera vez por Richards & Raymond (2000: 18) como aquel tipo de turismo “*which offers visitors the opportunity to develop their creative potential through active participation in courses and learning experiences which are characteristic of the holiday destination where they are undertaken*”.

Se trata de un nuevo segmento turístico que “evoluciona” del turismo cultural y que nace como respuesta a la demanda de una mayor participación y autenticidad por parte de los turistas (González, 2011: 52; Richards, 2011: 1237, 1245; Richards & Marques, 2012: 1, 5), en

⁷² Este pensamiento es mayoritario en la literatura académica y profesional en turismo, si bien autores como Francisco Muñoz de Escalona (2011: 16-17) cuestionan abiertamente la capacidad del turismo en la protección y preservación del patrimonio.

un contexto donde la creatividad⁷³ está de moda y empieza a cobrar cada vez más importancia en realidades relacionadas con el turismo (*Ibidem*: 1, 3), como las llamadas “ciudades creativas”⁷⁴, los “clusters creativos” o las “industrias creativas”⁷⁵, fundamentales para atraer a la “clase creativa”⁷⁶.

El turismo creativo es, en definitiva, una “reinención del turismo” que implica

more than the simple search for niche markets in the broader field of cultural tourism. It reflects a fundamental shift in the creation of value from production (the ‘tourism industry’) towards consumption (the ‘tourist’), with the essential nexus between the two being provided by the encounter, the space/event node in the new social networks of tourism. In the network society, value is collectively created through relationships and the circulation of relational and other forms of capital through networks. Creative tourism is a form of networked tourism, which depends on the ability of producers and consumers to relate to each other and to generate value from their encounters. Creative tourists are ‘cool hunters’ in search of creative ‘hot-spots’ where their own creativity can feed and be fed by the creativity of those they visit (Richards & Marques, 2012: 9).

Definido de este modo, el turismo creativo es capaz de influir de manera positiva en la autoestima de la población receptora, la transmisión del patrimonio inmaterial⁷⁷, el dinamismo del sector artístico y la imagen del destino (Fuerte, 2011: 28), a la vez que no requiere la creación de nuevas infraestructuras, es aplicable en cualquier lugar, tiene un gran potencial de crecimiento y cuenta con la capacidad de complementar otras modalidades de turismo, como el familiar, el de negocios, el escolar, o el gastronómico, entre otros (González, 2011: 53).

⁷³ Existen multitud de definiciones de “creatividad”, pero ninguna ampliamente aceptada. Rhodes (1961, Cfr. Richards, 2011: 1226) distingue cuatro grandes acercamientos al concepto, lo que él denomina las “4Ps” de la creatividad: la persona creativa; el proceso creativo; el producto creativo; y el entorno creativo (*creative press* o *creative environment*). El turismo creativo, en la actualidad, involucra todas estas perspectivas (*Ibidem*: 1226).

⁷⁴ En palabras de Nancy Duxbury (2004: 6), el enfoque de la “ciudad creativa” “*differs from the Innovative Knowledge City or the Niche Economic Development approaches mainly in its explicit inclusion of arts, culture, and heritage in the future plans and general visions for the city*”. Un concepto que va más allá de las ya conocidas ciudades históricas o ciudades del patrimonio, incluyendo también ciudades literarias, musicales, artesanales, gastronómicas, de cine, de diseño, o ciudades *high-tech*, que quizás no sean capitales de Estado, pero que cuentan con atractivos incontestables para basar su desarrollo sobre recursos culturales materiales o intangibles (Corral, 2005: 64).

⁷⁵ De hecho, cada vez es más común que la industria turística empiece a ser tratada como una industria creativa más, teniendo en cuenta que “*Creativity provides activity, content and atmosphere for tourism, and tourism in turn supports creative activities*” (Richards, 2011: 1245).

⁷⁶ Nombre acuñado por Richard Florida en 2002 para referirse a la gente educada y con capacidad creativa que influye en el desarrollo económico de la región o ciudad en la que deciden quedarse (Miles, 2012: 220).

⁷⁷ Una de las principales características del turismo creativo es que supone “*an emphasis on ‘living’ or ‘intangible’ culture rather than static, tangible cultural heritage*” (Richards, 2011: 1237).

El turista creativo, por su parte, es un “turista artista” que participa en actividades artísticas –manualidades, pintura, música, danza, fotografía, etc.– en el destino⁷⁸ mientras interactúa con la cultura local, y cuyo deseo es sentirse único, ser activo, independiente y exigir autenticidad en los contenidos (Fuerte, 2011: 28). Resulta muy positivo para el destino debido a su marcada desestacionalización y a los ingresos que genera, si bien representa un reto para el sector debido al carácter imprevisible en el tipo de experiencias solicitadas (González, 2011: 55). En este sentido, es interesante la visión del profesor Greg Richards (2011: 1246), co-creador del concepto de turismo creativo, para quien esta reciente modalidad turística parte de la premisa de que “*tourists not only visit places, they also make them, and the point of creative tourism should be to ensure that co-makership happens through an exchange of skills and knowledge with those who are visited*”.

Además, atraer turistas creativos puede servir incluso para que éstos decidan quedarse a vivir en el lugar de acogida, favoreciendo a la atmósfera de la ciudad creativa, a su producción creativa y a su atracción turística (Richards & Marques, 2012: 3).

En España, un buen ejemplo de destino creativo es Barcelona. Pionera en el diseño y comercialización de esta nueva oferta turística desde 2006, en 2010 organizó el primer Congreso Internacional de Turismo Creativo (del 9 al 10 de diciembre de 2010), que contó con profesionales y académicos procedentes de veinticuatro países y que concluyó con la presentación oficial de la Red Internacional para la Promoción del Turismo Creativo, de la cual Barcelona forma parte junto con ciudades como París y Roma (Creative Tourism Network, 2010).

2.2.3.2.2.4. El turismo *slow*

Para entender el concepto de turismo *slow*, antes debemos contextualizar los pilares de lo que se conoce como filosofía *slow*.

La filosofía *slow* nace como un movimiento contra-cultural para hacer frente al “*fast world*”, entendido éste como el aceleramiento del ritmo de vida en búsqueda del provecho y del consumo materialista, producto de la expansión del capitalismo a escala global (Knox, 2005: 5). Los tres pilares fundamentales del movimiento *slow* son hacer las cosas a su debida velocidad; cambiar las actitudes respecto al tiempo y su uso; y procurar la calidad por encima de la cantidad (Peters, 2006, *Cfr.* Dickinson *et al.*, 2011: 282).

En Internet encontramos influencias del movimiento *slow* en prácticamente todas las realidades que nos podamos imaginar: *Slow Art*, *Slow Fashion*, *Slow Manufacturing of Goods*, *Slow Science*, *Slow Gardening*, *Slow Books*, *Slow Church*... Incluso hay estudiosos que empiezan a hablar de *Slow Communication* como sinónimo de una nueva tendencia por la que el ciudadano exige una comunicación más abierta y de confianza (Victoria Mas *et al.*,

⁷⁸ Para más información sobre ejemplos concretos de turismo creativo en Sitges, Sydney, Venecia, Ámsterdam, Plymouth, Sud África o Nueva Zelanda, recomendamos la lectura del libro editado por Richards & Wilson: *Tourism, Creativity and Development* (Richards *et al.*, 2007).

2012: 137)⁷⁹. Aunque seguramente, las disciplinas que más se han visto influenciadas por la filosofía *slow* a escala internacional sean la gastronomía –con el *Slow Food Movement* como estandarte–; el urbanismo –con el movimiento *Cittàslow*; el turismo –con el fenómeno del *Slow Travel* o *Slow Tourism*–; la educación –con la iniciativa del Center for Ecoliteracy–; y la economía –con la puesta en marcha del *Slow Money*–.

Para definir el concepto inicial de este sub-apartado, el turismo *slow*, nos interesan especialmente tres de estos movimientos: el *Slow Food*, la *Cittàslow* y el *Slow Travel*, por ser éstos los más vinculados al fenómeno turístico. Repasemos brevemente en qué consiste cada uno.

2.2.3.2.2.4.1. La *Slow Food*

El movimiento *Slow Food* es el precursor de toda la filosofía *slow*. Fue creado por Carlo Petrini en 1989 con el objetivo de evitar la apertura de un McDonald's en la Piazza di Spagna de Roma y en la actualidad se ha convertido en uno de los movimientos políticos más importantes de la modernidad (Stokes, 2013: 68), contando con más de 100.000 miembros agrupados localmente en todo el planeta.

El *Slow Food* emplea una amplia variedad de técnicas de relaciones públicas, consideradas por Stokes una clara muestra de *constitutive rethoric public relations*, para persuadir a los consumidores de que sean más conscientes de lo que comen, rechazando la producción de comida comercial industrializada, protegiendo el medio ambiente, y comiendo productos únicos, regionales, estacionales y sostenibles (*Ibidem*: 68).

Además de fomentar el turismo gastronómico –entendido éste como un segmento nicho del turismo cultural– suele relacionarse también con el eco-turismo, puesto que comparten una perspectiva ética común. En este sentido, cabe recordar además que la gastronomía contribuye al desarrollo del carácter y de la identidad cultural de una región o lugar –no en vano la UNESCO ya lleva años reconociéndola como parte indispensable del patrimonio cultural inmaterial de un territorio–, y ha actuado desde siempre como uno de los elementos cruciales de atracción de un destino turístico (Bratec, 2007: 2). Además, las tendencias globales para los próximos tiempos consideran que el turismo gastronómico⁸⁰ todavía tiene mucho margen de crecimiento (Ali *et al.*, 2013).

⁷⁹ Que, en definitiva, entendemos que sería lo mismo que decir que, en la actualidad, las relaciones públicas ocupan un puesto protagonista como disciplina de comunicación, puesto que en palabras de Lucien Marat, la diferencia principal entre las relaciones públicas y otras disciplinas comunicativas como la publicidad y la propaganda es que las primeras basan su estrategia precisamente en la confianza y la comprensión mutua entre emisor y receptor (Black, 2001: 47). La creación del concepto "*Slow Communication*", con el significado que sus creadores le otorgan, parece evidenciar que el término "relaciones públicas" no está de moda, y que resulta mucho más atractivo inventarse nuevas palabras para negar la existencia de las relaciones públicas como área de conocimiento. Algo que, como ya hemos visto en el primer apartado y que puede constatarse en el artículo de Moreno-Fernández *et al.* (2012), viene haciéndose repetidamente en los últimos tiempos.

⁸⁰ Y en el caso concreto de España, parece que esta tendencia se cumple, puesto que en 2012 la gastronomía española atrajo a 5,6 millones de turistas internacionales, un 4,25% más que en 2011, los cuales además

2.2.3.2.2.4.2. La Slow City

El movimiento *Slow City*, también conocido como *Cittàslow*, nace en 1999, diez años más tarde que el *Slow Food*. Fundado también por un italiano, Paolo Saturnini, su principal objetivo es promover la vida calmada y sin prisas en las ciudades, el fortalecimiento de cuerpo y alma, las diferencias locales y el sentido de lugar, a la vez que fomentar la buena gastronomía local, el vino y la cerveza (Knox, 2005: 6-9). En concreto, y según su Manifiesto, el movimiento busca

towns where men are still curious of the old times, towns rich of theatres, squares, cafes, workshops, restaurants and spiritual places, towns with untouched landscapes and charming craftsman where people are still able to recognize the slow course of the Seasons and their genuine products respecting tastes, health and spontaneous customs...
(<http://www.cittaslow.org>).

En 2001 se certificaron las primeras 28 *Slow Cities* del mundo, todas ellas italianas. En mayo de 2013 ya participaban de esta iniciativa un total de 27 países, aunque muchos de ellos sólo contaban con una o dos localidades registradas. Encabezan la lista de ciudades *slow* Italia, con 70; Alemania con 11; Corea del Sur con 11; Polonia con 10; Turquía con 9; Francia con 8; y España y Portugal, empatadas, con 6.

Las seis localidades reconocidas como *Cittàslow* en España son Begur, Bigastro, Lekeito, Mungia, Pals y Rubielos de Mora y forman parte, desde 2008, de lo que en este país se conoce como la Red Estatal de Municipios por la Calidad de Vida. Si bien es cierto que el país llegó a contar hasta con siete miembros certificados como *Cittàslow*, hasta que el municipio de Palafrugell decidió renunciar voluntariamente a su calidad de séptimo integrante (<http://cittaslow.es/>).

En palabras de Knox (2005: 7-8), la iniciativa *Cittàslow* corre el riesgo de que la designación termine por reconocerse como una marca dentro de la industria del patrimonio aunque, a nuestro entender, ya lo es en toda regla. Además, puesto que son ciudades pequeñas –para ser designadas no pueden superar los 50.000 habitantes– los encantos de las *Slow Cities* pueden verse superados por el fenómeno turístico, e incluso por la creación excesiva de segundas residencias, perdiendo así su autenticidad.

Por último, el movimiento *Cittàslow* comparte con su predecesor *Slow Food* la voluntad de apoyar el localismo, la tradición cultural, un ritmo de vida relajado y la cordialidad como calidad social; y ambos son contrarios a los grandes negocios y a la globalización, aunque su motivación conductora no es tanto política como ecológica y humanista (Knox, 2005: 6).

gastaron un 10,1% más que en el año anterior (Hosteltur, 2013). La cocina española, de clara filosofía *slow*, es la segunda comida preferida de los europeos, situándose sólo por detrás de la italiana (*Ibidem*), fundadora y máxima defensora del movimiento *slow food*.

2.2.3.2.2.4.3. El Slow Travel

La progresiva y exitosa implantación internacional de ambos movimientos, sumada al problema potencial del cambio climático (United Nations Development Programme *et al.*, 2011), atribuido al crecimiento en el uso de medios de transporte como la aviación y el coche privado, ha calado en los últimos tiempos en la industria turística, que ha reaccionado con el concepto emergente de *slow travel*.

Aunque la literatura propone interpretaciones diversas, el *slow travel* suele entenderse como antídoto sostenible al cambio climático –antepone el tren, el autocar, la bicicleta o el viaje a pie a los medios masivos y contaminantes como el avión o el coche privado– y como contrapunto al ritmo de vida acelerado de la sociedad globalizada, fomentando experiencias turísticas centradas en el paisaje, la cultura, la gastronomía y la bebida, y la interacción con otros turistas y la población local (Dickinson *et al.*, 2011: 282). También se contempla como un vehículo promocional que responde a la saturación y la insostenibilidad del turismo de masas, evitando ese modelo y ofreciendo productos más sostenibles, más auténticos, más humanísticos, con experiencias menos alienadas –y alienantes– tanto para el visitante como para el anfitrión (Conway & Timms, 2010: 4-13). En definitiva, el movimiento de *slow travel* rescata el verdadero significado de turismo, aquél que se iniciara con los peregrinajes de la Edad Media, el *grand tour* o los viajes románticos de los escritores británicos del siglo XIX, y que se fundamentaba en una voluntad de descubrir, comprender y vincularse emocionalmente con la cultura, el arte, el estilo de vida y el pensamiento de la población local, e interactuar con ella mediante una relación estrecha y una mentalidad abierta. Algo totalmente contrapuesto a las experiencias turísticas que han ofrecido los tour-operadores desde el advenimiento del turismo de masas a mediados del siglo XX.



Figura 5. Mapa conceptual de las marcas *slow* a escala internacional.

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos tiempos la “autenticidad” de un destino, entendida como sinónimo de “tradicional”, se está convirtiendo en la “piedra filosofal” de la industria turística (J. P. Taylor, 2001: 8-9). De hecho, ya se habla “turista auténtico” (Yeoman *et al.*, 2007: 1130) como un nuevo modelo de consumidor educado y ético, individualista a la vez que voluntarista, resistente al *marketing*, que cree en el pasado, a quien le atrae la multiculturalidad, que persigue la autenticidad (Wickens, 2000: 466) y que, sobre todo, desea participar en nuevas y profundas experiencias sociales y culturales en los lugares que visita, ya sea de modo estético, intelectual, emocional o psicológico (Santana Talavera, 2008: 277). Conscientes de este cambio de paradigma en el consumo turístico, muchos destinos desean proyectar una imagen de lugar auténtico, siendo necesario enfatizar los atributos de personalidad honesta, natural, ética, humana y real (Yeoman *et al.*, 2007: 1137). Unas cualidades que se corresponden en su totalidad con lo que la literatura define como *slow tourism*.

En el caso de España, el ejemplo más evidente es el caso de la Comunidad Foral de Navarra, que ha decidido promocionarse internacionalmente como destino de *slow tourism* después de realizar una serie de encuestas, que concluían que aproximadamente un 56% de los turistas que visitaban la región lo hacían por motivaciones conectadas con el movimiento *slow* (Turismo de Navarra, 2013). A partir de esos resultados, Navarra presentó en la edición de 2013 de la Feria Internacional de Turismo en España (FITUR) una propuesta de comunicación turística para fomentar la visita de Navarra “sin prisas”, en unos diez días, bajo el nombre de Rutas del Reino, y con referencias explícitas al turismo *slow*.

Sin embargo, resultaría interesante analizar si el riesgo de proyectar la “buena vida” característica del movimiento *slow* como distintivo de un territorio puede comportar un efecto contraproducente a nivel productivo y económico. Al respecto, sólo recordaremos las polémicas declaraciones del presidente de la multinacional norteamericana Titan, acusando a todos los trabajadores franceses de ser unos vagos que paran una hora para comer y augurando que “muy pronto en Francia todo el mundo se pasará el día sentado en los bares bebiendo vino tinto” (Mora, 2013). Dejamos la pregunta en el aire.

2.2.3.2.2.5. El turismo sostenible

El turismo es como el fuego, puede ayudarnos a cocinar nuestros alimentos, pero también puede quemar nuestra propia casa (R. Fox, Cfr. Azcárate Bang, 2005: 36).

La Organización Mundial del Turismo define el “turismo sostenible”⁸¹ como “aquél que pretende satisfacer las necesidades de las turistas así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro” (Pérez de las Huertas, 2004: 22).

En primer lugar, cabe especificar que no se trata de un sector o tipología de turismo al mismo nivel que el turismo cultural, el de sol y playa, el deportivo, el rural⁸² o el ecoturismo⁸³,

⁸¹ Algunos autores también se refieren a él como “turismo sustentable” (Muñoz, 2014; Norma Martínez & Rosenfeld, 2012; Schweitzer, 2012).

⁸² Al contrario de lo que sucede con otras tipologías de turismo, no existe unanimidad ni acotación conceptual “oficial” para el término “turismo rural” (Barrero Pérez, 2002: 216; Mediano Serrano, 2001: 132). De todos modos, la Unión Europea (Cfr. Barrero Pérez, 2002: 216) da algunas pistas sobre qué debe considerarse dentro de esta categoría: vacaciones en granjas y cualquier otra actividad en el campo; turismo en el “interior” –por lo que entendemos se excluiría el turismo rural “costero”–; y toda aquella actividad turística endógena soportada por el medio ambiente humano y natural. Otra definición de utilidad la encontramos en el Manual del Planificador de Turismo Rural (1994) del Instituto de Estudios Turísticos, que lo define como “una oferta de actividades recreativas, alojamientos y servicios afines, situada en el medio rural, dirigida principalmente a los habitantes de ciudades que buscan unas vacaciones en el campo, en contacto con la naturaleza y con la gente local” (Barrero Pérez, 2002: 217). Una de las principales características del turismo rural es su hospedaje y manutención, que se da en casa de los mismos campesinos o habitantes del medio rural (Marinao Artigas, 2010: 89). Este tipo de turismo, que debe fundamentarse en los principios del turismo sostenible (Mediano Serrano, 2001: 133), nace con la triple finalidad de aumentar y diversificar las rentas en zonas rurales en declive; conservar y rehabilitar el patrimonio; y diversificar la oferta turística (Barrero Pérez, 2002: 232, 236). En el caso español, el desarrollo turístico rural ha vivido un retraso considerable en comparación con los principales países europeos especializados en esta tipología, si bien hay que decir que en la última década ha sabido aprovechar la disponibilidad de financiación europea y los cambios en el cuadro motivacional del turista español para aumentar la oferta de turismo rural de forma espectacular (Pulido Fernández & Cárdenas García, 2011: 173). Aún así, siguen detectándose múltiples carencias, tanto desde el ámbito empresarial –que pueden resumirse en la baja capacitación de los empresarios y trabajadores de turismo rural–, como desde el territorial –relacionadas con la ausencia de planificación y con la especulación–, y el promocional –en tanto que es necesaria una oferta más diferencial y segmentada, sustentada en la personalidad de cada territorio– (Pulido Fernández & Cárdenas García, 2011: 173-174).

⁸³ El “ecoturismo” suele confundirse con el turismo sostenible, pero en realidad es una tipología específica del mismo. Surgido también en los años 80, aplica todas las problemáticas de la sostenibilidad en ecosistemas

entre otros, sino un “propósito” que deberían tener todos los tipos de turismo (Martínez Yáñez, 2006: 1180-1183; Pérez de las Huertas, 2004: 23). Y no sólo los tipos de turismo, sino también los distintos servicios e instalaciones turísticas, desde los grandes hoteles o los cruceros, hasta los servicios de guías turísticos (Mbaiwa & Stronza, 2009: 348).

El concepto emerge a finales de los años 80 del siglo XX de otro concepto mayor, el de “desarrollo sostenible” (Gilmore *et al.*, 2007: 254; Molstad *et al.*, 1999: 8), cuya primera y más aceptada definición surge del informe “Our Common Future”, redactado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1987 y popularmente conocido como Informe Brundtland, según el cual el desarrollo sostenible sería aquel tipo de desarrollo que “*meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (The World Commission on Environment and Development, 1987: 16).

El desarrollo sostenible consta a su vez de tres dimensiones (Fullana Palmer & Ayuso Siart, 2002: 30): (1) la sostenibilidad ambiental, que busca un desarrollo compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y de los recursos; (2) la sostenibilidad social y cultural, que pretende garantizar que el control de los individuos sobre sus vidas sea compatible con su cultura y sus valores, así como mantener y reforzar la identidad de la comunidad; y (3) la sostenibilidad económica, que procura un desarrollo económicamente eficiente del lugar, mediante la gestión local de los recursos, garantizando además su preservación para las generaciones futuras.

A pesar de que muchos sectores económicos son dependientes del principio de desarrollo sostenible, ninguno lo es tanto como el sector turístico (Contreras, 2005: 223). Un turismo sostenible que se fundamenta en tres principios básicos (Moscardo, 1998: 3-4): la calidad –refiriéndose tanto a la calidad de la experiencia ofrecida a los visitantes como a la mejora de la calidad de vida de la comunidad residente o la protección de la calidad del entorno–; la continuidad –en tanto que garantiza la continuidad de los recursos naturales y culturales del lugar, así como del interés de los visitantes–; y el equilibrio –entre las necesidades de los residentes, de los huéspedes y del entorno–. Unos principios que, desde el punto de vista de las empresas turísticas, suponen el reto de “construir sin destruir” (Satué, 2005: 227), así como una oportunidad única para llevar a cabo acciones de responsabilidad social (Gomis Rodríguez *et al.*, 2009), entendida desde la perspectiva de la comunicación corporativa.

Sus máximas son, según Pérez de las Huertas (2004: 24), la moderación en el uso de los recursos; la reducción en el exceso del consumo y de los residuos; el mantenimiento de la diversidad biológica; la planificación cuidada del turismo; el apoyo de la economía local; la involucración de la población local; la formación específica del personal;

concretos y normalmente remotos –como desiertos, selvas o montañas–, así como en culturas tradicionales, y contiene a su vez productos turísticos y actividades como el turismo de aventura, el turismo ambiental, el turismo de naturaleza o el turismo ecológico (Martínez Yáñez, 2006: 1186-1190). Una de sus principales características es el rechazo a los viajes que comporten el consumo de recursos no renovables y la emisión de residuos dentro de la capacidad de asimilación de los ecosistemas (Marinao Artigas, 2010: 91).

el *marketing* responsable; y el estímulo de la investigación. Aunque para ello, es muy probable que deban cambiarse las estructuras socio-políticas, legales, administrativas, económicas y educativas del destino (Mbaiwa & Stronza, 2009: 348), siendo imprescindible el fomento del diálogo, el consenso y la cooperación entre la multiplicidad de actores que intervienen en la actividad turística desde el origen hasta el final del viaje (Contreras, 2005: 223; Lemos, 2005: 221), según propugnan los postulados de las relaciones públicas.

En definitiva, el turismo sostenible es aquel turismo que realmente potencia el valor cultural y natural del lugar, facilitando un vínculo extraordinario entre el viajero y el sitio visitado, mucho más completo que el turismo usual (Muñoz, 2014), si bien debemos precisar que no es sólo el destino turístico el que debe gestionarse de un modo sostenible. El papel del turista es igualmente fundamental, puesto que no puede existir sostenibilidad sin un turista responsable. Por lo tanto, dentro de un enfoque de sostenibilidad, los destinos deberían tratar de atraer aquellos turistas que tiendan a respetar el medio ambiente y ser sensibles al entorno social (Bigné *et al.*, 2000: 538).

En la actualidad coexisten una gran variedad de indicadores para medir la sostenibilidad de un destino turístico, de entre los cuales destacan los de alerta temprana –que sirven para anticipar los efectos negativos–; los de presión sobre el sistema; los de situación del sector; los de impacto del desarrollo turístico; los de actividades de gestión; los de respuesta; los normativos; los nominales –básicamente etiquetas sobre el nivel de calidad, de seguridad, etc.–; o los basados en opiniones –normalmente en cuestionarios sobre el grado de satisfacción de los turistas o de los residentes– (Martínez Yáñez, 2006: 1217).

Para el contexto del turismo cultural⁸⁴ y patrimonial, Bernard Morucci (2005: 22), profesor emérito de la Université Panthéon-Sorbonne y director de la Cátedra UNESCO “Cultura-turismo-desarrollo”, propone las siguientes siete recomendaciones para aplicar el concepto de sostenibilidad turística: abrir los dos sectores del turismo y del patrimonio; diversificar la cultura; implicar e integrar a la población en el desarrollo turístico⁸⁵; acentuar la observación de los clientes; dar soporte a la promoción; mejorar la señalización; y controlar la gestión de los flujos, o lo que es lo mismo, gestionar bien la capacidad de carga⁸⁶ del lugar. Nosotros añadiríamos a este listado dos puntos más. Uno extraído de la recomendación de Gianna Moscardo (1998: 11) quien considera que, para garantizar la sostenibilidad turística del patrimonio, resulta fundamental el buen uso de las técnicas de interpretación –entendidas

⁸⁴ Apuntamos que, tras las conclusiones de la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo en 2002, la “cultura” ha pasado a considerarse como el cuarto pilar de la sostenibilidad, junto con la economía, el hecho social y el medio ambiente (Morucci, 2005: 21). De este modo, situada en el centro de las políticas de desarrollo, la cultura se contempla como un elemento capaz de luchar contra la pobreza en el mundo.

⁸⁵ En este sentido, una de las características del turismo sostenible es que la población local tiene la potestad de decidir abiertamente si quiere apostar por el turismo o si, por el contrario, prefiere prescindir de él (Robinson, 1999: 23).

⁸⁶ La “capacidad de carga” es, según el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), “el máximo número de personas que pueden visitar un lugar al mismo tiempo, sin causar daños físicos, económicos, socioculturales o ambientales, así como un inaceptable descenso de la satisfacción de los visitantes” (Pérez de las Huertas, 2004: 83).

de un modo más global que la mera “señalización” de Morucci–, que mantengan a los visitantes como el elemento central del proceso, es decir, respetando su inteligencia y su interés por el lugar, a la vez que su capacidad para difundir la necesidad de conservación ahí donde vaya (Moscardo, 1998: 11). Y el otro punto a añadir sería lo que Deepak Chhabra denomina “preservación de la autenticidad” (Chhabra, 2009: 311) del lugar.

Sin embargo, estas recomendaciones difícilmente se han llevado a la práctica en los recursos patrimoniales, que normalmente han optado por aplicar la gestión turística exclusivamente como sinónimo de “promoción” (Borg *et al.*, 1996) y no como una auténtica “estrategia cualitativa” consensuada con los distintos actores sociales (Troitiño Vinuesa, 2000: 394).

En el caso de España, entendemos que la apuesta por un turismo sostenible es especialmente necesaria, en tanto que durante más de cuatro décadas se ha primado un modelo insostenible a largo plazo, sustentado en una oferta homogénea y estandarizada, carente de cultura y tradiciones locales, que ha permitido una fuerte presión ambiental, con sus consecuentes impactos paisajísticos en el territorio (Fullana Palmer & Ayuso Siart, 2002: 9; Vera Rebollo & Ivars Baidal, 2003). La búsqueda de beneficios cortoplacistas también ha provocado la pérdida o reemplazo de múltiples valores culturales locales, por lo que es fundamental que, sobre todo en el caso español, se logre una colaboración entre sectores – autoridades locales, residentes, empresas turísticas, organizaciones ambientalistas, etc.– que considere las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad (Fullana Palmer & Ayuso Siart, 2002: 128).

En este sentido, la mayoría de las iniciativas dirigidas a la sostenibilidad turística que han empezado a introducirse en los últimos años en España provienen principalmente de la Administración, como por ejemplo la creación del Instituto para la Calidad Turística y la implantación de certificaciones como la Bandera Azul, las Normas ISO 9001 e ISO 14001, los Sistemas EMAS, la Marca Q de Calidad Turística, entre otras, así como varias acciones dirigidas a los destinos turísticos y a los establecimientos hoteleros –como el Programa Ecotur y el Programa Biohotel–; e incluso mediante la aprobación de leyes autonómicas de ordenación turística (Rivas García, 2008: 131-170, 179-185).

Por último cabe señalar que, a nivel académico, la investigación en turismo sostenible no ha parado de crecer en los últimos tiempos, llegando a crear incluso revistas especializadas como el *Journal of Sustainable Tourism*, además de protagonizar innumerables congresos y cumbres internacionales. Y lo más seguro es que no deje de aumentar, puesto que la sostenibilidad se presenta más importante que nunca tras los resultados del estudio de la OMT “El turismo hacia 2030”, que muestran unas tendencias de crecimiento desmedido del turismo internacional en las próximas décadas (Lorenzo, 2012).

Una vez diferenciados los distintos tipos de turismo que suelen confundirse conceptualmente entre ellos –turismo cultural, patrimonial, del patrimonio cultural, creativo, *slow* y sostenible–, veamos a continuación la influencia socio-económica de una de estas tipologías, la del turismo patrimonial, en el estado español.

2.2.3.2.3. Influencia socio-económica del turismo patrimonial en España

Sin querer extendernos demasiado, en primer lugar repasemos brevemente qué supone el sector turístico para la economía del estado español. Según datos publicados en 2012 por el Instituto de Estudios Turísticos (<http://www.iet.turismoencifras.es/>):

- a) España recibió 57,7 millones de turistas en 2012, sólo por detrás de Francia (83 MM), EEUU (67 MM) y China (con 57,7 MM), y fue el segundo país que más ingresó por este concepto ese año, con una media de 996,8\$ por turista, sólo por detrás de EEUU.
- b) En total, el Consumo Turístico en España generado por el gasto realizado por los visitantes extranjeros y por los turistas internos fue de 112.035 MM € en 2012.
- c) A nivel laboral, un 11,9% de la población ocupada española –2,1 millones de personas– trabajaba en actividades turísticas en 2012, una prueba evidente de la dependencia turística de la economía del estado español.
- d) En cuanto a la balanza de pagos en España, el superávit de la partida de turismo y viajes ha superado desde 1998 los 20.000 millones de euros, llegando hasta los 31.610 MM € en 2012. El turismo supone, de este modo, un factor estratégico clave para reequilibrar las cuentas exteriores de la economía española.
- e) El sector turístico también es fundamental en cuanto al PIB nacional, ya que supone alrededor del 10,9% del total, convirtiéndolo en la primera industria del país en 2012, según datos de la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) (www.ine.es).

A pesar de la crisis económica mundial, el sector ha seguido creciendo, especialmente en mercados maduros como el español (World Economic Forum, 2013: 17), país que ha resultado ser el que más ha aumentado dentro del “*top 10*” del “The Travel & Tourism Competitiveness Index” desde 2011, escalando desde la octava hasta la cuarta posición mundial, en parte debido a su liderazgo en apartados estratégicos como el de “*Cultural Resources*” (*Ibidem*: 18-20).

Además, y según los resultados de búsqueda de vuelos en la *web* de Skyscanner, España ha sido el destino “favorito” del mundo en 2013, siendo el más buscado por los consumidores internacionales (Skyscanner, 2012: 17), así como la primera opción de búsqueda de países como Reino Unido, Alemania o Suecia, y la segunda de países como Francia, Italia, Noruega o Rusia (*Ibidem*: 18-20).

También destacables son los resultados del “Travel Trends Report 2013” realizado por la ABTA Travel Association, que prevé que España conserve su posición como primer destino de vacaciones en el extranjero para los británicos a finales de 2013, y que incluso supere los 11 millones de visitantes recogidos en 2012 (ABTA, 2012: 20). Lo más sorprendente son los datos que muestran que más de la mitad de los visitantes británicos a España han repetido, al menos, diez o más veces y que, para al menos un 90% del total, ésta supondrá la segunda

visita al país (*Ibidem*: 20). Unos datos que sugieren que la imagen y la reputación del país como destino turístico no parecen afectadas por su complicada situación socio-económica.

A nivel de gestión turística global –no sólo del turismo cultural– destacamos que “en España hay poca tradición de incluir a los residentes en decisiones de desarrollo turístico” (Bigné *et al.*, 2000: 166). De todos modos, esta realidad no ha evitado que “*Spaniards have been extraordinarily accommodating of the tourist phenomenon and of tourists themselves*” (Barke, 1999: 247), una característica que ha permitido evitar muchos de los conflictos socio-culturales entre huéspedes y visitantes tan comunes en otras regiones turísticas del mundo.

Una actitud positiva que, sin embargo, creemos se está viendo truncada en los últimos tiempos con la generalización del turismo de borrachera o *low cost*, cada vez más presente especialmente en áreas del litoral mediterráneo, como la zona turística de Magaluf (Mallorca) o incluso en la propia ciudad de Barcelona, en las que no es extraño presenciar manifestaciones vecinales en contra de una tipología de turistas irrespetuosos que impiden una vida digna a los residentes –ver por ejemplo las noticias sobre el “caso Barceloneta” en cualquiera de los grandes medios de comunicación nacionales durante la segunda quincena de agosto de 2014–. Un viraje actitudinal de la comunidad autóctona que también se ha traducido en la creación de ‘documentales denuncia’ como el de “Bye Bye Barcelona” (2014, <http://www.byebyebarcelona.com/#!eldocumental/mainPage>). En definitiva, demostraciones de que el modelo de turismo masivo es insostenible socialmente ya en la actualidad.

Dicho esto, y volviendo a la realidad económica del turismo en España, nos preguntamos: ¿qué proporción del turismo puede relacionarse directa o indirectamente con el turismo cultural, y más concretamente, con el turismo patrimonial?

Al respecto, decir que en España, un destino mayoritariamente de sol y playa, “aún hoy, monumentos y cumbres activados con el romanticismo y el prerromanticismo siguen siendo los principales atractivos turísticos de determinadas ciudades y regiones” (Prats, 1997: 41). Seguramente debido a que, en palabras de la Unión Europea (2001, *Cfr.* Esteban Curiel, 2008: 30), “España tiene una cultura auténtica, basada en un patrimonio dónde los grandes periodos de las corrientes artísticas están representados por obras maestras”. A lo que cabe añadir que, según el Instituto de Estudios Turísticos, más del 50% de los turistas no residentes realiza alguna actividad cultural en sus vacaciones en España (<http://www.iet.turismoencifras.es/>), suficiente motivo como para ser considerados dentro de las clasificaciones académicas de turista cultural. Por ese motivo podríamos argumentar que hasta el 50% del turismo extranjero que llega al estado español forma parte, hasta cierto punto, de algunas de las tipologías de turismo cultural. Otra cuestión a debatir es el grado de motivación previo de ese turista. En este caso, sí es cierto que sólo un 14,5% del total de desplazamientos turistas a/en España durante el 2010 –unos 12.613.50– correspondían al perfil de turista cultural “altamente motivado”, de los cuales el 64,5% fueron turistas residentes en el país y el 35,5% no residentes (Ministerio de Cultura del Gobierno de España, 2011: 163-170).

Así pues, podemos concluir que la importancia económica de la cultura, y sobre todo del patrimonio, en el turismo español parece numéricamente incuestionable⁸⁷, mientras que a escala sociológica, la ciudadanía “clama” para que las autoridades responsables reposicionen el modelo turístico del país para alejarse definitivamente de la oferta del turismo de masas, a favor de otras tipologías más respetuosas, éticas y, en definitiva, sostenibles, como el turismo cultural y patrimonial.

Recuperando el hilo del marco teórico, hasta el momento hemos definido una gran variedad de conceptos y realidades relacionados con el patrimonio, aunque todavía nos falta hablar de su gestión, no sólo a nivel turístico, sino global. Lo que se conoce como gestión patrimonial. Veamos a continuación en qué consiste, qué etapas incluye y quién se encarga de ella.

2.2.4. La gestión del patrimonio

Según Ruiz Gil (2005: 109), la “gestión patrimonial” es “el proceso por el cual un paradigma del objeto patrimonial es documentado, valorado, interpretado, manipulado, producido y divulgado”. O en otras palabras del mismo autor, “inventariado, fichado y publicado, es decir, integrarlo en la sociedad de cuya historia forma parte” (*Ibidem*: 109), resaltando que cualquier “intervención patrimonial sin la oportuna publicación de sus resultados es absolutamente estéril” (*Ibidem*: 111).

Sureda Negre *et al.* (2004: 32) añaden la necesidad de incorporar elementos de “planificación y promoción” a cualquier gestión patrimonial⁸⁸, mientras que Mateos Rusillo (2009c: 23) divide la gestión patrimonial en tres grandes áreas funcionales: la conservación, la investigación y la comunicación global, siguiendo éstas una secuencia unidireccional e inalterable.

⁸⁷ Si bien encontramos noticias tendenciosas como la publicada por el periódico La Vanguardia en su versión digital del 16 de mayo de 2014, afirmando que el lugar más visitado de la provincia de Barcelona no era un icono universal como la Sagrada Familia –visitado por 3,1 millones de personas en 2013–, ni un paisaje cultural como Montserrat –con 2,4 millones de visitas ese mismo año–, sino un centro comercial, la Roca Village, capaz de atraer a 3,3 millones de personas (Suñé, 2014). Sin embargo, a nuestro entender, comparar las visitas de un monumento con las de un centro comercial no muestra ninguna lógica aparente. Es como, por ejemplo, comparar las visitas de un bien patrimonial con las de un supermercado, las de un transporte público o las de un centro sanitario, todos ellos lugares donde un turista o viajero puede llegar a visitar cuando viaja. En definitiva, nos parece un ejemplo de carácter propagandístico que busca la promoción, de un modo intencionado y a base de *publicity*, de un negocio privado que mueve muchos millones de euros anuales, aprovechándose, eso sí, del valor mediático de determinados bienes patrimoniales de valor universal para tal fin. Por lo tanto, dudamos de la representatividad de dicha comparativa y preferimos evitar usarla para defender que el “turismo de tiendas” ya es más importante que el turismo cultural en el área metropolitana más visitada del estado español. Mensaje que, al fin y al cabo, se pretende transmitir con dicha información y que, tras la revisión bibliográfica y documental realizada, nos parece una afirmación sin consistencia.

⁸⁸ Una gestión patrimonial que, para ser considerada una “gestión inteligente”, siempre deberá fundamentarse en criterios de sostenibilidad (Observatorio de la Sostenibilidad en España, 2009: 361).

En definitiva, parece evidente que la comunicación y promoción no sólo forman parte del proceso de gestión del patrimonio, sino que también juegan un papel crucial al significar la imprescindible conclusión de cualquier intervención sobre bienes patrimoniales.

Además, mientras que desde el siglo XVIII hasta mediados del siglo XX la principal función de la gestión del patrimonio era la conservación del mismo, desde hace cincuenta años la función prioritaria ha pasado a ser la de comunicar el conocimiento del patrimonio al público en general (Carreras Monfort, 2008: 287; Mateos Rusillo & Colorado, 2008: 4).

Finalmente, en cuanto la función de los *stakeholders* en la gestión patrimonial, destacamos que

Although the involvement of stakeholders in cultural heritage management is essential, sometimes less conciliatory decisions have to be taken. These situations can arise when stakeholder interests are impossible to reconcile, when a specific stakeholder's demand is incompatible with the preservation of heritage, or when a substantial portion of local stakeholders favor the construction of dams over the preservation of significant cultural heritage sites (Batarda Fernandes & Maia Pinto, 2006: 141).

Una vez aclarado qué entendemos por gestión patrimonial, repasemos el estado de la gestión del patrimonio en el estado español.

2.2.4.1. La gestión del patrimonio en España

Según las conclusiones del Informe para la Innovación en el Sector del Patrimonio Históricos (COTEC Fundación para la Innovación Tecnológica, 2010), la gestión del patrimonio en España puede considerarse, en líneas generales, como “inadecuada y obsoleta”. Y eso a pesar de que el país haya “conseguido conservar uno de los conjuntos histórico-artísticos más ricos y diversos del mundo” (López Trujillo, 2006: 11).

De hecho, España dispone de 28.158 bienes muebles e inmuebles declarados Bienes de interés Cultural, aunque únicamente el 10% puede ser visitado, puesto que el 90% restante no dispone de las condiciones mínimas de accesibilidad ni de conservación (Jimeno Viñes, 2005: 32).

Para explicar las particularidades del proceso de gestión patrimonial en España, primero debemos exponer quién está detrás de esta gestión.

En primer lugar, destacamos que la Constitución Española Republicana de 1931 ya proclamaba que:

Toda la riqueza artística e histórica del país, sea quien fuera su dueño, constituye el tesoro cultural de la Nación y estará bajo la salvaguardia del Estado, que podrá prohibir su exportación y enajenación y decretar las expropiaciones legales que estimare oportunas para su defensa. El Estado organizará un registro de la riqueza artística e

histórica, asegurará su celosa custodia y atenderá a su perfecta conservación. El Estado protegerá también los lugares notables por su belleza natural o por su reconocido valor artístico o histórico (art. 45).

En la Constitución Española de 1978, por su parte, se constata que “los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura a la que todos tienen derecho” (art. 44) y que

Los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del Patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y su titularidad. La ley penal sancionará los atentados contra este patrimonio (art. 46).

En definitiva, vemos como, en última instancia, el Estado parece el principal gestor y comunicador del patrimonio español, contemplado como un derecho individual inamovible de los ciudadanos españoles.

Con la división de competencias entre el estado central y las comunidades autónomas, establecida en los artículos 148 y 149 de la Constitución de 1978, el Estado ha dado carta blanca a una descentralización pública en términos de gestión, siendo las comunidades autónomas las que dictan la política general en patrimonio histórico y deciden lo que se debe o no proteger, acondicionar o divulgar (Pérez-Juez Gil, 2006: 26).

Aparte del Estado y las comunidades autónomas, también existen otras realidades que afectan directa o indirectamente a la gestión de los bienes patrimoniales nacionales. Mateos Rusillo (2009c: 26) distingue entre tres grandes tipos de entes gestores: las instituciones públicas supra-estatales –como la UNESCO, el ICCROM, el ICOMOS, el ICOM, el Consejo de Europa y la Unión Europea–, las instituciones públicas estatales –que aparte del Estado español y las CCAA incluye también a las diputaciones y los ayuntamientos– y las organizaciones privadas.

Ballart Hernández y Juan Tresserras (2008: 84) proponen una clasificación más completa, identificando cuatro tipologías de instituciones y organizaciones gestoras –organizaciones gubernamentales, organismos gubernamentales, organizaciones profesionales y organizaciones privadas–, divididas a su vez en cinco niveles o escalas –internacional, supra-estatal, estatal, autonómico o regional y local–, dando un total de veinte categorías gestoras del patrimonio en España, que podrían dificultar la imprescindible gestión patrimonial integrada y unificada defendida por la literatura.

Por último, cabría añadir que los monumentos y museos españoles dependen excesivamente a nivel presupuestario de las administraciones públicas, fenómeno que es inviable en un país con un vasto legado patrimonial (Cano de Mauvesín, 2005: 17-18).

2.2.5. Resumen del capítulo

- 1ª) El patrimonio, entendido en su significado procedente del concepto de “patrimonio nacional”, puede definirse como una construcción social cambiante, subjetiva y controvertida, heredada del pasado o creada en el presente, capaz de englobar todo tipo de elementos naturales y culturales, materiales e inmateriales, seleccionados y activados previamente por una comunidad hegemónica, la cual atribuye a los mismos determinados significados y valores de excepcionalidad, con la doble finalidad de preservarlos para el futuro y usarlos en el presente en beneficio de la comunidad a la cual pertenecen.
- 2ª) Según la revisión bibliográfica, el patrimonio se divide en:

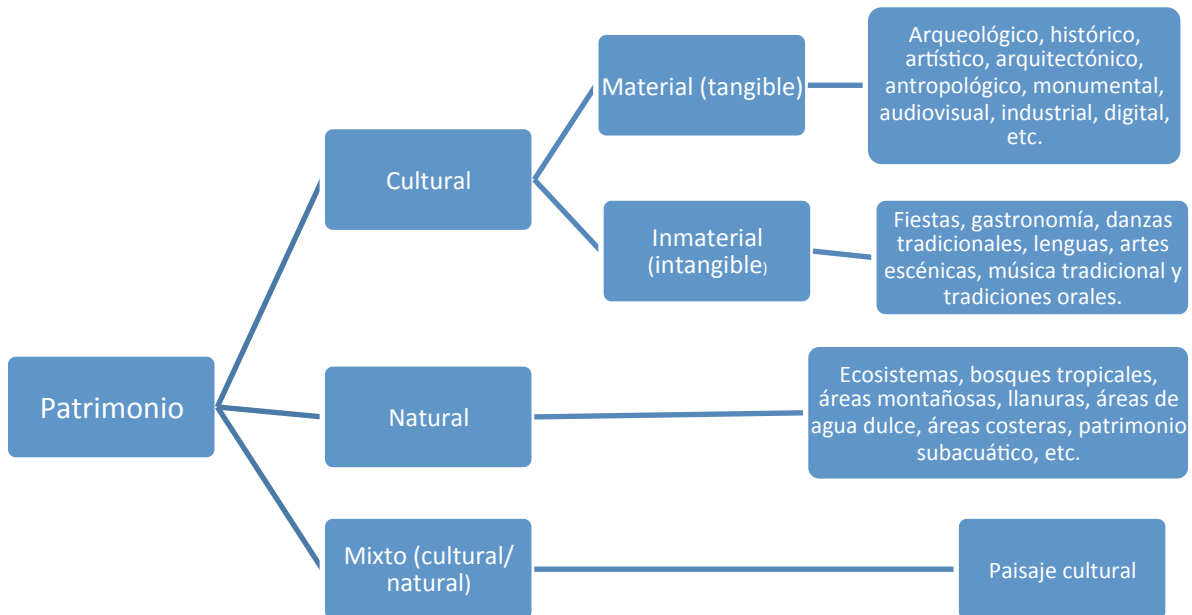


Figura 6. Esquema de las tipologías del patrimonio.

Fuente: Elaboración propia.

- 1ª) Los principales valores patrimoniales son el económico y comercial; el de testimonio o documento de la historia; el formal y material; el informativo-científico; el de bienestar psicológico; y el nacionalista e identitario.
- 2ª) Subrayamos que el valor del patrimonio no es más que una percepción humana, al igual que lo es, por ejemplo, una marca. Puede vincularse, pues, a la percepción de recursos intangibles que hemos visto en el primer bloque del marco teórico.
- 3ª) En el uso del patrimonio debe predominar un enfoque social sobre el económico, que añada valor al bien patrimonial y que sea sostenible, garantice la conservación con ayuda de la comunidad local, sea considerado un bien público, y tenga presentes los sentimientos y la interpretación ciudadana.

- 4ª) El concepto de patrimonio está estrechamente ligado a la creación de la memoria e identidad colectivas. En este sentido, desde las ciencias de la comunicación suele considerarse que la memoria y la identidad son hechos sociales⁸⁹ que se transmiten mediante acciones de comunicación en el interior de los grupos y de generación en generación (Ollivier, 2010: 287). Aunque para hablar de memorias e identidades colectivas en comunicación es necesario que éstas se basen en representaciones compartidas del espacio/territorio, así como en representaciones del tiempo (*Ibidem*: 107-116, 288), algo que cumple el patrimonio según se ha definido en este capítulo.
- 5ª) Otro punto a destacar concierne a lo que hemos definido como patrimonio inmaterial, estrechamente vinculado a la idea de “ritual”, que en ciencias de la comunicación suele contemplarse de varios modos y desde varias perspectivas teóricas (*Ibidem*: 288), pudiéndolo resumir como aquello que: a) crea un lazo social y garantiza la cohesión emocional del grupo; b) crea orden y fabrica estructuras sociales; c) produce una identificación estructurando el tiempo para un grupo social determinado; d) permite al grupo proyectarse en el futuro; e) es útil para superar las crisis y asegura la comunicación con el Otro y con lo sagrado; f) permite regular conflictos y contribuye a la escenificación de formas de acción, de esquemas sociales y de imágenes; g) facilita al individuo la realización de una determinada experiencia de sí mismo; y h) utiliza un lenguaje simbólico.
- 6ª) En este sentido, si contemplamos el concepto de patrimonio inmaterial desde su sentido más amplio –según el cual todo el patrimonio podría considerarse teóricamente como inmaterial–, la idea de “ritual” y todo lo que éste supone también podría ser aplicado al concepto genérico de patrimonio.
- 7ª) La influencia económica del patrimonio para un territorio es prácticamente ilimitada.
- 8ª) La literatura académica suele confundir los conceptos de turismo cultural, turismo patrimonial y turismo del patrimonio cultural. Nosotros proponemos una diferenciación a modo de muñecas rusas, que sitúe al turismo cultural como contenedor del turismo patrimonial, mientras que éste último contendría a su vez al turismo del patrimonio cultural. También hemos diferenciado otros conceptos relacionados con las tipologías de turismo anteriores: el turismo creativo, el turismo *slow* y el turismo sostenible.
- 9ª) La tendencia a una mayor co-creación de la oferta turística entre huéspedes y visitantes, así como un incremento en las relaciones entre ambos –por ejemplo en el turismo creativo, en el *slow tourism* o en el turismo rural–, crea una oportunidad de acción para las relaciones públicas entendidas desde su vertiente más relacional y co-creacional.

⁸⁹ Concepto de origen sociológico, muy ligado al concepto de “consciencia colectiva”, el “hecho social” está muy presente en los estudios de comunicación. Durkheim lo define como una realidad propia al grupo no reductible a la suma de las características de sus miembros (Ollivier, 2010: 107).

- 10ª) España es un destino turístico maduro que ha sabido mantener un liderazgo en el sector durante décadas. En la actualidad, ha pasado de apostar por un modelo fundamentado casi exclusivamente en el de sol y playa, promovido por los tour-operadores internacionales, a reposicionarse voluntariamente y gradualmente hacia un turismo de mayor calidad, más sostenible y, en definitiva, más cultural y patrimonial.
- 11ª) Una correcta gestión patrimonial debe concluir siempre con la comunicación de dichos bienes a la sociedad.
- 12ª) En España, la gestión patrimonial se caracteriza por la gran variedad de entes gestores implicados, por el sistema de descentralización de la gestión a las autonomías, y por lo que la literatura resume como una gestión mayoritariamente inadecuada y obsoleta.
- 13ª) Si bien coexisten gran variedad de usos patrimoniales, los más frecuentes de acuerdo a la literatura son el uso identitario –donde el patrimonio sirve para legitimar y diferenciar un territorio, ofrecerle una imagen representativa, unir a sus ciudadanos, etc.–, el uso económico –mayoritariamente turístico– y el uso educativo o didáctico. Partiendo de esta clasificación, nosotros proponemos cambiar la terminología de identitario a territorial –en tanto que entendemos que un uso territorial del patrimonio incluye el uso identitario pero, a la vez, también todas las funciones que pueda desempeñar para el desarrollo sostenible de un espacio geográfico, como por ejemplo la función de intangible capaz de afectar la reputación global del lugar–; de económico a turístico –puesto que en el contexto patrimonial el turismo es la actividad económica predominante y la más influyente–; y de educativo a cultural –ya que un uso cultural incluye la didáctica, pero también la difusión cultural a nivel genérico, la búsqueda del placer estético, etc.–.

2.3. La comunicación del patrimonio

A partir del resumen anterior proponemos definir tres tipologías básicas de comunicación del patrimonio en función de la perspectiva desde la que se contemple el mismo: la cultural, la territorial y la turística. En este apartado analizaremos las características fundamentales de cada una de ellas, así como de lo que en la literatura se conoce como comunicación global del patrimonio. Empecemos por esta última.

2.3.1. La comunicación global del patrimonio

El concepto de “comunicación global del patrimonio” lo acuña Mateos Rusillo (2008b: 14; 2009b: 27-29) al incluir bajo un mismo paraguas dos ideas fundamentales que, hasta entonces, habían sido tratadas por separado:

- 1) la de difusión cultural⁹⁰, que busca la plena accesibilidad intelectual y emocional del patrimonio mediante el uso de disciplinas como la interpretación⁹¹ y la didáctica⁹², y que incluye a su vez estrategias de difusión como la de difusión preventiva⁹³.

⁹⁰ Para conocer el estado actual de la “difusión” cultural en España ver: Castillo Ruiz *et al.* (2008) y Guglielmino (2007).

⁹¹ La Asociación para la Interpretación del Patrimonio de España define la “interpretación del patrimonio” como “el arte de revelar *in situ* el significado del legado natural o cultural, al público que visita esos lugares en su tiempo libre” (Morales Miranda, 2004: 2). Otra definición interesante, realizada a partir de varias definiciones anteriores, la lleva a cabo Bazán (2014: 14), para quien el concepto se resume en “un procedimiento comunicativo atractivo, relevante, organizado y temático de las características de un bien patrimonial (natural, cultural o mixto), (...) que permite que el visitante lo aprecie y disfrute (...) a través de vínculos intelectuales y emocionales con el mismo (...), promoviendo la generación de significados personales sobre el patrimonio y (...) un deseo de conservación como legado para generaciones futuras”. En definitiva, la interpretación es un instrumento de gestión patrimonial que debe traducir a un lenguaje ameno y comprensible lo que quizá sólo conozcan los especialistas y expertos acerca de determinados aspectos del patrimonio (Morales Miranda, 2004: 6). Con clara intencionalidad educativa, la interpretación debe dirigirse a la sociedad en su conjunto o al público general, un público muy heterogéneo en edad, procedencia, intereses, actitudes y nivel de formación. Un público cuyo nivel de atención suele ser muy bajo porque se encuentra disfrutando de su tiempo de ocio (*Ibidem*: 2). Para ser efectiva, la interpretación deberá atraer y mantener la atención del visitante con un información entendible y retenible, creando a la vez una actitud positiva en el visitante, así como un cambio en su comportamiento (*Ibidem*: 3). La interpretación suele llevarse a cabo mediante recorridos guiados o auto-guiados, folletos, paneles y otros soportes con mensajes sugerentes, motivadores, claros y breves que revelen el significado del recurso patrimonial (*Ibidem*: 3) y que sean relevantes para el ego del visitante, es decir, que lo cautiven de un modo personal, que le lleguen al corazón “con palabras impactantes, evocadoras y provocativas” (*Ibidem*: 4). Finalmente, precisamos que en el caso específico del patrimonio de categoría *natural*, “*Interpretation of parks’ and natural areas’ environments for the general public and clearly communicating the nuances of the relationships that occur in the natural systems are essential geographic skills. The role for geography in this aspect of parks and environmental conservancy is of the utmost importance. Geographic information enables interpretive personnel to communicate park values and purposes to diverse and transitory audiences*” (Cunha, 2012: 429).

- 2) y la de ejecución de la comunicación, pudiendo ser ésta comercial, –es decir, cuya finalidad sea atraer y fidelizar al público destinatario para que éste conozca y visite el recurso patrimonial– o corporativa –cuya finalidad sea crear, gestionar, modificar y mantener la identidad corporativa de la organización pública o privada que lidera un determinado proyecto patrimonial– (Mateos Rusillo, 2008: 35).

Ambos procesos requieren de una fase de investigación⁹⁴ y otra de planificación estratégica previas, dando lugar a un proceso de la comunicación global del patrimonio de cuatro etapas: (1) investigación; (2) planificación estratégica; (3) ejecución de la difusión cultural; y 4) ejecución de la comunicación. En cada una de estas etapas se necesita la participación de todos los agentes implicados en la actividad patrimonial de un modo directo o indirecto, mientras que, tanto la difusión como la comunicación, deberán ser evaluadas una vez ejecutadas (*Ibidem*: 28).

Según Fontal Merillas (2008: 89), el principal objetivo de la comunicación global del patrimonio será siempre dar a conocer los aspectos relacionados con el bien patrimonial –o en otras palabras, buscar su notoriedad- y, sólo en el mejor de los casos, intentar que se comprenda. De hecho, técnicamente podría hablarse de comunicación del patrimonio incluso cuando no se pretenda que el bien patrimonial sea valorado, respetado, ni cuidado. Es decir, que el elemento prioritario, si fuera necesario fijar alguno, debería ser el patrimonio, entendiéndolo como el conjunto de bienes y sus valores, mientras que su valorización, conservación, etc., serían concebidas como efectos colaterales de la comunicación (Fontal Merillas, 2008: 89).

Mateos Rusillo (2009d: 7) añade que, para lograr los objetivos comunicacionales en el contexto del patrimonio, será imprescindible que la comunicación sea “blanca”, “veraz”, “positiva” y “no agresiva”. Además, deberán ajustarse siempre las expectativas generadas con las acciones comunicativas pertinentes a la experiencia real del usuario (Mateos Rusillo, 2008: 39).

⁹² La “didáctica del patrimonio” implica “el aprendizaje de las personas sobre su relación con elementos de diferente naturaleza (histórica, artística, estética...) que potencialmente pueden poseer, heredar, legar, transmitir” (Fontal Merillas, 2008: 90-91).

⁹³ La “difusión preventiva” es una estrategia de difusión cultural, ideada por el especialista en conservación preventiva G ael Guichen en la década de los años 80 del siglo XX, que pretende informar y persuadir sobre la extrema fragilidad de los recursos patrimoniales con el objetivo de fomentar comportamientos respetuosos y colaborativos en sus públicos (Mateos Rusillo, 2009f: 227-229).

⁹⁴ En este sentido, nosotros destacaríamos la importancia capital de investigar a los públicos desde la óptica de las relaciones públicas en esta primera fase de investigación propuesta por Mateos Rusillo. Uno de los pocos ejemplos de estudio detectados en esta dirección lo realiza Morate Martín (2007), si bien precisamos que dicha investigación se limita exclusivamente a averiguar el conocimiento y percepción que la sociedad española tiene sobre el patrimonio histórico de España, por lo que, en cualquier caso, tampoco podr a considerarse un ejemplo de investigación de públicos propiamente dicha. Sin embargo, creemos que una iniciativa así sí puede ser muy útil para comprender mejor una de las diversas tipologías de público genérico en los distintos bienes patrimoniales en el contexto español: el de la sociedad civil.

Además, la comunicación del patrimonio deberá ser “adecuada”⁹⁵ y “eficaz”⁹⁶, y como en cualquier tipo de comunicación, será fundamental experimentar y arriesgarse para diferenciarse y resultar memorable (Díaz Meyer, 2008: 176). Otra de sus peculiaridades es que no debería perder de vista la interdisciplinariedad característica del objeto a comunicar (Hermon & Niccolucci, 2007: 2-3), por lo que idealmente se recomiendan los acercamientos holísticos a la comunicación del patrimonio.

Asimismo, remarcamos que en la comunicación comercial y en la comunicación corporativa del patrimonio es cada vez más frecuente el uso del vocablo “marca”⁹⁷, ya que en la actualidad, las marcas han ido mucho más allá de su origen meramente comercial y afectan prácticamente a todo lo imaginable, incluyendo al patrimonio (Marca Francés, 2008: 155-156). A pesar de ello, Audrerie (2003: 61) recuerda que esta realidad no está ausente de controversia teórica, puesto que: “*Il s’en suit que parler de label à propos du patrimoine est un abus de langage. La qualité historique, esthétique ou pittoresque d’un bien patrimonial est indépendante de la vision d’opportunité que l’on peut en avoir*».

A nivel más práctico, podemos diferenciar varias técnicas y herramientas consideradas dentro de la comunicación global del patrimonio. Mateos Rusillo (2009c: 16-31) identifica dos tipologías: (1) las técnicas más tradicionales y habituales, que incluirían la publicidad⁹⁸ – óptima para alcanzar la notoriedad y la venta de nuevos productos patrimoniales–, las relaciones públicas –fundamentales para formar, mantener o modificar actitudes en relación a los bienes patrimoniales– y el *marketing* directo; y (2) las técnicas más novedosas, que empiezan a implantarse en los últimos años, como el *marketing* viral y el *buzz marketing*, la “publicidad de guerrilla” –aquella publicidad de calle no controlada por las compañías de medios– y el *product placement*.

⁹⁵ Entendiendo por comunicación “adecuada” a la difusión de la identidad y la diferencia del patrimonio, o como plantea Capriotti (2008: 133): “Si no se comunica su identidad, (...) si no se comunica su diferencia, (...) aunque el patrimonio cultural exista, los públicos no lo conocerán. Aunque sea diferente, los públicos no lo sabrán”.

⁹⁶ Entendiendo por comunicación “eficaz” a aquella diseñada “para la situación, tiempo, espacio y audiencia” (Cutlip *et al.*, 1994: 349).

⁹⁷ Según la Real Academia Española (2001: 1450), “marca” se define como: “Señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia”. Kotler le añade un valor comercial definiendo marca como “un nombre, un término, una señal, un diseño o la combinación de alguno de estos elementos, que idéntica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de sus competidores” (Kotler *Cfr.* G. Marca Francés, 2008: 158). Por último, Ávalos (2010: 27) ofrece una definición más actual, donde no es precisa una compra-venta: “La marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crea una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio”.

⁹⁸ Existen estudios empíricos que demuestran que, en cualquier tipo de publicidad, “*the use of nostalgic themes by marketers have become almost commonplace*” (Pascal, 2003: 1), y que “*associating nostalgia with a brand favorably influences consumer perceptions of the brand, at least in low involvement conditions*” (*Ibidem*: 97), no apreciándose diferencias en la intensidad afectiva producida por la evocación de la nostalgia personal en comparación con la nostalgia histórica (*Ibidem*: 98). Por eso, y a pesar de no ser el objetivo de este trabajo, creemos que estudiar la relación del patrimonio –gran transmisor de nostalgia histórica– con la publicidad se presenta también como una futura línea de investigación interesante.

También las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son consideradas unos canales potentes al servicio de la comunicación global de los recursos patrimoniales (Mateos Rusillo & Colorado, 2008), cada una de ellas capaz de servir a distintos propósitos (Mateos Rusillo, 2009e: 12-23). Internet, por ejemplo, sirve a la vez como nueva plataforma de difusión cultural y como nueva plataforma de comunicación; la realidad virtual o la creación de mundos sintéticos ha sabido aprovecharse para recrear patrimonio parcial o totalmente perdido; el lenguaje hipermedia es idóneo para la difusión patrimonial, permitiendo por ejemplo realizar visitas virtuales a monumentos; y los nuevos dispositivos móviles, sobre todo los *smartphones* con Internet móvil, ofrecen infinidad de oportunidades basadas en la ubicación (Pardo Huklinski, 2008: 390), como la geo-localización y la realidad aumentada.

Otra vía fundamental mediante la cual el patrimonio puede ser comunicado es a través de las industrias culturales y creativas –también conocidas como industrias de contenido o industrias del *copyright*– que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos que contienen a la vez un elemento tangible e intangible, como por ejemplo la industria editorial, la multimedia, la audiovisual, la de artesanía, la del diseño... e incluso, en ocasiones, la arquitectura, las artes escénicas, los deportes o la publicidad, entre otras (The Culturelink Network Research Team, 2006: 11).

Aunque seguramente, uno de los medios más comunes para comunicar el patrimonio sea el museo. Y es que en palabras de Robert Lumley (*Cfr.* Fatás Monforte, 2004: 131), “la idea de Museo como colección para uso de los eruditos ha sido sustituida por la idea del Museo como medio de comunicación”. Este cambio de concepción, ligado al ideal de la democratización cultural y asumido internacionalmente durante las últimas décadas, implica que el museo deberá usar un código comunicativo compartido con sus públicos –muy numerosos y heterogéneos, incluyendo tanto visitantes como investigadores, así como el público potencial y la sociedad en general–, es decir, tendrá que hablar su mismo idioma, sin olvidar su finalidad de divulgar un contenido científico. Esta complejidad inherente ha provocado que todavía no podamos hablar de un modelo de comunicación con la sociedad que sea capaz de asegurar el conocimiento y el acceso del patrimonio museístico a gran parte de la población. Además, debemos añadir también una doble barrera cultural que dificulta el acercamiento de la mayoría de los ciudadanos a los museos: por un lado, el desconocimiento mayoritario hacia estas entidades patrimoniales y, por otro, la actitud negativa predominante hacia ellas, fundamentada en la imagen que los museos tienen como lugares cerrados, elitistas y aburridos (Abugauch & Capriotti, 2012: 2).

Tal vez por eso, en los últimos años han nacido iniciativas como “La Noche de los Museos”, promovida por el Consejo de Europa y por la cual cientos de museos europeos abren sus puertas de modo gratuito durante una noche al año, coincidiendo con el Día Internacional de los Museos⁹⁹. Esta acción no se limita a una simple promoción de precio, sino que se convierte en una excusa para acercar la cultura a un mayor número de visitantes mediante infinidad de actividades de carácter festivo, como talleres, visitas guiadas,

⁹⁹ <http://www.nuitdesmusees.culture.fr/?l=ESP>, última consulta: mayo de 2014.

conciertos, teatro, audiovisuales, etc. Una gran acción de relaciones públicas coordinada a escala continental.

De hecho, precisamos que el estudio de los museos concentra la mayoría de las investigaciones que desde las relaciones públicas y la comunicación corporativa se han realizado sobre el patrimonio. Y es que, según Eilean Hooper-Greenhill (*Cfr.* Capriotti, 2013: 101), *“the relationships between the museums and their publics are as important as their collections”*, por lo que debe suponer una parte fundamental de la estrategia global de gestión museística.

Uno de los investigadores españoles que más ha estudiado las relaciones públicas y la comunicación corporativa aplicadas a los museos es el doctor Paul Capriotti, de la Universitat Rovira i Virgili. A partir de sus múltiples trabajos en este área de estudio (Abugauch & Capriotti, 2012; Capriotti, 2008b; Capriotti, 2009; Capriotti & Pardo Huklinski, 2012; Capriotti, 2012; Capriotti, 2013; Capriotti & González-Herrero, 2013; Oliveira Dos Santos & Capriotti, 2013), realizados tanto a nivel local –la ciudad de Tarragona–, como autonómico –el global de Cataluña– o estatal –Argentina–, podemos obtener las siguientes evidencias relevantes para nuestra investigación:

- a) Un mapa de públicos típico para los museos debería incluir al menos las siguientes tipologías de públicos: centros de enseñanza; visitantes; turistas; opinión pública; expertos en el tema; entidades sociales y culturales; asociación de amigos; medios de comunicación; otros museos; trabajadores/empleados; líderes de opinión; entidades gubernamentales; y proveedores (Oliveira Dos Santos & Capriotti, 2013: 211).
- b) De todos modos, en la práctica profesional los museos tienen una concepción muy limitada de los públicos (Abugauch & Capriotti, 2012; Capriotti, 2009, 2012, 2013; Oliveira Dos Santos & Capriotti, 2013: 212). De hecho, la mayoría de museos sólo contempla aquellos públicos externos que “usan” o “podrían usar” sus servicios o productos culturales, por lo que entran en conflicto con las recomendaciones de la literatura especializada, que recomienda realizar mapas de públicos amplios, más allá de los públicos usuarios/consumidores, actuales o potenciales. Un ejemplo paradigmático es el de los museos de la ciudad de Tarragona, que sólo distinguen dos tipos de públicos: los ciudadanos locales y las escuelas locales, ambos contemplados desde la óptica de usuario final/visitante (Capriotti, 2009: 16, 2012: 295).
- c) Aún así, aunque los museos no identifiquen conscientemente otras tipologías de públicos en su mapa de públicos –como los medios de comunicación, los empleados, etc.– no significa que no realicen acciones de comunicación dirigidas a ellos (Abugauch & Capriotti, 2012; Capriotti, 2012).
- d) Por lo general, en la jerarquización de públicos, los museos siempre terminan por señalar como públicos clave los centros de enseñanza, los visitantes, los turistas y la opinión pública, es decir, públicos externos potencialmente usuarios de sus bienes o

servicios culturales (Abugauch & Capriotti, 2012: 23; Oliveira Dos Santos & Capriotti, 2013: 212).

- e) Además, en su mayoría, los museos no son coherentes entre la jerarquización que realizan de sus públicos estratégicos y el consiguiente comportamiento comunicativo con los mismos (*Ibidem*: 213). Un ejemplo evidente suele ser el de los medios de comunicación, que a pesar de que declaren que no los consideran un público estratégico, termina recibiendo la mayoría de las acciones de comunicación de estas instituciones.
- f) En líneas generales, puede afirmarse que la gran mayoría de los museos no realizan ninguna planificación estratégica de la comunicación (Abugauch & Capriotti, 2012; Capriotti, 2012, 2013) –la poca planificación de la comunicación suele hacerse a corto plazo, y más concretamente, anualmente– y que para estas entidades las relaciones con los públicos no juegan un papel relevante (Capriotti, 2013: 99).
- g) La mayoría de museos no poseen estructuras de comunicación fuertes ni consolidadas, de hecho muy pocos cuentan con un departamento específico de comunicación y, en el caso de tenerlo, suelen disponer de un presupuesto muy bajo (Capriotti, 2013: 111).
- h) Su acción de comunicación más frecuente –sino la única– suele ser la difusión de sus actividades culturales (Abugauch & Capriotti, 2012: 38-39).
- i) También destaca el papel creciente de Internet en las relaciones de los museos con sus públicos –por ejemplo, el uso de las *online pressrooms* en las páginas *web* de los museos permite mejorar la comunicación entre los museos y los medios de comunicación¹⁰⁰–, y en especial el de la *web 2.0* y los dispositivos móviles que, a pesar de no haber sido analizados todavía en ninguno de los estudios de Capriotti, sí se les supone un gran potencial en cuanto a facilitar relaciones más interactivas y colaborativas (Capriotti & González-Herrero, 2013: 423-426).
- j) Por último, a nivel de percepción por parte de los públicos, es destacable que la mayoría de la población local tiene un alto desconocimiento de sus museos –por lo menos en el caso de Argentina– (Abugauch & Capriotti, 2012: 38) y valora negativamente la información facilitada por ellos, tanto en calidad como en cantidad –al menos en Tarragona– (Capriotti, 2009: 17).

Otra investigadora española muy activa en temas de comunicación museística es la Dra. Mónica Viñarás, de la Universidad San Pablo CEU de Madrid (Celaya & Viñarás Abad, 2006; Viñarás Abad *et al.*, 2010; Viñarás Abad, 2008, 2009, 2010). A continuación resumimos sus principales descubrimientos obtenidos en el estudio de decenas de museos de la Comunidad

¹⁰⁰ Para más información sobre el uso de las salas de prensa digitales virtuales de los museos recomendamos la lectura del artículo “Museos y periodistas. Análisis de la sala de prensa virtual como espacio de relaciones públicas” (Marca-Francés *et al.*, 2014).

de Madrid, entre los cuales se incluyen grandes centros como el Prado, el Thyssen o el Reina Sofía:

- a) La formación de los gestores de la comunicación de los museos no es específica en ciencias de la comunicación, sino en campos como el arte, la geografía, la historia y las bellas artes (Viñarás Abad, 2008: 2; Viñarás Abad, 2010: 303).
- b) El área de comunicación corporativa y relaciones públicas de la mayoría de los museos depende del área de difusión (pedagógica y didáctica) y no de dirección. Es decir, la comunicación está subordinada a una función pedagógica y didáctica (Viñarás Abad, 2008: 2).
- c) Muy pocos museos disponen de director de comunicación y los que cuentan con esta figura en su organigrama son entidades privadas o autónomas (Viñarás Abad, 2010: 305).
- d) La gran mayoría de museos no realiza ningún tipo de investigación de comunicación (Viñarás Abad, 2008: 2; Viñarás Abad, 2010: 304). Sólo un museo de los treinta y seis analizados realizaba estudios de públicos; otro hacía lo propio con investigaciones *ad hoc*; y sólo tres museos investigaban las motivaciones. Ninguno investigaba su imagen entre los públicos (Viñarás Abad, 2009: 51).
- e) La práctica totalidad no dispone de director de comunicación corporativa y relaciones públicas en su organigrama (*Ibidem*: 51).
- f) Se evidencia una falta de criterios en el uso de la identidad visual por parte de los museos (Viñarás Abad, 2008: 2) ya que, de hecho, no disponen de manuales sobre ello (Viñarás Abad, 2010: 305).
- g) Visto el escaso uso de herramientas colaborativas 2.0 en una investigación realizada en 2006, se proponía que los museos deberían incorporar a sus estrategias de comunicación cultural conceptos como la conversación; la hipertextualidad; el intercambio de opiniones y enlaces; la comunicación participativa y la sindicación de contenidos (Celaya & Viñarás Abad, 2006: 7-12). Cuatro años más tarde, en los tres museos más importantes de Madrid –el Prado, el Thyssen y el Reina Sofía– ya se apreciaban importantes mejoras en esa dirección (Viñarás Abad *et al.*, 2010).

Los diversos estudios de Capriotti y Viñarás nos parecen de gran utilidad para realizar una fotografía del estado actual de la aplicación práctica de la comunicación corporativa y las relaciones públicas del patrimonio, si bien remarcamos que sólo se trata de una tipología o vehículo patrimonial –los museos– y por lo tanto, no deberíamos extrapolarlas libremente a otras realidades patrimoniales, como castillos, ciudades patrimoniales, parques naturales, etc. sin antes realizar una investigación similar en cada una de ellas.

Asimismo, al igual que sucede con la comunicación corporativa y las relaciones públicas, la mayoría de estudios sobre la promoción del patrimonio desde la óptica del *marketing* se centran también exclusivamente en los museos. En esta línea, identificamos desde estudios

de caso que se limitan a presentar el plan de *marketing* de un museo en particular (Fatás Monforte, 2004), hasta investigaciones más recientes focalizadas en lograr recomendaciones para el uso de las redes sociales por parte de los museos (Hausmann, 2012).

Por último, y no por ello menos fundamental, incluiríamos también como medio de comunicación del patrimonio la incorporación del mismo en listas de bienes patrimoniales [que veremos en detalle en el capítulo 2.4.8.], las cuales seleccionan y comunican grupos reducidos de bienes para evidenciar públicamente sus características únicas y excepcionales, logrando así una mayor notoriedad mediática y una mayor presencia en el *top of mind* de sus públicos.

Finalmente, y siguiendo la tendencia a la integración en comunicación que hemos visto en el capítulo 2.1.3., la comunicación del patrimonio en el siglo XXI deberá entenderse como una “acción integrada de comunicación” del recurso patrimonial (Capriotti, 2008: 134-135), que integre todos los mensajes y medios utilizados para transmitir una identidad fuerte, clara y coherente del producto patrimonial.

Una vez definido el contexto genérico de la comunicación del patrimonio desde una visión global, veamos las otras perspectivas fundamentales desde las cuales puede y debe comunicarse el patrimonio: la cultural, la turística y la territorial.

2.3.2. La comunicación cultural del patrimonio

La cultura es la pasión por la belleza y la inteligencia, y (más aún) la pasión por hacerlas prevalecer (Arnold, 1873, Cfr. Bauman, 2013: 14).

Varios autores defienden que el patrimonio, a pesar de englobar una gran variedad de conceptos y realidades, es un elemento que conforma a su vez un paraguas teórico superior, conocido como “cultura”¹⁰¹ (Martín de la Rosa, 2003: 157; M. K. Smith, 2003: 10). Siguiendo esta teoría, si nuestra intención es saber cómo debería comunicarse el patrimonio, antes deberemos conocer también las cualidades particulares de la comunicación de la cultura.

Ya hemos visto en el capítulo 2.1.3.5.7. que la cultura, entendida desde la comunicación corporativa, es en sí misma un valor para la identidad corporativa, por lo que las acciones relacionadas con la cultura siempre van a suponer un beneficio para la organización (Viñarás Abad *et al.*, 2013, 2014).

¿Pero qué entendemos exactamente por cultura? En primer lugar, destacamos que se trata de un término polisémico, con múltiples acercamientos desde perspectivas y disciplinas del conocimiento muy diversas, como la antropología, la sociología, los estudios culturales, la geografía cultural, la economía política, el feminismo, etc. (Isar, 2012: 336-337).

¹⁰¹ En este sentido, la cultura engloba, además del patrimonio, conceptos como la tradición, la música, la literatura, la pintura, el arte contemporáneo, los estilos de vida y, en general, “*almost any activity that relates to the lives and lifestyles of human beings*” (M. K. Smith, 2003: 10-11).

Una de las aproximaciones más ampliamente aceptadas es la de la UNESCO, que aparte de considerarla un “medio y fin mismo del desarrollo” (García Lorenzo, 2012: 76), define la cultura como

el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, la manera de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 2001, Cfr. Brugman, 2012: 4).

Para los investigadores de la comunicación, los *media* y los estudios culturales (*cultural studies*), la definición más común de cultura es la de “*a whole way of life expressed through everything we do*” (Meehan, 2001: 208), si bien, como señala Meehan (2001: 216), sería más correcto hablar de cultura como “*what people do to express meaning –the encoding and decoding that produces artifacts and renders meanings accessible– as well as the social, political and economic contexts in which people act and which shape people’s expressions*”.

Esta definición podría incluirse en lo que suele denominarse concepción de la cultura como “proceso”, una perspectiva antropológica y sociológica que contempla el concepto cultura como un sistema simbólico o de códigos de conducta, creencias y actitudes, que permite a las personas dotar de sentido su existencia y su experiencia¹⁰². Otro ejemplo de esta perspectiva lo encontramos en Lasuén, García & Zofío (2005, Cfr. Brugman, 2012: 4), quienes añaden además conceptos como la creatividad y la acumulación y transmisión de conocimientos: “La cultura es el *stock* de conocimientos simbólicos que se crean por imitación gradual más o menos creativa, se transmiten miméticamente, y se contrastan y asumen, intelectual y emocionalmente, por la sociedad, para comprender y actuar sobre la naturaleza”.

También es interesante, desde una concepción simbólica, el acercamiento de Jaume Botey Vallès (1996: 4), quien vincula la cultura al concepto de “relación”. Concretamente, la define como un “modelo de relaciones predominante” en cada sociedad, pudiendo ser tanto “relaciones entre el hombre y el medio” como “relaciones entre humanos”, capaces ambas de generar una “conciencia colectiva”.

Igualmente destacamos que, contemplada como proceso, existirían tantas culturas como comunidades sociales que sean lo suficientemente extensas como para ser auto-suficientes y no depender de otras culturas externas –permitiendo así producir nuevas generaciones de miembros en el futuro–, aunque no deben confundirse necesariamente con los países, porque estas culturas no siempre respetan las fronteras políticas impuestas (Jandt, 2013: 6). Unas culturas que, para poder ser reconocidas como tales, deben poseer al menos cuatro categorías de elementos fundamentales compartidos: los símbolos –tanto de lenguaje verbal como no verbal–; los ritos –las actividades colectivas esenciales en sociedad–; los valores –

¹⁰² Una de las definiciones más conocidas y aceptadas de esta perspectiva la ofrece Tylor (1975, Cfr. Ministrat Masgrau, 2002: 65), quien afirma que “*cultura és aquella totalitat complexa que inclou coneixements, creences, art, moral, dret, costums la resta de capacitats i hàbits que l’home adquireix com a membre de la societat*”.

que definan lo que está bien o mal, lo que es bonito o feo, normal o anormal– y los héroes – personajes, reales o imaginarios, que deben expresarse en los mitos– (Hofstede, 1994, Cfr. Jandt, 2013: 6).

Cuando los miembros de dicha comunidad se identifican conscientemente como un grupo diferenciado, se produce lo que Collier & Thomas (1988) denominan “identidad cultural”¹⁰³, una identidad compartida que a menudo se asume erróneamente por las demás culturas como unas características estereotipadas de todas las personas que la configuran, hecho que permite caer en prejuicios y no reconocer las diferencias individuales de cada uno (Jandt, 2013: 8).

Asimismo, cabe señalar que dentro de cualquier cultura suelen convivir otras culturas, que pueden conocerse o bien como “subculturas” –cuando éstas cohabitan con culturas dominantes a nivel económico, de *status* social, de etnia o de región geográfica–¹⁰⁴, o como “etnias” –los grupos que comparten históricamente una cultura y un patrimonio, también conocidas como “tribus”–, o bien como “co-culturas” –que al contrario de las subculturas, no implican que una sea considerada por debajo de la otra– (*Ibidem*: 8-14).

Pero último, también es común la concepción de cultura como “producto”¹⁰⁵, desde la cual suele definirse como

the product of individual or group activities to which certain meanings are attached (...), culture in this sense is often divided into the categories of 'high' and 'low'. 'High' culture includes such things as theatre, museums and architecture, implying elitism and the need for superior aesthetic appreciation (...). 'Low' culture or mass culture is, by definition, the opposite of 'high' culture, and might include such things as popular music, soap operas and Disneyland. It is not considered elitist, nor does it require any form of superior knowledge (MacDonald, 2004: 20).

De todos modos, al contrario de lo que sucedía durante buena parte del siglo XX, en plena “modernidad líquida”¹⁰⁶ ya no podemos hablar de “élites culturales” que definen qué debe

¹⁰³ Señalar que cualquier identidad cultural requiere la co-existencia con otras culturas –o dicho de otro modo, precisa de la “interculturalidad” como fenómeno inevitable–, puesto que ninguna cultura es capaz de mantenerse aislada (Botey Vallès, 1996: 4).

¹⁰⁴ Señalamos que, si bien ha sido la visión predominante durante décadas, desde la axiología propia del siglo XXI “las relaciones culturales ya no son verticales sino horizontales: ninguna cultura tiene derecho a exigir subordinación, humildad o sumisión de otra por la simple consideración de su propia superioridad o su ‘carácter progresivo’” (Bauman, 2013: 37).

¹⁰⁵ Desde esta perspectiva la cultura también se denomina “bien cultural” u “objeto cultural”. Para ser considerada como tal, es requisito que la cultura supere en duración la de cualquier utilidad práctica que pueda haberse asociado a su creación (*Ibidem*: 94).

¹⁰⁶ La “modernidad líquida” es un término acuñado por el sociólogo polaco Zygmunt Bauman para referirse a lo que otros autores han denominado “posmodernidad, modernidad tardía, segunda modernidad o hiper modernidad” (*Ibidem*: 17). Concretamente, Bauman habla de una modernización “obsesiva y compulsiva que se propulsa e intensifica a sí misma, como resultado de la cual, a manera de líquido –de ahí la elección del

considerarse “alta cultura” mientras menosprecian el gusto de las masas ignorantes. Hoy en día los intelectuales se definen como “omnívoros”, término acuñado por Richard A. Peterson para referirse a las personas que consumen por igual el “arte elevado” o refinado como aquella cultura más popular o de masas (Bauman, 2013: 9-10). Esta realidad¹⁰⁷ implica que las obras de arte ya no pueden, como antes, dirigirse a una clase social específica –alta, media o baja–, porque la cultura, hoy,

no consiste en prohibiciones sino en ofertas, no consiste en normas sino en propuestas. Tal como señaló Bourdieu, la cultura hoy se ocupa de ofrecer tentaciones y establecer atracciones, con seducción y señuelos en lugar de reglamentos, con relaciones públicas en lugar de supervisión policial: produciendo, sembrando y plantando nuevos deseos y necesidades en lugar de imponer el deber. (...) Podría decirse que sirve no tanto a las estratificaciones y divisiones de la sociedad como al mercado de consumo orientado por la renovación de existencias (Ibídem: 19).

Del mismo modo que cambia –o hasta cierto punto se elimina– la concepción de la alta o baja cultura, también se modifica otra característica fundamental: el principio de “democratización cultural”¹⁰⁸, puesto que

la cultura en la modernidad líquida ya no tiene un ‘populacho’ que ilustrar y ennoblecer, sino clientes que seducir. En contraste con la ilustración y el ennoblecimiento, la seducción no es una tarea única, que se lleva a cabo de una vez y para siempre, sino una actividad que se prolonga de forma indefinida. La función de la cultura no consiste en satisfacer necesidades existentes sino en crear necesidades nuevas, mientras se mantienen aquellas que ya están afianzadas o permanentemente insatisfechas. El objetivo principal de la cultura es evitar el sentimiento de satisfacción en sus exsúbditos y pupilos, hoy transformados en clientes, y en particular contrarrestar su perfecta, completa y definitiva gratificación, que no dejaría espacio para nuevos antojos y necesidades que satisfacer (Bauman, 2013: 21).

término–, ninguna de las etapas consecutivas de la vida social puede mantener su forma durante un tiempo prolongado” (Ibídem: 17).

¹⁰⁷ En palabras de Bauman (2013: 19), “la aceptación de todos los gustos con imparcialidad y sin preferencia inequívoca, (...) así como las elecciones transitorias e inconsecuentes, constituyen la estrategia que se recomienda ahora como la más sensata y correcta. Hoy la insignia de pertenencia a una élite cultural es la máxima tolerancia y la mínima quisquillosidad. El esnobismo cultural consiste en negar ostentosamente el esnobismo. El principio del elitismo cultural es la cualidad omnívora: sentirse como en casa en todo entorno cultural, sin considerar ninguno como propio”.

¹⁰⁸ Según el cual la cultura debe hacerse accesible al máximo número de personas, no sólo en cuanto a accesibilidad física, sino sobre todo ofreciendo los medios y capacidades para que la cultura se comprenda, o en palabras de Bourdieu (1979), promulgando la “competencia cultural” y la “disposición estética” de la sociedad (Silva Barraza, 2006: 8-9). Es decir, que no es la cultura la que debe adaptarse a la audiencia, sino que hay que procurar difundir una educación suficiente para elevar el nivel de recepción cultural (Padula Perkins, 2008: 3).

Esta concepción de cultura como mercancía o bien de consumo implica, consecuentemente, su justificación del valor de mercado actual, por lo que

La línea que separa el arte ‘exitoso’ (léase: arte que atrapa la atención del público) del fallido, malo o ineficaz (léase: el arte que no logró llegar a las galerías más conocidas o a las casas de subasta frecuentadas por la clientela adecuada) se traza con referencia a las estadísticas de ventas, la frecuencia de exposición y el lucro (Ibídem: 97),

hecho que conlleva, además, que los bienes culturales contemporáneos, y en especial las obras de arte, sean por lo general

indeterminadas, subdefinidas, incompletas, aún en busca de su significado y hasta ahora inseguras de su potencial, y sujetas a permanecer así hasta el momento de su encuentro con el ‘público’ (más exactamente, el ‘público’ que invocan y/o provocan, confiriéndole existencia), un encuentro activo desde ambos lados; el verdadero significado de las artes (y en consecuencia, su potencial de ilustrar y de promover cambios) se concibe y madura en el marco de ese encuentro (...). Las artes empiezan a embarcarse en un proceso interminable de reinterpretación de la experiencia compartida, y ofrecen invitaciones permanentes al diálogo; o bien, en realidad, a un polílogo en perpetua expansión (Ibídem: 100-101).

Otro cambio característico de la modernidad líquida hace referencia al *rol* del Estado en relación a la cultura. La figura estatal deja atrás progresivamente el modelo que fomentaba la producción y el consumo cultural, característico de la Ilustración (Saenz, 1997: 7), para abrir paso a la desregulación y a la privatización de los bienes culturales (Bauman, 2013: 99-100). Hoy en día, el “Estado cultural” se limita a la promoción de las artes, enfocándose en garantizar y acoger el encuentro continuo entre los artistas y su público, siendo en el marco de estos encuentros “donde se conciben, engendran, estimulan y realizan las artes de nuestros tiempos” (Bauman, 2013: 101).

Este cambio de paradigma implica, además, que cualquier propuesta o estrategia cultural debe contemplar, según Ariño (2004, *Cfr.* Silva Barraza, 2006: 13-14), dos nuevas realidades: la cultura virtual –que comporta, aparte de la conversión de la cultura en mercancía, el surgimiento de fuentes que disputan la legitimidad cultural al sistema escolar y académico, la aparición de la brecha digital, o la formación de comunidades virtuales, entre otras realidades– y la gestión de la diversidad –producto de distintas trayectorias educacionales, familiares, laborales, y también de la eclosión de la multiculturalidad¹⁰⁹–.

Finalmente, desde un punto de vista de las identidades políticas y de las relaciones internacionales, la cultura también puede definirse como “la imagen de marca y el elemento

¹⁰⁹ También conocido como “multiculturalismo”, puede definirse como “esa ideología del fin de las ideologías” (Bauman, 2013: 46).

clave para el desarrollo sostenible de un país, de una ciudad o de una comunidad en el escenario global” (Corral, 2005: 62). Sin embargo, no hay que olvidar que *“What is virtue in the intergovernmental arena is in other circles the vice of methodological nationalism, in other words, the assumption that the nation-state is the right container for culture”* (Isar, 2012: 338).

Una vez definido el concepto de cultura, veamos cómo es tratada ésta desde las ciencias de la comunicación.

Según la Convención para la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales, promovida por la UNESCO el 20 de Octubre de 2005, el acto y diversidad culturales incluyen en su conceptualización las etapas de difusión y distribución de los bienes culturales, lo que para Carbonell Abelló (2010: 137-138) supone el establecimiento de un “vínculo indispensable entre cultura y comunicación, entre el acto cultural y el acto comunicativo”.

La comunicación del patrimonio, entendida desde su condición de cultura o arte, no debería limitarse a “mostrar” la obra o recurso patrimonial, sino apostar por “de-construir” el patrimonio con la intención de mostrar, con creatividad y descaro, lo que “significa o provoca” (Rowan, 2010: 9). Asimismo, en la estrategia de comunicación del patrimonio deberá tenerse en cuenta que, a diferencia de otras tipologías de bienes culturales, no solamente se cuenta con “la capacidad de emocionar”, sino también con “la capacidad de generar conocimiento científico” transversal (Santacana Mestre, 2012: 141), por lo que la capacidad de evocación generada por un bien patrimonial conlleva un alto potencial educativo.

Sin embargo, existen algunas dificultades y problemas comunicativos comunes en la comunicación del patrimonio que, desde una óptica cultural, deben tenerse en cuenta. Greffe (1999: 144) apunta cuatro:

- 1) Identificar al emisor: Puesto que normalmente intervienen muchos actores y no es fácil decidir cuáles y cómo deben aparecer visiblemente en la comunicación¹¹⁰.
- 2) Identificar al destinatario: Que puede ser el usuario directo, el prescriptor, o el usuario indirecto, el *“tuteur”*. Suelen ser diferentes unos y otros, y también debe serlo la manera de dirigirse a ellos.
- 3) El lenguaje a utilizar: A menudo se usa el lenguaje profesional de los gerentes de la conservación, nada fácil y poco apropiado, por lo que es fundamental la intervención de especialistas en comunicación.

¹¹⁰ La multiplicidad de emisores no es, ni mucho menos, algo nuevo en la comunicación de bienes culturales. Por ejemplo, durante siglos, los mecenas han unido su nombre al de los grandes artistas creadores de catedrales, pinturas, etc., mientras que hoy en día son los patronos y los amigos –conformados por instituciones, empresas y particulares– quienes financian museos y bienes patrimoniales, puesto que, ya sea por “Responsabilidad Social Corporativa [*sic*], Partida Presupuestaria o Amor al Arte, siempre existe un cierto orgullo a la hora de que su aportación sea conocida y reconocida” (Rowan, 2010: 23).

- 4) Los campos de experiencia de los usuarios: la existencia de un capital informacional, “innato” o “adquirido” mediante experiencias pasadas, es determinante en la comunicación de la cultura.

Otro problema característico de cualquier bien cultural lo apunta François Colbert (2009: 16), quien opina que la gente ya no quiere más cultura, puesto que el mercado del arte ya se ha saturado, así que, por mucho que aumente la comunicación de bienes culturales, los individuos convencidos de su uso seguirán siendo los mismos. Edward Bernays (2008: 175) no es tan categórico y aunque reconoce las dificultades de comunicar bienes culturales, considera que mejorar el aprecio que siente el público hacia el arte es posible mediante una comunicación bien meditada.

Dejando de lado estas problemáticas, uno de los mejores vehículos para comunicar la cultura y agregarle valor¹¹¹ es la técnica característica de las relaciones públicas tácticas conocida como la “creación y gestión de eventos”, en tanto que éstos

no necesitan apoyarse en la lealtad (...) de los clientes fieles: los eventos, así como otros genuinos productos de consumo, tienen fecha de expiración (por regla general, de plazo muy breve). En consecuencia, sus diseñadores y operadores pueden eliminar de sus cálculos las preocupaciones a largo plazo, con lo cual reducen gastos; más aún, pueden ganar en credibilidad y prestigio gracias a la perceptible consonancia entre su carácter y el espíritu de los tiempos (...) La abrumadora velocidad de los eventos, de las actividades que nunca superan en duración el promedio de la atención pública, la fuente más abundante de rédito mercantil hoy en día, armoniza perfectamente con una tendencia muy difundida en el mundo de la modernidad líquida. En estos días, los productos de la cultura se crean con ‘proyectos’ en mente, proyectos con un tiempo de vida predeterminado y, en la mayoría de los casos, lo más breve posible (Bauman, 2013: 98).

Además, coexisten muchos otros modos de comunicar la cultura, como por ejemplo los medios de comunicación convencionales y generalistas, que juegan un papel fundamental para transmitir didácticamente la cultura y, más concretamente, el patrimonio al gran público. En líneas generales, los expertos aseguran que dichos medios deberían llevar a cabo una labor de difusión formativa para concienciar al gran público de la necesidad de salvaguardar su patrimonio (Lavín Berdonces *et al.*, 1996: 103; Sánchez Castillo, 2005: 387), a la vez que educarlo en la sensibilidad, en percepción, valoración y aprecio del mismo (Gómez Ferrer & Phares, 1998: 75). Aunque en la práctica la realidad es bien distinta, puesto que los *media* sólo tienden a comunicar “aspectos polémicos o excepcionales” relacionados con el patrimonio (Sánchez Castillo, 2005: 387), como algún hallazgo o a algún expolio arqueológico (Lavín Berdonces *et al.*, 1996: 98).

¹¹¹ Aparte del museo, ya analizado con detalle en el punto anterior y que seguramente sea el paradigma por antonomasia de medio de comunicación cultural del patrimonio.

Más concretamente, el patrimonio suele aparecer en los *media* a través de cuatro formas básicas (Gómez Ferrer & Phares, 1998: 23-24):

- a) La “Noticia Patrimonio”, que incluye todos los descubrimientos arqueológicos, las inauguraciones, las exposiciones y acontecimientos puntuales, públicos o privados.
- b) Difusión de reportajes o documentales, que incitan al descubrimiento o a la evasión a través de la formación estética seductora.
- c) Informaciones sobre patrimonio con periodicidad estacional, que se definen como el impacto publicitario o la comercialización del Patrimonio a partir de la presentación de los parajes o puntos más visitados, o aquellos que han sido revalorizados en tanto que Patrimonio de la Humanidad.
- d) Grandes acontecimientos internacionales memorables, como la destrucción del centro histórico de Beirut.

En cualquier caso, sembrar noticias en los *media* por parte de los actores culturales “no asegura el florecimiento del arte ni de la cultura pero mantiene viva su presencia” (Padula Perkins, 2008: 7), un objetivo suficientemente importante como por apostar muy seriamente por la *publicity* y las relaciones con los medios, características de las relaciones públicas.

También cabe señalar que, de entre los medios de comunicación generalistas, la televisión es el que menos expone temas relacionados con el patrimonio entendido como cultura, a excepción de algunos programas especiales y documentales que comunican el patrimonio “desde una postura esteticista y que refleja la cara amable y complaciente de la historia”, primando siempre las audiencias y los intereses económicos por encima de la función social y formativa (Sánchez Castillo, 2005: 382). Además, se perciben claras diferencias sobre la presencia del patrimonio en la programación televisiva de las televisiones públicas y las privadas, siendo las públicas, y en especial las autonómicas, las únicas que incluyen en su parrilla programas sobre patrimonio de un modo constante, aunque mínimo (Lavín Berdonces *et al.*, 1996: 99; Sánchez Castillo, 2005: 383). Aún así, con la diversificación y especialización de canales vivida en la última década gracias a la implantación de la televisión digital terrestre (TDT) y a la proliferación de nuevos canales de televisión de pago, la presencia del patrimonio ya no debería reducirse en exclusiva a la televisión pública¹¹².

¹¹² Un buen ejemplo lo encontramos en el canal National Geographic, el cual incluye en su , desde junio de 2011, la serie documental “*The World Heritage Special*”, realizada por la UNESCO y patrocinada por Panasonic (<http://panasonic.net/promotion/worldheritage/01.html>). La serie, que trata tanto lugares culturales como naturales, ha sido programada en 193 países y regiones y se espera que por lo menos siga en antena hasta 2016.

2.3.3. La comunicación territorial del patrimonio

l'enfocament comunicatiu del 'lloc' entès com a emplaçament físic i simbòlic, ha de proporcionar els instruments i les metodologies per posar en funcionament processos de descodificació dels elements intangibles o a simple vista imperceptibles i inherents a determinades localitzacions (San Eugenio Vela, 2009: 57).

En este apartado, partimos de la tesis común en la literatura sobre patrimonio según la cual cualquier tipología de patrimonio conlleva una vinculación a un lugar o territorio, hasta el punto de poderse considerar un lugar en sí mismo.

En este sentido, si el patrimonio es un lugar físico –una ciudad o un casco histórico, un sitio arqueológico, un parque natural, un arrecife, una fiesta tradicional que no puede existir sin su puesta en escena en un sitio específico, etc.–, su comunicación debería contemplarse también desde los estudios de la comunicación de lugares o de territorios¹¹³, una subcategoría de estudios dentro de las ciencias de la comunicación que, según el Dr. Jordi de San Eugenio Vela (2009: 42-51), cuenta en la actualidad con ocho líneas de trabajo diferenciadas:

- 1) Los estudios sobre territorio, cognición y apropiación del espacio: Estudios que, fundamentados en la psicología social y ambiental, tratan sobre la evocación comunicativa producida por la interacción de la sociedad con su entorno, interpretando la carga simbólica e identitaria propia de los territorios a través de la descodificación de los valores tangibles e intangibles del espacio.
- 2) Intervenciones del entorno en los procesos de comunicación humana: Que defienden que los humanos recibimos la influencia del entorno y al mismo tiempo lo mediatizamos.
- 3) Estrategias de promoción y comercialización del territorio: De la cual abundan sobre todo estudios desde el ámbito turístico.
- 4) Comunicación ambiental: Identificada históricamente con la educación ambiental, se sustenta en la transmisión de valores y actitudes de respeto y buenas prácticas para con el medio ambiente, sobre todo desde el ámbito gubernamental.
- 5) La organización de eventos como iniciativa de consumo espacial: Línea de trabajo cuya función es la promoción, turística o no, del territorio, y que puede servir para impulsar la identidad territorial fabricando una marca territorio con valores emocionales y singulares¹¹⁴.

¹¹³ Históricamente, de los estudios territoriales se han ocupado geógrafos, arquitectos, historiadores, sociólogos, ambientólogos, etc. Los comunicólogos se han incluido en este campo en los últimos años, a partir de la proliferación de estudios sobre el *marketing* de los espacios [*sic*] con finalidades identitarias o de fabricación de marcas o iconos de territorio (San Eugenio Vela, 2009: 58).

¹¹⁴ Como un buen ejemplo de esta línea de trabajo, ver Jiménez Morales & San Eugenio Vela (2009).

- 6) Nuevas tendencias en comunicación territorial: el *city marketing*. Estudios que engloban la estrategia global –desde los ámbitos social, urbanístico y económico– para “vender” la ciudad mediante el uso de la planificación estratégica, implicando el consenso del gobierno y la ciudadanía.
- 7) Medios de comunicación de masas y tratamiento del espacio. Estudios de recepción, análisis del discurso, etc., en televisión, prensa escrita, publicidad, y otros medios convencionales.
- 8) Territorio y comunicación digital: Investigan la representación y percepción del espacio y del paisaje en el entorno multimedia e Internet, definido como el gran parque temático del paisaje o el espacio de las imágenes inducidas.

De todas estas líneas de investigación, la más popular y prolifera es el estudio de las estrategias de promoción y comercialización del territorio, desde la cual nuestro objeto de estudio, el patrimonio, es contemplado meramente como un recurso territorial, capaz de añadir valor turístico al destino y cuya comunicación posibilita la construcción y posicionamiento de identidades territoriales (San Eugenio Vela, 2009: 42).

Si bien la supeditación del patrimonio como recurso a explotar por un territorio es la única realidad presente en los estudios de comunicación territorial, nosotros creemos que los bienes patrimoniales no son únicamente recursos de naciones, ciudades o regiones, sino también y, sobre todo, son lugares en sí mismos, que pueden y deben ser comunicados con la categoría de lugar independiente¹¹⁵. Esta consideración, aunque a nuestro entender debería ser evidente, es inexistente en la literatura académica consultada.

Contemplando el patrimonio desde esta nueva perspectiva, podemos hablar de bienes patrimoniales como marcas de lugar que pueden –y, a nuestro juicio, deben– ser gestionadas según las características propias de este tipo de marcas.

2.3.3.1. Las marcas de territorio

The particular historic character of a city often gets submerged in the direct and overt quest for an international image and international business... Local identity becomes an ornament, a public relations artifact designed to aid marketing. Authenticity is paid for, encapsulated, mummified, located and displayed to attract tourists rather than to shelter continuities of tradition or the lives of its historic creators (United Nations Centre for Human Settlements, 2001: 38).

¹¹⁵ Defendiendo esta postura, recordemos que existen lugares patrimoniales independientes de las figuras políticas territoriales tradicionales, como por ejemplo la Antártida –donde a pesar de existir ciertos reclamos territoriales históricos, lo cierto es que con el Tratado Antártico todos ellos carecen de reconocimiento internacional–, o el patrimonio oceánico en aguas internacionales, por poner otro ejemplo. Se trata de bienes patrimoniales que son un lugar en sí mismo y que no puede servir en ningún caso como recurso reputacional de una marca país o ciudad.

La creación de marcas de territorio o de lugar¹¹⁶, más ampliamente conocida por su versión en inglés *place branding*¹¹⁷, ha sido comúnmente aceptada como una nueva disciplina de las ciencias de la comunicación, y a pesar de su juventud, cuenta hoy en día con una extensa producción¹¹⁸ académica (ver por ejemplo: Aitken & Campelo, 2011; Andersson & Ekman, 2009; Anholt, 2005, 2006a, 2008, 2009, 2009a; Ashworth, 2008; Compte-Pujol, 2015; Dinnie, 2004; Fernández-Cavia, 2009; Fuentes Martínez, 2007; Govers & Go, 2009; Ham, 2008; Hankinson, 2004; Hildreth, 2010; Huertas, Rovira & Fernández-Cavia, 2011; Jiménez & Castells, 2010; Jong, 2011; Liljedahl, 2010; Medway & Warnaby, 2008; Moilanen & Rainisto, 2009; Muñoz *et al.* 2010; Prado, 2007; San Eugenio Vela, 2011, 2012, 2013a). En este sentido, dispone incluso de una revista internacional especializada, publicada por primera vez en noviembre de 2004 bajo el nombre de *Place Branding* –que más tarde cambiaría a *Place Branding and Public Diplomacy*–, y ha sido motivo de varios congresos académicos, como el *Place Branding International Conference* (Universiteit Utrecht, 2011), por poner un ejemplo destacado.

El *place branding*, que puede resumirse como “*a contemporary technique for projecting place identities*” (San Eugenio Vela, 2013c: 255), así como una tipología de “comunicación estratégica” aplicada a lugares (San Eugenio Vela *et al.*, 2013: 201), es considerado la “evolución” de un concepto anterior surgido a finales de los años 80 y principios de los 90¹¹⁹

¹¹⁶ Jenkins (2005, *Cfr.* San Eugenio Vela, 2013c: 195) considera que existen pequeños matices entre los conceptos lugar y territorio. Una diferencia fundamental es que un lugar (*place*) sólo requiere de una identidad social que legitime el espacio geográfico, mientras que para poder hablar de territorio (*territory*) será preciso contar con una identidad administrativa o formal.

¹¹⁷ El para muchos “padre” del concepto *place branding*, Simon Anholt, suele definirlo como “(…) *a means of ‘hacking’ one of the first world’s most potent and effective tools of wealth creation (after all, brand value, according to some accounts, may represent as much as one-third of all the wealth on the planet) and pressing it into the service of the countries which most need growth*” (Anholt, 2006a: 1). Años más tarde, el autor precisará que el *place branding* sólo puede interpretarse correctamente como un sistema que respete ante todo el poder de la integridad, asegurando que sólo así los lugares podrán obtener una reputación capaz de influir en la opinión pública (Anholt, 2009b: 95-96).

¹¹⁸ En poco más de una década, las publicaciones académicas y profesionales dedicadas a esta área del conocimiento han crecido de manera exponencial, hasta convertirse en una de las temáticas más populares de la actualidad. Prueba de ello es que entrando en el buscador de Google términos como *city marketing* o *place branding* obtenemos la increíble cantidad de 936.000.000 y 84.300.000 entradas respectivamente –datos orientativos a partir de una búsqueda realizada en marzo de 2014–. Y si hacemos lo mismo con Google Académico, que filtra las entradas únicamente a textos teóricamente académicos, el resultado sigue siendo abrumador: 2.320.000 resultados para *place marketing*; 2.060.000 para *city marketing*; 341.000 para *public diplomacy*; más de 289.000 para *place branding*; 220.000 por *country branding*; 170.000 por *city branding*; 144.000 por *nation branding*; y así sucesivamente. Y eso sin contar las entradas traducidas en otros idiomas.

¹¹⁹ Aunque, en esencia, las marcas de territorio son tan antiguas como los propios territorios y grupos sociales (Sánchez Guitián, 2012: 17), con claros ejemplos en la época de Alejandro Magno (356 aC a 323 aC) o en la heráldica de la Edad Media, es a partir de los años ’80 y principios de los ’90 cuando autores como Bartels & Timmer (1987), Ashworth & Voogd (1990) o Kotler, Haider & Rein (1993) empiezan a relacionar explícitamente los conceptos marca y territorio desde la óptica del marketing (San Eugenio Vela, 2013c: 196). Estas primeras producciones académicas no nacen de la nada, sino que coinciden en un contexto en el cual la “*Globalization*

y todavía está presente hoy en día: el *place marketing* (Avraham & Ketter, 2008; Agrivalca Canelón, 2009; Kotler & Gertner, 2002; Skinner, 2008; Vaknin, 2007) o *city marketing* (Elizagarate, 2003; Fuentes Martínez, 2007; Kavartzis, 2004; Muñiz Martínez & Cervantes Blanco, 2010; Paniagua & Blanco Castilla, 2007; Paül i Agustí, 2009; Tinto Arandes, 2008). La realidad es que los límites entre ambas realidades académicas son difíciles de trazar porque, si bien puede decirse que el *marketing* se encarga de las tareas de la gestión de la marca de lugar como si fuera un producto¹²⁰ –usando técnicas propias del *marketing-mix* y de la comunicación de *marketing*–, y el *branding* hace lo propio gestionando su comunicación – desde de las perspectivas corporativa e integral– mediante criterios de imagen y posicionamiento de marca que influyen en la reputación o contexto en el que se reciben los mensajes (Anholt, 2005a: 224; San Eugenio Vela, 2011: 729; San Eugenio Vela, 2013c: 196-197), en los últimos años suelen sintetizarse prácticamente todas las tareas relacionadas con la marca de territorio en el cada vez más potente concepto de *branding*¹²¹, capaz de vincular la identidad del lugar con las imágenes proyectadas y percibidas mediante la comunicación y la experiencia (Govers & Go, 2009: 25). De todos modos, a pesar de no usar explícitamente el término *marketing*, lo cierto es que la mayoría de trabajos sobre el *place branding* terminan siendo estudios de caso específicos desde la óptica del *marketing* y el análisis de mercado, algo también observado por San Eugenio Vela (2013d: 256).

Suele darse, pues, una colonización del *branding* por parte de estudiosos del *marketing*, hasta el punto de encontrar modelos teóricos del *place branding* realizados desde perspectivas marketinianas, como el realizado por Govers & Go (2009: 41) para identificar los elementos que influyen dinámicamente en cómo las marcas de territorio se construyen en las mentes de los consumidores [Ver Figura 7].

and the media revolution have made each state more aware of itself, its image, its reputation, and its attitude – in short, its Brand” (Ham, 2001: 3).

¹²⁰ Desde la perspectiva del *marketing*, son muy abundantes los estudios sobre el efecto del país de origen o *country of origin effect*, es decir, aquella imagen de marca de lugar que influye en el proceso de compra de un consumidor (Johansson *et al.*, 1985; Lopes Da Silva *et al.*, 2010) y que también es conocido como efecto *made in*. Esta línea de investigación ha incorporado lo que, en otras disciplinas, se conoce como el efecto *halo*, definido de un modo genérico como “*the influence of overall and trait impressions of an evaluation subject on the evaluation of other traits of this subject*” (Oh & Ramaprasad, 2003: 318).

¹²¹ Cuya principal finalidad es la creación y gestión del valor de marca (*brand equity*) del lugar (Anholt, 2004: 5), el cual se construye a partir de la lealtad de marca, el conocimiento del nombre de la marca, la calidad percibida, las asociaciones de la marca añadidas a la calidad percibida, y otros activos de la marca, como el logotipo o los canales de relaciones (Govers & Go, 2009: 16-17).

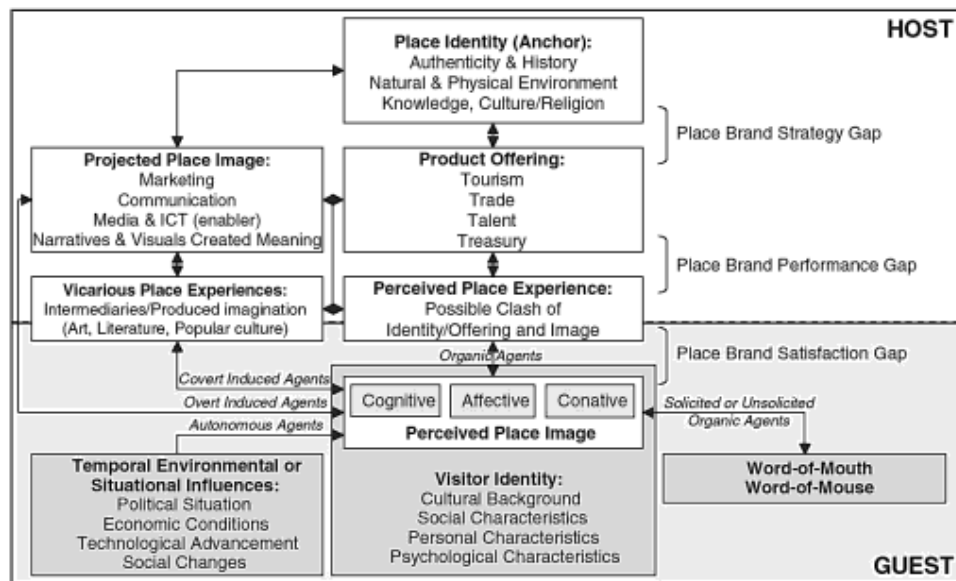


Figura 7. “3-gap place branding model”.

Fuente: Govers & Go (2009: 41).

Las subcategorías más fructíferas del *place branding* a nivel académico, desde las corrientes de la comunicación corporativa y/o integral, son el *city branding*¹²² (Caldwell & Freire, 2004; Calvento & Colombo, 2009; Fernández-Cavia & Huertas, 2010; Fuentes Martínez, 2007; Hazime, 2011; Huertas, 2010; Kavaratzis, 2004; Kavaratzis, 2009; Qian, 2010; Tinto Arandes, 2008; Trueman, Klemm, & Giroud, 2004; Zhang & Zhao, 2009) y el *country branding* (Arribas Urrutia, n.d.; Beloso, 2010; Berríos & Saens, 2012; Brea, 2009; Caldwell & Freire, 2004; Costa, n.d.; Crescitelli & Giralda, 2009; Filipe, 2010; Gedra Alvarez, 2008; Gil Petersen, 2010; Gomes Sousa, 2007; Ham, 2001; Huguet i Biosca, 2010; Licona & Velez Bedoya, 2005; Lopes Da Silva, Bravo, Oliveira & Guzman Pedraza, 2010; Noya & Prado, 2012; San Eugenio Vela, 2013; Valls Giménez, 2010, 2011), concepto estrechamente vinculado con otro término muy popular en este campo de estudio: el *nation branding* (Abrudan, 2009, 2005a; Aronczyk, 2008; Chernatony, 2008; Dinnie & Fola, 2009; Games, 2001; C. M. Hall, 2010; Kaneva, 2011; Loo & Davies, 2006; Mihailovich, 2006; Olins, 2004; Roca & Serrano Gea, 2010; Sun, 2009; Szondi, 2008; Valls Giménez, 1989; Widler, 2007; y Yee, 2000), según el cual la marca se contempla como un “*mecanisme contemporani i global de manteniment de l’espai nacional i de reivindicació dels dominis de l’estat-nació*” (San Eugenio Vela, 2011: 731). Destacamos que la mayoría de autores no hacen ninguna distinción entre los términos “país”, “nación” y “estado”, por lo que los vocablos *country branding* y *nation branding* suelen usarse aleatoriamente como sinónimos.

¹²² El *city branding* es la gestión y comunicación de las marcas de las ciudades, antes de capital importancia en el contexto de la globalización. Tal vez, incluso, más que los estados. En la literatura sobre el *city branding* detectamos que el término también suele usarse, a nuestro entender erróneamente, como substitutivo de *place branding*, incluyendo tanto ciudades, como países, regiones, o cualquier otra disposición territorial.

Finalmente, también encontramos términos específicos para las marcas de las regiones, el *region branding* (Andersson, 2009; Caldwell & Freire, 2004; Echeverri *et al.*, 2011), e incluso para las marcas continentales, el *continent branding* (Anholt, 2007; 2007a).

Paralelamente, como sucede con cualquier lanzamiento de una nueva teoría o perspectiva del conocimiento, han surgido autores críticos con el concepto de *branding* aplicado a los territorios. Desde esta perspectiva crítica, y partiendo de los postulados más fundamentales del *place branding*, se han acuñado o re-popularizado distintos vocablos para referirse a la comunicación de territorios que, o bien se usan como substitutivos, o bien como complementarios del concepto marca de lugar, como por ejemplo la *competitive identity* (Morgan & Huertas, 2011), el *soft power* y la *public diplomacy*¹²³ (Anholt, 2006b; Arroza Soares, 2007; Gilboa, 2000; L'Etang, 2009; Ndoye, 2009; Noya, 2007a; Pamment, 2014; Rubio *et al.*, 2012; San Eugenio Vela, 2013; Simonin, 2008; Szondi, 2008; Taylor, 2008; Yun, 2006, 2008), las relaciones públicas internacionales¹²⁴ (S. Lee, 2009), la *environmental communication*¹²⁵ (San Eugenio Vela, 2013d), el *place reputation management* (Loo & Davies, 2006; Morgan & Huertas, 2011; Passow, Fehlmann, & Grahlow, 2005; Yang, Shin, Lee, & Wrigley, 2008) o el *place reputation stewardship* (Morgan & Huertas, 2011).

A nivel metodológico, la mayoría de trabajos opta por analizar dos variables fundamentales desde la concepción corporativa de la comunicación: la “reputación”¹²⁶ y la

¹²³ Las marcas de lugar se han convertido en una figura fundamental para alcanzar los niveles máximos de representatividad de un territorio, por lo que cada vez se relacionan más con la diplomacia pública, el “poder blando”, la acción política y las relaciones internacionales (San Eugenio Vela, 2011: 731). Si bien desde la óptica del *branding* tiende a asegurarse que la diplomacia pública está supeditada a una estrategia global del *branding* nacional, autores como Gilboa (2008, *Cfr.* San Eugenio Vela, 2013b: 155) opinan que la relación es inversa: las marcas de territorio sirven a la diplomacia pública, junto con otras contribuciones provenientes de las ciencias sociales, como el “poder blando”, las relaciones públicas, los medios de comunicación de masas, la opinión pública, etc.

¹²⁴ Una imagen nacional positiva puede mejorar las políticas exteriores de otras naciones a favor de un país, por lo que cada vez más gobiernos practican las relaciones públicas para mejorar su imagen en el mundo, normalmente subcontratando para este cometido a agencias de relaciones públicas en aquellos países donde mejorar su imagen es una prioridad (S. Lee, 2009: 761-762).

¹²⁵ San Eugenio Vela (2013d) propone la “comunicación medioambiental” no como sustitutiva, sino como un complemento perfecto para el *branding* de lugares. El autor defiende que, desde un acercamiento humanista, retórico y cognitivo, deberían estudiarse los elementos relacionados con la percepción e interpretación del discurso medioambiental –producto de las relaciones simbólicas del ser humano con la naturaleza– también desde la óptica de las marcas de lugar, y más concretamente, a partir de dos conceptos provenientes de *environmental communication*: el constructo psicológico-cognitivo conocido como “*Sense of Self-in-Place*” –término acuñado por Cantrill (2004) a partir de la unión del *sense of place* y el *environmental self*– y la *Ecological Identity* –término propuesto por Thomashow (1996) y que expresa la conexión de nuestra identidad individual en función de nuestra experiencia con la naturaleza–.

¹²⁶ La reputación de un territorio es “el reconocimiento que sus *stakeholders* hacen de su realidad a la hora de satisfacer sus expectativas” (Villafañe, 2014: 148). La literatura concluye que los instrumentos de medida aplicados a las compañías pueden aplicarse también a los países u otros tipos de territorio, porque en palabras de Ollins (1999, *Cfr.* Passow *et al.*, 2005: 312), países y compañías “*are becoming more like each other*”. De este modo, y a pesar de añadir algunas particularidades puntuales –básicamente cambios o matices en algunos de los nombres de las siete dimensiones características de la reputación corporativa–, los principales sistemas de

“imagen”¹²⁷ de la marca de territorio, aunque en la práctica totalidad de casos son consideradas aparentemente como sinónimos¹²⁸, puesto que no apreciamos diferencias de medición entre ambas. Dichas variables son expresadas de un modo cuantitativo, en forma de listas *top* comparativas con otros lugares y realizadas mayoritariamente por instituciones dedicadas al estudio de la reputación a escala internacional, como por ejemplo el Reputation Institute –encargado del estudio anual Global Country RepTrack– y la institución FutureBrand –con su Country Brand Index–, aunque también existen buenos ejemplos a escala nacional, destacando el Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership y el Real Instituto Elcano, ambos con múltiples estudios periódicos sobre la reputación de España.

Muchos de los modelos de valoración predominantes parecen cortados por el mismo patrón, hasta el punto de parecer adaptaciones –mayores o menores– de dos sistemas de medición usados como referencia: el ya citado RepTrack del Reputation Institute –que es una adaptación mínima de su famoso y ampliamente respaldado sistema de medición corporativa¹²⁹– y el Anholt-GMI Nation Brands Index, ideado por Anholt en 2005 y posteriormente rebautizado como el Anholt-GfK Roper Nation Brands Index¹³⁰. Un modelo

medición de la reputación territorial son muy parecidos a los utilizados en cualquier tipo de organizaciones públicas o privadas.

¹²⁷ Hunt (1971) fue el primero en definir la “imagen de lugar” como “*the total set of impressions of a place, or an individual’s overall perception*” (Govers & Go, 2009: 18), la cual debe basarse en atributos, consecuencias funcionales –o beneficios esperados– y en significados simbólicos o en características psicológicas asociadas con el lugar concreto, siendo un antecedente de la calidad, la satisfacción, la toma de decisión y del comportamiento post-compra (*Ibidem*: 18). Si bien Hunt ya asumía que la imagen percibida es la conclusión de un proceso individual –por lo que existirán potencialmente tantas imágenes como personas–, destacamos que, normalmente, cuando los académicos hablan de imagen de lugar suelen referirse a una única imagen percibida, lo que vendría a ser la “imagen dominante” –y estereotipada– sobre un sitio geográfico. Por último, en cuanto a la “imagen proyectada” de un lugar, la literatura recomienda fundamentarla por encima de todo en las experiencias del lugar, que entendidas desde un punto marketinaino como productos-servicios, se caracterizan por su intangibilidad, su inseparabilidad en la producción y consumo, su heterogeneidad y su percibibilidad (Govers & Go, 2009: 131).

¹²⁸ Esta consideración no es exclusiva del *place branding*, sino que son varias las disciplinas que confunden el término imagen con el de reputación (Matilla, 2008a: 143-155; Orozco Toro & Muñoz Sánchez, 2012: 151). Desde la *management communication*, por ejemplo, Larry L. Smeltzer (1996: 8) usa literalmente “*image or reputation is...*” como frase introductoria a la definición de reputación, dando muestras evidentes de que para él no existen dos ideas distintas, sino un solo concepto con un único significado.

¹²⁹ Para más información sobre el Reputation Quotient Index (RQI) –patentado por el Reputation Institute juntamente con Harris Interactive y en el cual creemos que se basan buena parte de los sistemas de medición de reputación territorial, como por ejemplo el Fombrun-RI Country Reputation Index o algunas adaptaciones como la propuesta multidimensional realizada por Yang *et al.* (2008)– recomendamos la lectura de Kiousis, Popescu & Mitrook (2007: 153-156), quienes valoran este índice como el más completo y fiable para medir la reputación corporativa [*sic*], por encima de otros modelos más populares como el de la revista Fortune, del cual la academia ha señalado repetidamente unos cuantos problemas teóricos en su concepción (ver por ejemplo: Hutton, Goodman, Alexander, & Genest, 2001: 257).

¹³⁰ Según la *web* oficial de Simon Anholt, el autor reconoce que creó el Nation Brands Index en 2005 “*as a way to measure the image and reputation of the world’s nations, and to track their profiles as they rise or fall*” (<http://www.simonanholt.com/Research/research-the-anholt-gfk-roper-nation-brands-index-sm.aspx>). De este modo, para Anholt, la medición de la imagen y de la reputación [*sic*] se realizaría a partir de un único modelo y

hexagonal que, a partir de las fortalezas y debilidades en cada una de las seis áreas de competencias nacionales identificadas por Anholt (2005a: 334) –turismo; deportes; gobierno; inversión e inmigración; cultura y patrimonio; y gente [*sic*]–, relata cómo los consumidores de todo el mundo perciben el carácter y la personalidad de cada marca país.

A parte de estos modelos de evaluación predominantes, también han surgido algunas propuestas alternativas, como por ejemplo el modelo “4D” de la imagen de país ideado por Buhmann & Ingenhoff (2013) –todavía en fase teórica en el momento de redactar estas líneas–, que analiza la imagen de país de un modo global –y no por categorías de actividad como Anholt– mediante la consideración de cuatro dimensiones creadas a partir de las percepciones de los *stakeholders* acerca del lugar: la funcional, la normativa, la estética y la simpática.

Desde la óptica de las relaciones públicas, observamos que una de las herramientas más usadas y exitosas en la *praxis* de esta “nueva” profesión es la organización de eventos, usada por los territorios –especialmente por las ciudades– para ganar visibilidad en la arena global (Baamonde Silva *et al.*, 2011). Sin embargo, señalamos que los estudios que contemplan la comunicación de territorios desde la disciplina de las relaciones públicas son muy escasos, sobre todo aquellos que lo hacen de un modo explícito, salvo alguna excepción puntual como el manual “La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas: Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas”, redactado por la Dra. Huertas Roig (2014). En definitiva, podríamos resumir que los únicos públicos que se contemplan en la práctica de la comunicación de territorios son los relacionados, directa o indirectamente, con el consumo –turistas, consumidores de productos o cursos de formación superior, etc.–. Una visión de los públicos muy limitada que, de forma reduccionista, únicamente contemplaría la doctrina de las relaciones públicas como apoyo táctico e, incluso, meramente instrumental, al área de *marketing*.

Dicho esto, a nivel de gestión de marca de territorio destacamos la contribución de Fernández-Cavia (2009: 99-101), quien sostiene que tratar un lugar como si fuera una marca comercial comporta dirigirse a públicos mucho más heterogéneos, con intereses contrapuestos, por lo que deberá idearse un mensaje único que sirva de paraguas para toda la estrategia de comunicación territorial. Además, insiste en que una marca territorio no es una herramienta táctica para el turismo o la política, sino que constituye, en sí misma, un “patrimonio intangible” perteneciente a todos los ciudadanos del territorio en cuestión, algo que también señalan autores como Aitken & Campelo (2011) cuando argumentan que la marca de territorio es propiedad de la comunidad. En definitiva, es en su esencia un bien público del territorio al que representa (San Eugenio Vela, 2013a: 671), por lo que es mucho más rica y compleja que cualquier marca comercial (Anholt, 2009b: 91) y requiere de altas dosis de paciencia y unanimidad (Anholt, 2005a: 225) al tratar intereses públicos relacionados con la dinamización del territorio (San Eugenio Vela, 2013a: 668).

se plasmaría a través de un único índice, sin aparente diferenciación conceptual entre variables. Esta concepción de índices ‘todo-en-uno’ también es muy común en estudios y modelos posteriores.

Asimismo, la Administración Pública se presenta siempre como la responsable de iniciar el diseño, implantación y gestión de una marca de territorio, si bien es necesaria la participación colaborativa de representantes tanto públicos como privados, y por desdoblamiento de los ciudadanos¹³¹.

Sin embargo, en el caso concreto de los ciudadanos sólo se logrará su colaboración si antes se realizan una serie de actuaciones previas, como por ejemplo

A promotional campaign targeting the citizens may be implemented, but the most important thing is for the branding program to have credibility. For this it may have to be supported by real physical infrastructural changes, promotion of strategic industries through tax incentives, attraction of venture capital, encouragement of creativity, and getting citizens who have an international profile and opinion formers to be brand ambassadors (F. Gilmore, 2002: 292).

Otra idea importante es que, como bien señala San Eugenio Vela (2011: 731), la marca de lugar no precisa ser confeccionada como tal para existir, puesto que muchas veces la marca ya existe en el territorio, y sólo es necesario darle visibilidad y proyección.

En cuanto a los principales *gaps* detectados en la literatura del *place branding*, San Eugenio Vela (2013d: 256) subraya la falta de investigaciones dedicadas al proceso de experiencia personal del lugar, entendido desde una perspectiva retórica y humanística, así como la capacidad comunicativa del territorio *per se*, sin necesidad de mediación a través de marcas de territorio y medios de comunicación (San Eugenio Vela, 2011: 731). Otra crítica común en la literatura se refiere a la dinámica de implantación del *place branding*, criticando que ésta suele ser “*essencialment operativa (fer) i poc reflexiva (per què fer?)*” (San Eugenio Vela, 2011: 732). De este modo, y aunque varios autores consideran la gestión de marcas de territorio como una tipología de comunicación estratégica, en la práctica podría decirse que no es así, puesto que no suelen sustentarse en unos objetivos a largo plazo y, en muchos casos, ni tan siquiera en la propia identidad que singulariza al espacio, siendo muy propensos a crear imágenes ficticias, o lo que San Eugenio Vela denomina “*marques de territori franquícia*” (*Ibidem*: 732). Por último, también es habitual la crítica a la falta de transversalidad con otras disciplinas dedicadas al espacio geográfico –como la geografía, el urbanismo, la economía, la sociología, etc.– en la gestión de marcas de territorio, lo que conlleva un preocupante monopolio de la promoción por encima de las necesidades reales de la población y de la apuesta por un desarrollo territorial real (*Ibidem*: 734; San Eugenio Vela, 2013c: 207).

Kaneva (2011: 131), a su vez, también detecta una carencia importante de la literatura cuando apunta que

¹³¹ En este sentido, la literatura destaca la importancia de generar una marca de lugar con la que sus habitantes se sientan identificados ya que, al fin y al cabo, son los mejores embajadores de la misma (Brujón, 2008: 257; Sánchez Guitián, 2012: 25).

existing critical studies of nation branding have generally ignored the intersections of national identities with other modes of collectivity and identification. The narratives of nation branding certainly constrain national identities within a commercial logic, but they do so in gendered and racialized ways, as well. In other words, critical scholarship cannot forget that national communities are hardly homogeneous, and hence, their representations in branding narratives have consequences for subnational and transnational identities as well.

A modo de conclusión, y según las distintas aportaciones teóricas consultadas, podemos sintetizar las marcas de lugar o de territorio como aquellos dispositivos de gestión capaces de generar percepciones positivas que pretenden influir en las preferencias de elección de las personas –contempladas como recursos de diversa índole para el territorio, como por ejemplo inversores, talento estudiantil y laboral, turistas, consumidores de exportaciones, etc.–, a partir de la concreción de una identidad clara y verdadera¹³² del espacio geográfico –la cual se compone de diversos intangibles, como su patrimonio, su capital humano e intelectual, su historia, su sistema político, sus estereotipos, etc.– y mediante un posicionamiento ventajoso del mismo desde un punto económico y social, que garantice sobre todo un desarrollo sostenible del territorio.

En cuanto al concepto de “patrimonio” estudiado desde la perspectiva de las marcas de territorio característica de la visión de la comunicación corporativa, destacamos que no existen prácticamente investigaciones específicas al respecto. La mayoría de autores se limitan a citar al patrimonio como uno de los distintos recursos que conforman la identidad territorial sobre la cual fundamentar la estrategia de marca de lugar¹³³, siendo prácticamente inexistentes los que toman al patrimonio como único objeto de estudio protagonista, al menos hasta donde llega nuestro conocimiento¹³⁴.

Como excepción, subrayamos un trabajo realizado en la comarca catalana del Priorat (San Eugenio Vela *et al.*, 2013) consistente en la creación de un grupo de discusión para debatir el proceso de construcción de la marca comarcal a partir de la oportunidad surgida

¹³² Una identidad de lugar verdadera o auténtica –lo que en inglés se conoce como “a true identity of place”– deberá anclarse, según Noordman (2004, *Cfr. Govers & Go*, 2009: 17-18), en tres tipologías de elementos propios del territorio: los estructurales –ubicación e historia–; los semi-estáticos –tamaño, apariencia física y mentalidad interna–; y los de coloración –simbolismo, comunicación y comportamiento–. Si bien localizarlos no es tan sencillo, porque la identidad y la autenticidad de la identidad no son conceptos estáticos, sino creados y disputados políticamente (*Ibidem*: 46, 130).

¹³³ En este sentido, varios autores hablan del uso de la cultura y el patrimonio como la principal recurso de atracción para las estrategias de *place branding*, en tanto que es capaz de posicionar un territorio como distinguido y competitivo, y ejercer de icono bandera del conjunto global del proyecto (ver por ejemplo: Hazime, 2011: 4735), jugando además un papel estratégico clave en las negociaciones internacionales asimétricas (Licona & Velez Bedoya, 2005). Esta estrategia no implica necesariamente la posesión de un vasto legado patrimonial, pudiendo limitarse a la creación de nuevos museos de arte “globales”, como el Guggenheim en Bilbao, o los proyectos de expansión del Louvre en Abu Dhabi o del centro Georges Pompidou en Shanghai.

¹³⁴ Una excepción es el trabajo de Compte-Pujol (2015b) sobre la relación del patrimonio con la percepción ciudadana de la marca Barcelona.

con la presentación de un intento de candidatura que englobe “todo” el Priorat como paisaje cultural Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. En este contexto concreto, y para nada común, vemos como el patrimonio se convierte en “catalizador” y “vertebrador” de una marca comarcal sobre el cual orbitan todas las realidades que componen la identidad del lugar, incluyendo la producción y comercialización de vinos, el uso de la Denominación de Origen Priorat, la Carta del Paisaje del Priorat y otras actividades humanas que conforman el lugar patrimonial a ser comunicado, con la intención de crear una marca de territorio fuerte, que añade valor a los productos de la tierra, al turismo de calidad, etc. Por eso, los participantes finalmente concluyen la discusión evidenciado el hecho de que, en caso de que finalmente no se logre recibir la distinción de la UNESCO, el trabajo igualmente necesario de creación de marca de territorio ya se habría realizado.

Una última excepción serían, tal vez, los estudios realizados sobre el *branding* de las áreas protegidas¹³⁵, el nombre técnico con el cual se denomina al patrimonio de tipología natural cuando éste se contempla como lugar. Cabe apuntar que, en todo el mundo, existen más de mil tipologías de áreas protegidas que cuentan con su propia marca (Chape, Blythe, Fish, Fox & Spaulding, 2003, *Cfr.* L. M. King, 2011: 1), por lo que resulta bastante complicado distinguir una marca de área protegida de otra. Lisa Marie King contribuye a esta área de estudio con una propuesta conceptual con el nombre de “Protected Site Brand Framework” (*Ibidem*: 242-248), la cual identifica las distintas funciones que las marcas de los lugares protegidos pueden desempeñar en lo que King considera sus principales *stakeholders*: los usuarios del sitio; los gestores; los empresarios; las comunidades; y los gobiernos [ver Tabla 6].

¹³⁵ El International Union for the Conservation of Nature (IUCN) define *área protegida* como “a clearly defined geographical space, recognized, dedicated and managed, through legal or other effective means, to achieve the long term conservation of nature with associated ecosystem services and cultural values” (Dudley, 2008, *Cfr.* King, 2011).

The Protected Site Brand Framework: Identifying the roles played by protected site brands				
Site Users	Managers	Entrepreneurs	Communities	Governments
Identifies brand category and site specific name	Evidence of agency's overall mission	Source of general revenue	Means of generating employment opportunities	Means of or towards legally protecting & conserving site
Communicates the property is protected	Transmits the ethos of the brand to the agency	Provides point of differentiation & competitive edge	Mechanism for improved regional planning & management	Catalyst for local & regional development programmes
Assigns responsibility for on-site experience	Means of legally protecting & conserving site	Means to encourage best practice	Mechanism for infrastructure improvements	Means to increase employment opportunities
Signals quality level of the site	Means of site identification	Delineates commercial practices	Means to increase local & regional investment	Means for capacity building at all levels
Communicates the integrity & authenticity of site	Signals quality level of the site	Visitor attractor	Mechanism to grow local & national pride & prestige of site	Means towards strengthening international pride & prestige
Bestows site with unique associations	Endows site with unique associations among stakeholders	Catalyst for increased marketing efforts	Means to educate communities on site values	Means to generate taxable revenues
Promotes specific behaviours & emotions	Visitor attractor	Higher profile in some niche markets	Promotes stewardship of site	Signals care towards environmental/cultural protection
Signals site possesses certain values	Source of financial returns		Means to heighten international awareness of area	Demonstrates political will to provide for future generations
Signals availability for certain recreational & educational uses	Promotes behaviours & emotions beneficial to management objectives		Increase in business revenues due to tourism	Mechanism to strengthen overall international & national identity
Risk reducer in site choice	Provides competitive advantage & leverage among agencies		Catalyst for social change in environmental attitudes & beliefs	Means to acquire external funds & expertise to help develop site
Transmits its ethos to the viewer	Mechanism for improved site level planning		Means to strengthen interest in traditional cultures & conservation methods	Means to further international linkages over time through a variety of processes
	Mechanism to manage resource extraction			Engages State Party & international community if site is threatened
	Fosters research			Visitor attractor
	Means to encourage best practices			Acts as a symbolic device
	Delineates commercial uses			

Tabla 6. Roles desempeñados en marcas de lugares protegidos.

Fuente: L. M. King, 2011: 242.

2.3.3.2. La comunicación territorial en España

En España coexisten una gran diversidad de marcas de territorio, tanto a escala nacional como regional o local. La más antigua es sin duda la marca de destino España, una marca

turística pionera a escala internacional, que veremos en el próximo apartado por considerarla propia de la comunicación turística.

También a nivel de estado coexiste la marca de país España, la marca de territorio oficial del país que engloba no sólo el sector turístico, sino también el de inversiones, el de educación superior, el de exportaciones, el de organización de eventos internacionales, el de búsqueda de talento, y todos aquéllos que sirven a los intereses de un estado. Es lo que se conoce popularmente como la Marca España.

2.3.3.2.1. La Marca España

A pesar de su juventud¹³⁶, la marca España cuenta hoy con una abundante literatura, en su mayoría de orientación más profesional que académica (Alcalde, 2012; Álvarez Martínez, 2010; Arce, 2011; Dircom-Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior, & Real Instituto Elcano, 2003; Barbería, 2006; Blázquez, 2012; Blázquez, 2012b; Butler Halter & Formariz Pombo, 2012; Corbacho Valencia *et al.*, 2014; Espinosa de los Monteros, 2013; García-Abadillo, 2004; F. Gilmore, 2002; González Silvestre & Casilda Béjar, 2002; Iglesias Onofrio & Molina Rabadán, 2008; Jimeno Viñes, 2005; Leiva, 2011; Martín Emparan, 2009; Mercado Idoeta & Bernal Turnes, 2007; Molinas & Santiso, 2011; Mouriz, 2013; Noya, 2004; Núñez-Florencio, 2010; Page, 2009; Palop Martínez, 2005; Peralba, 2009; PuroMarketing, 2014; Sánchez Guitián, 2012; Sánchez Olea, 2013; Saracho, 2014; Silió, 2004; Wharton University of Pennsylvania, 2013).

En líneas generales, podemos dividir los trabajos de investigación más comunes sobre la marca España en dos grandes tipologías: (1) los estudios centrados en analizar el proceso de creación de dicha marca, y (2) los encargados de evaluar la percepción de la misma ante sus públicos.

Dentro de la primera categoría encontramos trabajos que analizan la construcción de la marca España desde la óptica del *branding* (Álvarez Martínez, 2010; Arce, 2011; Dijk, 2012; Noya, 2002; Noya, 2004a; 2005; 2007) y desde la diplomacia pública (Manfredi Sánchez, 2010; Manfredi Sánchez & Cachinero, 2013¹³⁷; Noya, 2003; Rubio *et al.*, 2012), con

¹³⁶ Si bien el término “marca España” empieza a popularizarse a principios de la primera década del siglo XXI gracias a la introducción del concepto en la agenda política de la Administración General del Estado –quien pasaba a coordinar su creación, gestión y comunicación–, es posible identificar trabajos sobre la imagen y los estereotipos de “lo español” muy anteriores a esa época, algunos incluso anteriores a la aplicación de los conceptos de *marketing* y *branding* a los territorios, como por ejemplo el libro de Amando de Miguel (1972) “España, marca registrada”.

¹³⁷ De Manfredi & Cachinero destacamos la idea de que “España no tiene la urgencia de recuperar el cariño si no, más bien, el respeto. Ese respeto se mide en variables distintas: prima de riesgo, liderazgo en organismos multilaterales, presencia en acontecimientos internacionales o captación de talento e inversiones” (Manfredi Sánchez & Cachinero, 2013: 8). Una necesidad que debe ser contemplada en un entorno internacional de cambio, en el cual “El tiempo de las palabras ha pasado. Estamos en el tiempo de los hechos. La era de la estética ha pasado. Estamos en la era de la ética” (*Ibidem*, 2013: 10).

predominio de los enfocados en la acción cultural exterior de España¹³⁸ (Cano Jiménez, 2009; Huguet, 2010; Martínez Expósito, 2010; Otero Roth, 2007), entre los cuales incluimos los focalizados en industrias culturales específicas, como por ejemplo el cine y su papel en la creación de la marca España (García Fernández & Clemente Mediavilla, 2014; Herrera de la Muela, 2008).

En cuanto a la literatura identificada sobre estudios de percepción, los más comunes son los que evalúan la reputación –o imagen– del país en la mente de los no-residentes (Lucena Giraldo, 2006; Prado, 2012; Pujol, 2013; Reputation Institute de España, 2009; Villafañe, 2014)¹³⁹.

En esta categoría también destacamos los autores que, desde la óptica del *marketing*, tratan el efecto país de origen del *Made in Spain* (Bigné, 2000; Bonet Ferrer, 2011; Brujó, 2008; Cannon, 2000; Peralba, 2004), de los cuales extraemos que, a diferencia de las principales economías del mundo, España no posee una marca de país de origen suficientemente potente y reconocible como para influir en consumidores e inversores extranjeros en relación a los productos y servicios hechos en España, a excepción tal vez de los productos turísticos y de los alimentarios o de bebidas, respaldados estos últimos por la Denominación de Origen (D.O.)¹⁴⁰. Asimismo, cabe señalar que el estudio profesional de dicho efecto *made in Spain* está en manos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE), que trabajan conjuntamente con otros organismos e instituciones públicos y privados, como el Brand Capital Made in Spain, las oficinas de turismo, el INTERES Invest in Spain, etc.

¹³⁸ Una acción cultural exterior que, en el caso español, se caracteriza por la contradicción en los mensajes institucionales emitidos, debido en parte a la elevada dispersión de instituciones implicadas en dicha tarea, que ascienden a alrededor de una decena (Cano Jiménez, 2009: 136).

¹³⁹ Villafañe (2014: 147), además, hace una serie de propuestas para mejorar la gestión de la marca España. En cuanto a la identidad de la marca, él propone la de país “integral e integrador” característico de la comunicación corporativa. Referente a la propuesta de valor, cree que debería ofrecerse la idea de “país diverso, versátil y plural, gente sociable e inclusiva, saber vivir”. Como propuesta de posicionamiento defiende la fórmula “Los europeos cálidos”. Por último, en cuanto a la declinación de la promesa de marca, Villafañe propone que España se dirija a los turistas como “todo en uno”; a los jubilados residentes como “un país sociable e integrador”; a las multinacionales extranjeras como “un microclima que estimula la creatividad”; a los estudiantes hispanoamericanos como “europeos que comparten idioma”; a los estudiantes Erasmus como “equilibrio entre tradición y modernidad”; a los inversores como “localización e infraestructuras”; a los organismos internacionales como “un pueblo integrador”; a los líderes de opinión y medios de comunicación como “un país para todo y para todos”; y a los ciudadanos españoles como “el disfrute de la vida”.

¹⁴⁰ Por Denominación de Origen (D.O.) entendemos aquella “calificación empleada para proteger ciertos alimentos producidos en una zona determinada frente a los productos cultivados en otras y que quieren aprovecharse de la reputación que tienen los originales. La Denominación de Origen tiene ventajas como la regulación, la aportación de un valor seguro al producto y el producir bajo una mayor calidad y metodología de uso, aunque coarta el crecimiento porque no se potencian grandes marcas. Garantiza al consumidor un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas. ej. los Cogollos de Tudela, los vinos de la Rioja o Duero, el Queso Manchego o de Cabrales, el Turrón de Jijona, etc.” (Brujó, 2008: 48).

De la selección bibliográfica realizada destacamos que son mayoría los autores críticos con la gestión llevada a cabo por los responsables de la marca España hasta la fecha¹⁴¹ –que aparte de los recientemente mencionados, incluyen también a la Presidencia del Gobierno, la Casa Real, los ministerios o el Instituto Cervantes, así como los entes involucrados en el llamado Proyecto Marca España, como la asociación Dircom o el Instituto Elcano, entre otros¹⁴²–, coincidiendo muchos en la necesidad de incrementar el peso de la “estrategia” en la comunicación de la marca de país española y las tareas de *lobbying* internacional. También suele hablarse de la necesidad de aumentar la promoción de la marca España dentro de las fronteras del país, para que sean los ciudadanos los principales promotores de la misma. Algo que parece difícil en la actualidad, puesto que la percepción interna de la marca España es, por lo general, bastante negativa.

En relación a nuestro objeto de estudio, resaltamos el reconocimiento e influencia cada vez mayores de las variables reputacionales “estilo de vida” y “cultura”, consideradas la principal fortaleza de España frente a los países del G8, según el Reputation Institute & Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership y el Real Instituto Elcano (Prado, 2012: 16). También destacamos que los sectores de actividad que más se asocian a la marca España en el exterior, y los que más valor aportan a la misma, son, según dos encuestas realizadas por Dircom en 2001 y en 2013: el turismo, la gastronomía y la cultura/patrimonio (Cerviño Fernández, 2002: 167; Saracho, 2014)¹⁴³, unos atributos que posicionan al país en el arquetipo de productos “mediterráneos”, en competencia directa con Francia e Italia.

Asimismo, varios autores (ver por ejemplo: Corbacho Valencia *et al.*, 2014: 96) defienden el uso del turismo como uno de los principales “buques insignia” de la marca España, junto quizá con el deporte, alegando que de ese modo se capitalizarían las principales virtudes del país. En conclusión, y a partir de la bibliografía citada, tanto la cultura/patrimonio como el turismo se presentan como dos activos estratégicos a comunicar por los gestores de la Marca España.

2.3.3.2.2. Marcas de región y de ciudad en España

Además de la marca de país, España cuenta con otras muchas marcas territoriales, una al menos para cada comunidad autónoma (Alameda García & Fernández Blanco, 2012) y para cada gran ciudad, pero también incluso para algunas provincias y comarcas.

¹⁴¹ Incluso algunos se preguntan sino era “mejor antes de existir y ser gestionada” (Corbacho Valencia, Míguez González & Valderrama Santomé, 2014: 96).

¹⁴² Manfredi Sánchez & Cachinero (2013: 8) añaden también otros actores como las universidades, las escuelas de negocio, las *start-ups*, los blogueros y los periodistas.

¹⁴³ Los mismos atributos que sobresalen en el estudio de Villafañe (2014: 137, 145), que él denomina “riqueza cultural: patrimonio histórico, gastronomía.../conservación de sus tradiciones” y “destino de visita y residencia”.

Si entrar a detallar cada una de ellas, simplemente señalamos que, en los últimos tiempos, algunas marcas de comunidades autónomas se han hecho presentes en la literatura académica, como por ejemplo la marca Cataluña (Albert, 2010; Huguet i Biosca, 2010; Jiménez & Castells, 2010; Llarch, 2010; Llarch, 2010b; Salvador *et al.*, 2010), la marca Extremadura (J. Fernández, 2010), la marca Castilla y León (Alameda García *et al.*, 2012) o la marca Cantabria (Cátedra de Imagen y Proyección Regional de la Universidad de Cantabria, 2011), entre otras. Si bien seguramente las marcas más potentes en el contexto de la globalización son las marcas de ciudad, de entre las cuales destaca por su importancia estratégica en el panorama internacional la marca Barcelona¹⁴⁴ (ver por ejemplo: Balibrea, 2004; Resina, 2009). Y es que según el primer barómetro global realizado por el periódico The Guardian en 2014, The Guardian Cities Global Brand Survey¹⁴⁵, la marca Barcelona ocupa la 6ª posición en el *ranking* mundial de marcas de ciudad, sólo por detrás de Los Ángeles, Nueva York, Londres, París y Seúl (Michael & Sedghi, 2014). Asimismo, y según esta misma encuesta, la siguiente marca de ciudad española en importancia internacional sería la marca Madrid, que ocupa la 12ª posición mundial.

Por último cabe decir que, académicamente hablando, en España empieza a reconocerse la comunicación de territorios como una disciplina propia dentro de las ciencias de la comunicación. Prueba de ello son los congresos, seminarios y encuentros académicos varios que se han ido llevando a cabo en los últimos años en distintas universidades del estado, como por ejemplo el encuentro de investigadores sobre marca-territorio “La gestión del place branding” celebrado en la Universidad Pontificia de Salamanca el 23 de mayo de 2012 –al cual, por cierto, tuve el privilegio de asistir como invitado– o el seminario “El Marketing de territorio como herramienta clave para el desarrollo económico y social de las regiones” organizado por la Cátedra de Imagen y Proyección Regional de la Universidad de Cantabria en Santander, del 10 al 11 de noviembre de 2011.

2.3.4. La comunicación turística del patrimonio

En los capítulos anteriores hemos repasado las características fundamentales de la comunicación cultural y de la comunicación de territorios, a la vez que hemos discutido cómo han sido tratados los bienes patrimoniales desde ambas perspectivas.

¹⁴⁴ Marca que, por cierto, cuenta con el apoyo y asesoramiento de la asociación privada y sin ánimo de lucro conocida como Barcelona Global, configurada como plataforma ciudadana de pensamiento y acción y compuesta por personas y empresas que pretenden impulsar la imagen de Barcelona como *world class city* en economía, investigación, educación, excelencia profesional y generación de empleo.

¹⁴⁵ Dicho estudio, según el propio periódico, mide dos aspectos fundamentales de una marca de ciudad: “*its “assets” –attractions, climate, infrastructure (particularly transport), safety and economic prosperity– and its “buzz”, a combination of social media (Facebook likes and Twitter sentiment analysis) and media mentions. Assets and buzz were each graded out of 10; the numbers were added to produce a total score*” (Michael & Sedghi, 2014).

En este apartado haremos lo propio con la comunicación turística, que cuenta con distintas aproximaciones académicas, como la semiótica-lingüística, la de *marketing* de destinos o la de la comunicación corporativa y la de las relaciones públicas. Una vez expuesto lo anterior, veremos el papel protagonista que juega el patrimonio en dicho contexto, para concluir con un breve repaso histórico sobre la aplicación práctica de la comunicación turística del patrimonio en el caso español, en el cual incluiremos las principales iniciativas y políticas impulsadas por la Administración Central con ese fin.

Dicho esto, definamos qué entendemos por comunicación turística.

2.3.4.1. La comunicación turística

Frustier & Voisin (2004: 1) definen la “comunicación turística” como el conjunto de medios y soportes que difunden las imágenes de los territorios. Sin embargo, esta definición nos parece excesivamente genérica por ser aplicable a cualquier tipología de comunicación territorial, no sólo a la turística.

Más adecuada nos parece la aproximación de Baldissera (2010: 68), quien defiende que la comunicación turística “*é toda comunicação que se realiza no âmbito das relações de turismo, em seus diferentes processos, suportes e contextos, ou seja, compreende a comunicação que, de alguma forma e em algum nível –formal e/ou informalmente–, atualiza/materializa sentidos relativos às ideias e às práticas de turismo*”.

Unas “relaciones de turismo” que suelen darse entre distintos actores, como por ejemplo entre turistas; entre los turistas y la comunidad local; entre individuos de la comunidad local; entre los inversores y el Poder Público; entre los gestores y los funcionarios; entre los funcionarios y los turistas; entre los turistas y sus familiares/amigos/agentes de viaje, etc. (*Ibidem*: 68-69).

Asimismo, la comunicación turística puede ser de distintas tipologías –interpersonal, grupal, de masas, presencial, mediatizada...– y buscar diferentes objetivos, como

promover e propagar idéias; persuadir e seduzir visando o consumo de um produto/serviço; informar (os diferentes públicos de interesse, tais como: a imprensa, o poder público, a iniciativa privada, os turistas reais e os potenciais e a comunidade); formar (ações de comunicação que visam o desenvolvimento/qualificação de pessoas para atuarem na área ou servirem de suporte para a área); qualificar os relacionamentos e pré-dispor a ações de colaboração; visar o comprometimento das pessoas; sensibilizar/consientizar (Baldissera 2007 Cfr. Baldissera, 2010: 72).

En definitiva, podríamos decir que la comunicación turística incluye toda la comunicación relacionada con el sector turístico, es decir, la realizada por actores tan diversos como los turistas, los destinos turísticos –pueblos, ciudades, rutas, regiones, países...–, sus habitantes, sus gobiernos, los hoteles, los hostales, los campings, los *bed & breakfast*, los restaurantes,

los medios de transporte como el avión, el tren o el autobús, los *tour-operadores*, las agencias de viaje, y un largo etcétera.

Sin embargo, en el presente apartado no pretendemos analizar la comunicación de todos estos actores turísticos, por lo que hemos delimitado la búsqueda de literatura en comunicación turística o bien a la de carácter genérico o bien a la especializada en destinos turísticos.

Además, cabe señalar que la relación entre turismo y comunicación va más allá de lo que hasta ahora hemos definido como comunicación turística, puesto que “No hay relación posible, ni conocimiento, ni relación afectiva de ningún tipo, si la comunicación no está presente. La comunicación es, en buena medida, la base del turismo” (Gómez-Patiño, 2012: 50). Y la relación no termina aquí, en tanto que

Internet y el turismo son y serán las grandes ventanas a la información y a la comunicación, que afortunadamente son ya irreversibles. Ambos son dos elementos potentísimos aliados de la democracia, del progreso universal y por tanto eliminadores de sentimientos nacionalistas, lo cual aumentará la paz social (Ibidem: 49).

A pesar de esta evidente relación, “*el turisme no és un objecte d’estudi consolidat dins del camp de la comunicació*” (Rizo García, 2009: 34), aunque sí existen algunos acercamientos puntuales al fenómeno turístico desde, por lo menos, cinco perspectivas teóricas comunicativas (*Ibidem*: 36-38): la funcionalista –que presenta al turismo como una actividad que requiere de los medios de comunicación para transmitir mensajes informativos y promocionales destinados a los turistas potenciales–; la cultural –que concibe el turismo como un viaje iniciático, de mitificación y ritualización de la realidad–; la psicosocial –que enfatiza la comunicación interpersonal entre turistas y entre turistas y residentes–; la psicofenomenológica –centrada en la interpretación y comprensión de la simbología del destino por parte del turista–; y la semiótico-lingüística –encargada en analizar semióticamente las imágenes de los destinos turísticos–.

A continuación repasaremos de un modo más concreto dos de las principales perspectivas comunicacionales identificadas por Rizo García. Por un lado, la “semiótico-lingüística”, y por el otro, la “funcionalista”, que nosotros subdividimos, a su vez, en dos acercamientos: (1) el de marketing y (2) el de relaciones públicas/comunicación corporativa. Veamos brevemente las ideas fundamentales que pueden extraerse de cada una de ellas.

2.3.4.1.1. Acercamiento semiótico-lingüístico al fenómeno turístico

Desde una perspectiva semiótica, el turismo se concibe “*comme une pratique sémiotique active plutôt que comme une consommation passive de lieux commodifiés*” (Baider et al., 2004: 20). En este sentido, los textos y las imágenes turísticas son consideradas como representaciones culturales y como agentes semióticos comprometidos en un proceso

complejo por el cual las identidades de un lugar y sus gentes son construidas y mantenidas para y dentro de la comunicación (*Ibidem*: 20). Más concretamente, las imágenes son capaces de comunicar una multiplicidad de mensajes, sirven para captan la atención del receptor, estimulan su interés y resumen o recrean el contexto para el texto. En definitiva, las imágenes son las protagonistas de la comunicación turística por encima de los textos, generalmente supeditados a las mismas e, incluso, limitados a un simple logo (*Ibidem*: 20-21).

En cuanto al dispositivo discursivo de la comunicación turística, éste se caracteriza por componerse de diversas identidades, como la del viajero o la del turista; la del operador turístico o la del publicista; y la del anfitrión o la del autóctono (*Ibidem*: 11), que a su vez conforman dos grandes tipos de híper-identidades: la del “uno mismo” (*même*) y la del “otro” (*autre*), este último a menudo relacionado con lo “exótico”. Asimismo, el *même* y el *autre* están anclados a dos lugares distintos, el “aquí” (*ici*) y el “allí” (*là-bas*), forjando las híper-identidades del “descubridor” –el viajero o turista– y la del “objeto descubierto” –el destino turístico–.

Al objeto descubierto o destino turístico suelen atribuírsele, desde una visión semiótica del discurso, cuatro rasgos definidores (*Ibidem*: 12-15).

- 1) la feminización (*féminisation*), que consiste en asimilar el destino turístico con un cuerpo femenino que debe ser penetrado física, simbólica e intelectualmente por el viajero –que simboliza la masculinidad blanca, occidental y heterosexual– mediante el descubrimiento final del lugar;
- 2) la sexualización (*sexualisation*), por la cual el “otro”, es decir, aquel anfitrión extranjero –y en especial “extranjera”– que habita el objeto descubierto, habría sido construido a lo largo de los siglos como un objeto de ilusión y de erotismo, un imaginario que ha persistido hasta nuestros días a través de las teorías post-coloniales, y que encuentra en el turismo sexual su práctica global más evidente y perversa;
- 3) la pasividad (*passivation*) del objeto descubierto, por la cual el destino turístico adopta la naturaleza pasiva-sonriente de la feminidad, relacionada con las funciones de recepción y de hospitalidad. Una pasividad opuesta a la naturaleza activa-deportista del viajero-descubridor;
- 4) y la occidentalización (*occidentalisation*), es decir, al predominio histórico de los valores occidentales en la contemplación y significación del destino turístico.

Estas características influyen enormemente en la imagen del destino turístico –o imagen del objeto descubierto–, que suele definirse como la proyección idealizada del lugar a visitar (Donaire, 2005: 12) o como la suma de creencias, ideas e impresiones que las personas tienen acerca de un destino turístico (Hänninen, 2010: 53), una construcción social fundamental en la industria turística, puesto que lo que realmente compran los turistas no son sitios, sino las imágenes de los sitios (Camprubí Subirana, 2009b: 466; Donaire, 2005:

12). O dicho de otro modo, no escogen un destino por lo que es, sino por lo que se imaginan que es –lo que Urry (1995: 132) denomina a nivel sociológico “*tourist gaze*”–, si bien es cierto que progresivamente los destinos suelen terminar por parecerse, paradójicamente, a sus imágenes, y no al revés (Donaire, 2005: 12).

Dicha imagen¹⁴⁶, al igual que sucede con las imágenes de cualquier ente organizacional, deriva también de una identidad, en este caso del destino, si bien en la literatura en turismo sorprende que la imagen y la identidad se usen erróneamente como sinónimos (Camprubí Subirana, 2009b: 465). También la autenticidad es otro elemento fundamental en la formación de imágenes de destino, la cual es considerada una variable subjetiva situada entre la realidad de lo que somos realmente –la identidad del destino– y lo que opinión pública piensa que somos –la imagen percibida del destino– (*Ibidem*: 465). De este modo, cuando más cercana se encuentre la imagen percibida de la identidad del destino, el lugar turístico dispondrá de un mayor nivel de autenticidad.

Asimismo, Miossec (*Cfr.* Camprubí Subirana, 2009: 104-105) identifica tres tipos de imágenes de destinos turísticos: las imágenes universales –evolucionadas a lo largo de la historia y aceptadas en el imaginario colectivo–; las imágenes efímeras –que reinterpretan la realidad a partir de los medios de comunicación, la literatura, la pintura, el cine, etc.–; y las imágenes inducidas –promovidas por las acciones de *marketing*, como la publicidad, con la intención de influir en el proceso de decisión del turista–.

En todas ellas abundan los estereotipos de los lugares y sus gentes, al igual que sucede con las imágenes de las marcas de territorio, y también son frecuentes los *clichés*, los cuales generan seguridad, dan a la sociedad civil lo que quiere, revelan verdades ocultas y actúan como vehículos de memoria, por lo que son muy adecuados para el contexto turístico (Dann, 2001).

Asimismo, las imágenes turísticas suelen construirse a partir de la intervención de una serie de elementos perceptivos, como la percepción cognitiva –la dimensión que conecta al turista de un modo tangible con el lugar a partir de sus atributos–, la evaluación afectiva –qué siente cuando auto-evalúa esa percepción cognitiva–, el beneficio funcional –determinado por las necesidades del turista–, el beneficio simbólico –relacionado con la necesidad de protección o mejoría de su auto-concepto– y el beneficio hedónico –condicionado por la necesidad de vivir experiencias multi-sensoriales– (Marinao Artigas, 2010: 131-135). De hecho, mientras más familiarizado esté un turista con un lugar, y mejor reputación tenga del mismo, mejor será la imagen percibida del lugar [*sic*] –puesto que la familiaridad y la reputación son antecedentes de la imagen¹⁴⁷ [*sic*]– y en consecuencia, mayor será el nivel de confianza depositado por el turista en el lugar (Marinao Artigas, 2010: 131).

¹⁴⁶ Que puede definirse, en definitiva, como “*un ham d’atracció, un bé de consum, un canal de comunicació, una capa de protecció, un descriptor de la realitat, un recurs intangible i un ingredient necessari per a la competitivitat de la destinació*” (Palou Rubio, 2010: 35).

¹⁴⁷ Si bien en capítulos anteriores hemos visto varios autores que defendían que el orden es inverso: la imagen es un antecedente de la reputación. De todos modos, suponemos que esta confusión proviene en primer lugar de la falta de unanimidad en cuanto a la definición terminológica de imagen y reputación, algo frecuente en todas las disciplinas consultadas.

Por último, Gartner (1993, *Cfr.* Camprubí Subirana, 2009: 105) identifica cuatro tipos de agentes que influyen en la formación de la imagen turística:

1. Los agentes inductivos, que incluyen, a su vez:
 - a. Los que promocionan conscientemente un destino turístico y forman parte de ella, como por ejemplo los hoteles, los restaurantes, los museos, etc. del destino, que suelen comunicarse mediante el uso de medios publicitarios tradicionales como la televisión, la radio, los folletos, etc.
 - b. Los que promocionan conscientemente un destino turístico pero no tienen una relación directa con el destino en particular, como por ejemplo los operadores turísticos o las agencias de viajes, que venden el destino como un producto cuya imagen no siempre se ajusta a la realidad, por lo que puede disgustar a la población receptora.
2. Los agentes inductivos encubiertos, que emiten aparentemente una imagen no inducida, aunque realmente sí lo sea, e incluyen a:
 - a. Líderes de opinión: contribuyen a dar credibilidad a la publicidad realizada por los promotores/gestores del destino turístico.
 - b. Reporteros de viajes: sus reportajes, artículos, etc. son a menudo fruto de los viajes de familiarización promovidos por los propios promotores/gestores turísticos de la destinación.
3. Los agentes autónomos, que producen contenidos independientes –películas, documentales, artículos, noticias periodísticas, artesanado popular, etc.– que generan imágenes del destino, a pesar de que no exista intención consciente de hacerlo.
4. Y los agentes orgánicos, relacionados con las opiniones y la información sobre un lugar recibidas a partir de experiencias previas –vividas en primera persona o contadas por terceros– y que pueden dividirse en:
 - a. Orgánicos puros, cuando se trata del propio turista y sus experiencias personales.
 - b. Orgánicos no solicitados, cuando la información que proviene de una conversación entre amigos, familiares o compañeros de trabajo resulta decisiva en la generación de la imagen de un destino percibida por un individuo, quien probablemente no disponía de ninguna imagen preconcebida del lugar antes de la conversación.
 - c. Y orgánicos solicitados, cuando el individuo interesado en viajar pide información a amigos o familiares con experiencia turística.

Tras la revisión literaria realizada, vemos que existe un importante *quorum* de académicos (por ejemplo: Alves, 2010; Camprubí Subirana, 2009; Wichels, 2014) que consideran a los agentes orgánicos como los más influyentes en la generación de imágenes

turísticas y, por ende, en la elección, planificación, reserva, consumo y post-consumo de un viaje¹⁴⁸.

2.3.4.1.2. Acercamiento funcionalista al fenómeno turístico

Una vez articulado el turismo desde una perspectiva semiótico-lingüística, prosigamos con una visión funcionalista del mismo, cuyos principales acercamientos son los de la óptica del *marketing* –en la cual incluiríamos al *branding*– y los de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa.

2.3.4.1.2.1. El *marketing* turístico

En primer lugar, queremos puntualizar que si bien algunos autores (por ejemplo: San Eugenio Vela, 2013c) opinan que las marcas de destino forman parte de la comunicación de territorios (y más concretamente del *place marketing* y del *place branding*), nosotros hemos optado por clasificar las marcas de destino dentro de la comunicación turística y no de la comunicación territorial entendida en su globalidad, puesto que si bien un destino es también un lugar –y que el turismo es uno de los elementos más importantes en la comunicación de las marcas de territorio–, el concepto “lugar” no implica necesariamente el uso turístico, algo que sí hace el término “destino”¹⁴⁹. Además, cabe apuntar que las marcas de destino cuentan con una literatura diferenciada, cuyos orígenes son más antiguos que los de las marcas de territorio (Huertas Roig, 2014: 26), por lo que, en cualquier caso, no nos parece lógico supeditar esta tradición a una de creación más reciente. En definitiva, si bien creemos que difícilmente puede hablarse de “disciplinas” distintas, sí que al menos debemos considerarlas dos corrientes de investigación independientes, aunque compartan varios matices que las hacen complementarias.

Dicho esto, apreciamos que el *marketing* turístico cuenta desde hace décadas con una amplia producción académica (Águas, 2005; Anato, 2006; Avraham & Ketter, 2008; Arrillaga, 1971; Bigné *et al.*, 2000; Buhalis, 2000; Cabarcos Novás, 2006; Cohen, 1989; Corte & Sciarelli, 2003; Díaz Luque, 2005: 111-234; Duggan & Lang, 2010; Ejarque, 2003, 2005; Equipo Vértice, 2008; Farahani, Mohamed & Mat Som, 2011; Folgado Fernández *et al.*, 2011; Gomes de Souza, 2009; Iglesias Bedós, 2003; Jefferson & Lickorish, 1991; Kotler *et al.*, 2003; Lange-Faria & Elliot, 2012; Laws, 1992; Memelsdorff, 1998; Middleton *et al.*, 2009; Nicolau Gonzálbez & Más Ruíz, 2006; Panasiuk, 2006; Petit Herrera & Gutiérrez Fernández, 1974;

¹⁴⁸ Por delante de los medios de comunicación de masas como la prensa, la televisión, la radio, el cine y la publicidad, y muy por encima de las fuentes de información más relegadas en el siglo XXI, como los folletos, las guías y los libros turísticos, las ferias turísticas o la publicidad estática (Wichels, 2014: 211).

¹⁴⁹ Para ello nos remitimos a Morgan & Huertas (2011: 152) cuando afirman que “*a ‘place’ only becomes a ‘destination’ through the narratives, images and brands communicated by tourism promotional material*”.

Rodríguez Tuñas, 2013; Riege & Perry, 2000; Seaton & Alford, 2001; Serra, 2002; Vanhove, 2001; Wang *et al.*, 2009; Witt & Moutinho, 1989; Woodside, 2010; World Tourism Organization & European Travel Commission, 2008), sobre todo en lo que a destinos turísticos se refiere. Una literatura que, en los últimos tiempos, ha derivado en una subcorriente conocida como *branding* de destinos o *destination branding*, cuya intención es diseñar y mantener marcas de destino poderosas para distinguirse de la competencia (Balakrishnan, 2008; Blain *et al.*, 2005; Bobovnický, 2011; Bosnjak, 2010; Cai *et al.*, 2009; Day, 2005; Ekinci, 2003; Fernández-Cavia & López, 2013; D. Hall, 1999; Hosany *et al.*, 2006; Huertas, 2009; Huong Bui & Pérez, 2010; Marzano, 2009; Munar, 2009; Ndlovu & Nyakunu, 2009; Okoroafo, 1989; Pike, 2005; 2009; 2010; Ritchie & Ritchie, 1998; Rojas-Méndez, Weaver *et al.*, 2009; Saraniemi, 2009; Saraniemi & Ahonen, 2008; Tasci & Gartner, 2009; Šerić, 2011; Sumaco & Richardson, 2011; Tan, 2008; Venkatachalam & Venkateswaran, 2010; Vitic *et al.*, 2007; World Tourism Organization *et al.*, 2009).

Al igual que sucede con cualquier marca de territorio, la Administración Pública suele ser la encargada de impulsar la creación, el posicionamiento y la comunicación de las marcas de destinos turísticos. Unas marcas que deben poseer como mínimo un elemento gráfico – símbolo y logotipo–; un componente conceptual funcional –las características reales y tangibles del territorio a visitar–; y un componente conceptual emocional –para asociar los valores intangibles y personificables a un destino turístico– (Huertas, 2009: 67).

Uno de los problemas más comunes en la práctica profesional del *destination branding* es la multiplicidad de marcas turísticas que coexisten en un mismo territorio –las creadas por los municipios, las provinciales, las autonómicas, las de ámbito estatal, las temáticas o segmentadas por productos, etc.–, hecho que provoca una dispersión y duplicación de la información, así como una debilitación de las estrategias de comunicación puesto que *“freqüentment una marca no n’incorpora una altra. És a dir, una publicació municipal s’edita d’acord amb la identitat corporativa creada pel municipi i no segueix una línia de caràcter territorial superior que potencii la unitat de marca”* (Ministral Masgrau & Cervià España, 2009: 183).

A nivel de técnicas de comunicación empleadas, existe unanimidad en considerar las relaciones públicas –contempladas desde su vertiente instrumental de uso exclusivo de las técnicas de la *publicity* y de la organización de eventos– como la disciplina más fundamental e imprescindible para los gestores de marcas de destino, por delante de la publicidad¹⁵⁰ y de la promoción de ventas.

¹⁵⁰ La “publicidad turística”, que tiene como principal objetivo *“convertir la destinació en una destinació ‘emocionalment significativa’ per al receptor de la publicitat”* (Puig i Borràs, 2009: 203) y que es promovida, mayoritariamente, por los entes públicos, puede dividirse en distintas tipologías según su contenido y su orientación (Boyer & Viallon, 2000: 36-37). Concretamente, según su contenido, la publicidad turística podrá ser de estímulo –es decir, para estimular el interés mediante un lenguaje original, persuasivo, entrañable–, descriptiva –usando textos con noticias técnicas o sugerencias interesantes– o informativa –con datos concretos sobre el destino, como por ejemplo el clima–. Mientras que según su orientación, la publicidad turística podrá ser de producto –remarcando las características más tangibles de la oferta–, de mercado –partiendo del análisis del mercado– o comercial –dando informaciones sobre precios, itinerarios, horarios de interés turístico, etc.–.

Asimismo, y desde una óptica funcionalista, la comunicación deberá dirigirse a un perfil de turista cuyo patrón básico de comportamiento en relación al fenómeno turístico se sustenta en que éste “se inspira, investiga, compara, decide, contrata y comparte” (Pizarro, 2012: 191). En este contexto, el mensaje deberá destacar las ventajas competitivas del producto turístico en los atributos esenciales según el segmento de mercado escogido, así como permitir la identificación del producto para que el consumidor pueda memorizarlo con facilidad y confiar en él, facilitando además elementos de evaluación al consumidor favorables al producto (Borja Solé *et al.*, 2002: 200). Del mismo modo, será fundamental que el producto o la marca puedan identificarse, algo que aunque parezca evidente no es para nada común en la comunicación turística comercial, excesivamente estandarizada (*Ibidem*: 201).

Otra característica del mensaje turístico con finalidad comercial es que éste deberá ser claro, explicativo, aceptable y situado en un contexto adecuado y, a diferencia de otros productos no turísticos, no deberá buscar la repetitividad o lealtad de marca, la respuesta emocional, la compra inmediata, la argumentación polémica, o la sorpresa de la audiencia (*Ibidem*: 201). Además, deberá ser interrelativo, es decir, que buscará la aceptación en lugar de aportar argumentos convincentes; mezclará elementos objetivos y subjetivos, primando estos últimos mediante el uso de la auto-referencia; y buscará impresionar, apelando a las emociones antes que a la razón¹⁵¹ (Febas, *Cfr.* Aramberri, 2011: 420).

De igual modo, en cuanto a la escena de enunciación del discurso turístico comercial, Baider *et al.* (2004: 16-20) distinguen tres aspectos fundamentales: (1) la forma y la función de los estereotipos, muy frecuentes en la promoción de un destino y que funcionan a partir de la activación de unas verdades casi objetivas ancladas en una esquematización parcial y pre-construida del mundo; (2) los géneros discursivos de la comunicación turística, de entre los cuales destacan las guías de viaje, con un discurso marcadamente publicitario, y la publicidad de las agencias de viajes; y (3) los tipos de actos de lenguaje dominantes dentro del discurso turístico, el cual, marcado por la subjetividad del emisor, mantiene una doble relación con el receptor, a la vez didáctica, como un consejero, y a la vez promocional o de invitación.

Por último, en cuanto a soportes y medios mayoritarios de la comunicación turística comercial, sobresalen históricamente los carteles y los folletos turísticos (Lías Gaspar, 1974: 115), aunque actualmente ambos han sido relegados a un papel secundario por culpa de Internet, ya consolidado como el principal medio de comunicación para cualquier destino o recurso relacionado con el turismo (Mondelo López & Rodríguez Fernández, 2013: 3714; Pizarro, 2012), del cual ningún emisor puede escapar si quiere seguir siendo competitivo en un entorno cada vez más dinámico (Díaz Luque, 2009: 138).

Una de las principales características de la red de redes es que se trata de un medio que permite a la vez una comunicación interpersonal –mediante correo electrónico, *chats* o

¹⁵¹ En este sentido, son cada vez más los autores que opinan que no sólo debería incidirse en los aspectos tangibles y descriptivos del producto turístico, sino sobre todo en enfatizar el elemento emocional, cada vez más relevante que el racional (ver por ejemplo: Camprubí Subirana & Prats-Planagumà, 2009: 120).

redes sociales– y una comunicación de masas –a través listas de distribución y *www*– (*Ibidem*: 135). Las herramientas que ofrece Internet permiten “conocer mejor a los turistas y sus deseos, ofrecer el producto-destino que piden y entablar el diálogo necesario para establecer una relación sostenible” (*Ibidem*: 138), a la vez que permiten gestionar entornos colaborativos donde son los turistas quienes transmiten su experiencia de visita en el destino, mejorando así la transparencia y el poder de atracción de, por ejemplo, la *web* oficial de promoción turística del destino, que es el elemento central de la presencia en Internet de la comunicación turística (*Ibidem*: 138).

Además, Internet ha permitido la creación del *Big Data*, una herramienta tecnológica capaz de gestionar y procesar datos a gran escala y que presenta un sinfín de posibilidades en la comunicación de la industria turística (Alegria, 2014). Con el *Big Data*, los gestores de los destinos turísticos tienen la posibilidad de ofrecer al turista potencial una experiencia cada vez más única y más personalizada, por ejemplo mediante la creación de mapas de calor –que permiten visualizar el recorrido de los turistas en un territorio–, o a través de los mensajes *push* –basados en preferencias de información a medida típicas de un modelo publicador/suscriptor–. Esta herramienta todavía se encuentra en un estado embrionario, pero sin duda marcará un antes y un después en la comunicación turística.

2.3.4.1.2.2. La comunicación corporativa y las relaciones públicas en turismo

Para finalizar con las distintas perspectivas de la comunicación que han tratado el fenómeno turístico, debemos mencionar la escasez de estudios llevados a cabo desde una óptica de la comunicación corporativa y de las relaciones públicas, a pesar de que autores como Bigné *et al.* (2000: 418) y Moret (2014) aseguran que la planificación estratégica de la comunicación es especialmente clave en la gestión de los destinos turísticos.

Destacamos en este sentido una tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid (Barrero Pérez, 2002) que propone un modelo estratégico de comunicación basado en la concepción pragmática de la comunicación, el concepto científico de estrategia, la Teoría General de Sistemas y los modelos sistémico-estratégicos según la concepción de la Escuela Francesa, cuyo objetivo es la mejora de la organización y coordinación entre los distintos actores del turismo rural español –los oferentes, los demandantes y los reguladores– [Ver Figura 8]. Un modelo que gira alrededor del poder de la acción comunicativa que penetra en el subsistema del turismo rural y lo transforma, produciendo un nuevo subsistema en el cual el actor regulador adopta fórmulas asociativas de cooperación-colaboración, sin perder su naturaleza jurídica y en donde el actor oferente rompe la individualidad y el localismo de su acción, optando por la gestión mancomunada de su negocio con otros gestores. En el nuevo subsistema, además, aumentan los flujos comunicativos, tanto para aglutinar y cohesionar a los componentes de cada uno de los actores, como en la relación comunicativa de estos respecto al actor demandante, sustituyendo las acciones inconexas e individuales por un

plan integral de comunicación. Por último, con los resultados de la evaluación de dicho plan, podrán modificarse indefinidamente las distintas fases del modelo dando lugar a lo que el autor denomina “dinamismo cíclico” (Barrero Pérez, 2002: 406).

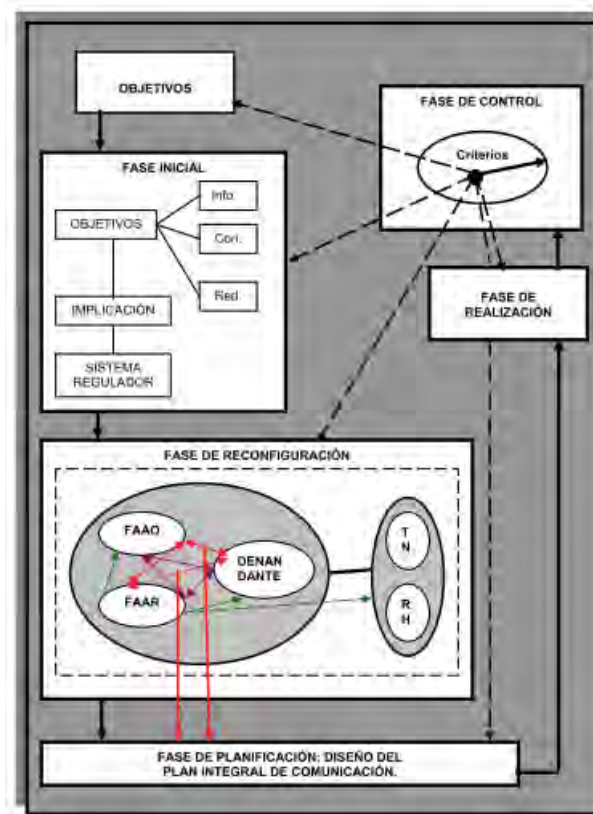


Figura 8. Modelo sistémico-estratégico de comunicación para el turismo rural español.

Fuente: Barrero Pérez (2002: 403)¹⁵².

¹⁵² Abreviaturas y acrónimos que aparecen en la representación gráfica del modelo estratégico de comunicación de Barrero Pérez: A = Alojamientos Particulares; AA = Administraciones Autonómicas; AC = Administración Central; AL = Administraciones Locales; Al. = Empresas de Alojamiento; AUTR = Para las posibles Asociaciones de Usuarios de Turismo Rural; CRA = Central de Reservas de Alojamiento; Ex. = Turistas Extranjeros; FAAO = Fórmulas Asociativas de los Actores Oferentes; FAAR = Fórmulas Asociativas de los Actores Reguladores; H = Recursos de la Historia; In. = Empresas de Intermediación (Mayoristas y Minoristas); Na. = Turistas Nacionales.; P. = Empresas Proveedoras; R. = Empresas de Restauración; RH = Recursos del Hombre; S.Ax. = Empresas de Servicios Auxiliares; SC = Servicios Complementarios; Tr. = Empresas de Transporte; TR = Recursos de la Tierra y Naturaleza.

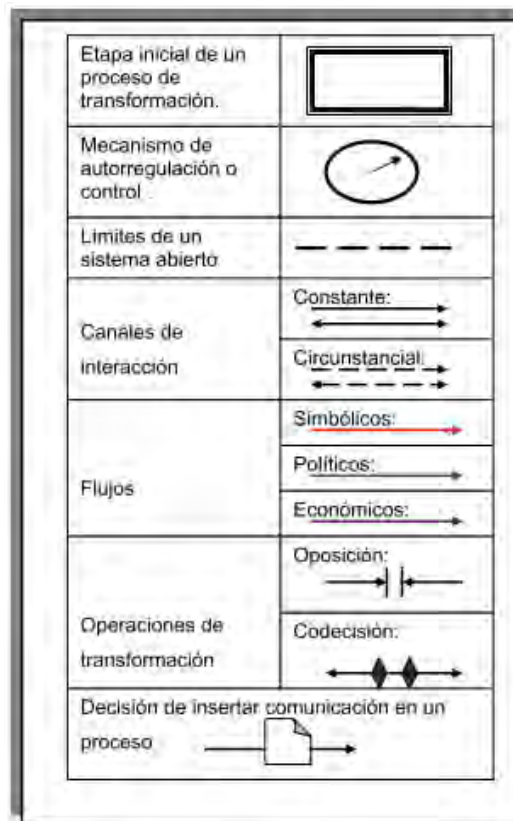


Figura 9. Simbología utilizada para la representación sistémica en el modelo estratégico de comunicación de Barrero Pérez.

Fuente: Barrero Pérez (2002: 366).

De todos modos, y a pesar de su extrapolación potencial a otras tipologías de turismo, se trata de un modelo meramente teórico, no nos ha sido posible identificar ninguna prueba documental de aplicación práctica.

Otro modelo estratégico para los destinos turísticos –no directamente focalizado en la comunicación sino más bien en el objetivo de desarrollar políticas turísticas comprometidas con el desarrollo sostenible– es el propuesto por el Dr. Francisco Manuel Dionísio Serra (2007; 2012) quien, a partir de su tesis doctoral “Modelización del Sector Turístico y Simulación de Estrategias Mediante Dinámicas de Sistemas: Aplicación al Algarve Portugués”, ha desarrollado un modelo dinámico que incorpora las distintas dimensiones del sistema turístico y que ha sido validado empíricamente, calibrando el binomio estructura-comportamiento de la actividad turística en el Algarve, la región líder en turismo receptivo en Portugal. En referencia a este modelo, consideramos que, aunque no haya sido ideado directamente para ser empleado por las ciencias de la comunicación, sí que puede resultar de utilidad en la realización de la estrategia de comunicación y en tareas de *issues management*, en tanto que una de sus virtudes es que permite identificar tendencias capaces de afectar al futuro de la gestión turística.

Estrechamente vinculadas a la estrategia de comunicación y a la comunicación estratégica no podemos obviar los acercamientos realizados desde las relaciones públicas. Una disciplina considerada por muchos como la más influyente y activa en la comunicación turística de los territorios (Cutlip *et al.*, 1994: 488; Huertas, 2008: 407; 2014: 14; Jefferson & Lickorish, 1991: 154; Laws, 1992: 69), y más en el actual contexto en que la reputación y la imagen de los lugares se están convirtiendo en partes esenciales del capital estratégico territorial (Ham, 2001: 3), pero también y sobre todo, por la capacidad estratégica de las relaciones públicas y por facilitar éstas la compleja gestión de las relaciones entre los múltiples y diversos actores implicados en el sector turístico.

De todos modos, la posición más común sobre el papel de las relaciones públicas en contextos turísticos no es la estratégica ni relacional, sino la que defiende su contribución meramente táctica a objetivos relacionados con el *marketing*, las ventas y la comercialización de destinos (García Iglesias, 2011: 505; Huertas Roig, 2014: 25), lo que Xifra (2006a: 165) definía como la perspectiva instrumental o comercial de las relaciones públicas, desde la cual las relaciones públicas juegan únicamente un *rol* de construcción de imágenes de lugares (Bigné *et al.*, 2001: 607-614; Jefferson & Lickorish, 1991: 155; Kotler *et al.*, 2003: 343; Palou Rubio, 2010: 25; Telisman-Kosuta, 1989: 559) y de construcción de actividades e identidades o estilos de vida (L'Etang *et al.*, 2007: 68).

Generar *publicity* suele ser el principal objetivo de las relaciones turísticas comerciales (Laws, 1992: 69; Middleton *et al.*, 2009: 306), que acostumbran a combinarse e integrarse con otras técnicas como la publicidad y la promoción de ventas, según la visión integrada tradicional de la comunicación corporativa. En este sentido, destacamos la especial relación entre turismo y *publicity*, en tanto que el turismo –entendido como el conjunto de atracciones turísticas capaces de modificar el viaje clásico a favor de un consumo de experiencias prefabricadas– es considerado uno de los cuatro tipos de pseudo-eventos¹⁵³ existentes junto a la publicidad, las celebridades y la opinión pública (Boorstin, 1961, *Cfr.* Andreu i Domingo, 2011: 156).

Asimismo, desde esta perspectiva existen estudios empíricos que demuestran que, en el caso de combinarse con publicidad turística, la *publicity* es más eficaz cuando la precede que cuando la sucede (Loda *et al.*, 2007: 259), en tanto que ofrece al mensaje publicitario una mayor credibilidad y fuerza, a la vez que aumenta la intención de compra de un viaje.

Aparte de su concepción comercial, las relaciones públicas turísticas, gran exponente de las relaciones internacionales (Curtin & Gaither, 2007a: 28), también pueden y deben estudiarse en relación a la comunicación multicultural, a la ética, a la seguridad, a la responsabilidad social y a la globalización (Huertas Roig, 2014: 25; L'Etang *et al.*, 2007: 68). Además, se ha detectado un importante vacío investigador en las perspectivas reputacional y relacional de las relaciones públicas turísticas y en relación a las consecuencias políticas y públicas o en formaciones de opinión (*Ibidem*: 71).

¹⁵³ Un “pseudo-evento” puede definirse como aquel “*Esdeveniment que ha estat creat de forma artificial per les relacions públiques amb la finalitat d’obtenir difusió en els mitjans de comunicació en favor dels objectius de publicity d’una organització*” (Andreu i Domingo, 2011: 158).

Una característica compartida por cualquiera de estas perspectivas es su protagonista indiscutible, la nación-estado, el actor principal en términos de promoción y *marketing* de destinos, que se encarga de las campañas de medios en el extranjero y de la promoción de oficinas de turismo, además de colaborar en las principales iniciativas de atracción turística (L'Etang *et al.*, 2007: 71). La nación-estado no solamente utiliza las técnicas clásicas de relaciones públicas como la *publicity* o los *fam trips*, sino que también suele usar las relaciones públicas turísticas con finalidades no comerciales, como la diplomacia pública (Coombs & Holladay, 2007: 105); la obtención de una imagen corporativa positiva; el desarrollo de estrategias; el fomento de la inclusión social; y como herramienta de propaganda política (Garrido Lora, 2005: 127-138; L'Etang *et al.*, 2007: 71-72). A lo que nosotros añadiríamos su función en las tareas de *lobbying* e *issues management*.

La perspectiva instrumental de las relaciones públicas es sin duda la predominante en los estudios del fenómeno turístico, seguramente porque es también la más fácil de identificar, recopilar, comparar, etc, al tratarse de técnicas mucho más visibles que otras con menor visibilidad pública. En definitiva, podemos afirmar que en la literatura en comunicación turística predominan los trabajos sobre la punta palpable, evidente y visible de lo que Black (2001: 17-18) denomina “síndrome del iceberg” de las relaciones públicas.

Desde esta óptica existen dos grandes tipos de organizaciones que pueden utilizar las relaciones públicas en la promoción turística: (1) las instituciones u organismos públicos encargados de la promoción turística, como los ayuntamientos, las diputaciones, los gobiernos de comunidades autónomas o los gobiernos nacionales e internacionales; y (2) las organizaciones privadas: agencias de viajes, operadores turísticos, hostelería, compañías aéreas, etc. (Míguez González, 2009: 252). Unas entidades que también usan las relaciones públicas para hacer uso del *lobbying* en defensa de sus intereses.

A nivel técnico, los instrumentos de relaciones públicas más utilizados por los destinos turísticos son los dirigidos a mantener y mejorar las relaciones con los medios de comunicación (Bigné *et al.*, 2000: 64-65; Míguez González, 2009: 254), pudiendo ser técnicas de carácter unidireccional o bidireccional (Fernández Poyatos & Aguirregoitia Martínez, 2013: 249). De acuerdo a la literatura consultada, algunas de las actividades de relaciones públicas más comunes son la organización de jornadas directas en los mercados emisores e inversas en el propio destino –normalmente en forma de *workshops*, talleres, *road shows*, congresos, ferias, o eventos gastronómicos–; el envío de notas o comunicados de prensa –en forma de noticias, entrevistas o reportajes, generalmente a medios muy especializados, con el objetivo de generar *publicity*–; la redacción de boletines de noticias –publicaciones de los organismos que gestionan el destino turístico como patronatos y entes de promoción turística–; el patrocinio; y los viajes de familiarización, también llamados *fam trips* –aquellos viajes de prospección y/o formación de un grupo de profesionales del sector turístico emisor, como tour-operadores, agencias de viajes o periodistas (*press trips*)¹⁵⁴, al destino

¹⁵⁴ Unos periodistas que, según el estudio realizado por Masip *et al.* (2015: 368), siguen jugando un *rol* protagonista en la era de las redes sociales, hasta el punto de afirmar que “los ciudadanos confían más en los periodistas profesionales que en lo que puedan producir los periodistas ciudadanos, no profesionales”.

que se promociona, con el fin de conocer directamente su oferta turística y transmitirlo posteriormente a otros públicos mediante la teoría del *two step flow*–.

Sin embargo suelen ser muy escasas las actividades relacionadas con la previsión, gestión y comunicación de crisis –a pesar del importantísimo freno de compra que supone el factor riesgo en turismo–, así como las relacionadas con la investigación, los *image audit*, y la responsabilidad social corporativa de cualquier tipo (Huertas, 2008: 407-408).

Señalar igualmente que gran parte de las estrategias de relaciones públicas desarrolladas en el sector turístico se orientan a la promoción de destinos o a la estimulación del deseo de viajar –generación de conocimiento, creación de imagen, información de servicios, etc.–, con una tendencia a la especialización de las técnicas y los materiales en función de los públicos clave (Míguez González, 2009: 259). Aunque seguramente las estrategias más necesarias en la actualidad sean aquéllas orientadas a la atención del turista en el lugar de destino y a generar relaciones a largo plazo, capaces de fidelizar (*Ibidem*: 259).

Remarcamos también la escasa existencia de estudios en cuanto al uso de las redes sociales desde una perspectiva estratégica de las relaciones públicas, y eso a pesar del auge del turismo 2.0, según el cual la experiencia turística no sólo es individual o compartida con las personas más cercanas, sino que se comparte en la red con un alcance planetario (Camprubí Subirana, 2009: 108-109).

En dicho contexto 2.0, el turista juega un papel activo en la formación de la imagen turística en Internet a través de sus aportaciones y experiencias –comentarios, fotos y vídeos de viajes– en distintos tipos de *web 2.0* –como *blogs*, foros de opinión, redes sociales como Facebook y Twitter o aplicaciones como TripAdvisor y Booking–, dando lugar a un boca-oreja global. De este modo, la satisfacción del turista se transforma en una prioridad para cualquier destino, que también deberá seguir y analizar las aportaciones *online* hechas sobre él, a fin de controlar, gestionar y establecer las estrategias adecuadas para la obtención de una imagen turística inducida acorde con los objetivos (*Ibidem*: 109).

En definitiva, estas fuentes interpersonales *online* permiten a las organizaciones turísticas comunicar con sus clientes reales y/o potenciales, pero sobre todo sirven como fuente de valoraciones y comentarios que permiten reforzar la imagen de la organización, aunque también pueden ponerla en jaque a partir de las valoraciones negativas.

Sin embargo, a pesar del papel fundamental que las redes sociales juegan en la comunicación turística actual, se han realizado estudios empíricos que confirman que la mayoría de DMO siguen sin utilizarlas de un modo realmente eficaz, y mucho menos creativo y novedoso, puesto que no las consideran un elemento vital, ni estratégico (Hays *et al.*, 2013: 236), a pesar de su potencial relacional.

Seguramente por este motivo, todavía no existe una metodología de análisis específica que, desde la óptica de las relaciones públicas, valore y evalúe la comunicación de los destinos turísticos y sus marcas a través de los *social media*, mientras que las herramientas existentes no sirven para una correcta medición, no dan información sobre el análisis del contenido, ofrecen datos inconexos y desordenados, no permiten seleccionar la

temporalidad con exactitud y miden *ítems* abstractos como el “*engagement*” sin especificar realmente cómo lo hacen (Huertas Roig & Mariné-Roig, 2014: 131-132).

En definitiva, concluimos la revisión bibliográfica parafraseando a la Dra. Assumpció Huertas (2008: 408) cuando afirma que

Another approach to tourism public relations is required, one which creates a base for relational programmes and focuses on the aims of two-way communication, responsibility and mutual understanding.

2.3.4.2. La comunicación turística de los bienes patrimoniales

En la primera parte del marco teórico ya hemos evidenciado la relación de dependencia mutua entre patrimonio y turismo a escala socio-económica. En este apartado, nuestra intención es revisar qué peculiaridades se dan en la comunicación de los bienes patrimoniales desde el prisma de la literatura en comunicación turística.

En primer lugar, desde la óptica del *destination branding*, el patrimonio suele concretarse como la “imagen de marca” o “medio” capaz de devolverle a un lugar una imagen positiva, por lo que es muy útil para los territorios que busquen reposicionarse (Greffé, 1999: 23).

Desde una concepción más global de la comunicación turística, las conclusiones de la Declaración de Baeza¹⁵⁵, en los puntos 9 y 10, recomiendan que la gestión de la comunicación turística del patrimonio se apoye en programas específicos de concienciación ciudadana¹⁵⁶ que vinculen al patrimonio con el ocio activo y participativo, a la vez que piden que se fundamente en propuestas creativas e imprevisibles (López Guzmán, 2010: 216-217).

Autores como Frustier & Voisin (2004: 2) defienden, además, que la comunicación turística juega un papel fundamental en la “*mise en scène du patrimoine*” (en español, puesta en escena del patrimonio) así como en la perdurabilidad de la memoria y de la identidad de un territorio, uno de los objetivos del turismo sostenible expuestos en la Conferencia de Rio de Janeiro de 1992 (Frustier & Voisin, 2004: 13).

A nuestro entender, el concepto de puesta en escena aplicado al patrimonio es muy adecuado en el contexto turístico, en tanto que define el bien patrimonial como una práctica

¹⁵⁵ Nombre con el que se conoce al conjunto de reflexiones y propuestas elaboradas en el marco de las Jornadas sobre “Patrimonio Histórico: Asociaciones e Industrias Culturales”, celebradas en Baeza del 26 al 28 de noviembre de 2009 y organizadas por el Seminario Permanente de Patrimonio Histórico de la Universidad Internacional de Andalucía, con la participación de las Asociaciones de Defensa, Protección y Dinamización del Patrimonio en Andalucía.

¹⁵⁶ Apostar por una comunicación dirigida a concienciar a los ciudadanos es imprescindible en el contexto de un turismo patrimonial que desee ser sostenible. Sin embargo, los pocos estudios de caso que han analizado la comunicación turística para esta tipología de público concluyen que difícilmente se generan mensajes dirigidos a ellos, ni tampoco se les incluye en los procesos de decisión (ver por ejemplo: Olea, 2011: 618). Si bien estos resultados locales no pueden ser extrapolables a escala global, sí que nos sirven para ilustrar que no siempre las consignas más evidentes son llevadas a la práctica.

de “entretenimiento” a la altura del teatro, el cine, el circo o la televisión, relacionándolo con representaciones que conjugan distintos elementos como la dramaturgia, la caracterización, la interpretación, los decorados, el vestuario y el sonido con el fin de distraer, divertir, agradar y animar al público mediante imágenes. De este modo, la difusión, la interpretación, la experiencia e identificación personales con el lugar patrimonial, etc. pasarían a un segundo plano a favor de la atracción o seducción del producto turístico. Un producto que debe competir con otras actividades de ocio y espectáculos de entretenimiento en el destino turístico, por lo que debe ser comunicado como tal y procurar ofrecer lo que promete. Creemos que esta concepción del patrimonio como “entretenimiento”, sumada a la necesidad de transmitir la memoria y la identidad locales, justificaría la imparable proliferación de recreaciones históricas en sitios patrimoniales en todo el mundo, y especialmente en Europa, repleta de castillos y ciudades monumentales donde cada vez es más frecuente presenciar simulaciones de justas de caballeros, obras teatrales sobre batallas o leyendas que tuvieron lugar en ellos, mercados de productos tradicionales con vestimenta de época o conciertos de música popular de siglos pasados, por poner algunos ejemplos.

Volviendo a las características de la comunicación turística del patrimonio, destacamos que a nivel de mensaje no suelen –ni deben– usarse demasiados estereotipos porque son sospechosos de implicar “*un lectorat-touriste ‘idiot’, ou du moins ‘complaisant’*” (Baider *et al.*, 2004: 17), alejado del perfil genérico del turista cultural, principal ‘consumidor turístico’ de patrimonio.

En cuanto a volumen de producción científica, probablemente la perspectiva más prolífera sea la comercial o marketiniana (Banyai, 2011; Chhabra, 2009; Donohoe, 2012; Moon, 2005; Peñarroya Farell, 2010; Porrás Olalla, 2003; Veverka, 2001; Yan *et al.*, 2007), cuya finalidad es la atracción de consumidores (visitantes) para que descubran, exploren y disfruten las atracciones patrimoniales, usando para ello una imagen única creada a partir de “*significant histories, or humanity*” (Wang *et al.*, 2009: 219).

Desde esta óptica de consumo, la comunicación turística del patrimonio debe adaptarse a la procedencia y nacionalidad de los turistas actuales y potenciales, en tanto que éstos poseen distintos modos de consumir el patrimonio, así como diferentes imaginarios sobre el mismo (Frustier & Voisin, 2004: 12). Por eso, para captar la atención de todos los turistas potenciales no es suficiente con traducir a distintas lenguas un soporte de comunicación turística (*Ibidem*: 12), sino que deberá prestarse atención a las diferencias multiculturales de cada país, para adaptar la comunicación en consecuencia (Alba Fort, 2005).

Otras de las peculiaridades de la comunicación turística de bienes patrimoniales son las referentes a los principales soportes o herramientas de comunicación. En este sentido, una de las vías más frecuentes son las guías de viaje, que ayudan a los turistas en el proceso de elección gracias a una preselección y clasificación realizada teóricamente por expertos. Gracias a ellas,

I luoghi ed i monumenti che il turista visita sono quelli che ‘meritano di essere visti’, come descrivono le guide che li classificano: vi sono luoghi e monumenti che ‘valgono il viaggio intero’ quelli che ‘meritano il ritorno’ e quelli che sono semplicemente ‘interessanti’. I monumenti ed i luoghi poco interessanti non sono menzionati e i turisti li dimenticano (Boyer & Viallon, 2000: 18).

Además dichas guías suelen ir en consonancia con la señalización del destino turístico, que *“si limita a mettere in luce queste attrattive; stelle o punti, caratteri in grassetto, segnaletica ai bordi delle strade accompagnano il turista che si dirige verso i luoghi noti da visitare”* (Boyer & Viallon, 2000: 18).

Otras de las principales herramientas para comunicar turísticamente el patrimonio son la creación de museos (Hernández Hernández, 1998; McLean, 1997), exposiciones (García Blanco, 1999) e itinerarios culturales (Greffé, 1999: 141), pudiendo darse estos últimos en forma de itinerarios lineales –como el Camino de Santiago–, itinerarios en bucle –que vuelven al punto de partida– o en forma de redes de rutas regionales europeas –en zonas que presentan una cultura común– (*Ibidem*: 141). Cabe añadir que las rutas culturales son consideradas como actividades pioneras en el campo de la comunicación intercultural a través el turismo y que cuentan con un gran poder para conectar a la gente (The Culturelink Network Research Team, 2006: 10).

Finalmente, destacamos la figura del guía turístico, no solamente como difusor del patrimonio, sino también como comunicador en toda regla, puesto que ejerce de embajador de un destino turístico; es parte de su imagen y del recuerdo que los visitantes se llevarán de vuelta a casa; y acompaña la curiosidad del visitante, de un modo ameno, agradable y profesional, mientras éste se mueve alrededor del lugar patrimonial (Aulet Serrallonga, 2009: 261-270).

2.3.4.2.1. La comunicación turística del patrimonio en España

Una vez apuntadas las claves de la comunicación turística entendida a modo genérico, así como de la comunicación turística de los bienes patrimoniales, repasemos brevemente algunas de las ideas que se desprenden de los estudios sobre comunicación turística de los bienes patrimoniales aplicados al contexto español.

2.3.4.2.1.1. Investigación de la comunicación turística del patrimonio en España

Al igual que sucede a escala internacional, los investigadores españoles apenas han mostrado interés en estudiar la comunicación turística (Fernández Poyatos & Aguirregoitia

Martínez, 2013: 243-244), algo que resulta difícilmente explicable teniendo en cuenta lo que supone el sector turístico como aportación al P.I.B. para el estado español.

Si nos centramos exclusivamente en ejemplos de estudios focalizados en la comunicación turística del patrimonio, el resultado es desalentador, ya que es prácticamente inexistente¹⁵⁷. De todos modos, sí hemos identificado algunas ideas y conclusiones referentes a la comunicación turística del patrimonio en trabajos no limitados a esta temática, y éstos son los que comentaremos brevemente a continuación.

En este sentido, detectamos un ensayo de la década de los años 70 publicado en la Revista de Estudios Turísticos que, si bien habla de la relación del turismo con el patrimonio histórico desde una visión global y no propiamente desde el ámbito de la comunicación, sí que ofrece una primera idea de cómo debería comunicarse el patrimonio español desde la óptica de la industria turística, tanto por parte de las autoridades como, sobre todo, por parte de los escritores y periodistas.

A todos ellos, en uno u otra forma, en mayor o menos medida, les corresponde de decir a los turistas qué es lo que hay que ver en cada lugar. Pero esto no basta, ya que también es preciso decir a las gentes cómo han de verlo, porqué deben verlo y, cuando se trata de lugares, sitios o monumentos históricos, explicarles cuáles son las razones por las que tienen importancia. No se trata de dar unas fechas y unos nombres que, para gentes de escasa cultura, quizá no tengan significación alguna. Se trata de explicarles cuál ha sido la trascendencia que para la Humanidad han tenido las personas que allí vivieron y los hechos históricos que en tales lugares se desarrollaron. Despertar su interés, su curiosidad y su admiración. (...) Pero no escribamos o hablemos sólo para asombrar o simplemente para deleitar, sino para educar, para despertar el interés y para que nuestros lectores o nuestros visitantes aprendan la experiencia de la Historia (Arrillaga Sánchez, 1970: 11).

Creemos que, de un modo implícito, el autor está hablando de la importancia de combinar finalidades distintas a la hora de comunicar un bien patrimonial como producto turístico. Es decir, que expone la necesidad de conjuntar la comunicación comercial –seleccionar qué bienes concretos ver para, luego, comunicarlos como imagen proyectada mitificada de destino, que permita “despertar un interés” o “curiosidad” capaz de atraer nuevas visitas– con la interpretación y la didáctica del patrimonio –explicar qué es, cómo hay que verlo y porqué es importante para el que lo contempla–, uniendo finalmente todo lo anterior con la comunicación corporativa o con las relaciones públicas, en tanto que generar una necesaria “admiración” por el bien en cuestión no deja de ser una cualidad útil para gestar unas relaciones entre destino y turista y mantenerlas con posterioridad a la visita, algo que se ha

¹⁵⁷ Como excepciones encontramos, por ejemplo, un artículo que trata la comunicación de la ciudad de Granada entendida como destino patrimonial (Torres Gómez, 2007) o una serie de comunicaciones focalizadas en la gestión comunicativa del evento Xacobeo desde una óptica promocional (Mondelo López & Rodríguez Fernández, 2011, 2013; Rodríguez Fernández *et al.*, 2010; Rodríguez Fernández *et al.*, 2013).

demostrado fundamental en turismo, ya que permite generar repetición de visitas o incluso recomendaciones “boca-oreja” a personas conocidas, que pueden traducirse en nuevos desplazamientos al lugar en cuestión. En definitiva, pretendemos argumentar que José Ignacio de Arrillaga Sánchez (1970) ya marcaba unas pautas a seguir cercanas a lo que Mateos Rusillo (2008b: 14) ha denominado, décadas más tarde, como “comunicación global del patrimonio”.

En segundo lugar, sobresalen los trabajos semióticos-estructuralistas de José Luis Febas Borra (1978) quien, analizando los folletos turísticos y los carteles oficiales españoles de los años 60 y 70, demuestra que la Administración había dado preferencia al patrimonio por encima de todo lo demás, proyectando una imagen del país como si fuera un museo repleto de arte que remitía a los rasgos identitarios de los españoles, inmutables en el tiempo (Aramberri, 2011: 420). El problema fundamental de la comunicación turística de la Administración española de esos tiempos era, según Febas (1978), su tono: excesivamente académico y con escasa capacidad de motivación. Sin embargo, los tour-operadores sabían que se necesitaban imágenes diferentes acordes con la demanda mayoritaria de sol y playa, ocio y vida nocturna, por lo que ofrecían sus propios folletos industriales, mucho más exitosos que los primeros.

En tercer lugar encontramos una tipología de estudios de comunicación turística relativamente común en España: los que analizan la imagen de los destinos turísticos, especialmente por parte los turistas extranjeros en relación al país y a sus distintas regiones, como por ejemplo Andalucía (Arjona Romero, 2011). Tampoco en esta categoría hemos localizado investigaciones específicas sobre la comunicación turística del patrimonio, si bien el patrimonio suele estar presente en buena parte de sus conclusiones. En esta línea, destacamos un estudio realizado en el año 2000 sobre la imagen de España como destino turístico para los turistas británicos, según el cual los que ya habían estado en el país con anterioridad tenían una mejor opinión sobre el patrimonio y la cultura que los que no lo habían visitado (Bigné *et al.*, 2000: 342). Aunque se trata de un estudio de hace más de una década y aunque éste se limita en exclusiva a la percepción de los turistas británicos, parece ser que el patrimonio español es un elemento que “sorprende” –o al menos sorprendía– especialmente *a posteriori*.

En cuarto lugar, podemos agrupar una serie de trabajos sobre el turismo español desde la comunicación comercial que se limitan, fundamentalmente, al análisis del contenido de campañas publicitarias de municipios o regiones, los cuales difícilmente tratan en exclusiva la comunicación turística del patrimonio, sino que ofrecen acercamientos más globales que incluyen otros productos turísticos, como el sol y playa, el turismo rural, el turismo de negocios, etc. Aún así, la importancia capital de la comunicación del turismo patrimonial en España es latente en los resultados de dichos estudios. Por ejemplo, la Junta de Castilla y León concluye que el patrimonio cultural es el principal atractivo en la publicidad turística de su comunidad, seguido por el patrimonio natural (Alonso González, 2007a: 158; 2007b: 408), si bien la escasa o inexistente coherencia entre campañas distintas y simultáneas, y entre las propias piezas de una misma campaña, suele generar una ruptura en la comunicación

turística difundida (Alonso González, 2008), ruptura que también suele darse en la publicidad turística de otras comunidades autónomas, como la valenciana (Solá Climent, 2007, 2009).

Por último, hallamos los estudios realizados total o parcialmente desde la óptica de las relaciones públicas (Buades, 2010; Fernández Poyatos & Carretón Ballester, 2011; Fernández Poyatos & Aguirregoitia Martínez, 2013; Fernández Souto *et al.*, 2010; Lías Gaspar, 1974;¹⁵⁸ Míguez González, 2009; 2012; Uribe-Salazar Gil & González Romo, 2010), bastante escasos y por lo general, recientes, a pesar de ser un ámbito que acapara buena parte de las acciones comunicativas turísticas. Predominan entre ellos los acercamientos que conciben las relaciones públicas como mera técnica promocional, con marcado objetivo de apoyo al *marketing*. Además, dichos estudios no son directamente aplicables a los bienes patrimoniales, por lo que podemos extraer poca información de ellos para este apartado.

En definitiva, podemos concluir que no existe en España una literatura acerca de la comunicación turística del patrimonio propiamente dicha, por lo que a continuación hemos optado por crear *ex novo* un primer estado de la cuestión que repase los principales hitos históricos de la comunicación turística del patrimonio en España, a nivel de estado, desde sus orígenes hasta nuestros días. Para ello ha sido preciso consultar fuentes multidisciplinares de muy diversa índole –aunque, sobre todo, de historia y turismo– incluyendo también fuentes documentales primarias, como por ejemplo los distintos planes de promoción turística impulsados por los distintos gobiernos de la Administración General del Estado, que nos han servido para detectar los principales *gaps* en la gestión comunicativa del gobierno español con respecto al uso del de los bienes patrimoniales en el discurso turístico oficial a lo largo de la historia.

2.3.4.2.1.2. Historia de la comunicación turística del patrimonio en España

En nuestro caso, el turismo cultural, pese a que España tiene un enorme potencial, no ha sido adecuadamente fomentado, a lo que hay que añadir que en general nuestro patrimonio cultural e histórico apenas se utiliza desde el punto de vista turístico (Ejarque, 2005: 106).

¹⁵⁸ Precisamos al respecto que, en 1974, Lías Gaspar todavía habla de relaciones públicas en un sentido propagandístico, al igual que sucede en todos los regímenes totalitarios (Curtin & Gaither, 2007a: 7), donde no puede hablarse de relaciones públicas en el sentido estricto del término, puesto que éstas precisan de un sistema democrático para funcionar (*Ibidem*: 205) y por aquel entonces en España todavía existía la dictadura de Francisco Franco. El uso del término “relaciones públicas” en España durante el régimen franquista no es exclusivo de este autor, sino que empezó a usarse en los años 50 del siglo XX (Barquero Cabrero & Barquero Cabrero, 2002: 209; Rodríguez-Salcedo, 2012: 365), coincidiendo con la apertura exterior de la economía española (Esteve Secall, 1979: 27). Queremos precisar que en el presente estudio usaremos también el término relaciones públicas para las publicaciones españolas anteriores a la muerte de Franco, pero sin obviar la perspectiva propagandista de las mismas.

Identificamos una primera muestra de acción comunicativa orientada al turismo patrimonial español en 1140, cuando el peregrino francés Aymaric Picaud escribió el “Códice Calixtino”, una especie de “guía del viajero” que informaba acerca de varios aspectos de utilidad para seguir el camino de Santiago de Compostela (Nieto Gallo, 1965: 8)¹⁵⁹.

En 1572 fue el máximo poder político del estado, el rey Felipe II, quien promovió y costeó un viaje por España al erudito Ambrosio Morales para que redactara una ruta a través de los monasterios de Galicia y Asturias, con el objetivo de fomentar las visitas a los mismos (*Ibidem*: 11). Este viaje, propuesto y subvencionado por la “Administración General del Estado” a un “creador de opinión pública” de su tiempo, podría valorarse como una especie de proto *fam trip*, que marcaría el camino para muchas iniciativas similares posteriores, todas ellas destinadas a elogiar la grandeza del patrimonio cultural de España.

De la misma época son los cantos de Rodrigo Caro (1573-1647), que “encumbraban, analizaban científicamente y comunicaban mediante retórica” (López Trujillo, 2006: 73) las grandezas del arte de la Antigüedad repartidas por el país.

Durante los orígenes del turismo moderno –desde el siglo XVII hasta el siglo XIX– España no comunicó internacionalmente su potencial patrimonial, algo que sí hicieron países como Italia, Francia, Holanda, Bélgica o Alemania, destinos frecuentados por los jóvenes *gentlemen* británicos, protagonistas del *grand tour* educativo alrededor de Europa. España no solamente no formaba parte de ese prestigioso recorrido, sino que además, en los libros y guías publicados hasta el siglo XIX:

nada bueno se dice de España. Se insiste en la pobreza, la intolerancia de la Iglesia, la inseguridad de los caminos y la escasez de comida. Apenas se mencionan los aspectos culturales, a no ser que se citen aquellos vestigios dejados por romanos o musulmanes. España queda reservada como destino ‘pintoresco’, proyectando Andalucía sobre el resto del país (Pérez-Juez Gil, 2006: 68).

No fue hasta finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, coincidiendo con el periodo del Romanticismo, cuando una élite europea intelectual y económica empezó a interesarse por el patrimonio de España, no como componente educativo, sino como un placer sensorial similar al del turista actual. Este cambio de percepción, fundamental para la historia del turismo en España, fue consecuencia de la emergente literatura de viajes, que encontró en este país algunos de sus relatos más significativos gracias a autores internacionales como Washington Irving, Henry Swinburne, Joseph Townsend¹⁶⁰, Gautier, Merimée, Victor Hugo o

¹⁵⁹ Recordamos que el peregrinaje, antecesor directo del *Slow Travel*, está considerado como una tipología de turismo patrimonial. Prueba de ello es que el Camino de Santiago está listado como Patrimonio de la Humanidad.

¹⁶⁰ La literatura de Joseph Townsend, por ejemplo, define España como “*the wildest and most romantic country which can be imagined*” (Barke & Towner, 1996: 6).

Dumas, entre otros. Aunque también son destacables publicaciones nacionales, como las de Gustavo Adolfo Bécquer y Ganivet.

Además de situar España en el mundo como destino turístico, las publicaciones de los viajeros románticos influyeron notablemente en la creación de estereotipos turísticos pintorescos, relacionados con la autenticidad de los paisajes salvajes españoles, su patrimonio medieval y morisco y su cultura popular (Barke & Towner, 1996: 6-7; Nieto Gallo, 1965: 13-14; Pérez-Juez Gil, 2006: 69).

Este imaginario lograría mantenerse e internacionalizarse más si cabe gracias a la Administración española de la segunda mitad del siglo XIX. Nos referimos concretamente a las cinco exposiciones universales organizadas en París entre 1855 y 1900, que fueron tratadas como tema de interés nacional en España, a sabiendas que el juicio que se realizara del país en esa ciudad tendría repercusión internacional (Lasheras Peña, 2009: 963-974). Tras un largo debate interno para determinar qué imagen representativa de España se debía proyectar, terminó por hacerse hincapié en los productos agrícolas y en las pinturas costumbristas, que afianzaban el estereotipo ya existente de país pintoresco, de tradiciones culturales muy arraigadas –relacionadas mayormente con el patrimonio inmaterial– y alejado del ritmo de vida y el avance científico-tecnológico de los países vecinos más desarrollados.

A finales del siglo XIX y principios del XX nacen en Madrid, Barcelona, Sevilla y Castilla y León las Sociedades de Excursiones, cuya finalidad, aparte del fomento de las excursiones a pie para descubrir el patrimonio natural y cultural español, era la difusión a gran escala de la riqueza científica, histórica, artística y literaria de las distintas regiones del país (Pérez-Juez Gil, 2006: 73). En definitiva, las Sociedades de Excursiones promovían el acceso a la cultura a personas no investigadoras, y fueron clave para la catalogación de muchos de los bienes patrimoniales que han llegado hasta nuestros días.

Paralelamente a estos hechos, encontramos la creación de la industria cinematográfica a manos de los hermanos Lumière, con la cual nacía también el género mayoritario de la época: el cine documental, usado desde sus orígenes como una poderosísima herramienta de relaciones públicas (Chaumely *et al.*, 1992: 104-112). La temática más popular de estas películas eran, sin duda, los viajes. Un género en el cual España despuntó como el segundo destino más filmado del mundo –por detrás de Italia– en la productora más potente de la época, la Maison Lumière, con un total de 45 películas documentales rodadas en suelo español (Vidal Casellas, 2006: 100-107), la mayoría de ellas dedicadas a monumentos o conjuntos patrimoniales. Durante las primeras dos décadas del siglo XX, otras productoras francesas como Cabot Films y Gaumont filmaron también varios destinos españoles, mientras que en España, el cineasta Segundo de Chomón hacía lo propio con películas documentales sobre ciudades como Barcelona y Girona. La proliferación de este género cinematográfico tan popular sirvió para internacionalizar aún más el imaginario sobre el exotismo de la cultura hispánica, su arquitectura y sus costumbres, viéndose además plasmado en un crecimiento notorio del turismo hasta los años 30 del siglo pasado.

De todos modos, la primera iniciativa de promoción turística del patrimonio a nivel nacional no llegaría hasta el 6 de Octubre de 1905, cuando por Real Decreto se creó la Comisión Nacional del Turismo con el objetivo de divulgar en el extranjero los mejores monumentos y paisajes de España, diseñando itinerarios de viaje por el territorio nacional (*Ibidem*: 188-201). Por aquel entonces, España contaba todavía con una escasa presencia de turistas extranjeros, estaba mal conectada con las grandes rutas turísticas europeas y contaba con pocas infraestructuras de transporte y de alojamiento. Sin embargo, es destacable que, en tales circunstancias, fuera también uno de los primeros países en crear una comisión pública a favor del turismo (Moreno Garrido, 2007a: 72).

Una de las actuaciones más notorias de dicha Comisión Nacional del Turismo fue la promoción y organización de los primeros Congresos Internacionales del Turismo, en Zaragoza (1908), San Sebastián (1909), Toulouse (1910), Lisboa (1911) y Madrid (1912), de los cuales surgieron varias recomendaciones para la comunicación turística de España, recogidas en la tesis doctoral de Vidal Casellas (2006: 188-201). A partir de estas recomendaciones podemos apreciar como el patrimonio, en su doble vertiente tangible e intangible, se convertía en el principal recurso nacional a comunicar y como se hacía uso de técnicas específicas de relaciones públicas.

En 1911, también por Real Decreto, se creaba el primer organismo público dedicado a lo turístico, la Comisaría Regia de Turismo y de Cultura Artística, que seguiría en funcionamiento hasta 1928 (Moreno Garrido, 2007a: 72). Dicho organismo editó varios folletos dedicados a ciudades monumentales y zonas naturales, publicó mapas y diversos libros sobre arte en España, e ideó en 1914 el primer eslogan publicitario a nivel estatal, *Sunny Spain*, para la Exposición Universal de Londres (Bigné, 2000: 103-104). Además, la Comisaría construyó los primeros Paradores Nacionales (Cal Martínez, 1997: 159) –perfecta fusión de patrimonio y turismo de calidad– e impulsó varias colecciones de carteles turísticos (Carulla & Carulla, 1995: 350-410), con temática fundamentalmente patrimonial.

A comienzos de los años treinta se creaba por primera vez una verdadera administración turística, el Patronato Nacional de Turismo, que presentaba ya un modelo profesional y riguroso de entender la gestión turística, así como un discurso turístico pionero a escala internacional, segmentando la industria en distintas tipologías de turismo, como el natural, el cultural, el deportivo, el etnológico e, incluso, el gastronómico (Moreno Garrido, 2007a: 117). Pero lo que es más importante, ampliaba el concepto de turismo cultural integrando en él la gastronomía, el folclore o la artesanía, algo que en el resto del mundo todavía tardaría décadas en producirse (*Ibidem*: 117).

Fundamental fue el servicio de Publicaciones y Propaganda del Patronato, que diseñó la primera promoción estatal integrada caracterizada por el uso sistemático de técnicas de relaciones públicas, completada con la apertura de oficinas permanentes de información y asesoramiento turístico dentro y fuera de las fronteras españolas¹⁶¹, el montaje de

¹⁶¹ Para entender el funcionamiento de las primeras oficinas permanentes de promoción turística de España en el extranjero recomendamos la lectura del artículo de Ana Moreno Garrido (2007) “*L’Office de Tourisme*

exposiciones –de las cuales destaca la Exposición Universal de Barcelona de 1929–, la organización de congresos internacionales, la inversión de propaganda en prensa, las invitaciones oficiales de periodistas extranjeros a España y la realización de películas (Moreno Garrido, 2007a: 122-123; Pellejero Martínez, 2002: 152), así como de carteles turísticos, algunos con mensajes directos y persuasivos encaminados al consumo, y otros de información cultural, con mensajes alusivos, discretos y cultos (Vidal Casellas, 2006: 94-100).

Al estallar la Guerra Civil, la propaganda sobre patrimonio siguió promoviéndose a manos de la República (López Trujillo, 2006: 434), aunque no con fines turísticos, sino para proteger el patrimonio nacional de los estragos de la guerra. En 1938 el gobierno franquista fundó la Dirección General de Turismo, una entidad que tuvo escasa actividad y que estuvo controlada casi exclusivamente por manos privadas (Correyero Ruiz, 2003: 47). De ese periodo destaca la difusión, en 1948, del slogan publicitario *Spain is beautiful and different* (Vidal Casellas, 2006: 187-189), precursor del posterior *Spain is different*.

En 1951, con el inicio del “boom turístico” en España¹⁶², el turismo y su promoción pasaron a depender directamente del Gobierno del estado, integrándose en el Ministerio de Información y Turismo. Este organismo destacó por idear, en la década de los años 50, rutas fijas e itinerarios de viajes para visitar el patrimonio nacional (Barke & Towner, 1996: 16-17), aunque debido al alto interés en comunicar la ideología católica del Régimen, dichas rutas eran concebidas casi como peregrinaciones religiosas y no como auténtica promoción del turismo exterior (Moreno Garrido, 2007a: 153). De esta época también son meritorios los esfuerzos en relaciones públicas internacionales para atraer a personalidades ilustres –como a Eva Perón o al Rey Abdulllah de Jordania– (Correyero Ruiz, 2003: 50), a agentes de viajes, a multimillonarios y a periodistas estadounidenses (Moreno Garrido, 2007a: 190). Las altas sumas de dinero invertidas por el Ministerio en lo que hoy denominaríamos *fam trips*¹⁶³ tuvieron el efecto esperado, hasta el punto que la prestigiosa revista National Geographic concedía el puesto de honor en su número de abril de 1950 a un artículo de 42 páginas acerca de las atracciones turísticas de España (Correyero Ruiz, 2003: 54), dando a conocer el patrimonio nacional a lectores de todo el mundo.

Asimismo, según se desprende de la literatura consultada, los turistas que viajaron a España durante las primeras décadas del Franquismo se mostraron mayoritariamente neutrales políticamente al régimen (Esteve Secall, 1979: 48). Ejemplo de ello fueron los periodistas y escritores que volvieron a España tras la guerra civil, como Hemingway, Gerald Brenan, Robert Graves, V. S. Pritchett y James A. Michener, quienes retomaron los

Espagnol de París (1929-1939). Política y turismo en los años treinta”, focalizado en la oficina internacional más importante de la época.

¹⁶² Por primera vez en la historia, más de un millón de turistas visitaban España. Este fenómeno favoreció en gran medida el reconocimiento internacional del país, así como el levantamiento de la condena económica y comercial internacional que pesaba sobre el mismo durante el régimen dictatorial del franquismo. La importancia política del turismo para promocionar la imagen de una nación y el poder de la propaganda turística como canal de comunicación en momentos tan críticos para la vida de un país como es el cierre de las fronteras internacionales se evidenciaron en el caso español de esos años (Correyero Ruiz, 2003: 60).

¹⁶³ Los cuales tenían un programa de actividades de alto carácter patrimonial, especialmente folclórico.

estereotipos románticos para retratar un país que, según ellos, era lo más parecido al paraíso en la tierra, puesto que, a pesar de su pobreza de posguerra, era lo más puro y auténtico que podía encontrarse en un mundo industrializado que había perdido su alma (Barke & Towner, 1996: 19; Núñez-Florencio, 2010: 303). Gracias a ellos, se lograría transmitir internacionalmente una imagen de “autenticidad hispana”, fundamentada en los calificativos de rural, inmune a los cambios, fiel a sus tradiciones, leal, generosa y sincera (*Ibidem*: 303).

Entretanto, los poderes públicos de la época asumieron esta visión literaria como propia y la utilizaron para realizar sus campañas de relaciones públicas internacionales en consonancia (Sánchez Sánchez, 2001: 221), comunicando el famoso eslogan de *Spain is different*, acompañado de ilustraciones que mostraban un país satisfecho por sus “costumbres ancestrales” y que no necesitaba las comodidades del progreso (Núñez-Florencio, 2010: 303)¹⁶⁴.

Si bien la Administración de Franco realizó una importante inversión en comunicación turística –sobre todo en técnicas características de las relaciones públicas– para intentar contrarrestar la mala reputación del régimen fascista, también es cierto que fueron los tour-operadores internacionales los que realmente llevaron de un modo indirecto y gratuito el timón de la promoción turística en el exterior (Moreno Garrido, 2007a: 222), aunque a costa de obviar durante décadas las características culturales del país (*Ibidem*: 314), por lo que en los años de máxima expansión cuantitativa del turismo en España se proyectó una imagen exclusiva del sol y playa, lastrando la imagen de destino cultural que había ido ganando en los años 20 y 30.

Fueron las recomendaciones del Banco Mundial y la llegada de Manuel Fraga al Ministerio de Información y Turismo lo que hizo que, a partir de 1962, la política turística se convirtiera realmente en política de Estado (Moreno Garrido, 2007a: 226), asumiendo abiertamente que el Ministerio deseaba aplicar nuevas técnicas de relaciones públicas exteriores (Barquero Cabrero & Barquero Cabrero, 2002: 221).

La llegada de la democracia a finales de los años 70 comportó que el Estado redistribuyera la autoridad turística y cultural, transfiriéndola a las comunidades autónomas, dotándolas de “competencias totales para la gestión, la planificación y la promoción del sector turístico” (Martínez Quintana, 2006: 210), y dejando que al Estado español sólo le correspondiera la promoción turística exterior. Para realizar dicha función, el Estado creó, a partir del artículo 87.4 de la ley de Presupuestos Generales del Estado de 30 de Diciembre de 1984, el Instituto Nacional de Promoción del Turismo (INPROTUR), el cual cambiaría a Instituto de Turismo de España (Turespaña) en 1991 (Bigné *et al.*, 2000: 103-104; Moreno Garrido, 2007a: 304). Dicho organismo autónomo incorporó instrumentos promocionales tomados del mundo de la empresa, tanto a nivel de publicidad, como de viajes de familiarización, publicaciones o jornadas profesionales, entre otros (*Ibidem*: 334), y diseñó

¹⁶⁴ Este imaginario colectivo se ha mantenido *grosso modo* hasta nuestros días. De hecho, incluso parece haber una recuperación posmoderna de determinados símbolos auténticos y tradicionales, del “*typical Spanish*”, como el toro, la mantilla y la copla, con gran acogida fuera del país (Núñez-Florencio, 2010: 305).

una política turística orientada hacia parámetros más cualitativos y de sostenibilidad (Sánchez Sánchez, 2001: 222).

De este período democrático hay que destacar el encargo al pintor catalán Joan Miró del primer logotipo turístico del país¹⁶⁵, el famoso sol, creado en 1983 y todavía hoy icono del turismo español. El impacto que causó en su momento fue tal que varios países de gran tradición publicitaria y turística –como Italia, Francia o el Reino Unido– no tardaron en imitarlo (Moreno Garrido, 2007a: 316). En este sentido, consideramos que, el hecho de encargar un logotipo abstracto a uno de los artistas españoles más internacionales del momento, demostraba, de algún modo, un interés de la Administración por relacionar el país con la cultura y el turismo cultural. Si bien no hay que obviar que lo que se representaba en el fondo era un sol, la alegoría del turismo de masas estacional.

Turespaña todavía sigue en funcionamiento en la actualidad y, entre otras funciones, colabora con la comunidades autónomas, los entes locales y el sector privado para comercializar internacionalmente los productos turísticos españoles a través de una red de treinta y tres Oficinas Españolas de Turismo en el extranjero (<http://www.tourspain.es/ca/TURESPANIA/Organismo/Organismo.htm>). De todos modos, y según Ministerial Masgrau & Cervià España (2009: 182), “la cooperación entre administraciones competentes en turismo en materia de promoción y estrategias publicitarias sigue siendo tímida”.

Como cualquier otra organización nacional de turismo (NTO), Turespaña juega un papel fundamental en las relaciones públicas turísticas internacionales, organizando *workshops*, redactando comunicados de prensa, apoyando a los editores de guías de viajes, u organizando viajes de familiarización para tour-operadores y agentes de viajes (Andreu *et al.*, 2001: 64), además de obtener y difundir datos para la investigación, participar en proyectos de *marketing* conjuntos con empresas privadas y garantizar la representación del país en los distintos mercados turísticos (Kotler *et al.*, 2003: 482).

Desde sus inicios, la promoción turística de Turespaña ha comunicado de forma destacada la forma y el estilo de vida de los españoles; el entorno europeo; la calidad y la cercanía cultural; la personalización de la oferta; y la riqueza de la diversidad (Martínez González, 2011: 5). Y desde finales de los años 90, se usa también como bandera la gastronomía española, en especial la de vanguardia (Pellejero Martínez, 2004: 281).

¹⁶⁵ En la actualidad, es ampliamente compartido que el primer paso para crear una imagen de destino turístico es ofrecer un elemento visual que lo haga fácilmente identificable ante el consumidor (Ejarque, 2005: 303), como por ejemplo, un logotipo. Pero por aquel entonces, usar logotipos en los destinos turísticos era una práctica todavía muy poco habitual. Y, a nivel de estado, totalmente novedosa. Por eso España se considera pionera en abordar una de las dimensiones de la marca país –el turismo– desde el punto de vista del *branding* (Butler Halter & Formariz Pombo, 2012: 260). Un episodio que todavía suele considerarse como símbolo de la modernización española (Sánchez Guitián, 2012: 23). Además, destacamos que el logotipo de Miró ha sido reconocido como uno de los logotipos clásicos “más queridos, mejor considerados y perdurables a nivel mundial” junto con el de Coca-Cola o el de Michelin, entre otros, según recoge el libro “TM: the untold stories behind 29 classic logos” de Mark Sinclair (Hosteltur, 2014).

En 2001, Turespaña realizó un estudio sobre la actualidad del Turismo Cultural en España, el cual concluyó que “España es un líder potencial europeo del turismo cultural” (Instituto de Turismo de España, 2001: 58) pero que, para ello, debería, entre otras medidas, promover y divulgar su oferta al público, cambiar las campañas de publicidad y, en general, modificar la imagen de España, repleta de estereotipos nocivos para el turismo cultural (*Ibidem*: 41-44). En definitiva, se reconocía que España había pecado de “un déficit en la promoción” (*Ibidem*: 57) en cuanto a crear una imagen de destino turístico atractivo por su patrimonio histórico-artístico. En esa investigación también se citaban cuáles eran las marcas mito de referencia en cuanto al turismo cultural español por aquel entonces: el Camino de Santiago, el Museo Guggenheim de Bilbao, Gaudí y la red nacional de Paradores (*Ibidem*: 55).

En 2002 y a partir de las conclusiones extraídas el año anterior, Turespaña presentó el Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idiomático¹⁶⁶ (Instituto de Turismo de España, 2002), estructurado en seis grandes ejes de actuación: crear nueva oferta turística cultural, incluyendo también la gastronomía –una necesidad prioritaria, viendo que en España sólo el 10% del patrimonio nacional podía considerarse producto turístico por aquel entonces–; estructurar el sector profesional y sensibilizarlo acerca del desarrollo del turismo cultural; sistematizar la información sobre los productos culturales y facilitar su accesibilidad mediante el uso de nuevas tecnologías; promocionar y apoyar la comercialización de los productos culturales –por ejemplo promoviendo un incremento de acciones y presupuesto de *publicity* y de viajes de prensa de contenido cultural, así como la comercialización de una serie de nuevas marcas de sub-productos turísticos como Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España¹⁶⁷, Grandes Museos de España, Ruta Vía de la Plata, Camino de la Lengua Castellana, Red de Juderías de España, etc.–; contemplar la enseñanza del español como recurso turístico; y finalmente, ayudar a la coordinación entre los distintos actores implicados, tanto públicos como privados.

Cinco años más tarde, y para lograr que el sistema turístico español fuera más competitivo y sostenible, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Secretaría General de Turismo, 2007b: 29) fijó el año 2020 como horizonte de referencia para reposicionarse en el sector apostando por la calidad, el valor añadido, la diferenciación y la rentabilidad. Para ello, el Consejo de Ministros aprobó el Plan Turismo 2020 el 8 de noviembre de 2007, plasmado en diversos documentos desde su ideación y con varias referencias directas al turismo cultural o patrimonial (Secretaría General de Turismo, 2006: 28, 42, 46; 2007: 22; 2007b: 8). En este Plan se detectan como fortalezas del sector turístico en España “la amplia

¹⁶⁶ Como muestra de la progresiva importancia que España proporciona al turismo cultural a principios de la primera década del siglo XXI, el Plan concluye con la creación de un Comité Ejecutivo de Turismo Cultural, presidido por el Secretario de Estado en Comercio y Turismo, en el que están representados, con nivel de Secretario General o Director General, todos los órganos u organismos de la Administración General del Estado que tienen competencias en esta materia (Instituto de Turismo de España, 2002: 27). Otro claro ejemplo es la celebración del Congreso Internacional de Rutas e Itinerarios Culturales en Santiago de Compostela (2001) y del 1º Congreso Internacional de Turismo Cultural en Salamanca (2002) (Vidal Casellas, 2006: 574).

¹⁶⁷ En el capítulo 2.1.3.5.4. retomaremos este dato, significativo para nuestro estudio al tratarse de la primera iniciativa explícita en cuanto a promocionar el Patrimonio de la Humanidad en España, a escala nacional.

riqueza del patrimonio cultural español” (Secretaría General de Turismo, 2006: 45) y la “gran variedad de recursos culturales -en ocasiones, de notoriedad mundial- distribuidos a lo largo de todo el territorio” (Secretaría General de Turismo, 2007: 18-19), como oportunidades, se contemplan “el incremento sustancial de la demanda europea por los productos urbano, cultural y deportivo”, “la baja percepción por los europeos de España como destino cultural” y “el aún bajo enfoque turístico de la gestión de los recursos culturales y naturales” (Secretaría General de Turismo, 2006: 46); y como debilidades, se menciona el “desconocimiento sobre el patrimonio cultural español en el extranjero” (Secretaría General de Turismo, 2007: 18-19).

A pesar de estas buenas intenciones recogidas en el Plan Turismo 2020, según Trout, Rivkin & Peralba (2010: 14) España seguía necesitando un reposicionamiento real que cambiara “el sol y playa” por un turismo de “etiqueta negra”. Y solamente podría lograrlo con una comunicación más pragmática. En esta dirección, en el segundo trimestre de 2012 se hizo público el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015, en el cual se presentaban las directrices a seguir en el sector turístico español en los próximos tres años y en el cual se contemplaba como una de las prioridades la puesta en valor del patrimonio cultural, natural y enogastronómico de España, asegurando que, a pesar de disponer de todos estos recursos, la oferta estaba mal posicionada en los mercados internacionales, por lo que se hacía imprescindible el desarrollo de acciones que impulsasen la demanda de este tipo de turismo (Secretaría de Estado de Turismo, 2012: 74). A destacar también que todas las medidas del PNIT deberían tomarse en un contexto de impulso a la unidad de mercado (*Ibidem*: 80-83), intentando armonizar progresivamente el mapa de la regulación turística en España, en el cual conviven un gran abanico de normas de diversa índole y pertenecientes a cuatro niveles territoriales: legislación europea, legislación del Estado, normativa de las Comunidades Autónomas y las ordenanzas aprobadas por las distintas Administraciones Locales. Este “impulso a la unidad de mercado” actuaban en consonancia con las declaraciones públicas de los líderes autonómicos del Partido Popular, de ideología neoliberal, Javier Arenas y José Ramón Bauzá, en cuanto a defender la proyección conjunta de la marca de destino España desde los ámbitos autonómicos, al considerar que las regiones son destinos complementarios y no compiten entre sí, en tanto que “todas tienen el punto de referencia del abanico turístico España [...] la unidad no está reñida en absoluto con la diversidad” (EFE, 2012).

Para concluir este apartado, cabe señalar que la gestión de la comunicación turística del patrimonio en España sigue hoy en día las mismas estrategias de comunicación que las grandes naciones turístico-culturales del mundo (Moreno Garrido, 2007a: 316).

Asimismo, según los últimos resultados del Proyecto CODETUR de Marcas Turísticas, el 86% de los 56 principales destinos españoles –que incluyen comunidades autónomas y ciudades– quiere posicionarse como destino cultural o patrimonial (Fernández-Cavia & Proyecto Marcas Turísticas, 2013: 8), siendo los conceptos de “cultura/patrimonio, gastronomía, diversidad, autenticidad y relax” los principales valores de marca mencionados por los gestores (*Ibidem*: 14).

Esta voluntad de reposicionamiento “cultural” del país ya empieza a reconocerse internacionalmente, siendo incluso ejemplo paradigmático de “buena práctica” de *destination branding* en esta dirección, según una encuesta realizada a los profesionales de las distintas DMO que forman parte de la OMT y de la European Travel Commission (ETC), (World Tourism Organization *et al.*, 2009: 155), de la cual pudo comprobarse que:

Spain, was praised for its ‘graphic strength’ and described as a ‘very positive and optimistic brand’. Respondents felt that it was able to bring together ‘regional and local partners under one umbrella brand’ and that it ‘managed to change its image’, away from cheap beach destination to a more upper-class cultural destination.

Finalmente, cabe decir que, por lo general, España ha estado históricamente a la cabeza de la innovación en comunicación turística en el contexto internacional, una posición que pretende mantener mediante iniciativas a escala europea, como el lanzamiento en 2014 del portal comunitario Tourism-IT¹⁶⁸, un proyecto que La Comisión Europea ha adjudicado a Segittur, una sociedad pública dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo de España (SEGITUR/T21, 2013).

Lamentablemente, los recortes presupuestarios acometidos por las administraciones españolas desde el inicio de la crisis económica internacional en 2008 están afectando mucho a las asignaciones de presupuestos de las entidades de promoción turística, hasta el punto que al menos cinco diputaciones han suprimido sus Patronatos de Turismo y otros han terminado por fusionarse con otras entidades (Hinojosa, 2013: 42).

En cuanto al patrimonio nacional, material e inmaterial, se observa que, históricamente, ha sido el recurso turístico más reiteradamente usado, comunicativamente hablando, por las distintas administraciones de promoción turística del país. Si bien ha sido durante los últimos diez o quince años cuando la Administración ha puesto más interés, si cabe, en el sector turístico patrimonial como garantía de futuro turístico sostenible a largo plazo.

2.3.5. Resumen del capítulo

En este capítulo hemos intentado recopilar los distintos acercamientos a conceptos como la cultura, el turismo y el territorio desde las ciencias de la comunicación para valorar si puede existir un código y un contexto común que englobe a la vez las distintas perspectivas, puesto que, a nuestro entender, el patrimonio es un objeto de estudio suficientemente complejo, rico y de importancia estratégica para la sociedad como para ser comunicado sin que ninguna óptica prevalezca por encima de la otra. Para ello, hemos analizado por separado cada una de las tipologías de comunicación mencionadas –la cultural, la territorial y la

¹⁶⁸ Tourism-IT (<http://thinkdigital.travel/tag/tourism-it-portal/>) es un portal con información y herramientas para empresas y emprendedores turísticos, con el cual España hace valer su peso como gran potencia turística, liderando nuevos proyectos internacionales.

turística–, procurando sistematizar las características fundamentales de cada una, para luego compararlas entre ellas y fijar aquellos puntos potencialmente compartidos, así como aquellos elementos posiblemente generadores de disonancia. A continuación recopilamos algunas ideas a las que hemos podido llegar tras nuestra revisión bibliográfica.

- 1ª) Observamos que la comunicación del patrimonio, la comunicación cultural, la comunicación turística o la comunicación territorial cuentan, en menor o mayor grado, con literatura propia especializada, la cual las suele categorizar como sub-disciplinas comunicativas independientes, si bien no aparecen en ninguna de las divisiones de las diversas áreas de estudio que configuran las ciencias de la comunicación [ver capítulo 2.1.3.]. Unas divisiones que observamos que sí incluyen otras sub-disciplinas igualmente específicas, como la comunicación política o la comunicación de la salud.
- 2ª) A pesar de que varios de los autores consultados usan frecuentemente en sus trabajos el vocablo “comunicación”, advertimos que a lo que realmente se refieren es al concepto de “promoción”. O, en otras palabras, la gran mayoría de académicos tratan exclusivamente la comunicación comercial o marketiniana, obviando los distintos tipos de comunicación, y en especial la estratégica y de relaciones públicas.
- 3ª) El concepto de “comunicación global del patrimonio” es un proceso estratégico que une los conceptos de difusión cultural –compuesta por la interpretación y la didáctica del patrimonio– con el de ejecución de la comunicación comercial y corporativa.
- 4ª) La literatura defiende que la comunicación global del patrimonio sea blanca, veraz, positiva, no agresiva, adecuada, eficaz, arriesgada, memorable, interdisciplinar/holística, e integrada.
- 5ª) La aceptación académica generalizada de la mercantilización del patrimonio ha asentado el uso del vocablo “marca” para referirse a las posesiones patrimoniales.
- 6ª) Uno de los principales medios de comunicación del patrimonio es el museo, que es, a la vez, el objeto de estudio patrimonial sobre el cual se han realizado la mayoría de investigaciones desde la estrategia de comunicación y las relaciones públicas, y desde la comunicación comercial o de *marketing*.
- 7ª) En la actualidad, la cultura debe seducir y crear necesidades nuevas para que la sociedad civil la consuma. Para ello, es fundamental que la comunicación cultural muestre lo que la obra encarna y suscita, haciendo uso de la imaginación y el atrevimiento.
- 8ª) La comunicación cultural del patrimonio se enfrenta a una serie de dificultades particulares, que podemos resumir en la identificación del emisor y el destinatario, en el lenguaje a utilizar, en los campos de experiencia de los usuarios, en el papel tradicional que han jugado los medios de comunicación convencionales, o en la supuesta saturación del mercado cultural, que requiere una comunicación bien pensada dirigida a fomentar el afecto o estima de sus públicos.

- 9ª) El patrimonio, en tanto que espacio físico o lugar, puede contemplarse desde la comunicación de lugares o territorios, una subcategoría de estudios en comunicación con distintas líneas de investigación paralelas, si bien las más populares son las referentes a la comercialización territorial, cuyos acercamientos principales provienen del *marketing* y del *branding*.
- 10ª) Desde la perspectiva de la comercialización de lugares, el patrimonio únicamente es contemplado como recurso utilizable a manos de un territorio –sea éste nación, ciudad, región, etc.–. Sin embargo, creemos que este área de investigación requiere de una nueva concepción del patrimonio que no sólo lo considere un recurso para las marcas de territorio, sino también y sobre todo, un espacio en sí mismo, capaz de erigirse como marca de lugar independiente.
- 11ª) Definimos las marcas de lugar como unos constructos que buscan producir percepciones positivas e influir en inversores, estudiantes, trabajadores, turistas o consumidores de exportaciones, mediante la fijación de un posicionamiento conveniente y sostenible fundamentado en una identidad nítida y auténtica del espacio geográfico.
- 12ª) Las marcas de lugar son, en sí mismas, un patrimonio intangible de una comunidad, cuya gestión comporta una mayor dificultad que la de marcas de productos y servicios convencionales. Requieren de una comunicación orientada a públicos muy dispares, con inquietudes y expectativas a menudo enfrentadas, por lo que se deberá paciente y tolerante para buscar la avenencia general acerca de unos intereses públicos. Sin un apoyo comunitario, las marcas de lugar están abocadas al fracaso.
- 13ª) En la literatura sobre comunicación territorial suelen confundirse y usarse como sinónimos los conceptos de *place branding*, *place marketing*, *public diplomacy*, *nation/country/city branding* o *destination branding*, entre otros, si bien existen claras diferencias conceptuales entre ellos.
- 14ª) Opinamos que el *place branding* es un intento de integrar los postulados de la comunicación corporativa a la gestión de los territorios, tomando los conceptos corporativos de identidad, imagen y reputación y adaptándolos a los lugares.
- 15ª) Si bien el *place branding* se considera, en la teoría, como “comunicación estratégica” aplicada a los territorios, la revisión bibliográfica evidencia que, en la práctica de la disciplina, no existe una tendencia real al pensamiento a largo plazo.
- 16ª) A nivel metodológico, la medición de la reputación presenta las mismas limitaciones que en los estudios propios de la comunicación corporativa, puesto que la reputación no es contemplada como una variable dependiente de las relaciones, sino como una variable independiente capaz de ser medida, cuantitativamente, sin vinculación alguna con las relaciones entre la organización –en este caso, léase territorio entendido desde su cualidad de espacio geográfico administrado por algún tipo de organización– y sus públicos.

- 17ª) En línea con lo expuesto, defendemos que si el *place branding* realmente desea medir la reputación de los lugares, deberá añadir los métodos propios de los estudios de evaluación de las relaciones basados en las ciencias sociales, característicos de la disciplina de las relaciones públicas.
- 18ª) La Marca España, que cuenta con una gran variedad de entes gestores, tanto públicos como privados, es criticada en la literatura por carecer de estrategia en su comunicación y por no aprovechar las labores de *lobbying* internacional. Sus principales fortalezas a nivel de valores vinculados a la reputación –desde la perspectiva de la comunicación corporativa– son el turismo, el estilo de vida y la cultura/patrimonio, que incluye el gastronómico.
- 19ª) El discurso turístico es confeccionado a partir de diversas identidades, de las cuales destacan la del descubridor –el viajero o turista– y la del objeto descubierto –el destino turístico–, este último presentado como algo feminizado, sexualizado, pasivo y occidentalizado.
- 20ª) De acuerdo a la literatura, los agentes orgánicos son aquellos que contribuyen en mayor medida a la creación y propagación de imágenes turísticas, gestadas mayoritariamente a partir de la identidad, la autenticidad y los estereotipos del lugar.
- 21ª) La literatura recomienda que los mensajes turísticos con finalidad comercial sean didácticos a la vez que promocionales, claros, explicativos, destacando las ventajas competitivas del producto según el segmento de mercado seleccionado y apelando igualmente a la emoción. Asimismo, deberían transmitir confianza, mostrar el producto para que sea fácilmente identificable y memorizable, y ofrecer argumentos convincentes.
- 22ª) Si bien la literatura dominante en comunicación turística se limita al análisis del *marketing mix*, nosotros nos alineamos con la Dra. Huertas (2008: 408) cuando argumenta que *“the marketing concepts of price, product, distribution and communication are not sufficient to meet the communicative needs of the tourism industry”*.
- 23ª) Las relaciones públicas, entendidas tácticamente como conjunto de técnicas, juegan un papel protagonista en la comunicación turística comercial, mientras que conceptualizadas como disciplina estratégica, se presentan como un inmejorable punto de partida para hacer frente a la necesidad, particularmente importante en el sector turístico, de trabajar las relaciones con los públicos y fomentar el diálogo con ellos.
- 24ª) Desde la óptica de la comunicación turística, el patrimonio es considerado un capital ideal para reposicionar un destino de un modo beneficioso. A su vez, desde la perspectiva del patrimonio, la comunicación turística es aquel vehículo que favorece a la “puesta en escena” de los bienes patrimoniales, dotándolos de la categoría de atracción y de producto de entretenimiento.

- 25ª) La comunicación turística de los bienes patrimoniales debe ajustarse no sólo a distintos idiomas, sino también a los diversos modos que existen de consumir e imaginar el patrimonio, unas diferencias multiculturales que suelen variar en función de la procedencia y nacionalidad de los turistas.
- 26ª) Históricamente, la comunicación turística española planteada por la Administración General del Estado ha apostado mayoritariamente por el patrimonio como máximo recurso de atracción para turistas potenciales. De hecho, han sido los tour-operadores extranjeros, más poderosos a nivel mediático, los que han comunicado otros recursos como el sol y playa, que finalmente terminaron por imponerse en el imaginario colectivo internacional durante décadas.
- 27ª) En los últimos tiempos, la comunicación turística española han potenciado una imagen de destino con buena calidad de vida, alegre, con un patrimonio cultural, gastronómico y natural muy rico, tradicional y saludable, donde sus habitantes saben vivir con un ritmo de vida más pausado, y donde las relaciones sociales son fundamentales. En definitiva, unos conceptos prácticamente idénticos a los que la filosofía *slow* promueve a través de movimientos como el *Slow Food* o el *Cittàslow*.

2.4. El Patrimonio de la Humanidad

2.4.1. El concepto Patrimonio de la Humanidad

El primer antecedente de la noción de Patrimonio de la Humanidad¹⁶⁹ tiene más de dos mil años y coincide con el surgimiento de las Siete Maravillas de la Antigüedad¹⁷⁰, una selección de monumentos excepcionales, de distintos lugares y épocas, que incluían características funcionales diversas, como templos, túmulos, esculturas, faros y jardines. Las Siete Maravillas del Mundo suponen también el primer reclamo turístico de la historia, y se propagan por Occidente a partir del manuscrito “De Septem Orbis Miraculis”, atribuido a Filo de Bizancio en el año 225 a.C., quien probablemente se inspiró en textos de autores clásicos como Herodoto (484-425 a.C.), relatos de viajeros, y pinturas e imágenes acuñadas en monedas (Widmer, 2007: 10-11). Aún así, cabe señalar que esta primera lista del mejor patrimonio del mundo no garantizaba la característica más esencial del Patrimonio de la Humanidad actual: la conservación de los sitios monumentales inscritos. Y es que, en esa época, todavía no existía una conciencia sobre la importancia de la perdurabilidad del patrimonio para las generaciones futuras, causando, probablemente, la desaparición de la mayoría de las Siete Maravillas de la Antigüedad.

Más adelante, ya en la primera mitad del siglo XX, se produjeron dos sucesos clave para la futura conceptualización de un patrimonio común para toda la humanidad. El primero fueron las conclusiones de la Conferencia de Atenas de 1931, organizada por la Liga de las Naciones¹⁷¹, donde se crearían las bases de lo que luego sería conocido como el patrimonio cultural de la humanidad. El segundo fue la creación, en 1948, de la International Union for the Protection of Nature (IUPN), que haría lo propio con el patrimonio natural (Harrison, 2013: 42-63).

Una vez creados los conceptos de patrimonio cultural y natural de la humanidad, por separado, aún faltaba considerarlos como un único todo a preservar. En esta decisión parece que influyeron bastante las declaraciones del gobierno norteamericano de Nixon (Aa, 2005: 2; Ishwaran, 2004: 43) que, en 1965, expresaba su deseo de crear un Patrimonio de la Humanidad capaz de preservar los lugares culturales y naturales más importantes del mundo, siguiendo la estructura del American National Park Service (NPS). De este modo, el

¹⁶⁹ El término en castellano “Patrimonio de la Humanidad” no es una traducción exacta del inglés “*World Heritage*”, que tiene como traducción inmediata “Patrimonio Mundial”, un concepto igualmente válido y fomentado por las traducciones al castellano de la UNESCO, pero cuyo uso histórico en el estado español, tanto a nivel académico como profesional, ha sido comparativamente muy escaso. Por ello, hemos decidido adoptar a lo largo de este trabajo el término “Patrimonio de la Humanidad”.

¹⁷⁰ Las cuales incluían: el Faro de Alejandría, el Coloso de Rodas, el Mausoleo de Halicarnaso, la Estatua de Júpiter de Olimpia, el Templo de Diana en Éfeso, las Pirámides de Guizá –las únicas que han llegado a nuestros días– y los Jardines Colgantes de Babilonia.

¹⁷¹ También conocida como “Sociedad de Naciones”, era un organismo internacional creado por el Tratado de Versalles de 1919, con el objetivo de lograr una paz internacional y restablecer las relaciones entre los distintos países después de la Primera Guerra Mundial. Se considera un antecedente a la actual Organización de Naciones Unidas (ONU).

16 de Noviembre de 1972, y con motivo del centenario de la fundación del primer Parque Nacional del mundo, Yellowstone, la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)¹⁷² organizó en París la Convención para la protección del patrimonio mundial cultural y natural, que concluyó con la redacción de un documento de regulación internacional y la creación de una Lista del Patrimonio de la Humanidad, para inscribir los sitios culturales, naturales y mixtos más relevantes del mundo, que no se pondría en marcha hasta 1978.

Otra fecha clave en la historia del Patrimonio de la Humanidad es la del 17 de Octubre de 2003, cuando se aprueba la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial, organizada también por la UNESCO, en la cual se amplía el patrimonio protegido al patrimonio cultural inmaterial, un objeto de estudio reciente¹⁷³ que, según el ICOMOS, *“may prove particularly fruitful in providing greater representation for those cultures of the world that attach more importance to the oral tradition than to the written one”* (Bouchenaki, 2005), huyendo de la concepción euro-céntrica clásica (Labadi & Long, 2010: 10). Este cambio de perspectiva internacional sobre el concepto de patrimonio, en definitiva, este paso de una visión más occidental a otra más de carácter oriental¹⁷⁴, no ha estado ausente de polémica entre ciertos estados anglosajones que, aún a día de hoy, siguen sin

¹⁷² La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) entra en vigor en 1946, una vez terminada la Segunda Guerra Mundial, con la finalidad principal de “construir paz en la mente de los hombres y las mujeres” (<http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/history/>) y tiene como antecedentes la Comisión Internacional de Cooperación Intelectual (CICI, 1922-1946) y la Oficina Internacional de Educación (OIE, 1925-1968). En relación a nuestro objeto de estudio, destacamos que, antes de la Convención de París de 1972, la UNESCO ya había lanzado una campaña internacional, en 1959, para proteger los templos de Abu Simbel de ser inundados por la construcción de la presa de Asuán por parte del gobierno egipcio y en 1965 ya empieza a hablarse de la posible creación de un Patrimonio de la Humanidad en la conferencia *World Heritage Trust*, que buscaba promover la cooperación internacional en la protección del patrimonio (Ferrucci, 2012: 11; Shrivastava, 2007: 1984).

¹⁷³ El primer paso en la salvaguardia del patrimonio intangible se remonta a 1973 (Bouchenaki, 2005), cuando la Delegación Permanente de Bolivia propuso que se añadiera un Protocolo a la Convención Universal de Derechos de Autor, con la intención de proteger el folclore. Más adelante, en 1982, la UNESCO organizó el Committee of Experts on the Safeguarding of Folklore y creó una sección especial para el patrimonio intangible, que daría lugar a la Recommendation on the Protection of Traditional Culture and Folklore, adoptada en 1989 y que comprendía “el conjunto de creaciones fundadas en la tradición, expresadas por un grupo o por individuos que reconocidamente responden a las expectativas de la comunidad en cuanto a la expresión de su identidad cultural y social” (Pizano Mallarino, Zuleta J., Jaramillo G., & Rey, 2004: 18). A partir de esta Recomendación se crearon muchas actuaciones regionales, que culminaron en la Conferencia Internacional de Washington de 1999, en la cual se solicitaba un instrumento nuevo o revisado. Éste se adoptaría internacionalmente, en Octubre de 2003, después de ser aprobado en la 32ª sesión de la Conferencia General de la UNESCO, organización que ya llevaba una década trabajando paralelamente con dos programas sobre patrimonio cultural intangible: el Living Human Treasures System (desde 1993) y la Proclamation of Masterpieces of Oral and Intangible Heritage of Humanity (desde 1998).

¹⁷⁴ Al respecto, Graham (Graham, 2002: 1004) cuestiona que las concepciones de patrimonio puedan dividirse por regiones geográficas: *“To reduce the tangible-intangible dichotomy in heritage to an east-west or north-south division is, however, unduly simplistic. All societies contain both, even though the balance may vary spatially”*.

adscribirse a esta nueva Convención, como Australia, Canadá, Reino Unido, Suiza y Estados Unidos, por no creerla necesaria ni relevante (Smith & Akagawa, 2009: 3).

Fruto de la Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de 2003 se crea, a propuesta de los estados parte interesados, la Lista representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, puesta en funcionamiento en 2008, tomando como referente la Lista del Patrimonio de la Humanidad Cultural y Natural iniciada en 1978. A partir de ese momento, ambas listas conviven de modo independiente y paralelo, representando todos los elementos culturales, naturales y mixtos (en <http://whc.unesco.org>) y culturales inmateriales (en <http://www.unesco.org/culture>) potencialmente Patrimonio de la Humanidad del mundo. Aún así, la Lista representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad todavía no cuenta con el mismo apoyo internacional que su antecesora. De hecho, a nivel de ratificaciones, la Convención de 1972 ha sido refrendada por un exitoso total de 189 estados partes (sólo cuatro menos que el máximo organismo intercontinental, la Organización de Naciones Unidas, formada por 193 estados en 2012, según <http://www.un.org>), mientras que la de 2003 ha sido ratificada por 143. Una diferencia de adhesión de hasta 46 estados, que impiden considerarlas todavía como una Lista única y unificada de todo el Patrimonio de la Humanidad. A pesar de ello, es probable aventurar que ese será el futuro próximo que nos espera, puesto que: *“Even if tangible and intangible are very different, they are two sides of the same coin: both carry meaning and the embedded memory of humanity”* (Bouchenaki, 2005). Además, actualmente ya no existe debate en la literatura académica internacional sobre la intangibilidad del concepto de patrimonio: este debate parece ser más bien político o, hasta cierto punto económico, más que teórico. Un plante previsiblemente temporal de determinados gobiernos occidentales hacia lo que, para ellos, puede suponer una cierta pérdida de hegemonía cultural en beneficio de las emergentes potencias orientales.

Basándonos en la literatura académica como aval conceptual, para el presente trabajo hemos decidido adelantarnos a unos acontecimientos quizás previsibles y contemplar los bienes materiales e inmateriales Patrimonio de la Humanidad de un modo conjunto e inseparable. En otras palabras, para nuestro proyecto planteamos una novedosa vía de investigación en los estudios del Patrimonio de la Humanidad: contabilizar los bienes tangibles e intangibles de manera unificada, sin importar en qué Lista se encuentren, alegando además algo tan sencillo y evidente como que ambas tipologías son consideradas y comunicadas por el mismo organismo intercontinental, la UNESCO, con la misma nomenclatura de Patrimonio de la Humanidad. La separación de Listas puede tal vez justificarse por motivos político-económicos, pero un estudio de comunicación y percepciones puede y debe hacerse de modo conjunto, puesto que, de cara a la consideración de los públicos, tanto ciudadanos locales, como turistas o, en definitiva, la opinión pública en general, perciben una misma marca única e indivisible, comunicada por unos mismos emisores, ya sea la UNESCO como avalador en última instancia, o las instituciones y organizaciones nacionales, regionales y locales. Para los receptores, pues,

partimos del supuesto de que sólo existe un único concepto, un único sello de Patrimonio de la Humanidad, no dos, ni tres.

2.4.2. Funciones del Patrimonio de la Humanidad

En esencia, el Patrimonio de la Humanidad tiene como función oficial la preservación del “mejor” patrimonio del mundo, o en otras palabras, de aquellos sitios globales¹⁷⁵ que cumplan con los criterios de calidad establecidos para el proceso de elección.

Esta preservación internacional puede ser útil por muchos motivos, como por ejemplo incrementar la “sensibilización del público” a favor del bien patrimonial (Observatorio de la Sostenibilidad en España, 2009: 29) , aunque el mayor deseo de la UNESCO es que sirva de escaparate de la riqueza y diversidad culturales del planeta, promoviendo el respeto entre los pueblos y permitiendo en último lugar “*to build peace in the minds of men*” (Aa, 2005: 131), por lo que es especialmente útil en los lugares tradicionalmente conflictivos, en los que debería servir como mediador o como “*a facilitator and promoter of open conversation that moves beyond the traditional delimitations of nation-states and identity cards*” (Cobb, 2010: 97).

Para aquellos estados que no pueden preservar su propio patrimonio inscrito, y puesto que el daño o pérdida de dichas posesiones supondría “*an impoverishment of the whole of humanity*” (Ferrucci, 2012: 46), existen cuatro tipos de estrategias para garantizar una mayor preservación de los lugares Patrimonio de la Humanidad (Aa 2005: 87-90): el reconocimiento internacional; los planes y cuerpos de gestión que incorporan a los distintos públicos relevantes o *stakeholders*; el soporte financiero del World Heritage Fund y la Lista de Patrimonio de la Humanidad en Peligro¹⁷⁶, aunque su utilidad real es a menudo cuestionada (Cameron, 2009; Frey & Pamini, 2009: 1-9).

Aparte de la función oficial de preservación del Patrimonio de la Humanidad –algo que no es únicamente responsabilidad de la comunidad internacional, sino que “*it is up to everyone to help value and preserve our world heritage for future generations*” (Watson, 2003: 30)–, desde hace décadas han coexistido otras funciones complementarias y no estatuarias, pero no por ello menos importantes, que han llevado a los distintos países a enzarzarse en una competición internacional para obtener el máximo número de sitios inscritos en la Lista.

¹⁷⁵ Los “sitios globales” (*global sites*) son aquellas “*locations that are of outstanding global importance or uniqueness: monuments, buildings, areas or regions as well as global cities, or even events that are internationally recognized and serve as reference points across cultures or are at least worth knowing about*” (H. K. Anheier, 2012: 1547).

¹⁷⁶ La Lista del Patrimonio de la Humanidad en Peligro (*The World Heritage List in Danger*) es un instrumento del que dispone el Comité del Patrimonio Mundial para proteger los bienes listados de un daño irreversible cuando los estados parte no cumplen debidamente su cometido de preservación patrimonial. Evidentemente, ningún estado desea ver inscritas sus posesiones en esta Lista alternativa, puesto que “*reflects negatively on signatories –economically, politically and socially. It harms their international reputation and also signifies failure to protect the heritage in their territories*” (Ferrucci, 2012: 33).

Estas funciones “no-oficiales” son fundamentalmente económicas, como la creación de empleo, el aumento de los ingresos, la mejora del bienestar económico y la reducción de la pobreza en los lugares con propiedades listadas (Ferrucci, 2012: 50). Beneficios económicos que provienen principalmente de la consideración generalizada del Patrimonio de la Humanidad como argumento de crecimiento turístico (Boyd & Timothy, 2006: 57; Ferrucci, 2012: 58; Fontal Merillas, 2003: 27-29; ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, 1993; Su & Wall, 2011: 75-88)¹⁷⁷, sobre todo en lo que a turistas internacionales se refiere (Buckley, 2004: 21; Y.-W. Su & Lin, 2014: 57), lo que Shackley (1998) describe como “*magnets for visitors*” y Hall & Piggin (2003), “*virtually a guarantee that visitor numbers will increase*” (Okech, 2010: 340). En este sentido, Lazzarotti (2000: 12-15) demuestra la correlación entre el número de entradas turísticas a un país y su total de sitios Patrimonio de la Humanidad listados.

Pero ser considerado Patrimonio de la Humanidad también puede usarse, y se usa, para generar *publicity* (Turtinen, 2000: 22) y como herramienta de identidad u orgullo nacional (Aa, 2005: 132). En esta línea, Graeme Evans incluso apunta su potencial para resultar “*the focus for a new nationalism*” (Evans, 2004: 316). Además, en nuestro contexto actual, con la globalización cultural amenazando la existencia de muchas de las culturas del planeta, el Patrimonio de la Humanidad puede servir como una ayuda que contrarreste este fenómeno socio-antropológico. O dicho de otro modo,

Únicamente una acción global concertada que trate de contrarrestar los efectos negativos de la globalización puede detener la devastación mercantil y ayudar a preservar a la humanidad de una hecatombe cultural. Esto supone una verdadera solidaridad interhumana pues, si no se desarrolla un marco internacional adecuado para proteger a las culturas amenazadas, la revolución de la comunicación puede producir, en el ámbito cultural, el mismo efecto que la revolución industrial tuvo sobre la artesanía (Ghalioun, 1998: 117).

Por último, Frey & Steiner (2011: 569) defienden que la obtención del sello del Patrimonio de la Humanidad, a pesar de haber demostrado ser beneficioso para todos los sitios poseedores de dicha distinción, resulta especialmente útil en aquellos lugares: “*where heritage sites are undetected, disregarded by national decision-makers, not commercially exploitable, and where there are inadequate national financial resources, political control, and technical knowledge for conservation*”.

Mientras que el Patrimonio de la Humanidad, resulta de menor utilidad que otras tipologías de protección –como las listas de protección nacional o de mercado– en aquellos casos en que: “*the cultural and natural sites are already popular, markets work well, sites not*

¹⁷⁷ Sin embargo, algunos autores como Poria *et al.* (2011: 490) cuestionan la capacidad de atracción turística del sello Patrimonio de la Humanidad, argumentando que muchos de los estudios empíricos realizados en esta dirección no han contemplado, metodológicamente hablando, algunas variables fundamentales como las campañas de *marketing* realizadas o el incremento total del turismo en la región.

on the World Heritage List are negatively affected, and where inclusion in the List does not raise the destruction potential by excessive tourism, and in wars and by terrorists” (Ibidem: 569).

En definitiva, y en palabras del director del UNESCO World Heritage Centre, Kishore Rao,

World Heritage plays a fundamental role in fostering sustainable development and as a source of well-being. Through a variety of goods and services and as a storehouse of knowledge, a well-protected World Heritage property contributes directly to providing basic goods, security and health, providing access to clean air, water, food and other key resources as well as attracting investments and ensuring green, locally based, stable and decent livelihoods, only some of which may be related to tourism (...) World Heritage, finally, is essential to human spiritual well-being for its powerful symbolic and aesthetic dimensions” (Rao, 2012: 329).

2.4.3. Criterios de selección

Coexisten cinco criterios o dimensiones de valor en el proceso de selección para la Lista de Patrimonio de la Humanidad (Aa, 2005: 5-7). Estos son:

- los valores funcionales, que incluyen, a su vez, el valor emocional, el valor cultural y el valor de uso económico, social, educacional o político;
- los valores de pertenencia a una persona o grupo, que deben procurar no privilegiar a las élites del poder y garantizar una representación de otras identidades minoritarias;
- los valores de escala, que implican la difícil tarea de discernir si un patrimonio tiene un valor global o si debería ser sencillamente local o nacional;
- los valores de perdurabilidad, que deciden si el valor patrimonial es sólo temporal o si por el contrario también persistirá en el futuro¹⁷⁸ y
- los valores de excepcionalidad, que a menudo incluyen valores superlativos como “el más grande”, “el único”, “el último”, “el primero”, “el mejor”, “el más antiguo” y “el peor”, aunque cabe destacar que no todo el patrimonio elegido debe ser superlativo, simplemente puede ser representativo de un género en función de cuántos lugares ya se hayan inscrito sobre el mismo¹⁷⁹.

¹⁷⁸ De hecho, la International Union for Conservation of Nature (IUCN) recomendó hace años una serie de lugares que deberían salir de la Lista por su pérdida de valores por los cuales fueron inscritos, o por el hecho de que hubo errores en el momento de su elección (Aa, 2005: 7). Por este motivo, hasta la fecha son dos las propiedades que han sido eliminadas de la Lista: el Arabian Oryx Sanctuary de Omán en 2007 y el Valle del Elba en Dresde (Alemania) en 2009 (<http://whc.unesco.org/en/list/?&&delisted=1>).

¹⁷⁹ Para saber qué valores son los más comunes y cuáles los más excluidos en las elecciones de sitios Patrimonio de la Humanidad –concretamente en 106 casos estudiados– recomendamos la lectura de Labadi (2007).

El criterio de excepcionalidad universal (o el de *outstanding universal value*)¹⁸⁰ es el principal principio de selección. Sin embargo, su significado exacto no deja de revisarse y extenderse debido al alto nivel de subjetividad del concepto, considerado por muchos como insuficiente para abarcar la inmensa diversidad del patrimonio del planeta (ver por ejemplo: Aa, 2005: 8; Ferrucci, 2012: 74).

Lo que sí parece indiscutible es que las propiedades de los bienes patrimoniales que deseen formar parte de la Lista deberán ser las más representativas de la cultura a la que pertenecen. Además, cabe destacar que un sitio no puede eliminarse de la lista como consecuencia de un nuevo conocimiento sobre otros lugares, sino sólo porque haya perdido sus cualidades fruto de la intervención humana o por causa de desastres naturales.

Por último, la protección, la gestión, la autenticidad y la integridad de las propiedades también suelen tenerse en cuenta en las nominaciones (<http://whc.unesco.org/en/criteria>). A nivel académico, autores como Jukka Jokilehto (2006) y Herb Stovel (2007) han debatido sobre el uso efectivo de los conceptos de “autenticidad” e “integridad” como condición de calidad requerida en el proceso de inscripción, procurando limitar su ambigüedad teórica y evitar así las constantes malas interpretaciones de los estados partes durante las nuevas nominaciones.

Cabe destacar que, desde la creación de la Comisión, los sitios culturales han tenido una mayor oportunidad de inscribirse que los naturales. Prueba de ello es que, en mayo de 2012, coexistían 725 sitios culturales para sólo 183 naturales, ofreciendo una proporción de 4:1. Esta descompensación entre categorías choca frontalmente con los objetivos de la UNESCO de asegurar un equilibrio entre el patrimonio cultural y natural en la puesta en práctica de la Convención (Aa, 2005: 26). Sin embargo, Fontal Merillas (2003: 29) considera que esta desigualdad puede ser debida a que los “elementos históricos (...) se encuentran por lo general en situación de mayor riesgo” y, por lo tanto, esto explicaría la prioridad en su protección.

2.4.4. Proceso de nominación

El proceso de nominación de los sitios Patrimonio de la Humanidad (ICCRUM *et al.*, 2011) es un largo y complejo proceso en el que intervienen distintas organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional y que, por lo general, no suele durar menos de dieciocho meses (Aa, 2005: 21; Leask, 2006).

Para Aa (2005: 19), *“The world heritage convention is international in character, but the nomination of potential sites starts at the national level. A country is the only body that can*

¹⁸⁰ Según el artículo 49 de The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (UNESCO World Heritage Centre, 2005: 14; 2012: 14) el *outstanding universal value* significa *“cultural and/or natural significance which is so exceptional as to transcend national boundaries and to be of common importance for present and future generations of all humanity”*.

nominate sites". Son los estados, y solamente ellos¹⁸¹, quienes formulan una lista tentativa de lugares que podrían ser elegidos para la lista de Patrimonio de la Humanidad en los siguientes cinco o diez años. Una vez seleccionados, el estado debe cumplimentar un documento de nominación y entregarlo al World Heritage Center de París. Ahí, en función de si el sitio corresponde a una categoría natural o cultural, un experto de la World Conservation Union (IUCN) o del International Council of Monuments and Sites (ICOMOS) determina la calidad del sitio. A continuación, el informe resultante se envía al World Heritage Committee para que tome la decisión final, que difícilmente difiere de la recomendación del IUCN o del ICOMOS (Aa, 2005: 19).

Para que el proceso de nominación pueda ser exitoso, es asimismo muy recomendable el soporte mayoritario de los ciudadanos residentes en las áreas consideradas Patrimonio de la Humanidad. De hecho, sin su debido apoyo, el proceso de nominación puede convertirse en una auténtica odisea para las administraciones (Lynch, 2000).

2.4.5. La Lista del Patrimonio de la Humanidad

La Lista de Patrimonio cultural y natural de la Humanidad, que *"represents the major persuasive tool of the regime, as it symbolizes UNESCO's leverage in holding the key to enhancing the signatories' economic and socio-cultural prestige"* (Ferrucci, 2012: 31), ha sido ampliamente aclamada y descrita como: *"as a 'honourous list', a list of 'three-star laureates' (...) the equivalent of a Michelin Guide 5-star rating, a 'prize list', and the Nobel Prize"* (Aa, 2005: 13), así como uno de los ejemplos más exitosos de cooperación internacional (*Ibidem*: 14), que contiene *"each nation's 'gifts' to the world"* (M. Hall, 2011: 4) o *"the most important global public goods on our planet"* (Frey & Steiner, 2011: 569).

En Septiembre de 2014 formaban parte de esta lista de patrimonio tangible 1.007 propiedades, divididas a su vez en 779 culturales, 197 naturales y 31 mixtas, repartidas todas ellas en un total de 161 estados partes (<http://whc.unesco.org/en/list/>). Precisamos también que 31 de las 1.007 propiedades listadas eran transfronterizas y que 46 se incluían en la Lista del Patrimonio de la Humanidad en Peligro.

A destacar que únicamente 16 de los 161 estados partes (un 9,9%) poseían en 2014 más de 15 sitios materiales –culturales, naturales o mixtos– listados por cabeza, sumando entre ellos un total de 466 lugares de los 1.007 que componen la Lista (un 46,2%), hecho que evidencia una concentración de bienes importante en una minoría de países. Los 16 países con más de 15 bienes tangibles listados eran, de mayor a menor: Italia (50), China (47), España (44), Francia (39), Alemania (39), México (32), India (32), Gran Bretaña (28), Rusia (26), Estados Unidos de América (22), Australia (19), Brasil (19), Japón (18), Grecia (17), Canadá (17) e Irán (17).

¹⁸¹ Esta afirmación se cumple en la mayoría de los casos, a excepción de unas pocas nominaciones iniciadas por el mismo Comité del Patrimonio de la Humanidad como reacción a la falta de protección de determinados lugares con valor universal por parte de sus respectivos estados. Es el caso de Angkor Wat (Camboya), el Valle de Bamiyán (Afganistán) y Ashur (Qal'at Sherqat, Iraq) (Aa, 2005: 22-23).

Desde 2008 se ha incorporado la Lista Representativa del Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, de claro dominio de procedencia oriental en cuanto a inscripciones y en la cual coexistían, en 2014, 282 elementos intangibles –inicialmente proclamados Obras Maestras–. La Lista está liderada por China, con 38 elementos listados, seguida por Japón (22) y la República de Corea (16). No es hasta la cuarta posición del *ranking* que encontramos un estado europeo, España (14), empatado en posesiones con Croacia (14), país poco representado en cuanto a bienes materiales. Les siguen de cerca Francia (12), Bélgica (11), Turquía (11), Mongolia (11), India (10) e Irán (10). A continuación, con menos de 10 representaciones, aparecen Colombia (8), México (8), Perú (8), Vietnam (8), Indonesia (7), Brasil (7), Mali (7), seguidos de otros países con cinco o menos posesiones, como es el caso de Italia, que a pesar de encabezar la lista del patrimonio cultural material, sólo cuenta con 5 bienes inmateriales listados (uno de ellos, la dieta mediterránea, compartido con otros países, como España).

Resulta evidente que unos pocos estados, fundamentalmente asiáticos, han tomado la delantera en este ámbito de la inmaterialidad, aunque es probable que, en los próximos años, otras regiones del planeta intenten ponerse al día, en especial los países de tradición anglosajona (Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Australia, Canadá, Holanda, etc.), que después de cuatro años de inscripciones no cuentan con ningún elemento de cultura inmaterial en la Lista. No hay que olvidar que, en su mayoría, corresponden a las naciones que se abstuvieron de votar a favor de la Convención de 2003 sobre patrimonio inmaterial de la humanidad, si bien, como hemos aventurado anteriormente, lo más probable es que terminen por ceder en cuanto a contemplar el concepto de patrimonio desde una perspectiva más global y menos anclada en la tradición europeísta.

Anteriormente nos hemos referido a nuestra postura de contemplar de un modo indisociable ambas categorías de bienes listados. Siguiendo esta línea, y añadiendo los 282 elementos Patrimonio Inmaterial de la Humanidad a los 779 culturales, 197 naturales y 31 mixtos, podemos contemplar un total de 1.289 sitios y elementos, materiales e inmateriales, que son Patrimonio de la Humanidad en el mundo. Con esta nueva ‘lista unificada de Patrimonio de la Humanidad’, de elaboración propia, no serían 16, sino 25 los estados con más de 15 inscripciones: China (85), España (58), Italia (55), Francia (51), India (42), México (40), Japón (40), Alemania (39), Gran Bretaña (28), Rusia (28), República de Corea (27), Irán (27), Brasil (26), Turquía (24), Estados Unidos de América (22), Bélgica (22), Croacia (21), Perú (20), Australia (19), Grecia (18), Canadá (17), Portugal (17), República Checa (16), Vietnam (16) y Colombia (16).

El caso de China, líder de esta “lista unificada”, es, sin duda, el más destacable. Su política de nominaciones en los últimos tiempos cosecha éxitos, año tras año, sobre todo en cuanto a bienes inmateriales se refiere. En el segundo puesto del *ranking* de bienes materiales e inmateriales se encuentra España, primer estado europeo, y primero de tradición occidental, en Patrimonio de la Humanidad –esta vez incluso por delante de Italia–. Por último, destacar casos como los de Japón, Corea del Sur, Irán, Croacia y Bélgica, rezagados en cuanto a patrimonio material listado pero que, a partir de sus posesiones inmateriales, han

encontrado el modo de colocarse entre los primeros puestos del *ranking* global de Patrimonio de la Humanidad.

2.4.6. Principales cuestiones a debate sobre el Patrimonio de la Humanidad

Después de treinta y cinco años de la puesta en marcha de la primera Lista de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, coexisten varios frentes abiertos entre los académicos especializados en la materia. *Grosso modo*, hemos identificado las siguientes seis grandes tipologías de cuestiones de debate:

- a) sobre la limitación de las inscripciones;
- b) sobre la politización de la Lista;
- c) sobre la diferenciación y delimitación de las tipologías de patrimonio;
- d) sobre la universalidad vs la excepcionalidad de las nominaciones;
- e) sobre la sostenibilidad de los bienes listados; y
- f) sobre las consecuencias de las inscripciones para la comunidad local.

Veamos, uno a uno, en qué estado se encuentra cada debate en la actualidad.

2.4.6.1. Sobre la limitación de las inscripciones

El primer debate académico detectado en nuestra revisión bibliográfica se refiere a la cantidad máxima y mínima de sitios que debería acoger la Lista de Patrimonio de la Humanidad.

Según Aa (Aa, 2005: 128), inicialmente se pensaba que la Lista solo incluiría los sitios más asombrosos del mundo, difícilmente más de doscientos y solo aquéllos que ya fueran famosos por ser considerados como “iconos globales”. Aunque los expertos aseguran que, en la actualidad, “*International fame does not precede but comes ‘after’ a world heritage listing*” (Aa, 2005: 128).

Si contabilizamos los 282 elementos de Patrimonio Inmaterial inscritos desde 2008 hasta 2014, sumados a los 156 añadidos como bienes materiales en el mismo período de tiempo, comprobamos que se han incorporado un total de 438 nuevos bienes tangibles e intangibles Patrimonio de la Humanidad en los últimos seis años. Es decir, hasta un 34% del total de posesiones existentes.

Este crecimiento desmedido empieza a ser criticado por voces como Cameron (2009) o Willems (2012: 49), quienes temen que un aumento incontrolado de inscripciones ponga en riesgo la supervivencia y el reconocimiento de la Lista. También Rakić (2007: 212) cree que la Lista se está “diluyendo” con cada nueva propiedad listada. Audrerie (2003: 42), por su parte, pide medidas urgentes para definir mejor unos criterios de selección excesivamente

abiertos, que favorecen la avalancha de nominaciones, mientras que Aa (2005: 134) pide al ICOMOS y al IUCN que sean mucho más estrictos con las nuevas nominaciones para mostrar el *status* altamente selectivo que se le supone al Patrimonio de la Humanidad.

A pesar de la existencia de un *quorum* teórico sobre la necesidad de limitar las nuevas inscripciones, también existe una corriente de pensamiento dominante que la complementa, la cual defiende que añadir un mínimo de bienes de forma regular es vital para la persistencia de la Lista porque, en caso contrario, *“the list would probably lose its stature in public opinion over time”* (Batisse, Cfr. Aa, 2005: 13)

Quizás podríamos cuestionar esta perspectiva mayoritaria, en tanto que siempre han existido listas cerradas, estáticas, exclusivas, como la de las Siete Maravillas del Mundo Antiguo, que ha logrado perdurar durante milenios en la mente de distintas generaciones y culturas, no porque haya ido añadiendo nuevas maravillas que la mantengan viva mediáticamente, sino debido a los valores culturales, sociales, históricos, etc. que han representado desde su ideación, suficientemente relevantes como para ser periódicamente comunicados a través de la educación o el arte. Con esta idea no se pondría en cuestión la importancia y el potencial de los medios de comunicación¹⁸² para el Patrimonio de la Humanidad, sino la posible banalización y limitación de la comunicación del mismo como mera noticia periodística “de actualidad”, “de novedad”, o de “periodicidad estacional” (Gómez Ferrer & Phares, 1998: 23-24), en definitiva, de usar y tirar. En nuestra humilde opinión, el valor comunicativo del patrimonio no debería perecer con su nominación, sino que debería resultar eterno, como los demás valores del propio bien patrimonial. Consideramos, pues, fundamental hablar del Patrimonio de la Humanidad en los *media*, mucho más incluso de lo que se hace en la actualidad. Al igual que consideramos imprescindible que éste mejore su reputación si desea mantenerse en el *top of mind* de los públicos. Por tal motivo nos planteamos algunos interrogantes:

- ¿Es necesario hablar del Patrimonio de la Humanidad sólo a partir de las nuevas inscripciones?
- ¿No existen ya más de mil elementos inscritos que, después de cuarenta años de incorporaciones, podrían seguir siendo mayoritariamente desconocidos por la sociedad?
- ¿No son suficientes las cualidades de “excepcionalidad” universal de sus incorporaciones para ser éstas “releídas” de vez en cuando, ser admiradas y entendidas, en definitiva, interpretadas de un modo público por todos los valores y beneficios que pueden aportar a la sociedad del presente?

Formar parte de este “medallero patrimonial” no parece ser una condición temporal, es decir, la posición de “ganador” no parece caducar con los años, a excepción de que una

¹⁸² Según Albert Sáez (1997: 14), *“Els mitjans de comunicació són ara com ara el principal vehicle del discurs públic, la principal institució de mediació entre individu i societat”*. Y entre otras virtudes, *“Los medios de comunicación y las nuevas tecnologías posibilitan la ampliación de la memoria histórica, contribuyendo a un mejor conocimiento del patrimonio cultural y a una actitud más predispuesta a poner todo el esfuerzo posible en su conservación”* (Hernández Hernández, 2002: 434).

catástrofe natural o similar destruyera los motivos por los cuales hubiera sido inscrito. La Lista de Patrimonio de la Humanidad es, como el propio concepto de patrimonio indica, de carácter eterno. En otras palabras, una nominación aprobada en una edición de 1998 seguirá siendo tan válida y tan actual hoy, como en el año de su inscripción. Los bienes patrimoniales considerados “vigentes campeones” lo son, pues, para siempre. Un nuevo bien inscrito no destrona al anterior, realidad que sí sucede, por ejemplo, en el deporte internacional. De este modo, si fue relevante comunicar un bien patrimonial en el momento de su incorporación a la Lista, igual de relevante será comunicar que éste se mantiene todavía en ella, porque nada lo ha desbancado.

En definitiva, defendiendo la necesidad de mantener el *status* y la relevancia de la Lista como algo incuestionable, nos preguntamos si el modo en que se está llevando a cabo sí que debería revisarse. Por tal motivo, planteamos como objeto de debate si deberían buscarse nuevas formas de comunicación para generar una mayor notoriedad del Patrimonio de la Humanidad, sin necesidad de “forzar” un mínimo de nuevas incorporaciones anuales. Esto evitaría la banalización gradual e irreversible de la Lista apuntada en la literatura y permitiría disponer de más presupuesto para proteger y potenciar las joyas de la humanidad ya incluidas.

2.4.6.2. Sobre la excesiva politización de la Lista

Sólo sumando el patrimonio total de los diez primeros países en número de sitios y elementos Patrimonio de la Humanidad listados, se llega a la cifra total de 466 inscripciones. O dicho de otro modo, sólo entre un 5 y 7% de los estados partes¹⁸³ acumulan hasta un 36% de las incorporaciones a nivel mundial. Estas desigualdades extremas hacen que ciertos académicos hablen de la Lista como un arma política de competitividad internacional (Askew, 2010: 21; Ruiz Lanuza, 2011: 7; Turtinen, 2000; Willems, 2012), y con graves problemas de distribución geográfica.

Labadi y Long (2010: 6) también apoyan esta posición desde una óptica comunicativa cercana a la diplomacia pública:

Nations use World Heritage listing as a form of soft power, a means of communicating their cultural, social and even environmental credentials to the world. The enthusiastic embrace of heritage as a resource for tourism development is, of course, entirely symptomatic of broader globalization processes (...) Indeed, one of the key reasons why there is such enthusiastic engagement with the Convention is because it enables nations to promote certain national and cultural identities. In other words (...), nations use the alleged universalism of the World Heritage Convention for their own nationalistic ends.

¹⁸³ El 5% se ha obtenido considerando que el total de países que han ratificado la Convención de 1972 es de 189 estados, mientras que el 7% se daría en el caso de considerar sólo los 143 estados que han ratificado la Convención de 2003. En cualquier caso, parece que lo más riguroso sería contemplar una media entre los 189 y los 143 estados, que daría como resultado un 6% del total.

Para añadir nuestra voz a este debate, hemos llevado a cabo un ejercicio simple, aunque útil y clarificador: comparar el Producto Interior Bruto de las primeras economías mundiales, las que compiten en la primera línea de fuego de la política internacional, con los bienes patrimoniales contenidos en la Lista de Patrimonio de la Humanidad. Nuestra hipótesis al respecto es la siguiente: si realmente nos encontramos delante de una competición política estratégica para lograr unas “medallas patrimoniales” que aportan incontables beneficios a un país, lo más probable es que las primeras potencias del mundo persigan (y consigan) estar en el podio.

Para fijar los distintos PIB, hemos consultado cifras de:

- el Banco Mundial (<http://datos.bancomundial.org/region/WLD>), que ofrece el PIB global aproximado del planeta;
- la CIA, que publica los resultados del PIB (*Purchasing Power Parity*) de los estados, calculado a partir del PPP's World Bank Project (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>); y
- el Fondo Monetario Internacional, que en el “Informe sobre perspectivas de la economía mundial: Reanudación del crecimiento, peligros persistentes” de Abril de 2012 (Disponible en: <http://www.imf.org>) ofrece datos sobre el PIB de los países.

Los organismos responsables ya advierten de la ausencia de un único sistema de medición del PIB globalmente aceptado y la imposibilidad actual de facilitar métodos sin fisuras. Las cifras resultantes de unos y otros presentan marcadas diferencias, por lo que hemos optado por contemplar tanto el PIB como el PIB PPP, con la finalidad de obtener una fotografía actual lo más rigurosa posible.

En nuestro trabajo final de máster (Compte-Pujol, 2012) ya realizamos una serie de gráficas explicativas con los resultados de este análisis, con los datos actualizados a fecha de Agosto de 2012. Para no extendernos más de lo necesario, nos remitimos a él y pasamos directamente a resumir los datos de una forma porcentual: el 50,25% del Patrimonio de la Humanidad del mundo (por aquel entonces, 587 inscripciones) estaba en manos de las veinte primeras economías del planeta en 2012, una proporción prácticamente idéntica a lo que sucedía con la economía: alrededor del 50% del PIB mundial de 2011 estaba en manos de esos mismos estados. En definitiva, todo parece indicar que la competición geopolítica internacional también se juega en el ámbito del patrimonio, dando muestras de una importancia estratégica clave, ya sea tanto por sus fines económicos, como identitarios.

2.4.6.3. Sobre la diferenciación y delimitación de las tipologías de patrimonio

A pesar de que esté universalmente aceptada la diferencia entre patrimonio natural y cultural, o entre patrimonio tangible e intangible, todavía persisten autores que cuestionan la existencia de límites entre categorías patrimoniales. Pettman (Cfr. Aa, 2005: 28), por ejemplo, considera que todo patrimonio es, en última instancia, de tipología cultural, mientras que Smith y Akagawa (2009: 6) defienden que ninguna categoría de patrimonio material puede considerarse como tal, ni la cultural ni la natural, puesto que en esencia *“all heritage is intangible, not only because of the values we give to heritage, but because of the cultural work that heritage does in any society”*. Una opinión parecida la comparten Graham & Howard (2008: 4), para quienes la distinción entre patrimonio tangible e intangible es probablemente falsa porque el núcleo de contenido del patrimonio siempre es el significado, o en otras palabras, lo tangible sólo puede interpretarse desde lo intangible.

2.4.6.4. Sobre la universalidad vs. la representabilidad de las nominaciones

La literatura especializada también debate si la Lista debería limitarse únicamente a los sitios con importancia universal o si, por el contrario, debería mantenerse abierta a sitios menos impresionantes, para garantizar que todas las regiones y culturas del mundo estén representadas como Patrimonio de la Humanidad. Thorsell (Cfr. Aa, 2005: 17) lo expresa de un modo muy evidente, lanzando la siguiente pregunta: *“Is the world heritage list meant to be an inventory of all the important places around the world, or a select list of the ‘best of the best’?”*. En este sentido, Labadi & Long (2010: 14) creen que *“One of the great challenges for the twenty-first century will be the resolution of the tension between universalism and exceptionalism, particularly in the realm of political, social and cultural rights”*.

Entretanto, la tendencia actual parece ser alejarse de la concentración de las posesiones inscritas protagonizada durante las últimas décadas en determinadas regiones del planeta, y muy especialmente en Europa. Para ello, está jugando un papel fundamental la introducción del Patrimonio Inmaterial, un concepto mucho más cercano a la tradición oriental, que permite equilibrar la balanza planetaria, en detrimento del viejo continente.

En cualquier caso, Aa (2005: 127-131) defiende como resultados de su tesis que:

First, the site’s quality is often not the only reason for nomination. And second, the interpretation of the selection criterion ‘outstanding universal value’ has evolved over time. This leads to the conclusion that the world heritage list has become a list of national and local heritage sites whose outstanding universal value is not always apparent. (...) Country-specific circumstances are at least as important as the site’s quality in a country’s decision of ‘how many’ and ‘what’ to nominate –such as the organization of national heritage affairs, cultural and political contexts, potential benefits of world heritage listing, and sites’ ownership structures. (...) The scale level on

which a heritage site is designated –that can vary from the local, regional, national, continental to global– is often more influenced by a stakeholder’s strategies than by a site’s quality.

2.4.6.5. Sobre el nivel de protección de los bienes listados

Otra cuestión abierta se refiere al cumplimiento del principal objetivo de la Convención de 1972, es decir, la adecuada preservación de los bienes Patrimonio de la Humanidad, ya que cada vez más aparecen voces que dudan de la capacidad de protección de la Lista, e incluso aseguran que, en determinados casos, esta condición les expone todavía más a un peligro de degradación.

La principal amenaza se encuentra en la mala gestión de los sitios “después” de ser inscritos, lo que Audrerie (2003: 43) resume de este modo: *“La labellisation, obtenue souvent après de longs mois de procédure, ne s’accompagne pas nécessairement de travaux de mise en valeur. La loi oblige à bien faire, mais non pas à faire”*.

Aa (2005: 130), incluso, logra comprobar, mediante un estudio aplicado a seis países con bienes Patrimonio de la Humanidad, que *“A ‘national’ designation usually exerts more impact on a site’s preservation than an ‘international’ designation”*. Este relajamiento en la gestión de unos bienes que, debido a su reconocimiento internacional, atraen todavía a más turistas, provoca que en los últimos tiempos se hayan denunciado múltiples impactos negativos en determinados sitios Patrimonio de la Humanidad del mundo. Su & Wall (2011: 81) identifican las siguientes problemáticas como las más comunes: *“large numbers of visitors exceeding the carrying capacity of the site; overdevelopment of tourism facilities; and over commercialization of the site”*, todas ellas relacionadas con la sobreexplotación económica de los sitios y con la ausencia de sostenibilidad turística. Al respecto, Aa (2005: 18) cuestiona si *“it might be better to exclude the ‘best’ heritage sites from the world heritage list to prevent the most outstanding sites from being ‘loved to death’”*.

Como posibles soluciones teóricas a estos males, Christine Landorf, de la University of Newcastle de Australia, defiende que los sitios Patrimonio de la Humanidad

need to adopt a broader strategic approach to the planning process, local communities need to be more meaningfully engaged in that process, and sustainable tourism issues and objectives need to be taken more seriously in the strategy-making, implementation and evaluation processes (Landorf, 2009: 67).

Además, Landorf (2009: 57) advierte que, en este sentido, las consecuencias de una mala gestión pueden ser incluso mayores sobre los bienes de carácter inmaterial, porque cuestan más de identificar y gestionar.

En la misma línea, Gilmore *et al.* (2007: 253-264) proponen el uso estratégico de un *“marketing sostenible”*, en un punto medio entre las perspectivas medioambientales y las socio-económicas, que incluya una gestión colaborativa e interactiva entre las áreas de

conservación y *marketing*; la garantía de una oferta de productos y servicios turísticos en el lugar visitado; y una comunicación y gestión interactiva respecto a los visitantes. Para estos autores: *“Marketing can be positively used to inform, educate and communicate with tourists about the importance of recognizing the needs of social and environmental well being for the benefits of current and future generations”* (Ibidem: 255).

En el caso concreto de España, pese a haberse tomado medidas importantísimas como la fijación de la capacidad de carga de los monumentos más amenazados y la consecuente limitación de su número de visitantes –el caso más reconocido es el de la Alhambra de Granada, que fijó su máximo anual en 2.713.000 visitantes al año– (Martínez Yáñez, 2006: 1201-1202), se señala el incumplimiento de otras exigencias de protección, sobre todo relacionadas con un desarrollo excesivo de infraestructuras turísticas alrededor de los sitios Patrimonio de la Humanidad (Gilí Fernández, 1998).

Como conclusión a este punto, la revisión bibliográfica conduce a la necesidad imperiosa de planificar estratégicamente y bajo criterios de sostenibilidad los sitios Patrimonio de la Humanidad (ver por ejemplo: Mishra & Ishwaran, 1992), a lo que nosotros nos permitimos sugerir la conveniencia de incrementar las medidas de control internacionales, sobre todo *a posteriori* de las inscripciones, para señalar y castigar, a través de organismos supranacionales, a los lugares y a los estados parte que incumplan dicho requisito.

2.4.6.6. Sobre las consecuencias para la comunidad local

Recientemente, Roselyne N. Okech (2010: 339-351) ha realizado estudios en sitios africanos Patrimonio de la Humanidad que concluyen que, para una mayoría de la población autóctona, la inclusión en la Lista le había supuesto muchos más costes que beneficios, provocando un alto grado de descontento que suele originar, a su vez, tensiones sociales y culturales con la comunidad visitante.

Este descontento se traduce en oposición a ser Patrimonio de la Humanidad y puede darse no sólo *a posteriori* de la inclusión, sino también durante el proceso de nominación. Muestra de ello es la candidatura del mar de Wadden a Patrimonio de la Humanidad, durante la cual la comunidad local holandesa –destacando la población, el sector turístico y los medioambientalistas locales– reaccionó mostrando su negativa a tal distinción, alegando el miedo a una pérdida de autonomía y a la falta de claridad de los impactos de la nominación (Aa *et al.*, 2005).

En esta dirección, Evans (Evans, 2004: 327) defiende que: *“Without community involvement and a sense of ownership and pride in locally based heritage (...) any investment is likely to be wasted and may create resentment of the more subtle but nonetheless destructive practice of heritage development”*.

En España también existen comunidades descontentas con la gestión local del Patrimonio de la Humanidad. Por ejemplo, en el barrio del Albaicín de Granada, bien declarado por la UNESCO, la comunidad vecinal, cansada de que se ignorasen reiteradamente sus denuncias sobre el deterioro, la especulación, la inseguridad, el ruido, la limpieza y, en definitiva, el

abandono público de un barrio cada vez más desnaturalizado y pensado exclusivamente para el turista, ha creado el colectivo de acción social UNASCO – jugando con el nombre del organismo supra-nacional y el “asco” que les produce la degradación del vecindario– para lograr mayor notoriedad en sus reivindicaciones contra el Ayuntamiento, la Junta de Andalucía y la propia UNESCO. La UNASCO, que según un artículo publicado por *ElDiario.es* pretende cuestionar “qué clase de patrimonio se protege en el Albaicín, y para qué *humanidad* exactamente pretende protegerse, si no es para la que lo habita” (Ortega Lucas, 2013), también ha creado un blog propio para informar de sus actividades en <http://unasco.blogspot.com.es/>.

En el punto 2.2.2. hemos visto que para garantizar una eficaz protección y conservación del mismo es imprescindible la colaboración de la comunidad local, algo que en el contexto del Patrimonio de la Humanidad también afirman varios autores (ver por ejemplo: Su, 2009). Por lo tanto, podríamos afirmar que las comunidades locales excluidas también suponen un riesgo para la preservación del patrimonio universal. La escasa relación de la comunidad con los organismos oficiales y los órganos de gestión con respecto a cuestiones de gobierno, utilización de recursos naturales y acceso a los mismos, agravan aún más las amenazas del desarrollo urbano y de infraestructuras y la degradación del medio ambiente (Cave, 2013: 8).

El Comité del Patrimonio de la Humanidad es consciente de este riesgo, por lo que en 2011 ha añadido a su Estrategia de Capacitación unos objetivos estratégicos conocidos como las “5 Cs”, fundamentados en aumentar la participación, concienciación y apoyo de las comunidades mediante la comunicación sobre el Patrimonio de la Humanidad (*Ibidem*: 8-11)¹⁸⁴. De este modo, la UNESCO ha dejado constancia escrita de la necesidad de mejorar la comunicación, o en definitiva, las relaciones, entre los sitios Patrimonio de la Humanidad y sus respectivas comunidades. Un enfoque estratégico novedoso y necesario para asegurar que el patrimonio y la sociedad vayan realmente de la mano.

Paralelamente, el Comité del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO ha recopilado en el libro “World Heritage: Benefits Beyond Borders” (2012) veintiséis casos de estudio realizados en todo el planeta que resaltan la importancia de involucrar a la comunidad local en la gestión de los sitios Patrimonio de la Humanidad para lograr un desarrollo sostenible de los mismos, a la vez que proponen algunas recomendaciones extrapolables a distintos contextos, con el fin de lograr que las comunidades autóctonas se identifiquen con su patrimonio, “lo hagan suyo” –fomentando el sentimiento de *ownership*– y se involucren y comprometan de modo activo (*engagement*) en la gestión, protección y promoción del mismo. Para ello, los distintos autores que conforman el volumen proponen varias medidas útiles relacionadas con la comunidad, todas ellas íntimamente vinculadas al uso de técnicas de relaciones públicas, como por ejemplo:

¹⁸⁴ La Estrategia de Capacitación ha cambiado los públicos característicos del Patrimonio de la Humanidad hasta la fecha –los responsables de la conservación y administración del patrimonio– a unos más amplios, que incluyen por un lado las organizaciones e instituciones involucradas en legislación, gobernanza y administración de los recursos grupos y, por el otro, las comunidades que dependen de la protección del patrimonio para su bienestar y desarrollo (Cave, 2013: 11).

- a) Educarla para que sus miembros puedan comprender los valores del patrimonio local y, en definitiva, apreciarlo, logrando con ello crear cohesión social (Inniss, 2012: 74-75, 81; Pessis *et al.*, 2012: 305; Scott *et al.*, 2012: 215; Thomas, 2012: 294-295);
- b) Informar a los habitantes de los beneficios y oportunidades socio-económicos que supone formar parte de la Lista de la UNESCO (Galla, 2012: 173; J. C. Day, Wren & Vohland, 2012: 27; Engels & Westrik, 2012: 281);
- c) Promover la producción cultural comunitaria, el uso de recursos locales y los métodos y costumbres tradicionales (Debevec, 2012: 34; Galla, 2012a: 275; Mananghaya, 2012; Zhan, 2012: 244);
- d) Aprender de los conocimientos arraigados durante siglos en las culturas autóctonas para comprender mejor los bienes listados (Damme, 2012: 43; Moure & Brown, 2012: 225-226) y aplicar dichos conocimientos en la gestión patrimonial mediante métodos participativos (Abungu & Githitho, 2012: 156; Ball *et al.*, 2012: 168; Galla, 2012c; Hay-Edie *et al.*, 2012: 11-12);
- e) Concienciar a los residentes de que los bienes listados no son exclusivamente “lugares turísticos”, sino que ellos también deberían visitarlos por lo menos una vez, en el caso de los monumentos (Skounti, 2012: 93), y vivirlos y usarlos, activa y respetuosamente, si se trata de espacios urbanos como centros históricos (Alatalu, 2012) o ecosistemas naturales donde tradicionalmente se hayan realizado actividades humanas, como por ejemplo la pesca, que pueden y deben mantenerse siempre y cuando garanticen la sostenibilidad medioambiental y la biodiversidad del lugar (Miyazawa & Makino, 2012);
- f) Garantizar las necesidades básicas de la población –higiene, agua potable, energía, empleo, seguridad pública, escuelas, acceso al crédito a través de microcréditos, centros de salud, etc.– como requisito previo a lograr la participación activa comunitaria (Cissé, 2012: 198; Isaza Londoño, 2012; Khuon, 2012: 315); y
- g) Buscar el compromiso firme de los residentes en el mantenimiento no sólo del patrimonio del cual sean propietarios (Galla, 2012d: 114), sino también de las calles, del sistema de alumbrado, de las aguas residuales y de otras infraestructuras esenciales (M. Yang, 2012: 102).

2.4.7. La comunicación del Patrimonio de la Humanidad

Uno de los primeros ejemplos detectados que legitiman y describen la comunicación del Patrimonio de la Humanidad como recurso turístico es “The Site Manager’s Handbook” (ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, 1993), el manual de referencia para los gestores de sitios Patrimonio de la Humanidad, redactado por el ICOMOS y la OMT (1993), que destaca la necesidad de crear una identidad de proyección pública de los sitios declarados por la UNESCO y exponerla a la sociedad, recomendando algunas técnicas de comunicación propias de las relaciones públicas más clásicas y técnicas como la *publicity*,

incluyendo la creación de *kits* de prensa (ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, 1993: 27-30).

De este manual de gestión destacamos, además, la evidencia de que el Patrimonio de la Humanidad, por lo menos en el ámbito turístico, es y debe usarse como una *marca* comercial.

2.4.7.1. La marca Patrimonio de la Humanidad

El uso del vocablo “marca” para referirse al Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO es ya una realidad ampliamente compartida en la literatura académica sobre la materia (Aa, 2005: 134; Arezki *et al.*, 2009: 5; Ballart Hernández & Juan Tresserras, 2008: 204; Boyd & Timothy, 2006: 58; Buckley, 2002, 2004; Compte-Pujol, 2014, 2015; Escudero Gómez, 2007; Gilmore *et al.*: 2007: 256; Ferrucci, 2012: 31; Fyall & Rakić, 2006: 173; ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, 1993: vii; L. M. King, 2011; 2011a; L. M. King & Prideaux, 2010; Labadi & Long, 2010: 7; Poria *et al.*, 2011; Ryan & Silvanto, 2009, 2011; Sadiki, 2012), a pesar del recelo que todavía causa en determinados autores, como Audrerie (2003: 61). En cualquier caso, podemos considerar al Patrimonio de la Humanidad como marca *de facto* en tanto que “*it has many of the characteristics that are attributed to brands: it represents a promise of differentiation, uniqueness and value*” (Ryan & Silvanto, 2011: 307), a la vez que posee dos nombres y dos logotipos distintivos, como cualquier marca, uno para cada tipología de Lista:



Figura 10. Logotipos del Patrimonio Mundial y del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO.

Fuente: UNESCO.

The logo (see frontispiece) symbolizes the interdependence of cultural and natural properties: the central square alludes to human creativity while the circle represents nature, the two being intimately linked. Round like the world, the emblem is at the same time a symbol of protection (ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, 1993: 3).

Junto al logotipo se incluye también el nombre de la marca, “*World Heritage*”, más sus traducciones oficiales al francés y al castellano. En definitiva, tres de los principales idiomas usados por la UNESCO en sus relaciones internacionales, destacando el valor internacional

de la iniciativa. Respecto a la elección del nombre, Lisa Marie King (2011: 36) opina que puede considerarse un nombre de marca efectivo, puesto que con él se comunican sus intenciones y se notifica al ciudadano que la marca es importante y significativa para todo el mundo. Además, para la autora, el nombre evoca una serie de asociaciones positivas como la confianza, la seguridad, la fuerza y el estatus; siendo además un nombre distintivo, fácil de pronunciar, reconocer y recordar, razonablemente corto, fácil de deletrear, agradable, memorable, atemporal, que no conlleva connotaciones negativas en otras lenguas y que posee un significado simbólico muy positivo. Por último, cabe destacar que se trata de un nombre de marca registrado exclusivamente por la UNESCO¹⁸⁵ (*Ibidem*: 36).

Otra característica a destacar de la marca Patrimonio de la Humanidad es la referente a la conciencia o conocimiento de marca –traducción del inglés *brand awareness*–, el primer paso para desarrollar una relación entre un individuo y cualquier marca. En este sentido, la marca Patrimonio de la Humanidad cuenta con dos peculiaridades (*Ibidem*: 55): la primera es que los académicos dan por supuesto que el *brand awareness* es alto, mientras que prácticamente no existen estudios empíricos sobre el *brand awareness* del Patrimonio de la Humanidad, exceptuando tal vez el realizado por Hergesell (2006) en el Valle del Elba de Dresde¹⁸⁶; y la segunda, es que la mayor parte de la información que el visitante recibe sobre el sitio se lleva a cabo exclusivamente durante la visita, es decir, *on-site*. Viendo estas carencias, en 2008 Lisa Marie King desarrolló un estudio empírico en Queensland (Australia), del cual se desprende que únicamente un 4,3% de los visitantes encuestados a un lugar listado reconocía el logo del Patrimonio de la Humanidad si no iba acompañado del texto descriptivo con el nombre de la marca (*Ibidem*: 252), por lo que el reconocimiento del emblema sin el texto –lo que King denomina “*the stripped World Heritage emblem*”, y que suelen usar las fuentes oficiales de un modo indistinto al logo con texto o “*the full World Heritage emblem*”– es por lo general muy bajo entre al menos uno de los públicos de la marca –los visitantes–, por lo que no contribuye a la conciencia de marca (*Ibidem*: 255). O dicho en palabras de King (*Ibidem*: 253): “*the stripped World Heritage emblem is not communicating any World Heritage messages to visitors – it is silent when the overwhelming majority of visitors view it*”.

Otro descubrimiento que aporta el estudio de King (2011) es que un 57,5% de los visitantes de las áreas Patrimonio de la Humanidad de Queensland ya sabía que iba a visitar un lugar listado por la UNESCO antes de llegar al sitio, mientras que el porcentaje de conocedores ascendía solamente hasta el 59,7% una vez salían del lugar, permitiendo concluir que muy pocas personas aprendían *on-site* que estaban visitando un sitio Patrimonio de la Humanidad (*Ibidem*: 256).

¹⁸⁵ En la International World Intellectual Property Organization (WIPO).

¹⁸⁶ Dicho estudio de caso, al que también hemos podido acceder, concluía que ninguno de los visitantes ahí encuestados reconocía el emblema del Patrimonio de la Humanidad (Hergesell, 2006: 68). Asimismo, el estudio destaca que entre aquellos visitantes que decían conocer la certificación patrimonial internacional del lugar antes de visitarlo, un 90% aseguraba haber obtenido dicha información a través de los *mass media* (*Ibidem*), por lo que la influencia mediática en el *brand awareness* de ese caso particular era muy alta.

Por último, la autora también investiga la conciencia de marca sobre el nombre concreto del lugar o área Patrimonio de la Humanidad, obteniendo unos resultados sorprendentes en lugares como los Gondwana Rainforests of Australia, donde ningún visitante de los 599 encuestados era conocedor del nombre del lugar Patrimonio de la Humanidad que visitaba, incluso con un porcentaje de respuestas de visitantes domésticos del 89,4% y de visitantes que repetían la visita de un 62,3% (L. M. King, 2011: 257). También The Australian Fossil Mammal Sites (Riversleigh) y los Wet Tropics of Australia obtuvieron unos resultados similares: solamente el 2,9% y el 1,9% respectivamente logró escribir correctamente el nombre del lugar que estaba visitando en aquel momento (*Ibidem*: 258-259). Todos ellos ejemplos de mala o nula señalización del nombre del lugar *on-site*, o ejemplos de usar hasta cuatro nombres distintos para referirse a la misma área protegida. Aunque también se dieron dos excepciones que contaron con mayor conciencia de marca del lugar visitado: The Fraser Island, con un 63,8% de conocimiento del nombre del lugar, y The Great Barrier Reef, con un 55,2% (*Ibidem*, 2011: 259), dos atracciones que aparte de ser conocidas mundialmente, contaban con una señalización constante *on-site*, con la presencia escrita del nombre de marca. Esta investigación pretendía demostrar que si un área protegida no promocionaba su nombre de lugar Patrimonio de la Humanidad, los visitantes no lo conocerían. Para intentar solventar este problema, Lisa Marie King proponía una serie de métodos para aumentar la conciencia de marca del lugar Patrimonio de la Humanidad tanto entre los visitantes potenciales como entre los reales, mediante la exposición del nombre *off-site* y *on-site* respectivamente [ver Figura 11].

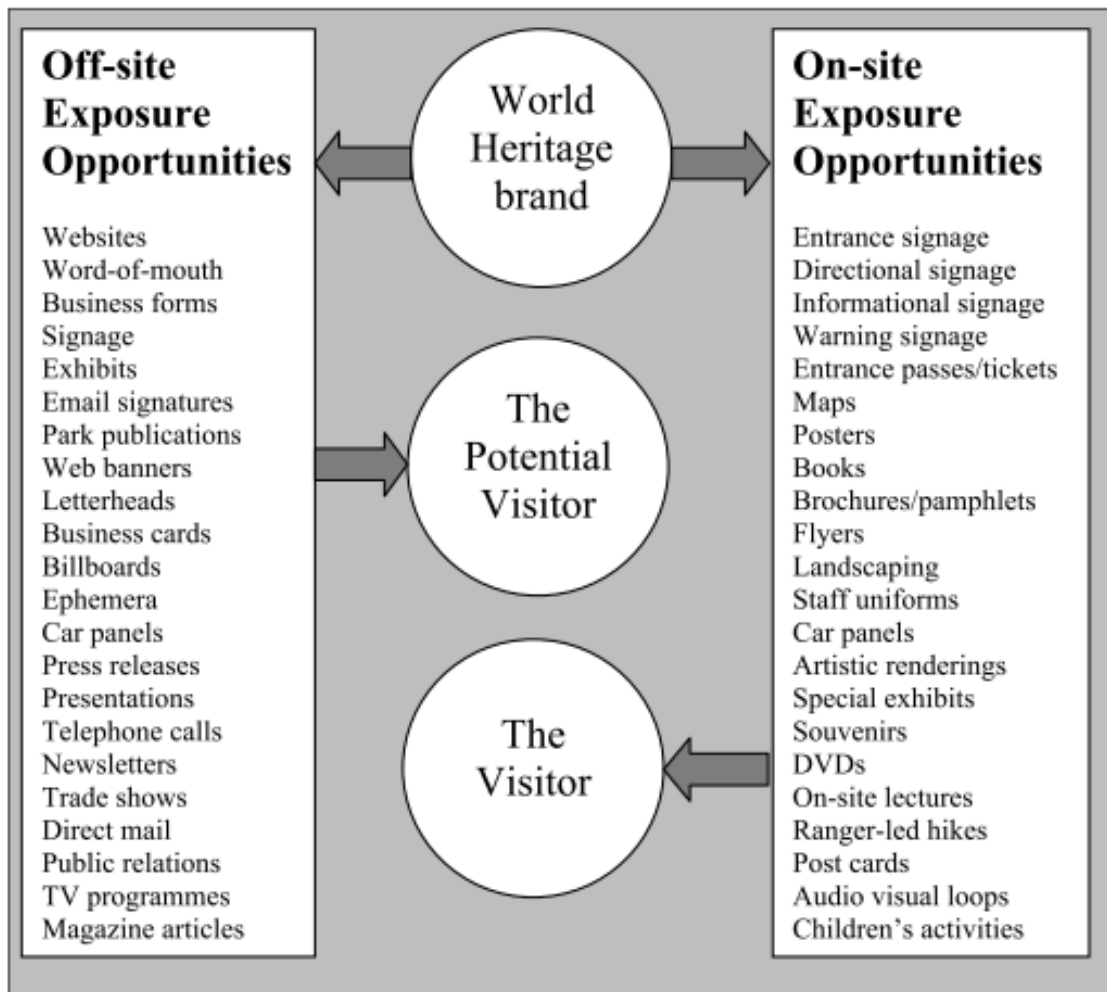


Figura 11. **Métodos para incrementar la conciencia por parte del visitante (*visitor awareness*) de la marca Patrimonio de la Humanidad.**

Fuente: L. M. King, 2011: 260.

Asimismo, la autora adapta un modelo de la Organización Mundial del Turismo de 2004 para especificar cómo y cuándo el mensaje del Patrimonio de la Humanidad debe ser comunicado *on-site*, desde que el visitante llega a la propiedad inscrita hasta que finalmente lo abandona (*Ibidem*: 262). Es en definitiva un modelo que pretende ayudar al gestor ofreciéndole una amplia variedad de medios para mejorar la retención de la marca Patrimonio de la Humanidad por parte del visitante [Ver Tabla 7].

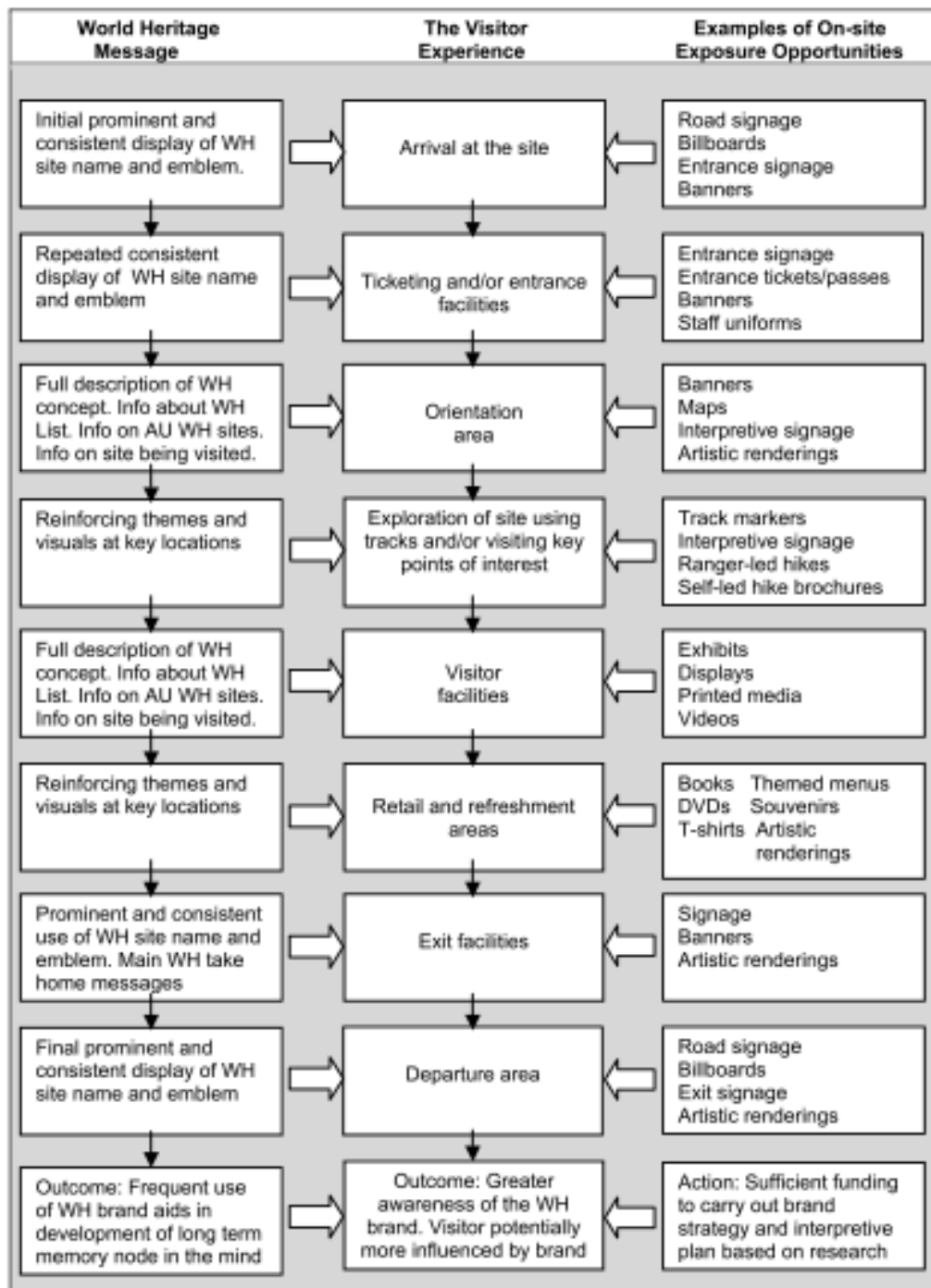


Tabla 7. Modelo de exposición a la marca Patrimonio de la Humanidad para desarrollar la conciencia del visitante (*visitor awareness*)

Fuente: L. M. King, 2011: 262.

Sobre el valor o capital de marca –traducción del inglés *brand equity*–, autores como Poria *et al.* (2011: 491) aseguran que el Patrimonio de la Humanidad “*has moderate net brand equity*”. Lisa Marie King, por su parte, opina que, al tratarse de una marca de élite en la protección de los mejores bienes culturales y naturales del mundo, dicha marca “*should*

have a strong, positive equity with the public" (L. M. King, 2011: 39). Aunque tal y como sucede con los estudios sobre la conciencia de marca, existe muy poca literatura que trate empíricamente el valor de la marca Patrimonio de la Humanidad (*Ibidem*: 75). Por ello, la autora realizó otra investigación al respecto, también en Queensland, con la cual concluyó que, por lo general, los visitantes domésticos –se refiere a los australianos– están más familiarizados con la marca Patrimonio de la Humanidad que los extranjeros (*Ibidem*: 264). Además, si los visitantes domésticos saben que el parque natural es también Patrimonio de la Humanidad, procuran visitarlo antes que otro parque natural no declarado por lo UNESCO; pasan más tiempo en él durante la visita; son capaces de desviarse del camino sólo para visitarlo; e incluso llegarían a cambiar sus planes de viaje para verlo (*Ibidem*: 264). Por lo tanto, en el caso australiano, los visitantes domésticos estarían más altamente influenciados por la marca Patrimonio de la Humanidad que los visitantes extranjeros. Unos resultados que parecen contradecir los estudios previos de Buckley (2004: 83), también realizados en Australia, según los cuales se demostró un gran crecimiento de turistas internacionales una vez las áreas protegidas fueron listadas como Patrimonio de la Humanidad.

En cuanto a nivel de gestión, una de sus principales características es que *"the WHS brand is being managed at the international, national and site levels"* (Ryan & Silvanto, 2009: 299). Además, podríamos considerar que la marca Patrimonio de la Humanidad, en tanto que marca patrimonial, dispone de la triple condición de marca cultural, de territorio y turística, que implica las características distintivas que hemos enumerado en el capítulo 2.3. y que nos permitimos sugerir que deberían ser consideradas por sus gestores.

Desde una óptica turística, L. M. King & Prideaux (2010: 195) señalan los siguientes contenidos mínimos que el plan de comunicación de marca de un sitio Patrimonio de la Humanidad debería procurar incluir:

- a) transmitir la historia del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO para que su significado pueda ser valorado por el público;
- b) compartir las razones por las cuales ese sitio en concreto ha sido inscrito en la Lista;
- c) relatar las mayores controversias sucedidas durante el proceso de inscripción del lugar, puesto que suelen generar conexión emocional; y
- d) presentar *on-site* experiencias desde la perspectiva de los criterios de inscripción.

Sin embargo, y a pesar de encontrar ciertas ideas que pueden ser compartidas en la gestión de la comunicación y de la marca de todos los lugares Patrimonio de la Humanidad del mundo, cabe precisar que su aplicación en cada caso concreto puede variar de forma considerable debido a la singularidad de cada bien patrimonial y del lugar y del contexto al cual pertenece (Boyd & Timothy, 2006: 67).

Por último, es importante recordar que la marca Patrimonio de la Humanidad depende de la correcta conservación de unos bienes frágiles y no renovables y que, por consiguiente, sin

una gestión respetuosa de los mismos, la marca podría llegar a perder incluso su *status* (Cameron, 2009).

En este sentido, cabe señalar que hasta la fecha, la mayoría de DMO locales, regionales o nacionales han usado la marca Patrimonio de la Humanidad en sus *webs* turísticas

(...) more as an argument of distinction (e.g. the site is recognized by an international organization and is therefore worth visiting), or to promote tourism activities (e.g. guided tours offered in the labeled area), but less clearly in terms of the sustainable development actions that go along with the labeling (Marcotte & Bourdeau, 2012: 88).

De este modo, no es de extrañar que autores como Stephen W. Boyd & Dallen J. Timothy (2006: 60) o Sadiki (2012: 21) hablen de la necesidad de que los entes involucrados en la promoción de los sitios Patrimonio de la Humanidad introduzcan la práctica del “*de-marketing*” en aquellos casos que estén en riesgo de perder su integridad ecológica y cultural debido a un exceso de visitas.

Una vez determinadas las principales características de la marca Patrimonio de la Humanidad, hemos buscado estudios empíricos sobre su uso práctico, aunque con escasos resultados, como ya alertaban Hall & Piggin (2002: 403) hace una década. Algunas excepciones son los estudios de Escudero Gómez (2007) sobre la presencia de la marca Patrimonio de la Humanidad en las *webs* de las ciudades ibéricas Patrimonio de la Humanidad o el de Burguera Abril (2011), quien hace lo propio con las *webs* de los sitios inscritos ingleses, así como un estudio sobre la presencia de la marca Patrimonio de la Humanidad en guías de viaje de diversas naciones europeas (Beck, 2006), que revelaba que, incluso en los libros más exhaustivos, difícilmente se hacía referencia al distintivo de la UNESCO en las descripciones de los patrimonios listados, quizá por considerarlo falto de notoriedad, algo que se opondría a lo expuesto por la mayoría de teóricos sobre el objeto de estudio¹⁸⁷.

También destaca el estudio cualitativo realizado en Grecia sobre la narrativa del discurso promocional del Patrimonio de la Humanidad realizado por el estado griego (Kavoura, 2001; 2007; 2012), del cual se extrae la falta de neutralidad de los valores culturales en él transmitidos. Un discurso simbólico intencionadamente nacionalista y homogéneo, que Androniki Kavoura describe como ajeno a la contemporaneidad multicultural en la que vivimos, dirigido a exaltar una identidad de país singular e imaginaria, y que ejemplifica la fuerte dimensión social y política de la marca Patrimonio de la Humanidad cuando es gestionada por un estado-nación.

¹⁸⁷ Una visión opuesta la ofrecen, por ejemplo, Fyall & Rakić (2006: 172), cuando afirman, aparentemente sin pruebas empíricas, que muchos de los libros especializados en viajes suelen poner un énfasis especial en destacar el *status* Patrimonio de la Humanidad del lugar.

2.4.7.2. Patrimonio de la Humanidad y relaciones públicas

A nivel bibliográfico y documental, es notorio que solamente hayamos encontrado un único estudio académico que incluya a la vez los conceptos de “Patrimonio de la Humanidad” y “relaciones públicas” –entendiendo también sus variaciones en distintos idiomas– en el título del mismo. Concretamente, nos referimos a una presentación para el 1r. Congreso Internacional de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP) titulada “La declaración de Patrimonio de la Humanidad en la estrategia de relaciones públicas de un municipio y su influencia en el sector turístico: Elche, análisis de caso” (Campillo Alhama, 2004).

De todos modos, tras revisar cientos de referencias multidisciplinares cuyo objeto de estudio principal fuera el Patrimonio de la Humanidad, sí que localizamos determinados conceptos y realidades potencialmente relacionados con dicha disciplina, aunque a menudo lo hagan de un modo indirecto, por estar tratados desde otros campos del conocimiento, como el turismo, el *management* o el *marketing*, entre otros.

Por este motivo, hemos optado por proponer una serie de vías de estudio sobre el Patrimonio de la Humanidad, a nuestro parecer fundamentales e imprescindibles, que deberían ser tratadas desde la óptica de las relaciones públicas. Además, con esta iniciativa esperamos ayudar a que las relaciones públicas empiecen a introducirse gradualmente en los estudios sobre Patrimonio de la Humanidad. Las propuestas son las siguientes:

a. Como objeto de estudio de las Relaciones Públicas turísticas

Hemos visto que existe unanimidad en considerar que el Patrimonio de la Humanidad ejerce una influencia económica positiva para la industria turística. Y también en que suelen ser las necesidades socio-económicas derivadas del turismo las que realmente guían la gestión de este tipo de patrimonio en la práctica (Keitumetse & Nthoi, 2009: 144). Además, las nuevas macro-tendencias turísticas según las cuales cada vez cobrarán más importancia aspectos como la calidad, la flexibilidad y la sensibilización con aspectos medioambientales y culturales (Cordente Rodríguez *et al.*, 2008: 4), permiten pronosticar que la importancia del Patrimonio de la Humanidad en el sector turístico aumentará en los próximos años. Por todo esto, creemos pertinente un análisis del objeto de estudio desde una perspectiva turística de las relaciones públicas, que ya hemos visto en detalle en el punto 2.3.4.1.2.2.

b. Como objeto de estudio de la perspectiva instrumental de las relaciones públicas

En este sentido, podrían analizarse todas las técnicas o actividades de relaciones públicas con finalidad comercial o marketiniana –no necesariamente relacionadas con la industria turística– llevadas a cabo por los principales gestores del Patrimonio de la Humanidad a escala supranacional, nacional, regional y local.

Desde esta óptica señalamos algún tímido intento, como el discurso realizado por Francesco Bandarín, exdirector del UNESCO’s World Heritage Centre, repasando brevemente

algunas de las principales acciones comunicativas comerciales realizadas por la UNESCO sobre el Patrimonio de la Humanidad durante el período 1972-2002 (Bandarin, 2002: 146), entre las cuales reconocemos acciones y técnicas características de las relaciones públicas.

Por último, el Patrimonio de la Humanidad, por su evidente carácter mediático, es citado a veces como un potencial generador de *publicity* (Bandarín, Cfr. Frey & Steiner, 2011: 6; Ping Kong, Cfr. Lee, 2010: 8; Turtinen, 2000: 22), la cual es “*useful in establishing awareness of (...) destinations, and can rebuild confidence in a destination*” (Laws, 1992: 69). De todos modos, no hemos localizado ningún estudio empírico que trabaje realmente esta cuestión, por lo que se presenta como una vía interesante de investigación futura.

c. Como generador de reputación territorial

Una reputación positiva puede ayudar al territorio a atraer turismo, inversión e intercambio comercial a un lugar, entre otros beneficios. En este contexto, aplicar estrategias de relaciones públicas adecuadas permite generar una reputación positiva de un lugar, aunque debido al incremento de la dependencia e interdependencia de los actores internacionales, serán más eficaces aquellas que actúen sobre contextos supranacionales (Castillo Esparcia, 2009: 209). Además, partiendo de la idea de que la reputación corporativa depende siempre de la calidad de la actuación de la organización y de los productos y servicios que proporciona –gestión de su identidad corporativa– (Black, 2001: 103-104), el Patrimonio de la Humanidad entendido como un sello de calidad –turística, cultural y, en definitiva, territorial– reconocido y otorgado a escala supranacional, puede ofrecer múltiples ventajas para la mejora reputacional de un territorio, algo que ya empiezan a mencionar autores como Ferrucci (2012: 31).

d. Como objeto de estudio de sus múltiples tipologías de públicos

De la literatura consultada podemos extraer información valiosa, como por ejemplo que, teóricamente, “*all the peoples of the world’ are stakeholders in World Heritage*” (Millar, 2006: 38). Aunque en la práctica, suele considerarse que los públicos clave del Patrimonio de la Humanidad son, básicamente: los expertos en conservación; los representantes del gobierno nacional, regional y local; las compañías de viajes; los visitantes; la población local; las empresas del sector privado; las inmobiliarias y constructoras (*developers*); los propietarios; las organizaciones no-gubernamentales; y los grupos comunitarios (Borges *et al.*, 2011: 3; Millar, 2006: 38-39).

Asimismo, destacamos que los estudios que contemplen un mapa de públicos completo, tal y como se entiende en relaciones públicas, son inexistentes. O por lo menos, hemos sido incapaces de localizarlos. En nuestra opinión, basándonos en lo que buena parte de la literatura especializada en relaciones públicas defiende, creemos necesaria una concepción de mapa de públicos que no sólo contemple los públicos clave y los grupos de interés o *stakeholders*, sino también otras tipologías de públicos que suelen tenerse en cuenta, por ejemplo, desde la perspectiva de la comunicación con fines sociales, a la cual también

debería responder la Lista de preservación patrimonial de la UNESCO. Concretamente, desde esta óptica “social” deberían añadirse tipologías de públicos como los socios, los simpatizantes, los seguidores, los grupos de presión, los decisores, los prescriptores o los líderes de opinión (Alvarado López *et al.*, 2013: 1465). Si bien añadiendo esta propuesta, el mapa de públicos auténtico todavía estaría lejos de resultar completo.

Otra reflexión que planteamos es que los públicos relevantes de sitios potencialmente Patrimonio de la Humanidad no están completamente informados de las ventajas e inconvenientes de formar parte de la Lista de la UNESCO (Aa, 2005: 14; Lynch, 2000: 3). Esto implicaría que, por lo general, existe una comunicación deficiente entre los organismos implicados en la nominación y gestión del Patrimonio de la Humanidad y sus *stakeholders*.

Por último, apuntamos la existencia de autores que defienden la imposibilidad de alcanzar siempre un acuerdo total con los públicos en el contexto del patrimonio, puesto que

Although the involvement of stakeholders in cultural heritage management is essential, sometimes less conciliatory decisions have to be taken. These situations can arise when stakeholder interests are impossible to reconcile, when a specific stakeholder's demand is incompatible with the preservation of heritage, or when a substantial portion of local stakeholders favor the construction of dams over the preservation of significant cultural heritage sites (Batarda Fernandes & Maia Pinto, 2006: 141).

e. Como distintivo avalador de confianza entre la organización y sus públicos

El sello Patrimonio de la Humanidad es un distintivo excepcional reconocido supranacionalmente y que sólo puede otorgarse a partir de un largo proceso de inscripción, que culmina con la valoración de las características de universalidad y excepcionalidad de los bienes nominados por parte de expertos internacionales de instituciones de prestigio como el ICOMOS, el IUCN o la UNESCO. En definitiva, al menos teóricamente, es un distintivo en el que los públicos pueden confiar, siendo la confianza un elemento fundamental para mejorar y mantener las relaciones entre una organización y sus públicos. De este modo, el turista quizá pueda apreciar la inscripción como un “sello de calidad turística”¹⁸⁸; el visitante cultural o el académico experto en arte, arqueología, historia, etc. podrá considerarlo un “sello de calidad cultural”; el individuo que decida donar una cantidad económica desinteresadamente para garantizar su preservación “confiará” en que su dinero sirve realmente a una buena causa; y lo mismo sucederá, entendemos, con otras tipologías de públicos, como la ciudadanía, las empresas privadas, la administración pública, posibles inversores, y un largo etcétera.

¹⁸⁸ Idea que podemos extraer de la siguiente afirmación de Ryan & Silvanto (2011: 307): “the WHS ‘brand’ is of critical importance because it testifies to historic attributes and developments that tourists, in many cases, would be unable to discern for themselves”.

Sin embargo, algunos estudios han demostrado que el sello Patrimonio de la Humanidad no siempre es considerado un honor para la población local (ver por ejemplo: Lee, 2010: 8), pudiéndose extraer de ellos una falta de confianza no sólo en los beneficios futuros de una posible inscripción en la Lista, sino también una desconfianza aparente en el propio Comité del Patrimonio de la Humanidad, en la UNESCO o en cualquier ente supranacional que se “inmiscuya” en los intereses locales, regionales o nacionales. Por eso, creemos que estudios relacionados con la confianza serían pertinentes en el contexto del Patrimonio de la Humanidad, pudiéndose abrir líneas de investigación que, por ejemplo, determinen el grado de confianza que los distintos públicos depositan en la UNESCO, en la iniciativa del Patrimonio de la Humanidad o en los entes supranacionales en general, comparando después en qué grado influye dicha confianza en las relaciones de los sitios Patrimonio de la Humanidad –o del propio Comité– con sus distintos públicos situacionales, cuya catalogación, segmentación y jerarquización debería introducir los criterios propugnados por las relaciones públicas.

Para ello, por ejemplo, podrían tomarse como referencia o como posible comparativa aquellos estudios realizados sobre el nivel de confianza (*level of trust*) de los ciudadanos para con sus respectivos gobiernos desde la disciplina de las relaciones públicas (ver por ejemplo: Hong *et al.*, 2012). Si bien, dado el alcance mundial de la iniciativa de la UNESCO y su objetivo primordial en cuanto a generar comprensión mutua entre las distintas culturas del mundo, también recomendamos la inclusión de literatura que contemple la confianza desde el punto de vista de la interculturalidad, que define el concepto como un “mecanismo de reducción de complejidad en las dinámicas interculturales” (Onghena, 2003: 9).

f. Como intermediario cultural para el uso de las relaciones públicas

Las relaciones públicas son, por sí mismas, consideradas un intermediario cultural entre las organizaciones y sus públicos (Curtin & Gaither, 2007a: 210-211; L’Etang *et al.*, 2007: 73). En ese contexto, los profesionales de relaciones públicas no son simples traductores de diferentes costumbres y normas, sino que deben llevar a cabo un alto grado de auto-reflexión y pensamiento a largo plazo para ser capaces de de-construir significados e identidades de los públicos, de la organización e incluso de sí mismos.

También el patrimonio, definido como un contenedor de valores y significados para los ciudadanos del presente (Castillo Ruiz, 2008: 13), merece ser analizado desde esta perspectiva, por lo que una aproximación desde la intermediación cultural podría resultar, quizás, doblemente adecuada. Al respecto, cabe precisar que el Patrimonio de la Humanidad no sólo pretende fomentar la comprensión y el respeto entre las distintas culturas del mundo, igualándolas en cuanto a su carácter de universalidad, sino que, además, como hemos visto anteriormente, el patrimonio puede ser entendido como la historia procesada a través de mitos. Unos mitos que, en el caso concreto del Patrimonio de la Humanidad, pueden ser compartidos por todos los ciudadanos del mundo.

En este sentido, la teoría demuestra que aludir a los mitos compartidos puede ser una útil doble estrategia, tanto de influencia, como de persuasión, porque conecta con las emociones y creencias más profundas de las personas (Curtin & Gaither, 2007a: 131).

En conclusión, vemos que tanto a las relaciones públicas como al patrimonio –y muy especialmente al Patrimonio de la Humanidad– les ha sido otorgado académicamente, aunque por separado, el papel de intermediarios culturales. Por este motivo, nuestra propuesta es la creación de estudios que analicen la combinación de ambos conceptos desde la óptica de la intermediación cultural.

Para ello, nos planteamos algunas preguntas, como por ejemplo: ¿puede el patrimonio, y en especial el Patrimonio de la Humanidad, fortalecer la función de intermediario cultural en la profesión de relaciones públicas? O del mismo modo, ¿pueden las relaciones públicas hacer lo propio con el patrimonio y, más concretamente, con el Patrimonio de la Humanidad?

Hemos detectado un posible punto de partida en el artículo de Johnson & Sink (2013) para la revista *Public Relations Inquiry*, en el cual los autores analizan la figura de los *museos étnicos*, unas “organizaciones étnicas” que ejercen una función de *soft power* y que definen como: “*a non-profit-generating, permanent institution open to the public that acquires, conserves, researches, exhibits and communicates material artifacts related to a particular racial, ethnic or cultural group*” (Johnson & Sink, 2013: 358). Una tipología de museos que analizan desde lo que ellos denominan *relaciones públicas étnicas*, “*a possible specialization in public relations that focuses on culture as does international public relations, but without the boundaries of nation states*” (*Ibidem*: 371). Una especialización focalizada en personas específicas –y no en entes políticos– y en organizaciones centradas en la cultura, ideal para explorar conceptos escasamente estudiados en relaciones públicas como el de raza, etnia, poder, apoderamiento, prejuicio, discriminación, cambio social, identidad cultural o multiculturalismo doméstico, entre otros (*Ibidem*: 370-371). ¿Podría esta perspectiva adaptarse al estudio de los sitios Patrimonio de la Humanidad?

g. Como objeto de estudio de las relaciones públicas internacionales y de la diplomacia pública

Frey *et al.* (2011: 18-19) demuestran empíricamente que los países, sabiendo de la relevancia de la Lista del Patrimonio de la Humanidad, intentan influir, mediante el uso de factores económicos y políticos, en el proceso de inscripción de sus bienes nacionales. En este sentido, consideramos apropiados futuros estudios que analicen también la posible influencia de las relaciones públicas internacionales¹⁸⁹, de la diplomacia pública¹⁹⁰ y del

¹⁸⁹ Las “relaciones públicas internacionales”, definidas como aquellas relaciones públicas que se llevan a cabo fuera de su país de origen (Black, 2001: 205) sobre todo –aunque no exclusivamente– a manos de corporaciones multinacionales (S. Lee, 2009: 761, 764), son una especialización que ha despertado el interés de varios académicos en los últimos tiempos (ver por ejemplo: Black, 1994; Choi & Cameron, 2005; Curtin & Gaither, 2007a; S. Lee, 2009; Manheim & Albritton, 1984; Newsom *et al.*, 2001; M. Taylor, 2001, 2008; Wakefield, 2007). Asimismo, las relaciones públicas internacionales existen en comparación con su opuesto, las

lobbying de las naciones-estado en un momento tan importante como el de aceptar las nominaciones estatales como futuras inscripciones de valor universal. E incluso, ¿por qué no?, estudios focalizados exclusivamente en la diplomacia de las ciudades (Sánchez Chillón, 2014), que en la actualidad juegan un papel cada vez más importante en la arena global mediante lo que se conoce como *Urban Advocacy*.

También sería adecuado investigar acerca del uso que los estados-nación –así como las ciudades– hacen de sus posesiones ya listadas en las relaciones públicas internacionales, para afirmar o rebatir la afirmación de que “*Nations use World Heritage listing as a form of soft power, a means of communicating their cultural, social and even environmental credentials to the world*” (Labadi & Long, 2010: 6).

Por último, también recomendamos estudios que contemplen el Patrimonio de la Humanidad como un *régimen* en sí mismo, el cual desea mantener su reputación, su ventaja y su posición de ‘monopolio’ internacional en la protección del patrimonio mundial, a la vez que

(...) represents an international arena which develops norms and dictates international behavior through the abovementioned power mechanisms as well as it manifold political, economic and socio-cultural incentives. The regime could thus be identified as a principal rather than an agent (Ferrucci, 2012: 24-25).

En este sentido, considerar el Patrimonio de la Humanidad como un régimen internacional protagonista de las relaciones públicas internacionales también implicaría ser consciente de ciertas deficiencias y defectos raramente mencionados en la literatura sobre el objeto de

relaciones públicas domésticas, ambas dedicadas a preservar una reputación consistente y a crear relaciones, pero llevadas a cabo de un modo distinto, puesto que en el caso de las relaciones públicas internacionales, “*is much more difficult in the global arena due to cultural and language differences, regulatory environments, political and economic systems, media, and other local variables that must be considered. But with the proper organizational thinking, it is possible to respond to all of these factors while at the same time preserving the local and global mandates*” (Wakefield, 2001: 642). Para ello, es fundamental que profesionales y educadores en relaciones públicas creen “*(...) parameters for an international body of knowledge and for academic study in public relations that respects differences across societies, governments, and cultures*” (Newsom et al., 2001: 658). A un nivel más práctico, y según Castillo Esparcia (2009: 214-215), las principales actividades de las relaciones públicas internacionales serían las siguientes: a) aconsejar en aspectos culturales del país de recepción; b) organizar encuentros con responsables de medios de comunicación de otros países; c) organizar reuniones específicas con organizaciones de otros países que actúan en el mismo ámbito profesional; d) presentar a personas que ocupan posiciones estratégicas en el sistema político del país de recepción y que puedan ayudar a la organización; e) entablar encuentros con líderes de opinión del país receptor; f) informar sobre la estructura económica, social, política, cultural y otros ámbitos del país receptor; g) asesorar en los cambios que deben hacer las organizaciones que desean actuar en otros países; h) poseer contactos con empresas de RRPP de otros países; i) contar con especialistas en las materias y no acometer actuaciones basadas en el voluntarismo; y j) contar con expertos en traducciones, comunicados de prensa, etc. en los idiomas pertinentes.

¹⁹⁰ Desde una óptica relacional de las relaciones públicas internacionales, la diplomacia pública es más efectiva y más ética “*when the activities create and extend relationships among people and organizations (...) These relationships should be fostered by interpersonal and strategic communication and these relationships will create the social capital and enact the values of participation, democracy and tolerance*” (M. Taylor, 2008: 24).

estudio, como por ejemplo “*the entrenched notion of sovereignty that can prevent protection of heritage, the financial strain of an ever increasing List, and a lack of heavy sanctioning power*” (Ferrucci, 2012: 79).

h. Como objeto de estudio de las relaciones públicas entendidas como vehículo constructor de identidades nacionales

Son muchos los autores que afirman que el patrimonio mantiene una estrecha relación con la identidad de un pueblo (Aa, 2005; Gómez Schettini & Troncoso, 2011; Palmer, 1999: 319; Pantzou, 2009: 240; San Eugenio Vela, 2009), al tratarse de un recurso estable y auténtico, un “ADN cultural” (Mateos Rusillo, 2008a) al que poder recurrir para identificar y singularizar a un colectivo, algo especialmente relevante en una época en la cual se solapan y diluyen las identidades individuales y colectivas a través de la diáspora y la hibridez¹⁹¹. En este sentido, los bienes listados como Patrimonio de la Humanidad pueden funcionar –y parece ser que funcionan– como icono con finalidad nacionalista (Evans, 2004: 316; Labadi, 2007: 157; J. Scott, 2002; Shackley, *Cfr.* Frey & Steiner, 2011: 1; Landers, 2010), a la vez que sirven para reforzar el concepto de nación-estado (Cesari, 2010: 318).

Su análisis desde la óptica de las relaciones públicas que, como disciplina y como práctica, también se han convertido en un elemento crucial en los procesos de construcción nacional del actual mundo globalizado (Xifra, 2010: 131), aparece como un campo inexplorado de gran interés académico. Y más aún en una era en que las relaciones internacionales están repletas de “obsesiones identitarias”, “transferencias de angustias respecto a lo identitario”, “manipulación en el ámbito de la identidad”, “dinámicas identitarias”, “enfermedades identitarias” y “déficits identitarios”, sin obviar el “problema de la crisis de identidad generalizada” (Onghena, 1998: 132- 133, 159).

i. Como objeto de estudio de las relaciones públicas sin ánimo de lucro (nonprofit public relations)

La UNESCO es una organización internacional sin ánimo de lucro que, a través de su página *web* oficial sobre el Patrimonio de la Humanidad, pide donaciones económicas a individuos de cualquier nacionalidad para contribuir a la preservación de los bienes listados (<http://whc.unesco.org/en/donation>). De este modo, una de las principales tipologías de relaciones que dicha organización debe fomentar y mantener son las dirigidas a los donantes (*fundraising*).

Asimismo, la UNESCO también busca el apoyo económico del sector privado mediante el World Heritage Centre Partnership Conservation Initiative (PACT), creado en 2002 para buscar *partners* interesados en trabajar su responsabilidad social –entendida desde la perspectiva de la comunicación corporativa– a cambio de donaciones directas o de

¹⁹¹ Por “diáspora” entendemos la dispersión de los grupos étnicos de sus países de origen y por “hibridez”, el aumento de nuevas formas múltiples de superponer identidades (Curtin & Gaither, 2007a: 208). Ambas realidades nos impiden hablar, ya, de culturas nacionales monolíticas.

patrocinar determinados sitios que formen parte de la Lista del Patrimonio de la Humanidad en Peligro (<http://whc.unesco.org/en/become-partner/>).

Sin embargo, no hemos detectado ningún estudio que analice las relaciones que la UNESCO o el World Heritage Centre mantienen con sus donantes y *partners*, ni tampoco ninguno que haga referencia explícita a la necesidad de analizar el Patrimonio de la Humanidad desde la comunicación sin ánimo de lucro y el *fundraising*.

Por ello, proponemos que las futuras investigaciones sobre el Patrimonio de la Humanidad tomen también como punto de partida la literatura sobre el *nonprofit*¹⁹², que si bien suele estudiarse desde la óptica de las finanzas y la responsabilidad o rendición de cuentas (*accountability*) (ver por ejemplo: Schwartz & Austin, 2008), también cuenta con acercamientos desde las ciencias de la comunicación, y sobre todo desde la comunicación organizacional bajo el nombre de *nonprofit communication* (Dempsey, 2011; Eschenfelder, 2012; Isbell, 2012; Koschmann, 2012; McKeever, 2013) o de *nonprofit public relations* (M. Lee, 2011; Pullen, 2009; Sisco *et al.*, 2013), si éstos se realizan desde la disciplina de las relaciones públicas. De hecho, desde esta última perspectiva existen casos documentados de prácticas de relaciones públicas en el sector sin ánimo de lucro de Estados Unidos desde la primera década del siglo XX (M. Lee, 2011: 323), por lo que las *nonprofit public relations* son prácticamente tan antiguas como la propia disciplina de las relaciones públicas. Aún así, cabe destacar que esta especialidad ha sido históricamente muy descuidada por los académicos, si bien a partir del año 2007 se vislumbra un incremento notable de la producción científica referente a las *nonprofit public relations* (Sisco *et al.*, 2013: 294).

En los estudios de la comunicación de organizaciones sin ánimo de lucro (en inglés *nonprofit organizations* o NPO)¹⁹³ conviven varias líneas de investigación potencialmente aplicables al contexto del Patrimonio de la Humanidad. Una bastante común en los últimos tiempos es la referente a la adopción de la tecnologías de la información y la comunicación (TIC) –redes sociales, *web* corporativa, etc.– por parte de distintos tipos de NPO (ver por ejemplo: Sommerfeldt, 2013; Zorn *et al.*, 2011), una vía de estudio que también se ha desarrollado específicamente desde la perspectiva de las relaciones públicas (Curtis *et al.*, 2010; Waters *et al.*, 2009; Yeon *et al.*, 2005), desde la cual se apunta, en líneas generales, el papel beneficioso de los *social media* en cuanto a incrementar la posibilidad de alcanzar los públicos de las NPO y lograr *engagement* (compromiso) con ellos, siempre y cuando existan planificación e investigación previas.

Otras líneas de investigación aplicables son las que apuntan ciertas diferencias de medición en la comunicación de las NPO con respecto a las organizaciones con ánimo de lucro (Kaplan, 2001); las que se centran en las relaciones de poder generadas por la intersección de distintas identidades sociales involucradas en las NPO internacionales

¹⁹² También conocido como “*the “independent sector,” “voluntary sector,” “nongovernmental sector,” “civil society,” and “third sector,” among other terms*” (Lewis, 2012: 186-187).

¹⁹³ Teorizadas, en el contexto de la comunicación organizacional, como “actores políticos” (Dempsey, 2011) y como “empresas contradictorias” que deben adaptarse a la tensión entre los imperativos financieros del mercado y la misión social de la organización (Sanders, 2012: 183).

(Murphy & Dixon, 2012); las que tratan las relaciones de las *NPO* con sus *stakeholders* en contextos en los que debe comunicarse el concepto de “cambio” (Lewis *et al.*, 2001); o las que se focalizan exclusivamente en un tipo de relación, como las que se producen entre los estados-nación y las *NPO* (Rey-García *et al.*, 2012), entre otras.

En definitiva, creemos que cualquiera de estas líneas de investigación sería un punto de partida adecuado al objeto de estudio Patrimonio de la Humanidad desde una perspectiva tan novedosa como necesaria.

j. Como objeto de estudio del issues management

Según Matilla, el ejercicio del *issues management* contemporáneo debe entenderse como la gestión proactiva de temas potenciales –sean éstos conflictivos y perjudiciales u oportunidades favorables– desde la planificación estratégica de las relaciones públicas (Matilla, 2010b: 53).

El tratamiento del Patrimonio de la Humanidad como objeto de estudio del *issues management* queda altamente justificado, puesto que el patrimonio reconocido por la UNESCO supone un recurso no renovable, frágil y de valor universal, que precisa ser preservado para las generaciones futuras y, a la vez, debe ser utilizado con fines económicos en beneficio de la población local, en un contexto en el que intervienen infinidad de *stakeholders* –internacionales, nacionales y locales– muy influyentes y con intereses opuestos y donde, además, múltiples factores externos –como el cambio climático¹⁹⁴, las guerras, el turismo masivo, o la inseguridad¹⁹⁵, entre otros– pueden afectar potencialmente su integridad y supervivencia.

Por lo tanto, desde un punto de vista teórico, la prospección proactiva característica del *issues management* debería ser una herramienta de gestión fundamental del Patrimonio de la Humanidad, aunque la *praxis* nos demuestre que muy pocos estudios han sido publicados en esta dirección, a excepción de algún ejemplo puntual como el realizado por los sitios Patrimonio de la Humanidad Marinos (Ehler & Douvere, 2011), y en especial, por el Great Barrier Reef Marine Park australiano (Chadwick & Green, 2000: 681-686).

¹⁹⁴ De hecho, según un estudio publicado en la revista científica *Environmental Research Letters*, el aumento del nivel del mar fruto del calentamiento global amenaza con destruir, en unos dos mil años, a un total de 136 sitios Patrimonio de la Humanidad, entre los cuales se incluyen algunos tan emblemáticos como la Estatua de la Libertad y la Torre de Londres (IOP/T21, 2014).

¹⁹⁵ La “seguridad” es una condición fundamental de cualquier atracción turística, y muy especialmente de los sitios Patrimonio de la Humanidad (Fyall & Rakić, 2006: 172). En este sentido, sin un mínimo de seguridad, la capacidad de atracción turística de los sitios listados se vería seriamente afectada, reduciendo el número de visitas y, por consiguiente, también el dinero recaudado que debe servir para la protección y conservación del bien patrimonial para las generaciones futuras. Y eso sin contemplar otras consecuencias nefastas de la inseguridad, como por ejemplo los daños físicos o los robos de objetos, especialmente inaceptables en unos bienes tan excepcionales e importantes para toda la humanidad.

2.4.8. Listas patrimoniales competencia del Patrimonio de la Humanidad

La Lista del Patrimonio de la Humanidad coexiste internacionalmente con una gran cantidad de listas patrimoniales, la mayoría creadas alrededor del último lustro. Identificamos al menos las siguientes tipologías: a) Listas de la New7Wonders Foundation; b) otras listas históricas con el concepto de las Maravillas del Mundo; c) la Lista del Google's World Wonders Project; d) la Lista de Patrimonio Europeo; e) listas de los Pueblos Más Bonitos de la Tierra; f) listas relacionadas con el movimiento *Slow*; g) listas realizadas por administraciones territoriales; h) listas realizadas por guías de viajes; i) listas realizadas por medios de comunicación convencionales; j) listas realizadas por iniciativa empresarial; k) listas del patrimonio no terrestre; y l) listas del patrimonio de mundos imaginarios. Veamos cada una al detalle:

2.4.8.1. Listas de la New7Wonders Foundation

Establecemos un antes y un después en la conceptualización del patrimonio a partir de la votación universal de las nuevas Siete Nuevas Maravillas del Mundo en 2007, establecida por la organización sin ánimo de lucro New7Wonders Foundation y por la corporación comercial The New Open World Corporation (NOWC). A través de la *web* <http://www.n7w.com/>, su fundador, Bernard Weber, propuso que todos los ciudadanos del mundo votaran el 'mejor' patrimonio cultural material del planeta. Después de un largo proceso, con más de 100 millones de votos, y en la fecha nada casual del 07/07/07, se anunciaron los siguientes 7 ganadores: Chichen Itzá (México), el Taj Mahal (India), Petra (Jordania), el Coliseo (Italia), la Gran Muralla (China), el Machu Picchu (Perú) y el Cristo Redentor de Río de Janeiro (Brasil).



Figura 12. **Logotipo de The New7Wonders of the World.**

Fuente: The New7Wonders Foundation.

Entendemos que la importancia de esta iniciativa recae en el hecho insólito de que no fuera un poder político quien decidiera qué bienes patrimoniales debían ser especialmente protegidos y excepcionalmente reconocidos, sino que esta función fue adoptada por la propia ciudadanía, mediante mecanismos de elección individual. Una realidad imposible siquiera de concebir diez años antes, cuando el antropólogo Llorenç Prats (1997: 34) aseguraba que una de las particularidades del patrimonio era, precisamente, que la "sociedad" en su conjunto no era la encargada de seleccionar qué era y qué no era

patrimonio¹⁹⁶.

Con este cambio de paradigma patrimonial, que supone un traspaso de poderes inusuales a la ciudadanía, se origina una especie de fiebre global por seleccionar el mejor patrimonio de cada lugar, ya sea éste a nivel mundial, continental, estatal, regional o incluso local, en el que cualquier persona –y no sólo los expertos en patrimonio– puede resultar influyente, votando en múltiples listas populares “del mejor patrimonio” creadas por terceros –normalmente medios de comunicación privados– e, incluso, puede idear su propia lista *top* patrimonial y publicarla en Internet sin que se cuestione la legitimidad del proceso de elección.

Este *boom* del patrimonio coincide con una corriente social que “valora la recuperación del pasado, porque siente necesidad de pasado” (Ballart Hernández, 2002: 125). Una necesidad de patrimonio provocada, seguramente, por el vértigo que genera el cambio constante, intrínseco de la modernidad líquida descrita por el sociólogo polaco Zygmunt Bauman (2002), y que llevaría al ciudadano a buscar ciertas raíces identitarias y de estabilidad para no sentirse perdido en la postmodernidad.

También debe entenderse en el contexto socio-político, cultural y comunicacional de principios del siglo XXI descrito por otro sociólogo, el catalán Manuel Castells, en el cual conviven dos ejes bipolares: la oposición entre globalización cultural e identificación cultural; y la brecha entre individualismo y comunalismo (Castells, 2009), que explicarían cómo y porqué un porcentaje tan grande de individuos, y procedentes de tantos países distintos participaron en la elección de las nuevas Siete Nuevas Maravillas del Mundo. Siguiendo las ideas de Castells, la iniciativa de Weber se propagó rápidamente gracias a una audiencia creativa global, deseosa de un consumo icónico y con aspiraciones comunales –en cuanto que se elegía una pequeña selección representativa de toda la humanidad–, pero que a la vez actuaba por motivos de identificación nacionalista a través del individualismo en red, votando en línea y promoviendo el activismo de sus semejantes para ganar una competición entre países no sólo por el prestigio internacional, sino también por una encubierta supremacía cultural, tradicional e identitaria de unos países “vencedores” sobre otros “perdedores”. El éxito de esta competición global podría justificarse, además, a partir del Principio de Impulsión de Martin (Bernays *et al.*, 2008: 109), que señala la presteza de la mayoría de grupos a entrar en conflicto de un tipo u otro con sus grupos opositores, puesto que nada llama tan fácilmente la atención general y cautiva tanto a un grupo como un concurso de cualquier clase.

Debido al éxito rotundo a nivel de participación y cobertura mediática de The New 7 Wonders, y viendo el potencial económico que unas nuevas listas podrían generar, The New 7 Wonders Foundation propuso a continuación la votación, a través de teléfono fijo o SMS, de *The New 7 Wonders of Nature*, recaudando cientos de millones de dólares. Los resultados

¹⁹⁶ Si bien esta es la visión mayoritaria durante el siglo XX, también es cierto que a principios del siglo XXI detectamos ya una primera opinión distinta a la de Prats, más acorde con los nuevos tiempos, avanzándose conceptualmente a la puesta en práctica de Weber: “*anyone, an individual or group can ‘create’ heritage, and is free to decide what will be part of this heritage*” (Poria, 2001: 53).

finales se publicaron el 11/11/11 y fueron: El Amazonas, Halong Bay, las Cataratas de Iguazú, la Isla de Jeju, Komodo, el Río Subterráneo de Puerto Princesa y Table Mountain.



Figura 13. Logotipo de New7Wonders of Nature.

Fuente: The New7Wonders Foundation.

Y todo parece apuntar que el filón de las 7 Nuevas Maravillas va para largo. Prueba de ello son las *New 7 Wonders Cities* (<http://www.n7w.com/cities/en>), una nueva iniciativa ideada por Weber que desde el 7 de diciembre de 2014 cuenta con las siguientes siete ciudades maravillas del mundo: Beirut (Líbano), Doha (Qatar), Durban (Sud África), La Habana (Cuba), Kuala Lumpur (Malasia), La Paz (Bolivia) y Vigan (Filipinas). La ciudad española que más lejos llegó en las votaciones fue Barcelona, que estuvo durante todo un año entre las 21 ciudades finalistas.

2.4.8.2. Otras listas históricas con el concepto de las Maravillas del Mundo

La Web <http://www.7wonders.org> recoge otros ejemplos surgidos a lo largo de la historia, con menor notoriedad que las originarias 7 Maravillas de la Antigüedad o las nuevas listas de The New 7 Wonders Foundation, pero que merece la pena citar. Estas son The Middle Ages Wonders, The Civil Engineering Wonders, The Man-made Wonders y The Underwater Wonders.

2.4.8.3. The Google's World Wonders Project

The Google's World Wonders Projectes una plataforma *on-line* (<http://www.google.com/culturalinstitute/worldwonders/>), pensada para que los usuarios puedan descubrir y acceder a una selección de lugares Patrimonio de la Humanidad de países de todo el mundo. Mediante la tecnología *Street View*, se puede navegar interactivamente desde cualquier ordenador, a través de fotografías panorámicas tomadas a pie de calle y en 360º, que generan la sensación de un paseo en 3D por el interior y alrededores del sitio. La herramienta permite a turistas y exploradores virtuales visitar una selección de sitios Patrimonio de la Humanidad del mundo, usarlas como elemento educativo en las aulas, o preservar la cultura digitalmente para las generaciones futuras.



Figura 14. Logotipo del World Wonders Project de Google integrado en arte final.

Fuente: Google's World Wonders Project.

El proyecto permite un nivel de accesibilidad global al patrimonio mundial sin precedentes, aunque conceptualmente tenga sus limitaciones porque, como bien apunta Prats, una visita virtual, por muy lograda que esté, jamás podrá reemplazar la visita física a los bienes patrimoniales, puesto que

En el ámbito del patrimonio, la noción de autenticidad se basa exclusivamente en la metonimia, es decir, se logra únicamente mediante aquellos elementos que se supone que realmente han estado en íntimo contacto o formado parte de los parámetros extraculturales que los legitiman (sean especímenes naturales, objetos históricos y/o pertenecientes al individuo genial, o frutos de la inspiración creativa). La metáfora (la imagen, la fotografía, la copia, la reproducción...) tiene una capacidad de evocación auxiliar, pero jamás alcanza a legitimar por sí misma un repertorio patrimonial (Prats, 1997: 55).

En Septiembre de 2014, de los 174 sitios inscritos en el *Google's World Wonders Project*, 12 de ellos son españoles: los sitios arqueológicos de Tarraco (Tarragona) y Mérida, San Cristóbal de la Laguna, los centros históricos de Toledo y Córdoba, la ciudad amurallada de Cuenca, las ciudades antiguas de Salamanca, Ávila, Segovia, Cáceres y Santiago de Compostela, y las murallas romanas de Lugo. A pesar de una presencia notoria, España no lidera esta Lista de Maravillas del Mundo, patrocinada por la UNESCO, The World Monuments Fund y Cyark. Por delante suyo, se sitúan cuatro países: Camboya (con 32 sitios), Japón (con 21), Italia (con 21), Francia (con 15) y Reino Unido (con 14). Aunque cabe destacar que esta clasificación no debería ser relevante por la extrema juventud del proyecto –lanzado a finales de la primavera de 2012–, en el que todavía queda mucho patrimonio por listar e, incluso, muchos países rezagados por participar.

2.4.8.4. La Lista del Patrimonio Europeo

El Sello de Patrimonio Europeo, pensado para complementar otras iniciativas existentes, como la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, se creó en 2007 durante el 50º

aniversario de la Unión Europea, para impulsar la dimensión transnacional europea de los bienes culturales, los monumentos, los enclaves naturales o urbanos, el patrimonio tangible e intangible, contemporáneo y tradicional y los lugares que han desempeñado un papel esencial en la construcción y consolidación de Europa. Su finalidad consiste en reforzar el apoyo de los europeos a una identidad y espacio cultural comunes, reforzando con ello la cooperación entre los Estados de Europa, y constituyendo un medio para proteger y promover el patrimonio cultural del continente con el fin de identificar y legar dicho patrimonio a las generaciones futuras. En 2007 se aprobó una clasificación provisional, con 68 sitios de 19 países diferentes, entre los cuales se encuentra España, liderando la Lista continental con cuatro sitios inscritos (<http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioEur/>) –el máximo posible hasta la fecha–, aunque no en solitario, puesto que está empatada con otros países del continente. Los sitios españoles elegidos por su valor europeísta son: el Archivo de la Corona de Aragón de Barcelona, el Real Monasterio de Yuste, el Cabo de Finisterre y la Residencia de Estudiantes de Madrid.

El 19 de Mayo de 2011 se alcanzó un nuevo acuerdo sobre el Sello de Patrimonio Europeo (<http://eur-lex.europa.eu/es/consleg/latest/chap1640.htm>) donde se acordó que los primeros sitios oficiales no se anunciarían hasta el curso 2013-2014, considerando además que los 68 sitios inscritos provisionalmente en 2007 deberían volver a pasar entonces el filtro de los expertos para poder ser finalmente publicados. Cada estado de la UE, de manera voluntaria, podría presentar un máximo de cuatro nominaciones en esta primera etapa, que posteriormente serían evaluadas por expertos independientes. A partir de 2015, los estados podrán designar hasta dos sitios por año, y los expertos seleccionarán como máximo un bien patrimonial por país. En este nuevo acuerdo se destaca que el Sello de Patrimonio Europeo se concederá a los sitios no tanto sobre la base de sus cualidades arquitectónicas o su belleza, sino más bien por su valor simbólico europeo y su función educativa.



Figura 15. **Logotipo del Patrimonio Europeo.**

Fuente: MCU.

2.4.8.5. Listas de Los Pueblos Más Bonitos de la Tierra

La Confederación de los Pueblos Más Bonitos de la Tierra es una iniciativa creada el 8 de julio de 2012 para unir en una única federación internacional las distintas asociaciones nacionales establecidas bajo el lema “Los Pueblos Más Bonitos”, idea que nace en Francia en 1982 y que ha sido adoptado posteriormente por países como Bélgica (1994, sólo en la región de

Valonia), Canadá (1998, sólo en Quebec), Italia (2001), Japón (2005), Rumanía (2010), Alemania (2011, sólo en Sajonia) y España (2011).



Figura 16. Logotipo de Les Plus Beaux Villages de la Terre.

Fuente: Les Plus Beaux Villages de France

En el caso de España, conviven en la actualidad veinticuatro municipios de menos de 15.000 habitantes que, por su patrimonio arquitectónico o natural certificado, han pasado los criterios establecidos en la Carta de Calidad de la asociación. Concretamente, Los Pueblos Más Bonitos de España son: Cantavieja, Frías, Alcalá del Júcar, Urueña, Pedraza, Ayllón, La Alberca, Lastres, Mogarraz, Véjer de la Frontera, Mojácar, Pampaneira, Albarracín, Valderrobres, Rubielos de Mora, Lucainena de las Torres, Maderuelo, Medinaceli, Morella, Peñíscola, Valverde de los Arroyos, Santillana del Mar, Puertomingalvo y Calaceite.



Figura 17. Logotipo de Los Pueblos Más Bonitos de España.

Fuente: Los Pueblos Más Bonitos de España

2.4.8.6. Listas relacionadas con el Movimiento *Slow*

Como hemos visto en el punto 2.2.3.2.2.4., coexisten en la actualidad varias listas ligadas al concepto *Slow* que guardan una estrecha relación con el patrimonio, especialmente el inmaterial. Las más estrechamente vinculadas serían las ligadas a la comida – *Slow Food*– y a los pueblos y ciudades – *Slow Cities*–.

2.4.8.7. Listas realizadas por administraciones territoriales

Otro agente implicado en la creación de listas patrimoniales es la Administración Pública. En el caso de España, por ejemplo, la Administración General del Estado ha creado una lista propia con determinadas posesiones Patrimonio de la Humanidad españolas bajo el nombre de marca Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, que veremos al detalle más adelante en el punto 2.4.10.2.

También detectamos ejemplos en Administraciones Autonómicas, como el proyecto 9 Maravillas de Cataluña, nombre con el que la Generalitat de Catalunya, a través de su portal *web* Patrimoni.gencat.cat, ha bautizado oficialmente los nueve conjuntos declarados Patrimonio de la Humanidad en la comunidad autónoma catalana, si bien todavía no cuenta con un logotipo definidor. Destacamos de esta iniciativa el curioso uso del vocablo “Maravilla” –obtenido probablemente de la iniciativa de The New7Wonders, competencia directa de la Lista de la UNESCO– para referirse a unos lugares que han sido elegidos Patrimonio de la Humanidad.

2.4.8.8. Listas realizadas por guías de viajes

Las guías de viaje suelen crear listas reduciendo la larguísima Lista de Patrimonio de la Humanidad a un subjetivo *Top 10* o *Top 30* para favorecer determinados destinos a nivel turístico. Dos claros ejemplos internacionales son:

- Los mejores 10 sitios Patrimonio de la Humanidad del planeta según la guía de viajes Explorra. Esta clasificación subjetiva cuenta con una representación española: la Alhambra de Granada. Las otras nueve obras seleccionadas son Stonehenge, Chichen Itzá, la Isla de Pascua, las Pirámides de Guiza y la Esfinge, la Ciudad Vieja de Jerusalén y sus Murallas, la Ciudad del Vaticano, el Machu Picchu, Tikal y Nôtre Dame de París (http://www.explorra.com/travel-guides/top-10-world-heritage-sites_24626).
- Top 30 de los mejores sitios Patrimonio de la Humanidad del mundo según National Geographic, que ha realizado un total de 30 guías sobre cada uno de ellos. España se ve representada en una de estas guías, que trata sobre el conjunto de obras de Antoni Gaudí en Barcelona <http://travel.nationalgeographic.com/travel/world-heritage/sites/>.

2.4.8.9. Listas realizadas por medios de comunicación convencionales

En el último lustro, son muchos los medios de comunicación de referencia que han usado el patrimonio para generar *publicity* hacia sus soportes, gracias a la idea de confeccionar sus propias listas *top* con aureola de interés público.

A escala internacional destacamos la iniciativa Los mejores 10 sitios Patrimonio de la Humanidad del planeta según Askmen, una popular revista masculina líder en Internet, con más de 19 millones de lectores mensuales. Esta clasificación cuenta nuevamente con

representación española, la Alhambra de Granada. Los otros nueve elegidos son: el centro histórico de San Petesburgo, Everglades National Park, Stonehenge, Chichen Itzá, la Isla de Pascua, las Pirámides de Giza, la Ciudad Vieja de Jerusalén y sus murallas, la Ciudad del Vaticano y Nôtre Dame de París (http://uk.askmen.com/top_10/travel_200/217_travel_top_ten.html).

A escala nacional, conviven varias listas creadas por medios de comunicación de masas de ámbito nacional, sobre todo periódicos y cadenas de televisión privadas. Curiosamente, unas cuantas de ellas comparten el mismo nombre, el de “Las 7 Maravillas de España”:

- La organizada por el portal de noticias Terra.es, que el 13 de Agosto de 2012 a las 11:22 horas, contaba con un total de 14.276.370 votos recibidos (<http://top.terra.es/arteycultura/152-las-7-maravillas-de-espana>).
- La del periódico gratuito 20 Minutos, que hizo lo propio en 2011, con los siguiente resultados: 1) la Alhambra, el Generalife y el Albaicín de Granada; 2) el centro histórico de Salamanca; 3) el Palacio Real de Aranjuez; 4) los pueblos marineros de la Costa Verde de Asturias; 5) la Torre de Hércules y la Ciudad de la Coruña; 6) el Monasterio de El Escorial; y 7) el centro histórico de Cáceres (<http://listas.20minutos.es/lista/las-7-maravillas-de-espana-285826/>).
- La del diario El Mundo en 2007, que a través de 46.350 votaciones, propuso la siguiente clasificación: La Alhambra, la Mezquita de Córdoba, la Catedral de Santiago, el Escorial, el Acueducto de Segovia, el Teatro Romano de Mérida y la Sagrada Familia. Posteriormente se realizó un 7+1 para incluir la Catedral de Burgos, con mención especial de la audiencia (http://www.elmundo.es/especiales/2007/06/cultura/alhambra/maravillas_espana/index.html).
- Y la de Informativos Telecinco en Julio de 2007, seguramente la iniciativa con este nombre que tuvo más repercusión de todas, por tratarse de un medio televisivo y además, por ser uno de los informativos más vistos del país. A partir de una encuesta por Internet se decidieron las siguientes 7 Maravillas de España: la Catedral de Burgos, la Mezquita de Córdoba, el Acueducto de Segovia, las casas colgantes de Cuenca, la Catedral de Sevilla, las Murallas de Ávila y la Alhambra de Granada.

Otra iniciativa nacional destacable, aunque con nomenclatura diferenciada, son los “Doce Tesoros de España”. Una votación popular vía SMS, organizada por Antena 3 y Onda Cero en Diciembre de 2007 como reacción a la votación sobre las 7 Maravillas de España realizada por Telecinco pocos meses antes. De los 9.000 sitios candidatos se terminó con una lista de veinte finalistas, de los cuales salió la siguiente clasificación final: La Mezquita de Córdoba, las Cuevas de Altamira, la Catedral de Sevilla, la Alhambra de Granada, la Basílica del Pilar en Zaragoza, el Parque Nacional del Teide, el Teatro Romano de Mérida, la Catedral de Santiago de Compostela, el Museo de las Artes y las Ciencias de Valencia, la Sagrada Familia, la Playa de la Concha y el Museo Guggenheim.

2.4.8.10. Listas realizadas por iniciativa empresarial

En esta categoría incluimos todas aquellas listas patrimoniales realizadas por empresas y cuya finalidad es lucrativa. Un claro ejemplo de 2014 es la votación de las “Siete Maravillas Naturales de España”, una iniciativa realizada por la empresa de seguros Allianz Global Assistance, que a cambio de votar en su web <http://7maravillas.es/> mediante registro previo –se supone que con el objetivo de generar bases de datos para mandar posteriormente *mailings* promocionales no conectados con la votación–, ofrecía varios premios, como un trabajo o la visita a los sitios seleccionados. Las votaciones estuvieron abiertas hasta el 8 de junio de 2014 –recibiendo 80.000 votos y 5.000 tweets según la organización– y concluyeron con el siguiente resultado: Gaztelugatxe (Bizkaia), el Parque Natural de Somiedo (Asturias), el Parque Natural Cabo de Gata (Almería), Las Médulas (León), el Parque Natural de las Lagunas de Ruidera (Castilla-La Mancha), Fuente Dé (Cantabria) y A Praia das Catedrais (Lugo).

Otra lista de origen empresarial es la realizada anualmente por el portal *online* de casas rurales Toprural.com bajo el nombre de “Las 7 Maravillas Rurales de España”. En 2013, tras unas votaciones que contaron con la participación de 23.000 viajeros, los lugares premiados fueron: el Conjunto Románico de la Vall de Boí (Lleida); la Ciudadela de Jaca (Huesca); el Islote de San Juan de Gaztelugatxe (Bizkaia); Castro de Baroña (A Coruña); las Cuevas de Altamira (Cantabria); la Ciudad Encantada (Cuenca); y el Palacio de Olite (Navarra). Sitios que sustituyeron a las antiguas 7 Maravillas Rurales de 2012: los Picos de Europa (Cantabria); el Valle de Ordesa (Huesca); la Selva de Irati (Navarra); la Val d’Aran (Lleida); el Valle del Jerte (Cáceres); el Nacimiento del Río Mundo (Albacete); y la Sierra de Albarracín (Teruel). Cabe subrayar que la finalidad lucrativa de esta iniciativa es evidente, en tanto que los sitios seleccionados tienen más opciones de ser elegidos por los turistas que reservan alojamiento rural en la *web*.

También en los dispositivos móviles proliferan cada vez más aplicaciones que usan el concepto de lista patrimonial, la mayoría tomando como referencia los sitios ya listados como Patrimonio de la Humanidad, pero seleccionando sólo una pequeña muestra de “lo mejor de lo mejor”, según criterios personales de los creadores. Un buen ejemplo es la *app* para iPhone Top 30-Patrimonio Mundial, publicada en iTunes Store el 22 de Junio de 2012, con una selección de lo que ellos consideran los mejores 30 sitios Patrimonio de la Humanidad del planeta. En esta clasificación, por cierto, coexisten dos lugares españoles: la Sagrada Familia y la Alhambra.

Por último, podríamos incluir en esta categoría todos aquellos libros al estilo de “50 lugares que ver antes de morir” –con variaciones numéricas diversas, como 100 sitios, 500, 1.000, etc.– y con éxito notable de ventas en todo el mundo. En definitiva, unos libros que no son más que listas cerradas de lugares que, en su gran mayoría, podemos considerar patrimoniales y muchos de los cuales, además, pertenecen a la Lista del Patrimonio de la Humanidad.

2.4.8.11. Listas del patrimonio no terrestre

Aunque parezca mentira ya existe una intención en firme para listar el patrimonio fuera del planeta Tierra. Como ejemplo, detectamos la petición impulsada por el Gobierno de Estados Unidos para listar el Patrimonio Lunar, con el objetivo final de proteger los equipos y lugares relacionados con el Programa Apolo (http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/12/03/actualidad/1386101599_632530.html).

2.4.8.12. Listas del patrimonio de mundos imaginarios

El auge creador de listas patrimoniales no sólo ha saltado al espacio estelar, sino que incluso ha penetrado con fuerza en los mundos de ficción. En este sentido, el prestigioso escritor de fama mundial G.R.R. Martin ha creado un par de listas de maravillas patrimoniales en el complejo universo imaginario de las novelas de “Canción de Hielo y Fuego”, que cuentan con una adaptación televisiva todavía más popular conocida como “Juego de Tronos”.¹⁹⁷ Si bien no sabemos exactamente qué maravillas conforman cada una de las listas, sí sabemos que una de ellas contiene exclusivamente patrimonio natural –siete maravillas creadas por los Dioses– y la otra patrimonio cultural material –nueve maravillas creadas por el hombre–. El uso del término ‘Maravilla’, la diferenciación entre bienes culturales y naturales, y el apostar incluso por el número 7 en una de sus listas es, sin duda, un guiño del autor para sus *fans*, que buscan constantemente paralelismos entre la Tierra y el mundo ideado por Martin.

Lógicamente no podemos considerar estas listas como ‘competencia’ directa de la lista del Patrimonio de la Humanidad, pero sí las citamos en nuestro estudio porque nos permiten evidenciar la necesidad humana de numerar y categorizar su patrimonio, incluso aquél que sólo reside en su imaginación.

¹⁹⁷ A continuación copiamos un fragmento del quinto libro de “Canción de Hielo y Fuego”, donde puede apreciarse lo que comentamos (Martin, 2011: 151):

- *Tomas Pasolargo tenía razón. Este camino es una maravilla.*
- *¿Tomas Pasolargo? –inquirió Pato.*
- *Un escriba que murió hace mucho –apuntó Haldon–. Se pasó la vida recorriendo el mundo y escribiendo sobre las tierras que visitaba. Tiene dos libros: Maravillas y Maravillas creadas por el hombre.*
- *Un tío mío me los regaló cuando era pequeño –asintió Tyrion–. Los leí hasta que se cayeron a pedazos.*
- *“Los dioses crearon siete maravillas; los mortales, nueve” –citó el Medionaestre–. Qué blasfemo, el hombre mortal; mira que superar por dos a los dioses... Pero bueno, así están las cosas. Los caminos de piedra de Valyria estaban entre las nueve maravillas de Pasolargo. En quinto lugar, si mal no recuerdo.*
- *Cuarto –corrigió Tyrion, que de niño se había aprendido de memoria las dieciséis maravillas. (...) Durante años había soñado con recorrer el mundo y contemplar en persona las maravillas de Pasolargo.*

2.4.9. ¿El patrimonio como fenómeno *fan*? La comunicación viral del patrimonio

A partir de las múltiples y variadas iniciativas anteriormente mencionadas, percibimos que el patrimonio como concepto se ha convertido en lo que consideramos una nueva “pasión” o *insight* desde el punto de vista del consumidor. Un capital intangible suficientemente emotivo y atractivo como para motivar una relación activa con los públicos.

De hecho, partiendo de la concepción académica de comunidad *fan*¹⁹⁸, entendemos incluso que existen indicios de un fenómeno *fan* del patrimonio a escala internacional, en cuanto que:

- 1) Millones de personas se unen para realizar acciones conjuntas, bajo unos mismos objetivos particulares relacionados con el patrimonio. El ejemplo más evidente es la votación y viralización de las listas *must see* sobre bienes patrimoniales de cualquier región del planeta, si bien también destacan movimientos globales como el de *Save the Arctic* (<http://www.savethearctic.org/>), impulsado por Greenpeace en más de cuarenta países para lograr que las zonas no habitadas del Ártico obtengan una declaración de Patrimonio de la Humanidad gracias a un soporte masivo de firmas de ciudadanos¹⁹⁹.
- 2) El patrimonio *top*, en tanto que forma parte de listas cada vez más cortas, es consumido cada vez más como cromos de una colección de instantáneas a completar, con la única diferencia de que, en este caso, el bien coleccionable no es un bien de consumo ordinario, sino que se trata de un servicio vendido como experiencia, por la cual el *fan* necesitará desplazarse para adquirirla. Si bien todavía no existen demasiados estudios que analicen este fenómeno, ponemos como ejemplo ilustrativo el cuestionario realizado en Australia por L. M. King & Prideaux (2010), según el cual un 13% de los turistas que visitaban algunos de los sitios Patrimonio de la Humanidad del país era consciente de estar “coleccionando” áreas reconocidas por la UNESCO. Aunque un 13%

¹⁹⁸ La mayoría de los individuos pueden considerarse *fans* de algo (Gray, Sandvoss & Harrington, 2007: 6), puesto que el concepto abarca aficiones tan dispares como los videojuegos, la música, la política, el deporte o las series de televisión. Además, la influencia creciente de los *fans* a través de las redes sociales y de la generalización de los dispositivos móviles es incuestionable. Según la literatura especializada, las comunidades de *fans* o *fan communities* pueden definirse como comunidades de aficionados a una materia presentada en los *media*, cuyas principales características son ser autoconscientes –se crean a partir de principios y propósitos compartidos, están focalizadas en la acción, en el “hacer”, y en alcanzar objetivos particulares (S. G. Jones, 1997: 10); ser fragmentarias y fragmentadas, auto-perpetuándose con un continuo *work in progress* incapaz de detenerse (Hellekson & Busse, 2006: 8-9); ser contradictorias –puesto que los *fans* son a la vez coleccionistas de productos y manifestantes de creencias o ideologías anti-comerciales– (Hills, 2002); y estar sustentadas en la idea de intercambio, que en un contexto de cultura participativa y de la convergencia (Jenkins, 2006) se compensa a través de tres elementos relacionados con el concepto “regalo”: el dar, el recibir y el corresponder (Hellekson, 2009). La tensión y la negociación entre los tres elementos del regalo conlleva la creación de las relaciones sociales que se construyen voluntariamente sobre las bases del interés común.

¹⁹⁹ Es decir, que como no existe ningún estado capaz de nominar esas regiones –porque no pertenecen a ningún estado– y como ningún organismo supranacional capacitado como la IUCN ha pedido a la UNESCO su inserción en la Lista como bien natural, Greenpeace es consciente de que debe ser la sociedad civil quien tome la iniciativa y proponga la nominación de dichas regiones árticas.

supone un segmento pequeño del total de visitantes, creemos que es una muestra suficiente de la tendencia que apuntamos.

- 3) Una vez “consumido” el lugar patrimonial mediante fotografías –una de las características típicas del *tourist gaze* (Urry, 1995: 133; Urry & Larsen, 2011: 154)–, el internauta lo comparte en comunidades de *fans online* de plataformas virtuales como Instagram, Twitter o Facebook.
- 4) También detectamos la presencia de diversos *Vidders* –nombre con el que se conoce a los *fans* que crean vídeos cortos sobre la temática que les apasiona y la contraponen a una música cuidadosamente escogida por su significado temático– que basan sus creaciones en bienes patrimoniales materiales e inmateriales, para luego compartirlos en plataformas de *social media* como Youtube.
- 5) La pasión por el patrimonio, aparte de repercutir en el crecimiento exponencial del turismo patrimonial internacional, influye también, y cada vez más, en el sector de la producción cultural. En este sentido, es cada vez más frecuente encontrar relatos –en novelas o ficciones audiovisuales– cuyo principal “protagonista” son los bienes patrimoniales –una catedral, un museo, una pintura o un itinerario cultural, como El Camino de Santiago– y la simbología y valores que les rodean. Para ello, sólo es necesario realizar una ojeada a las novelas más vendidas de la última década para encontrar autores como Javier Sierra, Matilde Asensi, Ildefonso Falcones o Dan Brown, entre otros, que suelen fundamentar muchas de sus creaciones en el patrimonio histórico, contemplado como un ‘personaje más’ de la ficción. Del mismo modo, también en televisión proliferan programas con contenidos especializados en patrimonio y directamente dirigidos a *fans*, como por ejemplo el programa Amigos del Patrimonio, de Ecuador Televisión (ECTV), emitido entre 2012 y 2013.

Esta consolidación aparente de las comunidades de *fans* sobre el patrimonio –que podemos bautizar al inglés, lengua mayoritaria de la investigación *fan*, como *heritage fan communities*– tiene el potencial necesario para alcanzar la categoría de comunidad de marca²⁰⁰ sobre el patrimonio –o *heritage brand community*–, siempre y cuando exista una estrategia de *branding* en esa dirección. Aunque por el momento sería muy aventurado hablar de su presencia, puesto que las marcas patrimoniales, a excepción del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO o de iniciativas puntuales como la de New7Wonders, todavía no gozan de una gestión suficientemente eficaz como para generar un relato lo bastante atractivo y capaz de despertar el *engagement* pertinente que conlleve la creación de una consciencia de marca comunitaria.

A lo largo de este capítulo hemos repasado en qué consiste el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, cuáles son sus principales debates teóricos y cuáles sus características comunicativas. Además, hemos buscado y clasificado las principales listas de

²⁰⁰ Para más información sobre las “comunidades de marca”, recomendamos la lectura de Fernández Gómez *et al.*, 2011; Kilambi *et al.*, 2013; Martorell Castellano, 2013; McAlexander *et al.*, 2002; Muniz & O’Guinn, 2001; Suso, 2012.

bienes patrimoniales que le hacen “competencia” a escala internacional, comprobando que la mayoría de ellas han surgido en los últimos años, hecho que nos ha permitido apuntar lo que nos parece una tendencia sociológica vinculada a un posible fenómeno *fan* acerca del patrimonio. A continuación, nos proponemos realizar un estado de la cuestión del fenómeno Patrimonio de la Humanidad en el contexto del estado español.

2.4.10. El Patrimonio de la Humanidad en España

España aceptó la Convención del Patrimonio de la Humanidad el 4 de Mayo de 1982 y en 1984 ya tenía incluidos en la Lista cinco sitios culturales: la mezquita de Córdoba, la Alhambra y el Generalife, la catedral de Burgos, el Monasterio y el Real Sitio de El Escorial, y el Parque Güell, el Palacio Güell y la Casa Milà en Barcelona. En el año 2000, se convertía, con 36 sitios, en el país del mundo con más bienes listados como Patrimonio de la Humanidad (UNESCO & Fundación BBVA, 2000), por delante incluso de Italia, aunque unos años más tarde el país transalpino volvería a ir por delante. Con la puesta en marcha de la Lista de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, España adelantó nuevamente a Italia y se convirtió en el país europeo con más Patrimonio de la Humanidad.

En Septiembre de 2014, España contaba con un total de 55 sitios y elementos listados como Patrimonio de la Humanidad, de los cuales 44 eran materiales –39 de ellos culturales²⁰¹, 3 naturales²⁰² y 2 mixtos²⁰³– y 11 inmateriales o intangibles²⁰⁴.

²⁰¹ Concretamente, y por orden de inscripción, las posesiones culturales materiales de España son: la Alhambra, el Generalife y el Albaicín (1984); la Catedral de Burgos (1984); los Trabajos de Antoni Gaudí (1984); el Centro Histórico de Córdoba (1984); el Monasterio y Sitio del Escorial (1984); la Ciudad Vieja de Santiago de Compostela (1985); la Ciudad Vieja de Segovia y su Acueducto (1985); la Ciudad Vieja de Ávila con sus Iglesias Extra-Muros (1985); los Monumentos de Oviedo y del Reino de Asturias (1985); la Cueva de Altamira y el Arte Rupestre del Norte de España (1985); la Arquitectura Mudéjar de Aragón (1986); la Ciudad Vieja de Cáceres (1986); la Ciudad Histórica de Toledo (1986); la Catedral, el Alcázar y el Archivo de Indias de Sevilla (1987); la Ciudad Vieja de Salamanca (1988); el Monasterio de Poblet (1991); la Ruta de Santiago de Compostela (1993); el Real Monasterio de Santa María de Guadalupe (1993); el Conjunto Arqueológico de Mérida (1993); la Lonja de la Seda de Valencia (1996); la Ciudad Histórica Amurallada de Cuenca (1996); el Palau de la Música Catalana y el Hospital de Sant Pau de Barcelona (1997); Las Médulas (1997); los Monasterios de San Millán de Yuso y de Suso (1997); los Sitios de Arte Rupestre de la Cuenca del Mediterráneo en la Península Ibérica (1998); la Universidad y el Precinto Histórico de Alcalá de Henares (1998); los Sitios de Arte Rupestre Prehistórico del Valle del Còa y de Siega Verde (1998); San Cristóbal de La Laguna (1999); el Palmeral de Elche (2000); las Iglesias Románicas Catalanas de la Vall de Boí (2000); el Sitio Arqueológico de Atapuerca (2000); el Conjunto Arqueológico de Tárraco (2000); las Murallas Romanas de Lugo (2000); el Paisaje Cultural de Aranjuez (2001); los Conjuntos Monumentales Renacentistas de Úbeda y Baeza (2003); el Puente de Vizcaya (2006); la Torre de Hércules (2009); el Paisaje Cultural de la Serra de Tramuntana (2011); y el Patrimonio del Mercurio de Almadén e Idrija (2012).

²⁰² Referente a las inscripciones naturales, España posee el Parque Nacional de Garajonay (1986); el Parque Nacional de Doñana (1994); y el Parque Nacional del Teide (2007).

²⁰³ Los Pirineos–Monte Perdido (1997) e Ibiza, Biodiversidad y Cultura (1999) son los bienes materiales mixtos (naturales y culturales) de España

²⁰⁴ Las posesiones españolas en la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad son, nuevamente por orden de inscripción: la Patum de Berga (2008); el Misterio de Elche (2008); el Silbo

Pero, ¿cuáles son las claves que han llevado tradicionalmente a España a ocupar los primeros puestos del *ranking*? Una explicación genérica es que, según ha sido demostrado empíricamente, “*countries with existing WHS will be more likely to apply for additional sites than those without them*” (Ryan & Silvanto, 2011: 316). Además, otro posible razonamiento lo encontramos en las peculiaridades del proceso de nominación español, donde la máxima responsabilidad para seleccionar los sitios Patrimonio de la Humanidad recae en el Consejo del Patrimonio Histórico, dirigido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y formado por los directores de los departamentos de patrimonio de las diecisiete Comunidades Autónomas, mientras que los expertos con experiencia jurídica dirigen la Convención de Patrimonio de la Humanidad a nivel nacional. El Consejo de Patrimonio Histórico se reúne tres o cuatro veces al año, y valora las diversas propuestas de nominación facilitadas por cada Comunidad Autónoma para ser posteriormente seleccionadas como representantes nacionales a la Lista de la UNESCO.

Cabe recordar que, después de la muerte de Franco y con el retorno del régimen democrático, en España se descentralizan aspectos culturales como el patrimonio, permitiendo que las Comunidades Autónomas gestionen su diversidad histórica y cultural y que, en el caso de las nominaciones para ser Patrimonio de la Humanidad, permite que cada región compita para declarar cuanto más bienes posibles. Es lo que Aa (2005: 43) reconoce como una trayectoria de nominación “*Decentralised, highlighting various histories*”, un enfoque caracterizado por la toma de decisiones provenientes de distintas regiones y que, finalmente, conlleva una distribución espacial más equitativa, comparada con las trayectorias centralizadas dominantes en otros estados. Según el autor, este enfoque descentralizado es clave para explicar el liderazgo de España en Patrimonio de la Humanidad: “*the political power of Spain’s autonomous regions contributes towards the increasing number of sites in this country*” (*Ibidem*: 128). Esta influencia regional en el proceso de selección y nominación se plasma con un ejemplo paradigmático: la creación en Aragón de una unidad autonómica sobre Patrimonio de la Humanidad. Aunque también destacan por su gestión patrimonial las CCAA de Cataluña, Andalucía y Galicia, muy conscientes de la importancia de la nominación de sitios para la Lista internacional de la UNESCO (*Ibidem*: 106).

Esta justificación sobre la descentralización de las nominaciones, en nuestra opinión, debería considerarse en su justa medida, puesto que por muchas candidaturas que gestione un país, si éste no tiene un vasto patrimonio de valor universal, jamás podrá pasar el filtro de los organismos internacionales encargados de validar las inscripciones.

Gomero, lenguaje silbado de la Isla de la Gomera (2009); los Tribunales de los Irrigadores de la Costa Mediterránea Española: el Consejo de Hombres Buenos de la Huerta de Murcia y el Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia (2009); los Castellars (2010); el Flamenco (2010); el Canto de la Sibila de Mallorca (2010); la Festividad de la Mare de Déu de la Salut de Algemesí (2011); la Fiesta de los Patios de Córdoba (2012); la Cetrería, un patrimonio de la humanidad vivo (2012, compartido con otros países como los Emiratos Árabes Unidos, Austria, Bélgica, República Checa, Francia, Hungría, República de Corea, Mongolia, Marruecos, Qatar, Arabí Saudí y la República Árabe de Siria); y la Dieta Mediterránea (2013, compartida con Chipre, Croacia, Grecia, Italia, Marruecos y Portugal).

Cabe destacar también que, hasta la fecha, España no ha incluido todavía ninguna propiedad en la Lista de Patrimonio de la Humanidad en Peligro, aunque en los últimos tiempos haya temido en varias ocasiones estrenarse en ella (Recio & Rondón, 2012). En este sentido, autores como Castillo Mena (2009: 210) advierten que muchos bienes españoles listados no cuentan con planes adecuados para su gestión, algo que sucede incluso con los recién declarados, como la Torre de Hércules. Una deficiencia que, al parecer, no ha pasado desapercibida ni a la UNESCO ni al Centro de Patrimonio Mundial (*Ibidem*: 210).

En términos de titularidad de la gestión, destacamos que España cuenta con una mayoría de sitios gestionados por la Administración Pública²⁰⁵, si bien también se dan casos de gestión a manos de empresas privadas –como por ejemplo el Puente de Vizcaya, en manos de El Transbordador de Vizcaya S.L. desde 2006–, de una Fundación –como el Palau de la Música Catalana o el Hospital de la Santa Creu i Sant Pau– o de propietarios particulares –como la Casa Batlló– (Bernat *et al.*, 2009). El riesgo de la titularidad privada es que al no tratarse de un bien público, puede venderse, incluso siendo Patrimonio de la Humanidad. Algo que, por cierto, ya se ha hecho con al menos uno de los bienes listados españoles: la casa Vicens de Barcelona, un inmueble construido por Antoni Gaudí en 1888 para el fabricante de baldosas Manuel Vicens i Montaner, que se puso en venta en 2007 para ser finalmente comprada en 2014 por la empresa MoraBanc.

En cuanto a los usos del Patrimonio de la Humanidad español, a pesar de que el más conocido –y el único que normalmente se cita– sea el uso turístico, coexisten muchas otras funciones dependiendo de cada caso particular. Siguiendo con ejemplos de obras de Gaudí en la ciudad de Barcelona, la Pedrera (1906-1912) –nombre con el que popularmente se conoce la Casa Milà– se llegan a distinguir hasta cuatro funciones fundamentales, según a qué públicos se dirige: uso como espacio de turismo cultural –cuando es visitado su espacio interior o sus exposiciones temporales–; uso cultural y social –en tanto que organiza gran variedad de actividades para públicos muy diversos en tres espacios dedicados a ello–; uso residencial –en el edificio siguen viviendo vecinos en varios pisos–; y uso administrativo –como sede de las fundaciones y Obra Social de Caixa Catalunya– (Serraó, 2005: 37). Este ejemplo, que pretende evidenciar la complejidad de gestionar usos tan dispares en un mismo espacio protegido, no es único, pues muchos otros sitios Patrimonio de la Humanidad de España mantienen sus usos tradicionales, anteriores a la inscripción, sean éstos religiosos (como por ejemplo la Catedral de Santa María de Burgos o la Mezquita-Catedral de Córdoba); educativos (Universidad de Alcalá de Henares); sanitarios (Hospital de la Santa Creu i Sant Pau de Barcelona); comerciales (en cualquiera de los distintos centros históricos que se han inscrito); artísticos/musicales (Palau de la Música Catalana); como faro (Torre de Hércules) o infraestructura para el transporte de personas y vehículos (Puente de Vizcaya),

²⁰⁵ Al igual que sucede con la mayoría de bienes patrimoniales españoles, son muchas las instituciones y organismos independientes –y difícilmente coincidentes– que intervienen a la vez en la gestión de los sitios Patrimonio de la Humanidad en España. Un buen ejemplo lo encontramos en el paisaje cultural de Aranjuez, cuya multiplicidad de entes gestores a escala local generan un “discurso turístico” sin unificar, según afirman los autores de un estudio de caso sobre los planes de gestión del lugar (Troitiño Vinuesa *et al.*, 2011: 927).

entre otros usos que podríamos detectar si analizáramos, uno por uno, todos los bienes españoles Patrimonio de la Humanidad.

Centrándonos exclusivamente en su uso económico como productos turísticos, y siguiendo en la misma línea marcada en el capítulo 2.2.3.2.3. cuando hablábamos de la importancia económica del turismo cultural y patrimonial para el estado español, nos preguntamos: ¿qué proporción de los turistas que visitan el país se ha desplazado debido al valor de atracción de sus iconos Patrimonio de la Humanidad?

En cuanto a estudios empíricos no hemos detectado ninguno a escala nacional, aunque sí a escala local, como los realizados en Tarragona (Aa, 2005: 109), la Vall de Boí (*Ibidem*: 110) o la ciudad de Ávila (García, 2004: 413), que invitan a pensar que las visitas sí aumentaron gracias al poder de atracción de la marca Patrimonio de la Humanidad

A nivel más global, Aa (2005: 139) asegura que *“Increasing visitor numbers after a world heritage listing occurs primarily at decentralized nominated, cultural sites”* y especialmente *“in countries where many people depend upon income from tourism, such as around the Mediterranean Sea”* (*Ibidem*: 133). Por lo tanto, en un país mediterráneo, dependiente del turismo, con un sistema de nominaciones descentralizadas y una mayoría de sitios culturales, como es el caso de España, el hecho de pertenecer a la lista Patrimonio de la Humanidad sí que debería influir en un incremento de visitas y, a su vez, en los beneficios económicos para el estado.

Actualmente, existen ciertas tendencias de consumo que justificarían el peso específico de la marca Patrimonio de la Humanidad en las decisiones de los turistas potenciales, como la búsqueda de la experiencia patrimonial completa (Pérez-Juez Gil, 2006: 78) o, en otras palabras, una experiencia de viaje que combine a la vez patrimonio material e inmaterial. Una tendencia en absoluta consonancia con la actualidad del Patrimonio de la Humanidad²⁰⁶. La siguiente tendencia de consumo la apunta G.J. Ashworth (*Cfr.* Martínez Yáñez, 2006: 1275), cuando afirma que: *“Los monumentos mayores, más excepcionales y espectaculares y los acontecimientos más dramáticos se prefieren antes que los monumentos pequeños, domésticos y más comunes”*.

Esta tendencia justificaría una atracción mayor por los elementos declarados Patrimonio de la Humanidad, por encima de cualquier otra tipología de patrimonio, puesto que el sello de la UNESCO es una garantía internacional de espectacularidad y excepcionalidad universal. Una tendencia que también podemos relacionar con el concepto de “nodo turístico” o *sight seen* (Vidal Casellas, 2006: 65-83), una serie de piezas básicas mitificadas que “deben ser vistas” como si de deberes para los turistas se tratara²⁰⁷.

²⁰⁶ El Patrimonio de la Humanidad ha empezado a inscribir incluso tradiciones gastronómicas, como la cocina mediterránea, y todo apunta a que esta tendencia vaya a más. Prueba de ello es la candidatura impulsada desde Cataluña para listar de un modo específico la cocina catalana, una iniciativa que cuenta con su propia web de promoción: <http://www.cuinacatalana.eu>.

²⁰⁷ De un modo similar, Ritchie & Ritchie (1998: 28) aseguran que *“such symbols as the Eiffel Tower, the Pyramids of Egypt, and the Great Wall of China are the kinds of unique and enduring symbols that DMOs are prepared to die for”*.

2.4.10.1. Comunicación del Patrimonio de la Humanidad en España

En el capítulo 2.3.4.2.1.2 ya hemos realizado un breve recorrido por los orígenes de la comunicación del patrimonio español. En este apartado haremos lo propio con la comunicación del Patrimonio de la Humanidad en España.

A modo introductorio, avanzamos que desde 1982 –fecha en la cual se inscriben en la Lista los primeros lugares españoles– hasta la actualidad, encontramos muy pocas iniciativas tanto públicas como privadas para comunicar la marca patrimonial de la UNESCO, tanto a escala nacional, como regional o local.

A escala local, por ejemplo, destacamos un estudio realizado en la basílica de la Sagrada Familia de Barcelona, según el cual el distintivo Patrimonio de la Humanidad no se comunica ni en su página *web* oficial, ni en los folletos informativos ofrecidos a los turistas, ni en las audio-guías, ni en el interior de la basílica, y eso a pesar de que los resultados de la encuesta realizada entre los visitantes concluía que *“the relationships that influence emotions and satisfaction improve substantially in those tourists who know that La Sagrada Família is a WHS, so the work of communicating the WHS label by all those involved in the heritage site is very important”* (Palau-Saumell *et al.*, 2013: 373).

En segundo lugar, a escala regional, un caso paradigmático lo encontramos en la Comunidad Autónoma de Madrid, cuyas *webs* oficiales de turismo siguen sin hacer referencia a la condición de Patrimonio de la Humanidad de los tres sitios declarados que atesora la región, pudiendo concluir que *“The World Heritage recognition does not play an important role in the promotion of Madrid Regional Area”* (Ortega Martínez & Such Devesa, 2013: 353).

Por último, a escala nacional, tras analizar los distintos planes de promoción turística lanzados en las últimas décadas por el gobierno de España, destacamos que, cuando en el primer estudio sobre la actualidad del Turismo Cultural en España (Instituto de Turismo de España, 2001: 55) se citaban cuáles debían ser las marcas mito de referencia relacionadas con el turismo cultural español, la marca Patrimonio de la Humanidad no aparecía entre ellas, a pesar de que en 2001 España lideraba en solitario la Lista de la UNESCO.

Un año más tarde, en 2002, encontramos la primera y hasta el momento única iniciativa explícita en cuanto a promocionar el Patrimonio de la Humanidad en España a escala nacional. Concretamente en el Plan de Impulso al Turismo Cultural e Idiomático (Instituto de Turismo de España, 2002: 21-23), en el que se incluye como objetivo el potenciar la marca cultural temática “Ciudades Patrimonio de la Humanidad” dentro del plan de turismo cultural español.

En definitiva, podemos verificar que la Administración General no ha planteado una comunicación del total de bienes españoles Patrimonio de la Humanidad en sus políticas de comunicación turística²⁰⁸. Pero, ¿por qué no se han usado las herramientas de la

²⁰⁸ La marca producto Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España no representa a la totalidad de posesiones reconocidas por la UNESCO, como mostraremos en el próximo apartado.

comunicación institucional²⁰⁹, ya sea ésta con finalidad educativo-social, comercial o informativa (Cortés González, 2011), para informar sobre el liderazgo patrimonial internacional del estado? ¿Existe algún impedimento legal, tal vez?

En primer lugar, la Ley 29/2005 de Publicidad y Comunicación Institucional autoriza, entre otras cosas, "la difusión del patrimonio cultural y natural" y la comunicación de "programas y actuaciones públicas de relevancia e interés social" (Aira *et al.*, 2009: 230). Sobre este punto, cabe recordar que las nominaciones a Patrimonio de la Humanidad dependen directamente de la Administración española, por lo que deben considerarse como "actuaciones públicas".

Además, liderar una lista internacional de patrimonio con valor de excepcionalidad debe considerarse "de relevancia" e "interés social"²¹⁰. También cabe destacar que el patrimonio constituye prácticamente el único recurso turístico que puede promocionarse abiertamente desde la Administración porque "es gratis y es de todos" (Prats, 1997: 43).

Aunque, por el contrario, la Ley prohíbe las campañas institucionales que tengan como finalidad "ensalzar los éxitos de la gestión" (Aira *et al.*, 2009: 230). Este punto es más pantanoso, porque implica un alto componente de subjetividad. En este sentido, que la UNESCO apruebe las nominaciones propuestas por el estado, ¿puede considerarse como un "éxito de gestión" del gobierno vigente? Nuestra opinión al respecto es que no. Primero, porque el propio proceso de nominaciones dura años y en él están implicadas muchas administraciones y organismos locales, autonómicos y estatales diferentes, a menudo incluso, de distinto color político. Y segundo, porque una comunicación de 'todo' el Patrimonio de la Humanidad inscrito, sería el resultado de décadas y décadas de trabajo, por lo que el logro jamás podría atribuirse al gobierno en el poder. Por el contrario, el mérito sería del país en su conjunto y en especial de sus ciudadanos, puesto que, como hemos visto anteriormente, el patrimonio nacional es una fuente muy poderosa de identidad territorial.

Así pues, sugerimos que quizás sería preferible no confundir "ensalzar los éxitos de la gestión" con comunicar lo que se está haciendo²¹¹, algo absolutamente necesario porque una Administración que comunica es una administración que existe enfrente de sus ciudadanos, una Administración que está trabajando (*Ibidem*: 178). O como advertía Alfonso Guerra (*Cfr.* Aira *et al.*, 2009: 231): "No estamos gobernando, porque la sociedad no sabe qué estamos haciendo". Y en cuanto al liderazgo español en Patrimonio de la Humanidad, podríamos afirmar lo mismo: la sociedad (residente y no residente) no puede valorar el patrimonio español en su justa medida, porque no es consciente de la valorización

²⁰⁹ Según Matilla (2007: 129), la comunicación institucional "explicita el lado público de la organización, construye una personalidad organizacional y posee como propuesta básica la influencia político-social en la sociedad en la que está inserta". En el presente contexto, cabe concretar que nos referimos exclusivamente a la tipología de comunicación institucional vinculada a los poderes públicos (Aira *et al.*, 2009: 198).

²¹⁰ En este sentido, apuntamos que la sociedad desea estar informada "especialmente de temas de relevancia pública, y la información que considera relevante o interesante la comparte" (Masip *et al.*, 2015: 369).

²¹¹ "Uno de los principales problemas en comunicación institucional es determinar si los mensajes son meramente instrumentales -informativos- o llevan implícito, además, contenido propagandístico" (Aira *et al.*, 2009: 230).

internacional que tiene²¹² y, en gran parte, porque la Administración no ha planteado información general al respecto.

Puntualizamos que informar o decir simplemente las cosas no garantiza el conocimiento y la implicación por parte de los públicos de interés. También hay que saber darle forma, “una forma comunicativamente acertada para llegar realmente a incidir en las personas, y alcanzar así la eficacia y la validez en el proceso comunicativo” (Díaz Meyer, 2008: 175). Y también un mínimo de repetición, porque “cuanto más se repite un mensaje, más persuade, ya que se recordarán mejor sus formas, marcas, contenidos y nos desarrollará en la psique el sentido de poseerlo, apreciarlo y diferenciarlo del resto” (Barquero Cabrero, 2005: 87).

Partiendo del principio de impulsión de Martin²¹³, el éxito en cuanto a liderazgo internacional debería suponer una información relevante y satisfactoria para el conjunto de la sociedad española; mientras que según las leyes de Hadley Cantril sobre la opinión pública (Black, 2001: 59-60), ésta es muy sensible a sucesos importantes y de magnitud extraordinaria, en especial cuando provienen de una fuente digna de crédito –como la UNESCO– y cuando se ven involucradas percepciones como el amor propio del ciudadano –relacionado con el carácter nacionalista del patrimonio, por un lado y la victoria en una competición internacional como la del Patrimonio de la Humanidad, por el otro–.

Por último, comunicar un logro cultural como éste podría repercutir positivamente en la imagen y la reputación global del país. De hecho, hay autores que defienden que la cultura sea la fuerza motriz que lidere el proceso de reposicionamiento de la marca España, porque “la mejora de la imagen cultural, arrastra mejora en el total de la imagen” (Jimeno Viñes, 2005). Algo parecido opina Josep-Francesc Valls, quien defiende que las marcas de país más atractivas serán las que ofrezcan atributos relacionados con su patrimonio (Valls Giménez, 2010: 58).

En definitiva, la comunicación institucional sobre la posición de España en el *ranking* de la UNESCO cumpliría no sólo los requisitos legales, sino que estaría legitimada por los múltiples beneficios potenciales que representaría para la sociedad española.

Entonces, ¿por qué no ha sido ésta comunicada a la sociedad civil? Posiblemente no se ha valorado como algo prioritario; o tal vez pueda resumirse en que “en realidad, España no ha sido jamás ‘comercial’ ni ‘vendedora’ (...) durante siglos y siglos la ‘venta’ era algo reservado a los gitanos, a los judíos y a las gentes ‘de mal vivir’” (Izquierdo Navarro, 1971: 9). O en otras palabras, que no está en la tradición española el saber promocionar las oportunidades

²¹² A pesar de su liderazgo internacional en Patrimonio de la Humanidad, España ocupa la séptima plaza del *ranking* mundial de Futurebrand 2011-2012 Country Brand Index en cuanto a percepción de “Patrimonio y Cultura” (*Heritage and Culture*), por debajo de Italia, Francia, Israel, Perú, Grecia y Japón. Y eso que ha escalado cuatro posiciones en relación a 2010-2011, año en que también Reino Unido, Egipto, Nepal y Suiza adelantaban a España en esta clasificación, y la quinta posición en la misma categoría del Anholt-GfK Roper Nation Brands Index de 2010, por debajo de Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania.

²¹³ “El principio de impulsión de Martin señala la presteza de la mayoría de grupos a entrar en conflicto de un tipo u otro con sus grupos opositores. Nada llama tan fácilmente la atención general y cautiva a un grupo como un concurso de cualquier clase, dice. El éxito permite al grupo vencedor cantar victoria sobre los perdedores” (Bernays *et al.*, 2008: 109).

que se le presentan, algo que también puede extraerse de las siguientes declaraciones del secretario general de la Organización Mundial del Turismo, Taleb Rifai, refiriéndose precisamente al gobierno español: “pedimos, por favor, que nos utilicen (...) porque la OMT lleva 37 años en España, somos la única sede de una agencia de la ONU en España, y la gente no lo sabe” (Europa Press & Martín, 2012).

Sea como sea, la única comunicación estatal²¹⁴ relacionada con el Patrimonio de la Humanidad ha sido el uso del producto turístico Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España²¹⁵. Veamos a continuación en qué consiste.

2.4.10.2. El Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España

El Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (GCPHE) es una asociación sin ánimo de lucro, creada en el año 1993 para que las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO puedan trabajar las problemáticas de su gestión y promoción de un modo común, compartiendo experiencias entre ellas y buscando soluciones conjuntas para garantizar un desarrollo sostenible. En la actualidad, forman parte del Grupo trece ciudades españolas: Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa, Mérida, Salamanca, San Cristóbal de la Laguna, Tarragona y Toledo (<http://www.ciudadespatrimonio.org>).

²¹⁴ Destacamos el adjetivo “estatal” porque durante mayo de 2014 hemos podido ver en antena un *spot* televisivo, de carácter informativo e institucional, realizado por la Generalitat de Catalunya y emitido en la televisión autonómica catalana (TV3), que repasaba todas y cada una de las posesiones listadas como Patrimonio de la Humanidad en Cataluña. Nos congratulamos de una iniciativa así, y más teniendo en cuenta que ya la pedíamos y justificábamos en nuestro proyecto final de máster presentado en septiembre de 2012. Además, a nivel de empresas privadas y no exclusivamente de la Administración Pública, también detectamos el uso de la marca Patrimonio de la Humanidad en el *spot* veraniego realizado por la marca de cerveza Estrella Damm en 2012, que empieza con un paisaje de la Serra de Tramuntana de Mallorca y una tipografía superpuesta con el nombre del lugar y su condición de sitio inscrito en la Lista de la UNESCO (disponible *online* en: <https://www.youtube.com/watch?v=azpxHbUyuOw>, ver del minuto 00.02 al 00.05, última consulta: Septiembre de 2014).

²¹⁵ Una marca que encontramos en *spots* de alcance internacional, como el realizado por Turespaña bajo el lema “*I need Spain*” y protagonizado por la selección española de baloncesto (2011), en el que uno de los jugadores recomienda visitar “*sobre todo la cultura que se respira en las ciudades que son Patrimonio de la Humanidad: La ciudad de Salamanca, el acueducto de Segovia, las murallas de Ávila...*” (Disponible *online* en: https://www.youtube.com/watch?v=HzcmeWytu_k; ver del minuto 1:57 al 2:03; última consulta: Septiembre de 2014). Asimismo, Turespaña también ha usado la marca de un modo protagonista en otras acciones de alcance internacional, como el videojuego *Spanish Heritage Rescue*, que transcurre en las distintas ciudades que conforman el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (puede jugarse en: www.spanishheritagerescue.com, última consulta: Septiembre de 2014).



Figura 18. **Logotipo del Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España.**

Fuente: GCPHE.

En 2004 la Secretaría General de Turismo creaba el Club de Producto Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, concebido exclusivamente para el ámbito turístico (García Hernández, 2007: 80). Desde este momento, la marca Ciudades Patrimonio de la Humanidad empezaba a comercializarse internacionalmente, con la ayuda del estado español.

Hemos localizado diversos estudios académicos sobre el GCPHE, planteados desde ámbitos distintos, como el urbanismo y el comercio (Campesino Fernández & Sánchez Martín, 1999; Campos Romero, 1999; Lois González, 1999; Senabre López, 1999; Troitiño Vinuesa, 1999; Villar Castro, 1999); la arqueología (Sánchez-Palencia *et al.*, 2000); la planificación y gestión estratégica (García Hernández, 2007; Zárate Martín, 2007) y, desde luego, desde el ámbito del turismo, con estudios sobre las motivaciones de los turistas (Mondéjar Jiménez *et al.*, 2009), su segmentación (Cordente Rodríguez *et al.*, 2008) o la imagen de destino turístico (Bové Sans & Laguado Ramírez, 2011). Sobre la comunicación, las relaciones públicas y las herramientas del *marketing* y del *branding*, en cambio, la literatura es prácticamente inexistente, a excepción de opiniones puntuales como las de Serrano Piedecosas (*Cfr.* Martínez Yáñez, 2006: 1307) al considerar que a las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España les falta una imagen de marca potente y atractiva que resalte su visión global.

En la práctica, las ciudades del GCPHE han empezado a dotarse de recursos humanos y materiales para promocionar, gestionar y dinamizar el turismo en destino, aunque existen diferencias acusadas dentro del Grupo (García Hernández, 2007: 82-83; Zárate Martín, 2007: 103). En cuanto a las tareas de comunicación y relaciones públicas, el Club de Producto de Ciudades Patrimonio de la Humanidad es el organismo que se ha mostrado más activo, creando una oferta-producto común –diversificado, desestacionalizado, especializado y tematizado–, buscando financiación externa, y realizando campañas de promoción y comunicación conjuntas con las demás localidades integrantes (García Hernández, 2007: 91).

Además del GCPHE, a escala global también existe la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM), una organización internacional no gubernamental sin fines lucrativos dedicada a ayudar a las ciudades miembros a adaptar y perfeccionar su modo de gestión, con arreglo a las exigencias particulares atribuibles a la presencia de sitios inscritos en la Lista del Patrimonio de la Humanidad. Fundada el 8 de Septiembre de 1993, en Fez (Marruecos), la OCPM reúne a 250 ciudades de todo el mundo, 17 de las cuales son

españolas: Oviedo, Cuenca, Úbeda, Cáceres, Toledo, Santiago de Compostela, Ibiza, Córdoba, San Cristóbal de la Laguna, Baeza, Mérida, Alcalá de Henares, Salamanca, Granada, Aranjuez, Segovia y Ávila (http://www.ovpm.org/es/ciudades/por_pais).



Figura 19. Logotipo de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial.

Fuente: OCPM.

Detectamos que no todas las ciudades del GCPHE forman parte del OCPM –por ejemplo Tarragona– y que algunas pertenecientes al OCPM no son consideradas como GCPHE –los casos de Úbeda, Oviedo o Baeza, entre otras–, por lo que la definición de ‘ciudad patrimonio de la humanidad’ no es ajena a la controversia en el caso de España. Una controversia que también se produce a escala internacional, puesto que, a pesar de contar con una marca internacional como la OCPM, *“there is no officially recognized category of ‘World Heritage cities’ under the World Heritage Convention, and neither UNESCO, nor the International Council on Monuments and Sites (ICOMOS), nor the Organization of World Heritage Cities (OWHC) has put forward any comprehensive definition”* (Rodgers & Oers, 2011: 278).

2.4.11. Resumen del capítulo

- 1ª) El Patrimonio de la Humanidad ha sido ampliamente estudiado por disciplinas muy dispares. Sin embargo, los acercamientos desde las ciencias de la comunicación, y en concreto, desde la estrategia de comunicación y las relaciones públicas, son prácticamente inexistentes.
- 2ª) La escasez de bibliografía especializada en comunicación no ha impedido que otras disciplinas no comunicativas, como el *marketing*, el turismo o el *management*, hayan construido su propio relato comunicativo sobre el Patrimonio de la Humanidad.
- 3ª) Para hacer frente a este discurso parcial, creemos pertinente y adecuado que las relaciones públicas aporten en el futuro un nuevo acercamiento al fenómeno del Patrimonio de la Humanidad, que proclame su diferenciación, de acuerdo con la literatura especializada publicada hasta la fecha.
- 4ª) Todos los autores que han defendido que el sello Patrimonio de la Humanidad es en realidad una marca lo han hecho desde una perspectiva marcadamente económica y comercial, contemplando el emblema de la UNESCO exclusivamente como una marca de producto turístico. Se ha desaprovechado, pues, su potencial estudio como marca de

referencia cultural y como estandarte de prestigio global, capaz de afectar a la reputación y a la imagen de un territorio a todos los niveles.

- 5ª) Señalamos una nueva tendencia patrimonial detectada a partir de la creación de las New7Wonders: la legitimación de la sociedad en su conjunto como encargada de seleccionar el patrimonio más prestigioso del planeta, en detrimento de los dirigentes políticos y de los expertos en la materia. Este cambio de concepción patrimonial podría comportar un aumento potencial prácticamente infinito de marcas competidoras aunque, a la vez, podría suponer una oportunidad de distinción cualitativa para la marca Patrimonio de la Humanidad frente a las demás.
- 6ª) También observamos la necesidad social actual de reducir los principales sitios patrimoniales a *rankings* cada vez más cortos, hecho que se contrapone a la voluntad de la UNESCO y, en especial, de los países partes, de aumentar cada vez más una lista que ya sobrepasa desde hace años la cota del millar de inscripciones.
- 7ª) Advertimos, además, que el patrimonio se ha convertido en una temática emocionalmente muy potente, capaz de generar altas cantidades de *publicity* y de propagarse globalmente a través de sus redes de *fans*.
- 8ª) Constatamos que, en la actualidad, son muchas las organizaciones que procuran catalizar parte de la “inteligencia colectiva” latente en los social media (Jenkins & Deuze, 2008: 6) para utilizarla en su beneficio comercial y reputacional. El patrimonio, una temática poderosa para generar dicha inteligencia colectiva, ha impulsado ya varias iniciativas, como por ejemplo los Spain Addicts de IneedSpain.com o el proyecto 35 Millones de Directores de la Comisión Canadiense de Turismo. Unas acciones que han logrado implicar a sus públicos ofreciéndoles la posibilidad de compartir experiencias vividas junto a los bienes patrimoniales de un territorio, pidiendo la generación y publicación de vídeos, fotos o cualquier tipo de creación multimedia. Parte del éxito de estas acciones radica en que los usuarios, deseosos de compartir sus vivencias *online*, se saben arropados por unas organizaciones que permiten una mayor visibilidad potencial de los contenidos publicados en sus plataformas, mientras que las organizaciones obtienen a su vez unos *consumer-generated advertisements*, de tipología “*Hobbyst Ad*” (Kaandorp, 2010), capaces de generar una mayor repercusión en la imagen corporativa del territorio que determinadas campañas de comunicación más convencionales.
- 9ª) España es la segunda potencia mundial en cuanto a Patrimonio de la Humanidad tangible e intangible declarado, por detrás de China. Eso la convierte en el primer país europeo y de tradición occidental en cuanto a bienes reconocidos por la UNESCO. Sin embargo, el estado español no goza de un puesto acorde en el *ranking* de percepción internacional sobre los atributos de patrimonio y cultura del país. Concretamente, ocupaba la undécima plaza del *ranking* mundial de FutureBrand 2012-2013 Country Brand Index (ver: FutureBrand, 2013 en cuanto a percepción de “*Heritage and Culture*”); y la quinta posición en la misma categoría del Anholt-GfK Roper Nation Brands Index de 2010, por debajo de Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania.

- 10ª) Aún a pesar de no contar con estudios empíricos a escala nacional, diversas investigaciones locales apuntan a que el sello Patrimonio de la Humanidad en España influye en el aumento de visitantes al país, especialmente en los de tipología cultural.
- 11ª) Según el informe sobre la Innovación en el Sector del Patrimonio Histórico, España posee un Índice de Turismo Cultural por debajo de países europeos como Francia e Inglaterra, países que ocupan las posiciones 4ª y 9ª en el ranking mundial de Patrimonio de la Humanidad. Eso demuestra que el lugar que ocupa España en el listado internacional del Patrimonio de la Humanidad no se corresponde con el lugar en que se sitúa en el *ranking* de visitas de turismo patrimonial internacional.
- 12ª) Comprobamos la existencia de una marca Patrimonio de la Humanidad en la comunicación estatal española, aunque no bajo los logotipos característicos de la UNESCO, sino mediante la marca independiente Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. Señalamos esta medida de la Administración como escasamente solidaria, por dejar fuera de la promoción internacional hasta a tres cuartas partes de los bienes declarados españoles, todos ellos poseedores de valores de excepcionalidad universal y, por lo tanto, igualmente merecedores, sin distinción, de ser comunicados a la sociedad.
- 13ª) Asimismo, sostenemos que limitar toda la comunicación estatal sobre el Patrimonio de la Humanidad a la marca CPHE difícilmente logre generar una reputación de liderazgo cultural internacional suficiente como para influir, de algún modo, en mejorar la reputación internacional de España, si bien hemos detectado indicios de que una comunicación del total de bienes españoles Patrimonio de la Humanidad sí podría afectar positivamente a la marca país.
- 14ª) Por consiguiente, nos permitimos pensar que el estado español quizás obtendría mayores beneficios si comunicara, nacional e internacionalmente, una única marca Patrimonio de la Humanidad, que englobara la totalidad de posesiones, tangibles e intangibles, prescindiendo de la actual marca producto Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. Entendemos que, con ello, probablemente se lograra reforzar el concepto de liderazgo patrimonial del estado, pudiendo repercutir a la vez en una mayor atracción de turistas y en una mejora de la imagen y la reputación de la marca España. Asimismo, esta opción iría en consonancia con las actuales tendencias unificadoras del PNIT 2012-2015.
- 15ª) Al hilo de lo expuesto, defendemos que el estado español, que hasta la fecha nunca ha contemplado la comunicación de su posición en el *ranking* de la Lista Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO, quizás debería valorar el aprovechamiento comunicativo del actual liderazgo cultural de España, para evitar, en el futuro, riesgos de descensos indeseados desde las primeras posiciones del *ranking*.
- 16ª) Por último, consideramos que quizás debiera valorarse la posible creación de un departamento específico para el Patrimonio de la Humanidad, dentro de la estructura actual de la Administración General del Estado, que permitiera no sólo potenciar aún

más el actual sistema de nominaciones (en especial las de carácter intangible), sino, y sobre todo, que alineara la comunicación institucional comercial e informativa del Patrimonio de la Humanidad español con la posición internacional del país.

2.5. Resumen final del Marco Teórico

Tras revisar los resúmenes parciales de cada bloque, llegamos al siguiente resumen general de la revisión bibliográfica y documental realizada en la segunda parte del marco teórico:

- 1ª) El patrimonio en general y el Patrimonio de la Humanidad en particular son cruciales para el desarrollo sostenible de los territorios y para el bienestar físico y espiritual de sus comunidades, a la vez que permiten fomentar la comprensión mutua y la paz entre las gentes del mundo.
- 2ª) Los bienes patrimoniales están estrechamente ligados a las emociones, en tanto que representan quiénes somos y de dónde venimos. Es la huella de nuestro pasado en el presente y está cargado de simbología, mitos, historias y leyendas. La comunicación del patrimonio deberá saber comunicar todo este potencial mágico, misterioso y maravilloso.
- 3ª) Coexisten una gran variedad de usos posibles para los bienes patrimoniales, si bien a nivel de comunicación destacamos tres grandes tipologías de uso: 1) la comunicación cultural del patrimonio, cuya finalidad fundamental es la difusión y la interpretación del mismo; 2) la comunicación turística del patrimonio, que busca la promoción y comercialización de los bienes patrimoniales con el objetivo de lograr más visitas; y 3) la comunicación territorial del patrimonio, fundamentada sobre todo en la supuesta influencia que estos bienes suponen para generación de reputación e imagen global –no exclusivamente turística– de un territorio.
- 4ª) España es un destino turístico maduro que ha sabido mantener un liderazgo en el sector durante décadas. En la actualidad, ha pasado de apostar por un modelo fundamentado casi exclusivamente en el sol y playa, promovido por los tour-operadores internacionales, a reposicionarse voluntaria y gradualmente hacia un turismo de mayor calidad, más sostenible y, en definitiva, más cultural y patrimonial.
- 5ª) La percepción de intangibles juega un *rol* fundamental para que las organizaciones y los territorios puedan sobrevivir y prosperar en la arena global. Por eso, dichos actores compiten con uñas y dientes por la búsqueda de una percepción de intangibles positiva, siendo poco o nada conscientes de la imposibilidad práctica de gestionar o controlar las percepciones.
- 6ª) Para hacer frente a esta demanda, han proliferado gran cantidad de *rankings* de imagen o reputación organizacional y territorial que sustituyen a un análisis auténtico de las relaciones con los públicos.

- 7ª) De acuerdo a la literatura consultada, parece ser que la medición de la reputación está mucho más asentada en el contexto de los territorios que la investigación (evaluación) de las relaciones.
- 8ª) Para Tönnies (1984: 54), padre del concepto de “comunidad”, la vida comunitaria consiste en la posesión y el placer mutuos, así como en la posesión y el disfrute de los bienes comunes, una posesión que es, en sí misma, voluntad de conservación. Esta definición encajaría a la perfección con el papel que la literatura en patrimonio presupone a la comunidad local, en tanto que a colaboradores en la conservación de los bienes patrimoniales autóctonos y como agentes implicados en su disfrute y promoción.
- 9ª) La literatura del patrimonio y más concretamente del Patrimonio de la Humanidad está mayoritariamente escrita desde la óptica de los estados-nación, siendo muy pocos los estudios que contemplen el fenómeno como un asunto global, a escala internacional, y muchos menos los llevados a cabo desde la perspectiva de las ciudades, los nuevos agentes protagonistas en la arena global del s. XXI.
- 10ª) Vemos que la creación de redes o agrupaciones de ciudades como el OCPM a escala internacional o el GCPHE en el caso español apuntan una tendencia evidente a ir hacia esta dirección. Precisamos que dichas iniciativas nacen incluso antes de definir qué se entiende oficialmente por Ciudad Patrimonio de la Humanidad, una clasificación inexistente a nivel patrimonial, pero que demuestra el poder ansiado de las ciudades en esta arena global protagonizada por la Lista de la UNESCO.
- 11ª) Los estudios sobre el Patrimonio de la Humanidad incorporan muchos debates también presentes en la literatura genérica sobre el patrimonio. Sin embargo, echamos en falta la aplicación de la idea de “ownership” (de pertenencia) del patrimonio a la comunidad en el contexto de la Lista de la UNESCO.
- 12ª) Informar a la ciudadanía sobre la cantidad de sitios Patrimonio de la Humanidad de un territorio puede parecer a simple vista un anuncio racional, que habla de atributos fácticos, carente de emociones. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el patrimonio está íntimamente vinculado a la identidad de un pueblo, comunicar las posesiones de valor universal se convierte en toda una oda a la comunidad residente y a su cultura, fomentando el sentimiento de conciencia colectiva.

3. Establecimiento de Preguntas e Hipótesis

A partir de la literatura analizada en el marco teórico, hemos establecido tres preguntas de investigación, de las cuales se derivan, en cada caso, una o más hipótesis:

- PI1 ¿Cuáles serían las principales particularidades de la comunicación del patrimonio respecto a la comunicación de otros sectores?**
- H1** Comunicar el patrimonio es especialmente complejo porque afecta a varias dimensiones de la cultura, la economía y el territorio.
 - H2** Las especialidades profesionales propias del sector, como la didáctica o la interpretación, pueden considerarse parte de la comunicación del patrimonio.
 - H3** La comunicación del patrimonio transmite determinados valores.
 - H4** La comunicación del patrimonio requiere de un modelo de aplicación profesional concreto.
- PI2 ¿Existen particularidades en la comunicación de sitios Patrimonio de la Humanidad respecto a sitios no declarados como Patrimonio de la Humanidad?**
- H5** No, más allá de que se aumenta el grado de complejidad, especialmente en la configuración del mapa de públicos.
- PI3 ¿Cómo se comunican el patrimonio en general y el Patrimonio de la Humanidad en particular en España?**
- H6** La comunicación del patrimonio se desarrolla mayoritariamente desde una orientación estratégica.
 - H7** Los equipamientos patrimoniales españoles disponen de gestores de la comunicación con una formación transversal acorde con sus funciones.
 - H8** Los equipamientos patrimoniales españoles tienen en cuenta a los “públicos” en su globalidad (mapa de públicos), tal y como se promulga desde la perspectiva de las relaciones públicas.
 - H9** El sello Patrimonio de la Humanidad es usado en campañas de comunicación culturales, turísticas y territoriales en España.

4. Metodología de investigación

Para responder las preguntas de investigación se optó por llevar a cabo 25 entrevistas en profundidad entre diciembre de 2014 y mayo de 2015. Una metodología de marcado carácter cualitativo¹, que nos ha permitido realizar también un análisis cuantitativo –aunque no estadísticamente representativo– de los resultados, por lo que únicamente pueden ser considerados como tendencias.

Cabe precisar que las entrevistas en profundidad son una de las técnicas de investigación más usadas y más fundamentales que existen, puesto que permiten a los investigadores obtener información que no puede ganarse sólo a través de la observación (Berger, 2000: 111). Son un método de interrogación formado por el cuestionario –o la plataforma sobre la cual se construye la conversación– y por el acto de la entrevista. Se distingue de otros métodos de interrogación por la flexibilidad con la que se planifica y ejecuta. Y es que cabe precisar que sus cuestionarios o guiones nunca llegan al detalle de los de las encuestas, porque en la entrevista en profundidad son más importantes las respuestas que las propias preguntas (Soriano, 2007: 246).

Asimismo, en cualquier tipo de entrevista es muy común que el entrevistado se sienta presionado por la grabación audiovisual, por eso la actitud del entrevistador juega un papel muy importante. En este sentido, previamente hemos dado a conocer el objetivo de la investigación a cada entrevistado de un modo claro y breve, explicándole porqué le habíamos escogido, avanzándole algunas de las preguntas aproximadas que se tratarían y justificando la grabación de la entrevista. En ninguna de las entrevistas en profundidad ha sido necesario apelar a la cláusula *off the record* para expresar confidencias que no querían que salieran a la luz (Soriano, 2007: 251-252).

Una vez concluidas las entrevistas en profundidad, éstas se han analizado e interpretado a partir de las manifestaciones verbales y no verbales registradas, usándolas como base para un análisis exploratorio de las cuestiones que motivaban el problema de investigación y mediante el análisis de contenido –codificando la entrevista en unidades categoriales de respuesta para que se pudieran contabilizar las frecuencias temáticas más significativas– (García Galera *et al.*, 2005: 259).

Por último, cabe señalar que existen tres modalidades diferenciadas de entrevistas según su grado de flexibilidad y de planificación: las estructuradas, las semiestructuradas y las no estructuradas.

Las entrevistas estructuradas definen bastante los contenidos y la forma, hasta el punto de estar muy próxima a las encuestas de los sondeos. Combinan la estandarización y la planificación de las encuestas con la obertura y la flexibilidad de las respuestas abiertas.

¹ La investigación cualitativa también recibe el nombre de “empirismo hermenéutico” o de “ciencia hermenéutica”, entendiendo *hermenéutica* como “*the method through which theories seek to discover the 'conscious experience of communication'*” (Stacks *et al.*, 1996: 45). Una de las particularidades de las técnicas cualitativas es que no pretenden extraer generalizaciones, sino interpretar situaciones concretas, por lo que las conclusiones serán más provisionales que mediante el uso de técnicas cuantitativas (García Galera *et al.*, 2005: 33).

Las entrevistas semiestructuradas respetan los contenidos decididos con anterioridad, pero con la libertad de aplicarlos de la forma que mejor se considere. En otras palabras, la estructura del cuestionario o el orden de las preguntas dependerá del curso de la entrevista. Esta tipología busca la comodidad del entrevistado y obtener no sólo las opiniones sobre los temas planteados, sino también anécdotas, recuerdos y ejemplos. Dentro de esta modalidad de entrevista se encuentra la entrevista en profundidad (*Ibidem*: 253; Heath & Coombs, 2006: 110).

Por último, las entrevistas no estructuradas no muestran límites ni en los contenidos ni en la forma como se tratan, por lo que no requieren planificación previa, aunque sí piden un buen trabajo de documentación por parte del entrevistador. Son un tipo de entrevistas muy centradas en el individuo y en sus experiencias, por lo que requieren bastante tiempo de conversación. Los entrevistados marcan el ritmo, los temas y el orden, y el entrevistador se limita a estimular la participación del informante. Suelen durar algunas horas y es frecuente dedicarles varias sesiones.

Hay autores que, aparte de las entrevistas estructuradas, las semiestructuradas y las no estructuradas, identifican una cuarta tipología de entrevista: la entrevista informal (Berger, 2000: 111), que se define por no estar ni organizada ni focalizada y cuya finalidad principal es ganar la confianza del informante o entrevistado.

De las distintas tipologías de entrevista previamente enumeradas, consideramos que las más pertinentes para nuestro estudio eran las entrevistas semiestructuradas y más concretamente las entrevistas en profundidad² (*in-depth interviews*), caracterizadas por ser abiertas –es decir, no están prefijadas con un cuestionario cerrado y son aplicadas preferentemente a sujetos informados que poseen algún conocimiento sobre el referente investigado–, centradas –son de carácter monográfico a propósito del entrevistado o a propósito de un tema de referencia–, y por lo general, no directivas –están poco pre-codificadas y planificadas y poco dirigidas en su discurso por el entrevistador– (Gaitán Moya & Piñuel Raigada, 1998: 89-95). Dichas entrevistas en profundidad se caracterizan, además, por no concretar previamente las preguntas –permitiendo así la flexibilidad de respuestas no anticipadas– a la vez que posibilitan profundizar en áreas o temas no previstos con anterioridad y en los sentimientos, actitudes, pensamientos y motivaciones reales del interlocutor (García Galera *et al.*, 2005: 253-255). Las entrevistas en profundidad pueden tener una finalidad exploratoria o de contrastación, de corte diagnóstico o terapéutico, descriptiva o evaluativa (Gaitán Moya & Piñuel Raigada, 1998: 94).

Vistas sus características, decidimos que la entrevista en profundidad era la tipología más adecuada para nuestra investigación porque nos permitía abordar, por un lado, temáticas y asuntos desconocidos o fuera de nuestro conocimiento y control, y por otro, daba más libertad al entrevistado, evitando que éste resultara influenciado en demasía por la opinión o conocimientos que hubiéramos podido extraer del marco teórico.

² Cabe precisar que autores como Gaitán Moya & Piñuel Raigada (1998) no consideran las entrevistas en profundidad como una sub-categoría de las entrevistas semiestructuradas, sino como una categoría independiente y diferenciada conceptualmente de las semiestructuradas.

A nivel práctico, avanzamos que, si bien anteriormente era muy frecuente transcribir todo el contenido de las entrevistas en profundidad en los anexos, nosotros optamos por la tendencia académica que sostiene que es preferible grabar el audio y añadirlo como un documento digital adjunto a la versión en papel de la tesis doctoral. Una tendencia que combinaremos además con el modelo para realizar entrevistas propuesto por la profesora Inger Jensen, de la Universidad de Roskilde (Dinamarca), que puede sintetizarse en las siguientes etapas: *“Recording + Listening + Writing a Semantic Summary + Asking the Interviewee to confirm/validate it”*³.

Las recomendaciones de la profesora Jensen incluían, además, pedir regularmente ejemplos a los entrevistados para clarificar qué desean expresar realmente con sus palabras. Unas ideas que hemos aplicado también a nuestra investigación.

Aclarada la herramienta utilizada, precisamos que las entrevistas en profundidad se realizaron a especialistas académicos y profesionales, directa o indirectamente relacionados con la comunicación del patrimonio en general e, idealmente, también con la comunicación del Patrimonio de la Humanidad español en particular.

Más concretamente, se contemplaron: (1) los representantes de las principales asociaciones e instituciones encargadas de la comunicación del patrimonio y el PH en España –España Nostra, Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (GCPHE), Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural (AEGPC) y Associació Amics de la UNESCO; (2) el representante de la Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT) –que a pesar de su predisposición inicial, lamentablemente no pudo ser entrevistado por problemas de compatibilidad de agenda–; (3) académicos y profesionales especializados en didáctica, interpretación y museografía; (4) gestores de equipamientos patrimoniales; (5) consultores y agencias especializados en comunicación y/o *marketing* del patrimonio; (6) expertos académicos y profesionales en Relaciones Públicas en general; (7) expertos académicos y profesionales en comunicación y/o *marketing* turísticos; y (8) expertos académicos y profesionales en comunicación y/o *branding* de territorios.

Como limitación principal, apuntamos que, a pesar del deseo inicial de incluir en el universo de estudio a aquellos profesionales que trabajaran como directores de comunicación en entidades patrimoniales, tras una búsqueda exhaustiva que duró varios días no nos fue posible encontrar ninguno, por lo que muy a nuestro pesar no pudieron ser incluidos en nuestra muestra final de entrevistados. Posteriormente, se corroboró durante las propias entrevistas que la ausencia de este perfil profesional es muy habitual en el sector, incluso en los museos de primer nivel y en los sitios PH españoles. De hecho, en la mayoría de ocasiones se preguntó a los propios entrevistados (más familiarizados que nosotros con el sector del patrimonio) si conocían algún profesional que ejerciera como director de

³ Modelo presentado por la Dra. Jensen en el “Euprera PhD. Seminar 2013”, seminario anual de la European Public Relations Education and Research Association celebrado en Barcelona en octubre de 2013 y que acogía doctorandos en relaciones públicas y comunicación organizacional de todo el mundo, entre quienes se incluía el autor de la presente tesis doctoral.

comunicación en algún equipamiento patrimonial, con el objetivo de incluirlo inmediatamente en la muestra, pero las respuestas fueron siempre negativas. Finalmente, la personalidad entrevistada más parecida o cercana a la figura del director de comunicación patrimonial fue el Sr. Emili Sanz, encargado de los voluntarios y de la comunicación de la Associació Amics de la UNESCO de Barcelona, si bien éste no ostentaba el cargo específico de director de comunicación.

En cualquier caso, lo que sí se detectaron fueron algunos consultores independientes de comunicación y *marketing*, así como determinadas agencias especializadas en comunicación y *marketing* del patrimonio y la cultura, los cuales sí fueron consideradas para formar parte del universo de la investigación.

Más concretamente, la muestra resultante de 25 expertos entrevistados se compuso de 18 hombres (72%) y 7 mujeres (28%). Si bien originalmente se pretendía buscar una representatividad pareja de ambos géneros, finalmente se optó por ir ampliando la muestra hasta alcanzar una evidente saturación en los contenidos de los resultados de las entrevistas, aún a sabiendas de que la muestra podría terminar decantándose a favor del género masculino.

En lo referente a la formación cursada por los 25 expertos de la muestra se han detectado 49 menciones a estudios superiores (una media de 1,96 estudios por cabeza), incluyendo licenciaturas, diplomaturas, posgrados, títulos de máster y doctorados, de los cuales 29 pueden considerarse como una rama o disciplina del conocimiento total o parcialmente distinta. El promedio de repetición de un mismo tipo de formación es de 1,68; resultado que indicaría la gran variedad de perfiles de formación existentes entre los expertos académicos y profesionales en la gestión y la comunicación del patrimonio en España. Sin embargo, destaca una rama de formación por encima de las demás, estudiada por 8 entrevistados (el 32% del total): la de Geografía y/o Historia, pudiendo estudiarse ésta como licenciatura conjunta o por separado. La siguiente rama del conocimiento mayoritaria entre los entrevistados de la muestra es la de Ciencias de la Información y/o de la Comunicación – incluyendo estudios de grado y de posgrado genéricos en Comunicación e Información o específicos en Periodismo o en Publicidad y RP–, con 7 menciones entre 5 entrevistados en total (un 20%). En tercera posición, empatan en 3 expertos por rama (12%) los estudios de Filosofía y Letras, los de Arqueología y los de Historia del Arte –siendo estas dos últimas especializaciones propias de la licenciatura de Geografía e Historia, al menos para aquellos que se formaron en España–. Les siguen, con 2 expertos por rama, los estudios de Pedagogía, Economía, Administración y Dirección de Empresas, Medio Ambiente y Didáctica de las Ciencias Sociales. Finalmente, con una única representación entre la muestra encontramos los estudios de Psicología, Ingeniería Turística, Ciencias Políticas y Sociología, Planificación Estratégica, Comunidades Europeas, Interpretación del Patrimonio, Gestión de Políticas Culturales, Biología, Administración Pública, Dirección y Gestión de Empresas Innovadoras, Dirección de Instituciones Culturales, Religión, Literatura Árabe Clásica y Filología Hispánica.

En cuanto a las ramas o disciplinas que imparten los 25 expertos docentes de la muestra a nivel de grado o de posgrado se han detectado 27 menciones, con un promedio de 1,08 temáticas impartidas por cabeza, indicando que la docencia universitaria suele ser muy especializada y mayoritariamente en una única área de estudio. Destaca también que se hayan detectado únicamente un total de 12 temáticas total o parcialmente distintas a la hora de impartir conocimientos, bastantes menos que en cuanto a formación recibida se refiere. Asimismo, dentro de estas 12 especialidades predominan 2 por encima de las demás: la de Gestión del Patrimonio y de la Cultura, con 6 entrevistados impartiendo docencia (un 24%), y la de Publicidad y Relaciones Públicas, con 5 (20%). Le siguen los 3 docentes especializados en estudios de Didáctica (12%) y los 2 (8%) que dan clases sobre Economía de la Cultura, Antropología, Turismo Cultural y Geografía y Turismo. Finalmente, concluyen la lista las especialidades de Interpretación del Patrimonio, Patrimonio en general, Geografía Humana, Museología y Museografía, con 1 docente cada una (4%).

Referente a las ramas de conocimiento investigadas por los 25 expertos entrevistados, se detectan 49 menciones en total y 29 especialidades diferenciadas, curiosamente las mismas proporciones que en el apartado de formación. Sin embargo, son pocas las especialidades que coinciden entre ambas categorías de variables. Concretamente, las especialidades más investigadas, con 4 entrevistados por cabeza (16%), son la Gestión del Patrimonio y/o la Cultura y la Didáctica del Patrimonio; seguidas de la Interpretación y Presentación del Patrimonio, la Comunicación Turística, el *Place Branding* y el Patrimonio y el Turismo, con 3 (12%). A continuación, encontramos representadas por 2 expertos (8%) las especialidades de la Publicidad y las RP, la Economía de la Cultura, la Comunicación de los Museos, la Comunicación Digital, la Arqueología y la Museografía. Concluyen con una única representación (4%) la Divulgación del Patrimonio, el Inventariado del Patrimonio, el Paisaje, la Política de la Cultura, la Religión, la Historia, el Desarrollo de Ciudades Históricas, la Gestión Turística, la Imagen Turística, la Antropología, el Folklore, la Museología, los Públicos de la Cultura, la Mercantilización del Patrimonio, la Planificación Territorial, las Políticas Culturales y el Patrimonio y las Ideologías Nacionales.

Una vez planteado todo el espectro posible de actores potencialmente entrevistables (concretamente 127, de diferentes perfiles, regiones e, incluso, países), nos propusimos limitar nuestro estudio a una muestra asumible para una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad. Conscientes de que dicha muestra difícilmente podría ser estadísticamente representativa, optamos por fijar una muestra lo más representativa posible de una realidad.

Para ello, se realizó una búsqueda exhaustiva de los *currícula* académicos y profesionales de cada uno de los 127 entrevistados potenciales y se fijaron sus pros y contras, priorizando siempre aquellos que trabajaron alguna vez algún aspecto relacionado con la comunicación de algún lugar Patrimonio de la Humanidad español.

Una vez categorizados por disciplinas y por relevancia en relación a nuestra investigación, se optó por una selección fundamentada en casos contrastados, para obtener una muestra lo más heterogénea posible.

Apuntar, además, que tuvimos la gran fortuna de que más del 90% de la selección final de entrevistados estuvo encantada de participar en el proyecto, por lo que no fue necesario buscar un plan alternativo en ningún momento. También ayudó el hecho de que el doctorando tuviera total disponibilidad horaria para adaptarse a las apretadas agendas de los entrevistados, algo que no hubiera sido posible sin la beca de investigación de la Facultad de Comunicación Blanquerna de la que era beneficiario en el momento del análisis empírico. Asimismo, fue clave la disponibilidad del doctorando para desplazarse a diferentes ciudades del territorio nacional, como Barcelona, Madrid, Mahón, Girona, Tarragona, Vic y Tortosa.

El único caso en que se recurrió a la videollamada mediante Skype fue para la entrevista con el Sr. Neil Silberman, residente en Branford (Connecticut, EUA). Si bien el objetivo inicial era entrevistarle en persona, aprovechando que el Sr. Silberman iba a acudir como *keynote speaker* al II Congreso Internacional de Buenas Prácticas en Patrimonio Mundial, celebrado en Mahón (Menorca) entre el 29 de abril y el 2 de mayo de 2015, una vez allí acordamos posponer la entrevista unos quince días por limitaciones de agenda, por lo que fue necesario utilizar la ya mencionada videollamada.

En cuanto a las preguntas que se realizaron, la mayoría fueron de carácter conceptual y metodológico –es decir, de cómo se actuaba a nivel de comunicación patrimonial– y estuvieron estrechamente vinculadas a las conclusiones finales del marco teórico de esta tesis doctoral. En caso de encontrar respuestas negativas sobre la actuación en comunicación del patrimonio, nos propusimos preguntar siempre que nos fuera posible “por qué no se hacía” y “qué pasaría si se hiciera”, lo que se conoce académicamente como las “*What If Questions*”.

Para analizar el contenido de las entrevistas en profundidad se partió de la Teoría Fundamentada (en inglés *The Grounded Theory*), una metodología general para generar teoría fundamentada en la recogida y análisis sistemático de los datos (Trinidad Requena *et al.*, 2006), donde las variables no operan por sí solas, sino en interacción, que es concebida como la raíz del comportamiento humano. La Teoría Fundamentada proviene de la Escuela de Columbia (Glaser) y de la Escuela de Chicago (Strauss), siendo una mezcla entre el Pragmatismo Estadounidense y el Interaccionismo Simbólico. Su nacimiento debe entenderse como una reacción frente al cuantitativismo dominante en la investigación científica.

Uno de los principales beneficios de la Teoría Fundamentada es su capacidad para potenciar la creatividad, si bien eso implica un aumento del riesgo y una mayor exigencia de sistematización. Nuestro proceso de investigación, basado en la Teoría Fundamentada, ha seguido las pautas representadas por Vicente Marino en la Figura 20.

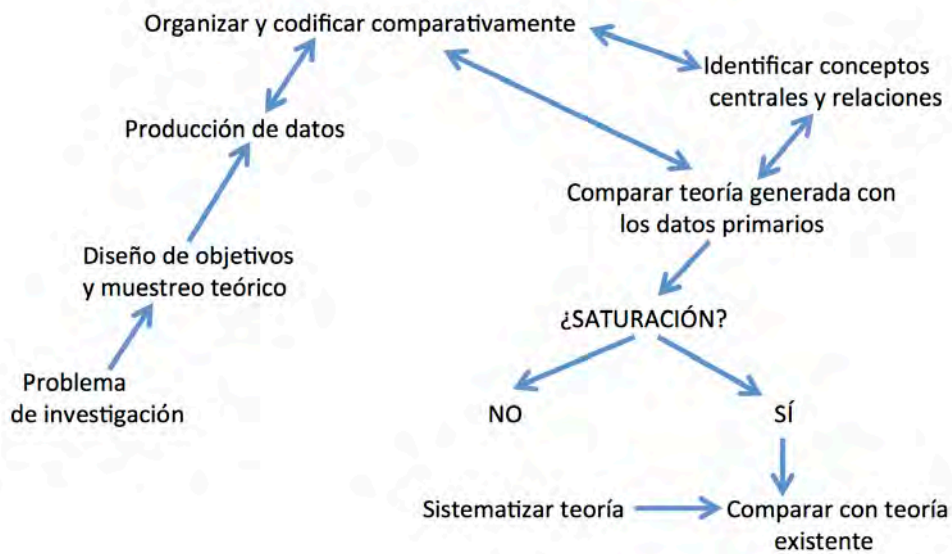


Figura 20. Esquema de investigación de la Teoría Fundamentada.

Fuente: Vicente Mariño (2009: 5)

Decidimos no aumentar el número de entrevistas realizadas más allá de las 25 precisamente porque se percibió una *saturación* evidente a partir, aproximadamente, de la veintena, resultando cada vez más difícil observar cambios en los resultados por mucho que aumentáramos las entrevistas.

Para aplicar dicha Teoría Fundamentada en la fase de análisis, se eligió una tipología de programario conocido como Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)⁴. Concretamente, el *software* Atlas.ti (Vicente Mariño, 2009 , 2011; Vicente Mariño & Monclús Blanco, 2012), desarrollado precisamente a partir de esta teoría. La correspondencia entre las fases de la investigación cualitativa tradicional y las realizadas mediante Atlas.ti quedan reflejadas en la Tabla 8.

⁴ Concepto desarrollado en 1994 por la Universidad de Surrey (Reino Unido). Más información en: <http://www.surrey.ac.uk/sociology/research/researchcentres/caqdas/>.

Investigaciones cualitativas	ATLAS.ti 5.0
Preparación de datos	Recogida y almacenamiento de datos
Análisis inicial	Codificación
Análisis principal	Refinamiento del sistema de indexado: anotaciones y relaciones entre códigos
Resultados	Conceptos clave Anotaciones Definiciones Relaciones y modelos

Tabla 8. **Comparación entre las fases de la investigación cualitativa y las etapas del procedimiento informático a través de ATLAS.ti.**

Fuente: Vicente Mariño (2009: 9)

Las 25 entrevistas transcritas fueron introducidas en un archivo de trabajo de Atlas.ti, donde, tras decenas de relecturas, se generaron citas (1.514), códigos (1.627) y memos (11) [Ver Figura 21]. Cabe señalar que se trabajó con dos tipologías de códigos: 1) unos códigos pre-determinados e inductivos, realizados a partir de nuestro conocimiento previo sobre el tema, y 2) otros conceptos emergentes, generados a partir de la exploración de la información recogida. Como en cualquier proceso habitual de análisis cualitativo, tras segmentar y codificar los datos, se interpretaron y buscaron relaciones entre ellos, mientras se iban anotando reflexiones al respecto. En definitiva, se siguió un proceso hermenéutico, que iba construyéndose a base de lecturas y de relecturas del material analizado.

La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas.
Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España

The screenshot shows the ATLAS.TI software interface. The main window displays a document titled "Entrevistas para la tesis de Marc". The document text is partially visible, discussing the challenges of communication in heritage institutions. The left sidebar shows a list of codes, and the right sidebar shows a list of codes applied to the selected text. The top bar indicates the document title and various tool options.

Document Text (Excerpt):

profesionales", y que suele reducirse a que "si tenemos dinero para una beca, contratamos a alguien que nos ayude con comunicación, y si no, pues lo hacemos nosotros", por lo que "todavía hay esa falta de visión estratégica". Del mismo modo, opina que si bien ha notado cambios substanciales en los museos, "lo que todavía va un poco más despacio es el concepto de patrimonio", en parte porque no se tiene muy claro "qué es".

Al ser interrogada sobre si las Administraciones Públicas terminan frenando la propia iniciativa de las instituciones patrimoniales en términos de comunicación, responde que "sí, en muchos casos sí. Y nos pone como ejemplo una serie de entrevistas que ha realizado recientemente a los directores de comunicación de algunos museos pequeños de Madrid, quienes le confesaban que las redes sociales "les han dado la vida", porque por fin pueden gestionar su comunicación directamente. Algo que no pueden hacer, por ejemplo, con su página web, que depende del Ministerio y a quien deben enviarle todos los contenidos antes de ser publicados, ralentizando mucho el proceso de comunicación. En cualquier caso, la Dra. Viñarás considera que lo primero que debería hacerse es "contar con profesionales", porque "todavía al frente está gente que viene del mundo de la cultura", y exceptuando los casos concretos en que se tengan unos gestores "sensibles" que quizás contraten a alguien, por lo general las instituciones patrimoniales suelen "quedarse paradas" haciendo "lo de siempre".

En cuanto al uso de la comunicación corporativa y de relaciones públicas en las instituciones patrimoniales, la Dra. Viñarás valora que, por lo general, en España "se están haciendo cosas" y que "están sensibilizando poco a poco", al menos en lo que a identidad visual se refiere, como demuestra el hecho de que "casi todos los museos, o los sitios patrimoniales, o los sitios históricos te fijas y han desarrollado, por ejemplo, el logotipo". Pero en cualquier caso, dicha comunicación se realiza "como muy por trozos" o "muy narchoando" va que "como que no es una

Code List (Left Sidebar):

- 4 P's
- 116 Iconos turísticos de Catalunya
- Abandono
- Abrir los almacenes
- Accesibilidad
- Accesibilidad lingüística
- Acceso gratuito
- Acceso para sillas de ruedas
- Acción comunicativa
- Acción participativa
- Acetite español
- Acostumbrados a vivir rodeados de pa...
- Activación patrimonial
- Actores
- Actualidad
- Adaptación de los programas de comu...
- Administración
- Administración Pública
- Administración Turística
- Administración y Dirección de Empresas
- Administraciones Europeas
- Admiración
- ADN de la marca
- Adulto-joven
- Adultos maduros
- AECTIT
- Afectación
- África
- Agencia de comunicación
- Agente mediador
- Agentes
- Agnósticos
- Agradable
- Agresividad
- Aligüestortes
- Alcanzar directamente los nichos
- Alcohol
- Alfabetización patrimonial
- Algo que es de todos
- Aliado
- Alianzas
- Alicante
- Alienación
- Almacén de anticuarios
- Almacén de supervivencia

Code List (Right Sidebar):

- Patrimonio
- Problema de comunicación
- Museos
- Retos
- Significado
- Administración Pública
- Instituciones patrimoniales
- Problema de comunicación
- Ejemplos negativos de comuni...
- Administración Pública
- Instituciones patrimoniales
- Dependencia de la comunicac...
- Ralentización de la comunicac...
- Propuesta concreta
- Perfil del comunicador
- Formación del comunicador
- Sensibilización
- Problema de comunicación
- Instituciones patrimoniales
- Comunicación Corporativa
- Relaciones Públicas
- Gestión actual de la comunica...
- Sensibilización
- Logotipo
- Problema de comunicación
- Estrategia de comunicación
- Notas de prensa
- Relaciones con los medios
- Visión empresarial
- Proactividad

Right Panel (Cita 10:8):

Y nos pone como ejemplo una serie de entrevistas que ha realizado recientemente a los directores de...

En documento: 130215 Mónica Viñarás Resumen Entrevista.rtf

Comentario: Ejemplo de limitación de comunicación que impone la Administración a las instituciones: Museos de Madrid.

Vínculos: Ejemplos negativos de comunicación, Administración Pública, Instituciones patrimoniales, Dependencia de la comunicación, Ralentización de la comunicación

Estado: Creado: 8 de julio de 2015, Marc Compte; Cambiado: 8 de julio de 2015, Marc Compte

Figura 21. Documento de trabajo en ATLAS.TI.

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

A partir del proceso hermenéutico anteriormente mencionado, se obtuvo información suficiente para matizar y reformular las preguntas previas a la realización de las entrevistas, dando lugar a 15 grandes preguntas distintas, algunas de ellas incluyendo a su vez algunas sub-preguntas. A continuación, las enumeramos y respondemos por orden.

P1: ¿Cuáles creen que son las especialidades propias de la comunicación del patrimonio?

El concepto genérico de “comunicación” en el contexto del patrimonio fue mencionado por el 100% de los entrevistados (n=25). Le siguieron los conceptos de “interpretación” (56%), “difusión” (54%), “didáctica” (52%), “educación patrimonial” (40%), “museografía” (32%), “presentación” (28%); “divulgación” (20%), “mediación” (16%), “socialización” (16%), “museología” (16%) y “alfabetización patrimonial” (4%).

P1 a) ¿Se corresponden con las especialidades detectadas en el Marco Teórico?

Por lo general sí, si bien se añaden unas especialidades no detectadas previamente como la mediación, la socialización, la presentación y la educación o alfabetización patrimoniales.

P1 b) ¿Cómo definen la comunicación del patrimonio?

- No existe una única definición, porque tanto “comunicación” como “cultura” son términos polisémicos (L. Bonet).
- La comunicación es comunicación, sea de lo que sea (F. J. Castillo; R. Sospedra).
- Se distingue de otros tipos de comunicación en que: 1) la comunicación del patrimonio busca hacer cómplices a los visitantes; 2) existen unos valores asociados al patrimonio que deben ser comunicados; 3) implica una mayor responsabilidad y rigor; y 4) pide una adaptación específica a segmentos de edad, con herramientas de comunicación específicas para cada uno (F. J. Castillo).
- Sería todo aquel conjunto de intervenciones que ayudan a valorar el patrimonio, que ayudan a transmitir sus valores, que ayudan a comprender el significado del patrimonio, que ayudan a entender la gestión que se está realizando y que ayudan a tener ganas de conservarlo (Ó. Cid).
- Es un concepto más intuitivo y socialmente más conocido que las subdisciplinas que lo componen, como la interpretación, la didáctica, etc. (Ó. Cid).

- Es la transmisión eficiente, por los canales eficientes, de aquellos valores del patrimonio que tienen significado para el destinatario de la comunicación (J. Colomer).
- O dicho de otro modo: es la acción de comunicar una propuesta de valor de un recurso patrimonial a sus públicos objetivo a través de un flujo de mensajes entre unos y otros (J. Colomer).
- Es una herramienta fundamental para lograr gestionar las prácticas culturales (J. Colomer).
- Para poder hablar de comunicación, ésta debe ser de ida y vuelta. Debe existir diálogo. Una emisión y una respuesta. En caso contrario hablaríamos de difusión cultural (J. Colomer).
- A diferencia de otros tipos de comunicación, no trata de bienes de consumo ni de servicios, sino de intangibles simbólicos, por lo que hablaremos más de emociones y experiencias (J. Colomer).
- La diferencia fundamental respecto a otros tipos de comunicación no está en la metodología, sino en los contenidos a comunicar (J. Colomer).
- No cree que exista como categoría, porque trabajando para muchos gestores del patrimonio ha visto que cada uno incorpora herramientas y estructuras mentales distintas a las de los demás (J. A. Donaire).
- Se incluiría en la comunicación de territorios o *place branding*. En este contexto, el patrimonio sería contemplado como un atributo, una característica, un *asset* o un valor más que tienen algunos destinos (J. Fdez.-Cavia).
- Estaría más relacionada con la vertiente publicitaria, y debería diferenciarse de la difusión y de la interpretación (M. Gomis).
- Es dar a conocer o explicar un determinado objeto patrimonial de un modo comprensible para que sirva de puente entre el presente y el pasado de las personas (F. X. Hernández).
- Puede utilizar todo tipo de recursos, ya sean iconográficos, documentales, películas, etc. (F. X. Hernández).
- No se diferenciaría demasiado de la didáctica, la interpretación y la divulgación (F. X. Hernández).
- La comunicación del patrimonio, incluida en la comunicación de la identidad de un territorio, debería desvincularse del *marketing* y concebirse desde las Relaciones Públicas, porque debe comunicarse con un montón de públicos y porque el territorio no se vende (A. Huertas).
- El patrimonio no puede ir desligado del territorio, aunque muchas veces se desligue (A. Huertas).

- La comunicación es una de las herramientas del *marketing* (A. Laporte).
- Cuenta con dos direcciones: 1) cómo el bien patrimonial se da a conocer a la comunidad o público, cómo lo estimula, lo informa y le hace propuestas atractivas; y 2) cómo el bien patrimonial consigue información del público para que el emisor hable el mismo idioma que el receptor y se evite que haya ruido –a través de encuestas, *focus groups*, libros de visita, hablando y escuchando en caja, etc.– (A. Laporte).
- La comunicación del patrimonio debe apostar para dar protagonismo al público y hacerlo partícipe, dándole voz y presencia en lo que sucede dentro del lugar patrimonial (A. Laporte).
- Ve un error tratar el patrimonio como un todo a nivel de comunicación (A. Laporte).
- Hay que diferenciar la comunicación del *marketing* (J. Pardo).
- Busca compartir y hacer llegar la existencia y la interpretación de los valores patrimoniales de un modo presencial o virtual (J. Pardo).
- Debe tener en cuenta la publicidad, la comunicación interna, la comunicación de proximidad y los mecanismos de gestión como estrategia de comunicación (J. Pardo).
- Es un tema de ambición y posicionamiento (J. Pardo).
- El concepto de comunicación dependerá de cuál es el medio, en qué lugar se comunica y qué tipo de sociedad lo compone (A. Pereda).
- No existe una norma universal para comunicar el patrimonio (A. Pereda).
- Es un ámbito completamente diferenciado de la didáctica y la interpretación, pero que no se ha desarrollado lo suficiente en el contexto del patrimonio (L. Prats).
- Comunicar sería sobre todo informar (L. Prats).
- La comunicación puede servir como paraguas para incluir desde tarjetones informativos, hasta la interpretación, pasando por la comunicación bidireccional con los públicos (L. Prats).
- Se distinguen dos niveles de comunicación: 1) el interno en y entre las propias instituciones patrimoniales; y 2) el nivel del contexto en el cual se ubica la institución patrimonial (L. Prats).
- La comunicación del patrimonio es fundamental cuando: 1) se crea una nueva institución; 2) cada vez que se realiza una nueva actividad; 3) se quiere ejercer un efecto recordatorio de modo periódico; y 4) cuando se ha producido una pérdida de visitantes (L. Prats).

- La comunicación del patrimonio va más allá del propio bien patrimonial, en tanto que sirve para configurar las características de un territorio y debe usarse para construir valores de marca territorial (R. Romà).
- El patrimonio es uno de los *assets* que configuran las marcas de los territorios y éstos suelen usarlo, además, como marco mental reconocible incluso para campañas que no tienen nada que ver con el patrimonio ni el turismo en sí (R. Romà).
- La comunicación es el último estadio del proceso, por lo tanto es posterior a la gestión. Debe iniciarse una vez ya se han fijado el concepto y los valores de la marca (J. de San Eugenio).
- La comunicación es una herramienta mediante la cual se logra dar visibilidad, notoriedad y ayudar al posicionamiento anhelado (J. de San Eugenio).
- La comunicación no crea cosas, únicamente las comunica, sean tangibles o intangibles (J. de San Eugenio).
- Comunicar es un término muy parecido al de educar, porque ambos sólo se producen entre personas e implican un cambio en el individuo que sale del equipamiento patrimonial (J. Santacana).
- Es el reflejo de las expresiones culturales de cada uno de los miembros de la sociedad (N. Silberman).
- Debe evolucionar continuamente para reflejar la realidad presente, integrando la diversidad cultural y evitando mantener una visión esencialista del patrimonio como aquello que se enseña a los inmigrantes para que sepan qué es la verdadera cultura (N. Silberman).
- Suele asociarse a las ventas (R. Sospedra).
- En comunicación del patrimonio falla la base. Debe redefinirse partiendo de la comunicación personal, de intereses básicos, de la educación e ir montando de nuevo toda la estructura (R. Sospedra).
- No existe una comunicación del patrimonio real ni consciente. Se hace lo que se puede, se gasta mucho dinero en cosas que no sirven y al final, si alguien acierta, desconoce cómo lo ha hecho (R. Sospedra).
- La comunicación del patrimonio debería concebirse de un modo holístico, incluyendo en ella la difusión, el posicionamiento, la promoción, la comunicación interna y la externa, etc. (J. Tresserras).
- En el sector del patrimonio, cada vez se pasa más de la comunicación unidireccional a la bidireccional (J. Tresserras).
- La UNESCO define la comunicación en el contexto del patrimonio como “concienciación, participación y soporte en las actividades” (J. Tresserras).
- La comunicación debe diferenciarse de la información (M. A. Troitiño).

- Busca transmitir a la sociedad que, a través del patrimonio, no solamente podemos difundir valores, sino que podemos crear una cultura patrimonial y territorial diferentes (M. A. Troitiño).
- La comunicación del patrimonio puede subdividirse en: 1) la comunicación local de los valores del patrimonio a la ciudadanía, incluyendo la búsqueda de cooperación y concertación; 2) la comunicación turística –que no debe ser simplista, sino rica, transmitiendo diversidad y entendiendo que todos nosotros somos turistas–; y 3) la comunicación cultural (M. A. Troitiño).
- Es un diálogo y un contacto profundo e íntimo entre el sentido de algo que normalmente no habla, pero que tiene una fuerte presencia de pasado y de futuro, con las personas vivas (D. Vidal).
- Implica que exista un conocimiento íntimo, apelar y llegar al corazón del que está delante y poder hablarle desde su intimidad (D. Vidal).
- El patrimonio no tiene un modo estandarizado de comunicarse (D. Vidal).
- La comunicación del patrimonio incluiría diferentes herramientas y tipologías, como la *web* 2.0, la realidad aumentada, la comunicación de contenidos, la interpretación, etc. (D. Vidal).
- Es aquella comunicación que tiene clara la identidad del lugar patrimonial (el cómo somos) y que, de un modo estratégico, define cuál es el mensaje que se quiere transmitir, cuáles son nuestros públicos y grupos de interés, y qué vínculo queremos tener con cada uno de ellos (M. Viñarás).
- Debe diferenciarse de la difusión (M. Viñarás).
- Se distingue de otros tipos de comunicación en que únicamente se habla de cosas buenas para la sociedad (M. Viñarás).

P1 c) ¿Cómo definen la interpretación?

- Es una práctica que hay que hacer siempre a medida del público al que se dirige (R. Bruguera; L. Prats).
- Requiere realizar muchas pruebas hasta dar con la adecuada (R. Bruguera).
- Es un mensaje organizado, temático, dirigido a un público con el objetivo de facilitarle la comprensión del patrimonio mediante la seducción (Ó. Cid).
- Es un instrumento de gestión y de conservación (Ó. Cid).
- Se produce en contextos de educación no formal (Ó. Cid).
- Se origina durante los años 50, en los grandes Parques Nacionales norteamericanos (Ó. Cid; M. Gomis; F. X. Hernández; S. Mateos) y en los museos etnográficos y botánicos (Ó. Cid).

- Cualquier interpretación debe evaluarse, es decir, comprobar si el público ha quedado impactado o no con el mensaje y hasta qué punto todos han entendido o no lo mismo (Ó. Cid).
- La interpretación está presente en tres grandes etapas: 1) en la planificación de los programas interpretativos; 2) en el diseño de los medios interpretativos; y 3) en el mundo de los guías –es decir, en la ejecución de los programas– (Ó. Cid).
- Significa extraer, analizar y transmitir los significados del patrimonio (M. Gomis).
- Es un tipo de difusión, pero más especializada, y más expositiva que contemplativa (M. Gomis).
- Implica la intermediación de un personaje (F. X. Hernández).
- Va dirigida a un público más laxo, más amplio y más familiar que el de la didáctica (F. X. Hernández).
- Está muy vinculada a las visitas, al ocio y al disfrute (F. X. Hernández).
- Está vinculada a la educación informal (S. Mateos).
- Busca conectar y sensibilizar a los visitantes con el lugar visitado, modificando su comportamiento de un modo positivo (S. Mateos).
- No busca dar a conocer muy bien el patrimonio a nivel informativo (S. Mateos).
- Es una función técnica relacionada con la museología (J. Pardo).
- Puede realizarse de muchos modos distintos, más o menos subjetivamente, generando un relato a partir de lo que se sabe, o formulando preguntas a partir de lo que se desconoce (J. Pardo).
- Debe considerarse comunicación, aunque a la vez es algo distinto (L. Prats).
- Es la explicación del discurso o de la historia del patrimonio con el objetivo de formar, aunque menos que la didáctica (L. Prats).
- Significa dar una versión explicativa o peculiar del tema presentado (J. Santacana).
- Deben tenerse muy en cuenta tanto las emociones como el método (J. Santacana).
- Es un proceso de toma de significado compartido por todos, incluyendo desde un guía hasta un niño de cinco años –vinculado a la co-creación, a la co-autoría y a la discusión pública– (N. Silberman).
- No es instrucción del público ni es presentación (N. Silberman).
- Es aplicable a cualquier ámbito de la esfera democrática que genere discusión pública (N. Silberman).

- Concepto anglosajón que, en el fondo, es muy parecido al *marketing*, porque se basa en el público o usuario y en cómo éste asume los conceptos procedentes de distintas bandas –la mediación, la didácticas, las nuevas tecnologías, etc.– (R. Sospedra).
- Es una técnica museográfica para transmitir una serie de información para que el visitante entienda el lugar visitado (J. Tresserras).
- No puede dissociarse de la comunicación (J. Tresserras).
- Es una técnica que procura dar el protagonismo al público y no al elemento patrimonial (D. Vidal).

P1 d) ¿Cómo definen la didáctica?

- Es educación formal, currículum estructurado, objetivos claros, organización y secuenciación de contenidos (Ó. Cid).
- Está muy vinculada al público escolar (Ó. Cid; M. Gomis; F. X. Hernández; R. Sospedra).
- La didáctica puede ser interpretativa y la interpretación, didáctica (Ó. Cid).
- Es un concepto muy del tipo “toca-toca”, algo que los centros de interpretación ya hacían (M. Gomis).
- Es presentar el pasado y/o el patrimonio mediante museizaciones, museografía, propuestas singulares, destinadas a la población en general (F. X. Hernández).
- Su voluntad es que la gente aprenda con precisión científica, alejándose de la vulgarización (F. X. Hernández).
- Toda la comunicación, interpretación o divulgación del patrimonio debería ser didáctica, porque el principal objetivo es que todo lo que se comunique, se entienda (F. X. Hernández).
- Del mismo modo, la didáctica debe ser comunicativa, hasta el punto de poder definir la didáctica como “comunicación con investigación detrás” (F. X. Hernández).
- No es una simple correa de transmisión, pues aporta un plus desde su rutina de observación de las disciplinas referentes, como la Historia, la Geografía, etc. (F. X. Hernández).
- Sinónimo de educación patrimonial (S. Mateos; J. Santacana).
- Puede encontrarse con muchos otros nombres diferentes (S. Mateos).
- Es hacer accesible el patrimonio al visitante (S. Mateos).
- Vinculada a la educación formal y no formal (S. Mateos).
- Relacionada con la educación y con la construcción de audiencias (J. Pardo).
- Busca la formación más que la interpretación (L. Prats).

- Es un discurso muy cerrado, que deja pensar muy poco (L. Prats).
- Muy vinculada al concepto de interpretación (J. Tresserras), aunque estaría menos cercana al concepto de comunicación que la interpretación (L. Prats).
- Muy cercana al concepto de comunicar (J. Santacana; J. Tresserras).
- Estrategia educativa que intenta envolver en concepto para que sea digerible y actúe bien, parecido a una cápsula de un medicamento (R. Sospedra).
- Muy interrelacionada con la difusión (J. Tresserras; M. Viñarás).

P1 e) ¿Cómo definen la divulgación?

- Concepto con carácter científico, opuesto a la vulgarización (F. X. Hernández).
- No muy diferenciado de la comunicación, la didáctica o la interpretación (F. X. Hernández).
- Es divulgación científica, es decir, hacer accesible los contenidos para gente no especialista (S. Mateos).
- Es una de las tres grandes disciplinas que componen la difusión cultural, aunque sin un desarrollo tan claro y más difícil de identificar que la interpretación y la didáctica (S. Mateos).
- Se situaría a medio camino entre la didáctica y la interpretación (S. Mateos).
- Vinculada a las relaciones entre Cultura y Educación y a la construcción de audiencias (J. Pardo).

P1 f) ¿Cómo definen la difusión?

- Se concibe junto con el fomento del diálogo entre culturas, la paz y la comprensión de la diversidad (R. Bruguera; E. Sanz).
- Concepto que muchos profesionales prefieren usar para referirse a la interpretación (Ó. Cid).
- Es transmisión en una única dirección, al contrario que la comunicación, que es de dos direcciones (J. Colomer).
- Suele confundirse con la comunicación (J. Colomer; M. Viñarás), pero son disciplinas distintas. Aún así, el director general debería apostar para que hubiera coherencia entre ambas (M. Viñarás).
- Es la transmisión de un producto cultural, con todos sus contenidos, a un público que necesita o busca dichos contenidos (M. Gomis).
- Paraguas conceptual que incluye la interpretación (M. Gomis).
- Paraguas conceptual que incluye todos los esfuerzos que permiten hacer la mediación cultural entre el recurso patrimonial y el visitante, con el objetivo que el visitante obtenga todos los beneficios posibles culturalmente hablando (S. Mateos).

- Concepto ligado con el hecho de que el sentido del patrimonio es que éste llegue a la gente (J. Pardo).
- Es la conexión entre el hombre y el patrimonio con el objetivo de imaginar un futuro mejor (J. Pardo).
- Debe equilibrarse con la investigación y la documentación (J. Pardo).
- Se resume en poner un altavoz (J. Santacana).
- Interrelacionada con la didáctica, la interpretación y la comunicación (J. Tresserras).
- Relacionada con la educación (D. Vidal).
- Fase posterior a la conservación, al inventariado, a la investigación y al estudio del patrimonio, y previa a la comunicación (D. Vidal).
- Fundamental para que un bien cultural sea considerado patrimonio –sin ella, se limitaría a una colección– (D. Vidal).

P1 g) ¿Cómo definen la mediación?

- La difusión cultural estaría a su servicio (S. Mateos).
- Concepto más global, sobre todo francés, que incide en el agente mediador, es decir, en la formación de aquella persona que es la que transmite las sensaciones o conceptos (R. Sospedra).
- Se define como un proceso que, a veces, se precisa en comunicación del patrimonio para llegar al conocimiento íntimo y apelar al corazón del individuo (D. Vidal).

P1 h) ¿Cómo definen la socialización?

- Es definirse en relación al resto de la sociedad (J. A. Donaire).
- Es el concepto más incluyente, en el sentido que la investigación genera un conocimiento y éste debe hacerse llegar a la gente (F. X. Hernández).
- Para que sea significativa, debe hacerse de un modo comprensivo, es decir, didáctico (F. X. Hernández).
- Es educación patrimonial más allá del aula, comprendiendo otros espacios como el familiar y el mundo digital (J. Pardo).
- Es devolver la inversión hecha en patrimonio, en arqueología, etc. a la sociedad (R. Sospedra).
- Implica enseñar el uso de los descubrimientos llevados a cabo para que puedan ser utilizados en la vida diaria de las personas, bajo una perspectiva igualitaria y transversal (R. Sospedra).

P1 j) ¿Cómo definen la presentación?

- Debe adecuarse a cada sitio patrimonial (R. Bruguera).
- Junto con la interpretación, es un estado previo para poder generar una estrategia de comunicación (J. Pardo).
- Hasta hace poco se denominaba “museografía”, si bien sus estrategias van más allá de la mera formalización (J. Pardo).
- Es el acto de disposición sistemática de la información que es presentada a los visitantes (mediante paneles, centros de visitantes, etc.), por lo que es un medio de comunicación unidireccional que debe diferenciarse de la interpretación (N. Silberman).

P1 k) ¿Cómo definen la museografía?

- Es una fase posterior a la fijación de los contenidos y los objetivos (M. Gomis).
- Es a la didáctica lo que el intérprete a la interpretación (F. X. Hernández).
- Es una variante técnica que implica el diseño de artefactos, dibujos, iconografías, sistemas, propuestas, para hacer comprensible un determinado objeto de estudio (ej. un edificio, una batalla, un objeto, un animal, etc.) de tal modo que sus resultados sean medibles y evaluables (F. X. Hernández).
- Es un campo repleto de intrusismo profesional, con individuos que no forman parte de la didáctica (ej. diseñadores, arquitectos, etc.), los cuales no se mueven con los criterios científicos que requiere la didáctica, sino con criterios estéticos, subjetivos y opinables (F. X. Hernández).
- Nombre con el que hasta hace poco se conocía a la presentación (J. Pardo).
- Es un conjunto de técnicas entre las cuales se incluiría la interpretación (J. Tresserras).

P1 l) ¿Cómo definen la museología?

- Hace referencia a una institución, a un museo, a cómo funciona, a cómo se presupuesta, etc. (F. X. Hernández).
- Su padre es Georges Henri Rivière (A. Laporte).

P1 m) ¿Cómo definen la educación patrimonial?

- Es sinónimo de “didáctica” (S. Mateos) o de “didáctica social” (M. A. Troitiño).
- Muy parecido a comunicar (J. Santacana).
- Después de producirse, debe existir un cambio en el individuo. En caso contrario, no se ha producido educación (J. Santacana).

P1 n) ¿Cómo definen la alfabetización patrimonial?

- Tipo de alfabetización que debe permitir la apropiación conceptual del patrimonio, es decir, que los habitantes vean que el castillo es tan importante como la fábrica del pueblo (Ó. Cid).
- Debería ser objetivo de los medios de comunicación (Ó. Cid).
- La interpretación es una buena herramienta para lograr la alfabetización patrimonial (Ó. Cid).

P1o) ¿Creen que todas ellas pueden ser contempladas dentro del concepto "Comunicación del Patrimonio"?

La gran mayoría cree que sí, que todo puede concebirse como comunicación del patrimonio. Sin embargo, una minoría distingue la comunicación de la difusión y piden no confundir ambos conceptos, aunque sí ven necesaria su concepción de un modo lo más unificado posible para evitar que cada uno vaya por su lado.

P2: ¿Qué tipologías de comunicación distinguen?

Explícitamente, se mencionaron las siguientes tipologías de comunicación: 1º) la "información" (88%) –la cual, según J. Santacana, se resume en poner un cartelito y dar indicaciones para que la gente no se pierda–; 2º) la "comunicación promocional" y/o "promoción" (68%, n=25); 3º) la "publicidad" (64%); 4º) la "comunicación de marketing" y/o "marketing" (60%); 5º) la "comunicación institucional" (52%); 6º) la "comunicación comercial" (32%); 7º) la "comunicación turística" (32%); 8º) la "promoción turística" y/o "marketing turístico" (32%); 9º) la "comunicación corporativa" (28%); 10º) las "relaciones públicas" (24%); 11º) la "comunicación sectorial" (24%); 12º) las "marcas de territorio" y/o "marcas territoriales" (16%); 13º) la "comunicación científica" y/o "comunicación de la ciencia" (16%); 14º) la "comunicación cultural" y/o "comunicación de la cultura" (12%); 15º) la "comunicación de masas" (12%); 16º) la "comunicación audiovisual" (12%); 17º) la "comunicación de territorios" (8%); 18º) la "comunicación de la identidad de los territorios" (8%); 19º) la "comunicación internacional" (8%); 20º) la "comunicación pública" (4%); 21º) la "comunicación global del patrimonio" (4%).

P2 a) ¿Hablan de algún otro tipo de comunicación del patrimonio no planteado en el marco teórico?

- Sí. Hablan de cuatro tipologías de comunicación no mencionadas en el marco teórico: 1) la Comunicación Internacional; 2) la Comunicación de Identidad de Territorios; 3) la Comunicación Pública; y 4) la Comunicación Científica –aunque ésta última también podríamos vincularla a la Divulgación (científica) y, por lo tanto, entraría dentro de la clasificación de Difusión Cultural–.

P3: ¿Distinguen entre estrategia y táctica en el ámbito del patrimonio?

Los entrevistados mencionaron explícitamente los siguientes conceptos relacionados con la estrategia y la táctica en comunicación y gestión del patrimonio: 1º) la “estrategia” (76%, n=25); 2º) la “estrategia de comunicación” (64%); 3º) las “acciones de comunicación” (48%); 4º) las “herramientas de comunicación” (48%); 5º) el “plan de comunicación” (44%); 6º) la “campaña de comunicación” (44%); 7º) la “visión” (40%); 8º) la “planificación estratégica” (32%); 9º) los “canales de comunicación” (32%); 10º) el “posicionamiento” (32%); 11º) la “estrategia de gestión” (16%); 12º) el “plan de gestión” (16%); 13º) “técnicas de comunicación” (16%); 14º) la “comunicación estratégica” (12%); 15º) “branding” (12%); 16º) “táctica” (8%); 17º) “estructura de gestión” (8%); 18º) “sistema de comunicación” (8%); y 19º) “misión” (8%).

P3 a) ¿Cómo definen la estrategia?

- Es plantear los objetivos y las metas entre los organizadores (R. Bruguera).
- Sam Ham introdujo las estrategias de evaluación en el ámbito de la interpretación (Ó. Cid).
- En patrimonio son predominantes las estrategias *up-bottom* –es decir, desde arriba se crea el relato patrimonial del territorio–, aunque debería apostarse por las *bottom-up* (J. A. Donaire).
- Una estrategia en el ámbito turístico debería seguir el siguiente proceso: 1º) ver lo que hay; 2º) ver a quién le puede interesar; y 3º) ver cómo podemos potenciarlo (J. Fdez.-Cavia).
- Las estrategias aplicadas en el ámbito de los museos y el patrimonio cultural tangible son perfectamente aplicables al patrimonio natural y cultural intangible (M. Gomis).
- Contemplar todas las tipologías de patrimonio como un todo es una buena estrategia para mantener a los turistas más tiempo en un mismo territorio (M. Gomis).
- Ser Patrimonio de la Humanidad puede servir como una estrategia turística para determinados lugares (L. Prats).
- Hay muchos tipos de estrategia: la estrategia de desarrollo turístico, la estrategia de promoción, la estrategia de gobernanza del territorio, la estrategia de *branding*, etc. (J. de San Eugenio).
- Para diseñar estrategias en el contexto del patrimonio es recomendable crear organismos de vigilancia y mantenimiento de marca basados en la idea de partenariado mixto entre Administración Pública, sector privado, empresariado y ciudadanía (J. de San Eugenio).

- Como áreas distintas que son, no es viable tener una única estrategia para la difusión y la comunicación. Sin embargo, debe existir coherencia entre ambas (M. Viñarás).

P3 b) ¿Cómo definen la estrategia de comunicación?

- Depende de la estrategia global, de cuál es la misión de aquel proyecto cultural, de lo que queremos explicar, de cuáles son sus actores y cuáles sus intereses (L. Bonet).
- En cualquier estrategia de comunicación patrimonial es fundamental conocer el capital cultural de los potenciales usuarios del patrimonio (L. Bonet).
- Será distinta en función de qué queremos comunicar –una colección; un proceso de reflexión; la interacción entre el pasado, el patrimonio y el presente de esa sociedad, etc.– y qué objetivos tenemos –aumentar el número de visitantes, etc.– (L. Bonet).
- El objetivo de la estrategia de comunicación no debe ser necesariamente igual al de la misión (L. Bonet).
- Un buen ejemplo de estrategia de comunicación en patrimonio se plasmaría en forma de espiral, partiendo en su centro de un patrimonio que hemos heredado, el cual hay que conocer para que la gente lo quiera, lo quiera para que lo proteja, lo proteja para que lo conserve, lo conserve para que lo disfrute, y lo disfrute para que lo conozca y se plantee preguntas. Proceso estratégico que propone denominar como “flujo virtuoso de valor del patrimonio cultural” y que permite un uso social y un reconocimiento del patrimonio (L. Bonet).
- El intérprete es quien debe encargarse de ella, definiendo la planificación de la intervención interpretativa de un lugar patrimonial, vinculándola a la gestión y a los intereses corporativos y teniendo en cuenta a distintos tipos de público (Ó. Cid).
- No se diferenciarían de las estrategias comunicativas que seguirían otros equipamientos y actividades culturales, en tanto que todos son intangibles simbólicos (J. Colomer).
- Las estrategias de comunicación del patrimonio local diferirían respecto a las del PH. Las primeras usarían una comunicación en términos de comunidad local como usuario final y las segundas, se enfocarían más a los tour-operadores como prescriptores intermedios –especialmente útiles para lugares PH– (J. Colomer).
- Siempre debe ser definida por el gestor o titular del patrimonio, aunque puede recibir el asesoramiento de un comunicador (J. Colomer; J. Pardo).

- Como cualquier comunicación de bienes culturales, predominan dos tipos de estrategias mayoritarias según sus finalidades: 1) las que buscan incrementar el valor de existencia del patrimonio, para que éste sea conocido y reconocido, sin pretender que la gente lo visite; y 2) las que pretenden que el máximo de personas hagan uso de él (J. Colomer).
- Predominan dos tipologías de estrategias de comunicación del patrimonio: 1) la dirigida a captar, que debe ser simplista, superficial y diferenciadora; y 2) la que se realiza *in situ*, que busca explicar el lugar y relacionarlo con el visitante (J. A. Donaire).
- Las estrategias de comunicación en red son muy beneficiosas (J. A. Donaire).
- Un buen ejemplo de estrategia de comunicación turística es aparecer en los libros de texto de otros países europeos, más útil que hacer promoción, organizar talleres o trabajar en las redes sociales (J. A. Donaire).
- En ella es fundamental tener un plan previo, conocer al público al que te diriges, trabajar tu contenido y pensar de qué modo se formalizar y se transmite (M. Gomis).
- Un buen ejemplo de estrategia de comunicación del patrimonio será aquella que logre contar con la implicación y participación de la Administración Pública, la ciudadanía y el entorno empresarial, como en Tàrraco Viva (F. X. Hernández).
- En patrimonio, la comunicación sigue usándose de un modo muy táctico (S. Mateos).
- Cualquier estrategia de comunicación debería tener en cuenta la necesidad de modificar la imagen que la sociedad tiene sobre el patrimonio en general y lograr hacer comprender sus beneficios (S. Mateos).
- Debe incluir el proyecto educativo, es decir, las herramientas y propuestas específicas para la interpretación y la didáctica (J. Pardo).
- Cuando no se es todavía muy conocido, la estrategia de marca será probablemente la de buscar notoriedad. Mientras que cuando ya se te conocen, es más importante el relato, la construcción de anclajes de la marca, sus activos, para que la marca ya reconocida se asocie a lo que el territorio necesita y no sólo a lo que sale de un modo espontáneo (R. Romà).
- En una estrategia de *branding* territorial, el mejor modo de relacionar el patrimonio con las marcas territoriales es mediante el paisaje, entendido como hilo conductor (J. de San Eugenio).
- Existen muchas, pero en nuestro país no suelen encontrarse (J. Santacana).
- Una estrategia de comunicación recurrente para justificar proyectos de I+D pasados y poder solicitar otros nuevos es ir sacando descubrimientos de un

modo gradual para genera noticias periódicas sobre el patrimonio en cuestión (J. Santacana).

- Un ejemplo de estrategia de comunicación sería hacer entender el patrimonio como algo cercano en el espacio y en el tiempo (R. Sospedra).
- Las estrategias de comunicación sirven igual para cualquier sector (R. Sospedra).
- Deben ser llevadas a cabo por profesionales de la comunicación o del *marketing* (R. Sospedra).
- Desde 2002, tener una estrategia de comunicación es una prioridad para los lugares PH según la UNESCO (J. Tresserras).
- Aún así, es difícil encontrar estrategias de comunicación en patrimonio, incluso en PH (J. Tresserras).
- Un buen ejemplo de estrategia de comunicación en sitios patrimoniales en los que no se dispone de elementos originales es la superposición de muebles y otros objetos en realidad virtual (J. Tresserras).
- No suelen econtrarse estrategias de comunicación en patrimonio y turismo, únicamente estrategias de promoción turística, simplificadas y dirigidas al beneficio inmediato (M. A. Troitiño).
- Las estrategias de comunicación deberían incluir las nuevas tecnologías (D. Vidal).
- Han evolucionado mucho en la última década, pasado de ser pasivas a cada vez más activas (M. Viñarás).
- Sin embargo, predomina la falta de visión estratégica en comunicación del patrimonio (M. Viñarás).

P3 c) ¿Cómo definen la estrategia de gestión?

- No difiere de una estrategia de gestión de cualquier intangible simbólico, como un espectáculo o un concierto (J. Colomer).
- Debe ser coherente e inteligente, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los modelos de gestión que se usarán (J. Pardo).
- Incluye, a su vez, las estrategias de producto, comunicación, precio y distribución (J. Pardo).
- Es fundamental que exista, igual que la estrategia de comunicación (J. de San Eugenio).
- La UNESCO pide que todos los lugares PH redacten un plan de gestión a 5 años con una estrategia a 15, en la cual deben aparecer 5cs: 1) fortalecer la credibilidad; 2) asegurar la conservación; 3) crear capacidades –formar + asistencia técnica–; 4) la comunicación –que es concienciación, participación y

soporte en la actividades del Patrimonio Mundial–; y 5) mejorar la participación de comunidades y personas. A las que cabría añadir tal vez una sexta, que sería la cooperación (J. Tresserras).

P3 d) ¿Cómo definen la planificación estratégica?

- Para planificar estratégicamente debería tenerse en cuenta no sólo el patrimonio, sino todas las entidades que cohabitan en torno a él –el propietario del patrimonio, el ayuntamiento, la diputación, las empresas privadas del destino, etc.– (F. J. Castillo).
- Debe reflejar los objetivos de la interpretación, qué quieres decir, a quién, cuándo y cómo (Ó. Cid).
- Es especialmente importante y necesario en los lugares PH (Ó. Cid).
- Hay que concebirla como planificación participativa, tal y como apunta John Kohl. Es decir, defendiendo la implicación de las comunidades locales en la etapa de toma de decisiones (Ó. Cid).
- Debe ser a largo plazo (M. Gomis).
- Podría ayudar a sistematizar todas las diferentes ramas comunicativas del patrimonio –interpretación, didáctica, etc.– bajo un único paraguas conductor (M. Gomis).
- Normalmente las entidades patrimoniales actúan sin planificación estratégica, únicamente pensando en “tenemos que hacer esto, tenemos este tiempo y este dinero” (M. Gomis).
- En patrimonio puede hacerse planificación estratégica de muchos tipos: planes de viabilidad, planes directores, planes de *marketing*, planes museológicos, planes de comunicación, etc. (A. Laporte).
- Desde la primera fase de planificación debe darse poder suficiente a los públicos, y en especial a los representantes de la comunidad, para que se expresen y participen en la definición de la estrategia –ej. mediante *workshops* y *focus groups*– (N. Silberman).
- Una buena planificación estratégica sería la que concibiera el turismo como una de las dimensiones del patrimonio, y no al revés (M. A. Troitiño).
- Normalmente no existe planificación estratégica en el sector del patrimonio porque los responsables creen no necesitarla (M. Viñarás).

P3 e) ¿Cómo definen el plan de comunicación?

- Debería ser un paraguas donde pueda haber subprogramas como el de la interpretación y el de la didáctica, aunque es algo que no sucede realmente (Ó. Cid).

- Debe tener relación con los objetivos y la gestión del lugar patrimonial (Ó. Cid).
- Para desarrollar un plan de comunicación, en primer lugar hay que analizar cuáles son los valores compartidos que tienen los públicos objetivo y la práctica cultural en cuestión (J. Colomer).
- Todo plan de comunicación debe partir del análisis del producto y de un análisis de los públicos objetivo, para posteriormente establecer cómo se generará un vínculo bidireccional entre ambos (J. Colomer).
- Es la definición de una metodología y de unos argumentos para que posteriormente los especialistas lo hagan operativo (J. Colomer).
- El plan de comunicación se distingue de otros planes como el de viabilidad, el director, el de *marketing*, el museológico, etc. (A. Laporte).
- Un ejemplo de plan de comunicación de éxito es el de la Alhambra (J. Pardo).
- Debe incluirse en todos los diseños de proyectos patrimoniales (L. Prats).
- El Gobierno Español no se mete en el plan de comunicación de los lugares PH españoles, aunque debería (J. Tresserras).
- Los lugares PH difícilmente cuentan con un plan de comunicación (J. Tresserras).
- Incluye un cronograma de acciones diversas, como un plan de señalización interna y externa, poner rótulos, audio-guías, números que conecten las pistas de audio con lo que se ve, etc. (D. Vidal).
- Existen modelos estandarizados que pueden aplicarse en patrimonio (D. Vidal).
- Sirve para vincular a los gestores del patrimonio con los entes de promoción turística con recursos, como los que trabajan en mercados exteriores (D. Vidal).
- Debe fijar los objetivos, desarrollar un mapa de públicos, ver cómo se está posicionado y cómo se debe posicionar (M. Viñarás).
- Es difícil encontrar planes de comunicación en patrimonio (M. Viñarás).

P3 f) ¿Cómo definen el plan de gestión?

- Todo pasa por definir cuál es el problema y cuál el objetivo, y a partir de ahí definir una hipótesis (J. Pardo).
- Debe ir acompañado de estudios previos de conservación, de patologías, de problemáticas de visitantes, de propuestas, etc. (J. Pardo).
- Los estudios que acompañan al plan de gestión sirven para contextualizar el patrimonio en su entorno, teniendo en cuenta la perspectiva de la población, de los operadores, de la actividad económica, etc. (J. Pardo).

- La UNESCO pide que los planes de gestión de los lugares PH se actualicen (J. Pardo).
- Hay que garantizar que en el plan de gestión se invierta dinero en comunicación (J. Tresserras).
- Las nuevas nominaciones a PH siguen sin ir acompañadas de algo tan fundamental como un plan de gestión turística (D. Vidal).

P3 g) ¿Cómo definen la campaña?

- Cuando el objetivo de la estrategia de comunicación es aumentar el número de visitantes, la campaña de comunicación será totalmente instrumental (L. Bonet).
- Hay que hacer campañas en medios sin miedo (F. J. Castillo).
- Difícilmente la UNESCO haga campañas de comunicación para decir que determinados sitios son PH (F. J. Castillo).
- Una buena campaña de comunicación de un territorio pondrá de acuerdo a los responsables de Turismo y Patrimonio (A. Huertas).
- Empiezan a valorarse campañas publicitarias cada vez más creativas (S. Mateos).
- El patrimonio está presente también en campañas que no tienen que ver directamente con el patrimonio porque sirve como marco mental reconocible de un territorio (R. Romà).
- Las campañas de comunicación son útiles para dar relevancia y promocionar realidades patrimoniales desconocidas por los propios habitantes (R. Romà).
- Las campañas de comunicación suelen ser muy distintas en función de qué lugar patrimonial se comunique –un monasterio, una ruta, una playa, etc.–, no tanto por su tipología, sino por sus distintos posicionamientos, particularidades, presupuestos, objetivos, ambiciones y registros (R. Romà).
- Lo más importante en cualquier campaña de *branding* territorial es transmitir la idea de “ven, te explicamos porqué vienes, pero no te acabaremos de definir qué sentirás y experimentarás” (J. de San Eugenio).
- Una campaña dirigida a comunicar internacionalmente el estatus de PH quedaría diluida entre los 50.000 sitios PH que existen (R. Sospedra).
- La Sagrada Familia cuenta con una campaña de comunicación desde sus orígenes, cuando se repartían *flyers* y se solicitaban de donativos con huchas con textos promocionales de “Visita la Sagrada Familia” (J. Tresserras).
- Algunas campañas de publicidad han logrado hacer despegar un determinado patrimonio a nivel internacional, como la campaña de Fraga sobre el Xacobeo

de 1993, que sirvió para potenciar mundialmente el Camino de Santiago (J. Tresserras).

- Aparte de campañas de promoción turística, en patrimonio también se realizan campañas contra el expolio patrimonial y como reacción a grandes catástrofes que le afectan directamente, como el terremoto de Nepal (J. Tresserras).
- Sería bueno realizar algún tipo de campaña de sensibilización a la ciudadanía entorno al concepto PH (M. Viñarás).

P3 h) ¿Cómo definen la acción de comunicación?

- Es importante unificar las distintas acciones de comunicación bajo un mismo paraguas conceptual (R. Bruguera; E. Sanz).
- Puede haber muchos tipos de acciones de comunicación en patrimonio, como la organización de conferencias y charlas para explicar los valores del patrimonio, talleres de música y danza, catas gastronómicas, pase de películas, organización de viajes a sitios patrimoniales, etc. (R. Bruguera).
- Una buena acción de comunicación para niños sería explicar el patrimonio mediante puzles (F. J. Castillo).
- Lo mejor es realizar acciones de promoción –como ir a ferias, organizar *fam trips* o hacer campañas en medios– conjuntamente con otras entidades para poder disponer de más recursos y más alcance (F. J. Castillo).
- En patrimonio, los presupuestos suelen ser ridículos respecto a los grandes bienes de consumo, por lo que si se apuesta por acciones masivas terminas teniendo gran invisibilidad social (J. Colomer).
- Los públicos culturales son muy concretos y hay que buscar acciones más dirigidas a ellos, más personalizadas (J. Colomer).
- Una buena acción de comunicación con los públicos es cuando se logra que todos ellos interactúen, haya una fidelización y se haga un seguimiento (J. Fdez-Cavia).
- La Administración debería hacer acciones de comunicación congruentes, coherentes y exitosas sobre sus activos patrimoniales (F. X. Hernández).
- En patrimonio empiezan a proliferar acciones como los *fam trips* dirigidos no a periodistas, sino a *bloggers* (S. Mateos).
- Ejemplos de acciones de comunicación serían la publicidad, la comunicación interna, la comunicación de proximidad, los mecanismos de gestión como estrategia de comunicación o el reunir gente en una mesa e implicarlos en el proyecto para comunicarlo mejor (J. Pardo).
- Lo importante es siempre la combinación de acciones, no una sola (R. Romà).

- Todas las acciones deben transmitir una personalidad común y coherente con el territorio (R. Romà).
- Las acciones serán muy distintas en función de los objetivos –ej. promocionar el turismo vs. captar negocios– (R. Romà).
- La concepción de acción comunicativa de Habermas se relaciona con el hecho de que para mantener libre una sociedad, ésta debe estimularse y alentar a la discusión pública en la esfera pública (N. Silberman).
- Es importante realizar acciones comunicativas que den a conocer la institución (J. Tresserras).
- Funcionan muy bien las acciones en redes sociales que buscan la participación mediante fotografías –facilitando antiguas o haciendo nuevas– (J. Tresserras).
- Ejemplos de acciones de comunicación en patrimonio serían la señalización interna y externa, los rótulos, las audio-guías, trabajar con los entes de promoción turística, etc. (D. Vidal).
- Es recomendable buscar sinergias con otras instituciones patrimoniales y culturales para poder ofrecer acciones compartidas (M. Viñarás).
- La mayoría de acciones de RP en patrimonio suelen hacerse en redes sociales (M. Viñarás).
- También hay otras acciones de RP esporádicas como la Noche de los Museos o la Noche Joven (M. Viñarás).

P3 i) ¿Cómo definen la visión?

- Debería haber una visión estratégica generalizada respecto al patrimonio, que permita generar mejoras en él y que lo contemple cuestiones de PIB y ocupación (L. Bonet).
- Se ha generalizado la visión de que ya no basta con cuidar piedras, sino que también es preciso gestionar correctamente el patrimonio, generar una actividad sobre el mismo que revierta en su conservación (Ó. Cid).
- Los medios fomentan una visión televisiva y exotizante del patrimonio, como algo ajeno a nosotros (Ó. Cid).
- Sigue imperando la visión jerárquica del museo hacia la ciudadanía, por lo que los gestores suelen ser muy reticentes a que el público participe en la toma de decisiones generales (A. Laporte).
- España carece de visión política respecto a los bienes declarados PH. Hecho evidenciado en que el estado no los comunica de un modo conjunto (S. Mateos).
- Se requiere un cambio generalizado en la visión sobre el patrimonio en España, donde quede claro que el patrimonio es de todos, no es de la Iglesia,

ni del ayuntamiento, ni del dueño del palacio. Y todos tenemos una responsabilidad para con él (A. Pereda).

- Debería predominar la visión del patrimonio como un concepto amplio e integrador, que incorpore también lo natural y el paisaje (A. Pereda).
- Hay que apostar por una visión que contemple el patrimonio como fuente de desarrollo social y económico (A. Pereda).
- Desde una visión empresarial, el patrimonio puede equipararse a cualquier otro producto o marca, que puede disponer a su vez de distintas sub-marcas con sus respectivas peculiaridades (R. Romà).
- Hay que cambiar la visión reduccionista respecto al potencial de una marca territorial, entendiendo que puede ser un dispositivo de gestión y gobernanza del territorio que apueste por una estrategia de *bottom up* (J. de San Eugenio).
- En patrimonio y marcas de territorio es necesario incluir siempre la visión de las otras partes, también la de los empresarios (J. de San Eugenio).
- Es posible lograr una visión avanzada del patrimonio que huya del esencialismo si todos creamos y añadimos elementos para ello, reflejando la realidad del presente e integrando la diversidad cultural (N. Silberman).
- La visión sobre la interpretación del patrimonio sigue anclada en la época romántica y del nacimiento de los estados nación, donde cada país tenía unas fronteras tangibles, culturales, lingüísticas, gastronómicas, patrimoniales, muy evidentes. Algo que hoy ya no sucede (N. Silberman).
- Debemos alejarnos de la visión monumentalista y reduccionista del patrimonio y apostar por una visión unitaria, que incluya cultura, naturaleza y paisaje (M. A. Troitiño).
- Las instituciones patrimoniales españolas carecen de visión estratégica (M. Viñarás).

P3 j) ¿Cómo definen el posicionamiento?

- Ser PH puede ser ese aspecto de marca que posicione una ciudad o territorio en el mundo (L. Bonet).
- Cualquier país utiliza sus PH como estrategia de posicionamiento de marca, como si fueran sus estrellas Michelin (J. A. Donaire).
- Cualquier destino debe encontrar su punto fuerte, su propuesta de venta única o su posicionamiento diferencial para jugar la mayoría de sus recursos a esa carta (J. Fdez.Cavia).
- Un evento de la magnitud de Tàrraco Viva también sirve para posicionar una ciudad (F. X. Hernández).

- Cada patrimonio tendrá su posicionamiento y eso requiere adaptarse a registros diferentes a nivel de comunicación (R. Romà).
- La comunicación es la herramienta que ayuda al posicionamiento (J. de San Eugenio).
- El posicionamiento debe generarse a partir de una identidad territorial que será la que marque la diferenciación o singularidad del lugar (J. de San Eugenio).
- Hay ciudades que están antes posicionadas por determinados eventos que organizan que por el hecho de ser PH, como Tarragona (J. Tresserras).
- Un buen plan de comunicación permite posicionarte en el mundo (J. Tresserras).
- En patrimonio, el gestor suele ser la Administración Pública, la cual difícilmente se para a pensar qué posicionamiento tiene y cuál desearía tener (M. Viñarás).

P3 k) ¿Cómo definen las herramientas de comunicación?

- Las herramientas básicas para atender al visitante patrimonial serían: 1) un folleto, 2) un plano para que se pueda guiar, 3) una web para informarse de todo antes de la visita, y 4) las redes sociales para gestionar la post-visita (F. J. Castillo).
- Para generar notoriedad en medios de comunicación es recomendable la *publicity*, la herramienta más viable cuando no se dispone de mucho presupuesto (F. J. Castillo).
- En patrimonio no suelen usarse herramientas como los *banners* o el comisionar con los canales de intermediación, pero se debería hacer (F. J. Castillo).
- Serán distintas según los segmentos de público. Para niños deberán ser más tecnológicas, atractivas, divertidas y que expliquen cosas que ya han estudiado. Para familias, hay que satisfacer a padres y a hijos. Para maduros, habría que vincular el producto patrimonial a otros productos de interés, como la gastronomía. Finalmente, para la tercera edad habría que ofrecer comodidad en el consumo (F. J. Castillo).
- La comunicación y la interpretación son herramientas esenciales para dinamizar el patrimonio (Ó. Cid).
- La comunicación es una herramienta fundamental para gestionar las prácticas culturales (J. Colomer).
- El PH es una herramienta útil para captar turismo (J. Colomer).
- Cada gestor del patrimonio incorpora herramientas diferentes (J. A. Donaire).

- El patrimonio es una herramienta que hasta hace poco no había tenido demasiada importancia para los gestores de las zonas costeras (J. A. Donaire).
- En comunicación de territorios, muchas de las herramientas que se utilizan son propias de las relaciones públicas, como los *social media* (J. Fdez.-Cavia).
- Las tecnologías, en constante evolución, nos ofrecen nuevas herramientas para mejorar la experiencia patrimonial (M. Gomis).
- La diferencia entre difundir proyectos patrimoniales *in situ* u *online* no se produce en las metodologías, que son las mismas, sino en las herramientas y perfiles profesionales que se usan (M. Gomis).
- Con las RR.SS. ya no es suficiente con vender expectativas mediante herramientas de *marketing*, pensando que el visitante percibirá lo que tú deseas transmitir. Ahora hay que ser más creíble y fiel a ti mismo y a tu producto que antes (M. Gomis).
- La comunicación es una herramienta para el *marketing* del patrimonio (A. Laporte).
- Existen herramientas específicas para la interpretación y para la interacción didáctica (J. Pardo).
- La comunicación es una herramienta para generar visibilidad (J. de San Eugenio).
- La gente no conoce las herramientas de las que dispone para participar y estar informado en relación al patrimonio (J. Tresserras).
- En PH no se contempla la comunicación como una herramienta importante ni como un proceso, sino como un instrumento puntual (J. Tresserras).
- Un ejemplo de herramienta de comunicación sería la realidad aumentada (D. Vidal).

P3 I) ¿Cómo definen las técnicas de comunicación?

- Las técnicas de interpretación deben ser evaluadas para saber si son o no adecuadas (Ó. Cid).
- La museografía es un ejemplo de técnica (F. X. Hernández).
- La comunicación, la interpretación o la didáctica son técnicas que pueden aprenderse y se generan en función de una serie de grupos. Por ejemplo, la didáctica se enmarca en el campo escolar (R. Sospedra).
- El sistema de interpretación es un ejemplo de técnica dirigida a dar protagonismo al público (D. Vidal).

P3 m) ¿Cómo definen el canal de comunicación?

- Los canales de intermediación son básicos también en patrimonio (F. J. Castillo).
- Los canales de comunicación deben ser eficientes y variar según cada segmento de público (J. Colomer).
- En teoría de la comunicación todo tiene que ver con un emisor, un canal y un receptor (A. Laporte).
- Un canal que funciona muy bien en patrimonio es el teléfono fijo (L. Prats).
- Para comunicar el patrimonio intangible son muy útiles las RR.SS. y las revistas dirigidas a públicos concretos (R. Romà).
- Hay que ofrecer tantos canales de comunicación como se pueda y dejar que fluyan libremente, sin restringir determinados contenidos (N. Silberman).
- No hay que olvidarse de los canales de comunicación interna, una de las claves del éxito de un proyecto (J. Tresserras).
- No suelen existir canales de comunicación para que las comunidades participen y se informen sobre el patrimonio (J. Tresserras).

P4 ¿Cómo es y cómo debería ser el perfil del comunicador en el contexto del patrimonio?

P4 a) ¿Qué formación suele tener el comunicador del patrimonio?

Únicamente un 20% de entrevistados (n=25) dio algún tipo de información que respondiera a esta pregunta, de los cuales un 60% (n=5) aseguró que el profesional encargado de la comunicación patrimonial no suele estar formado en áreas relacionadas con la Comunicación. Tampoco suele tener formación en *Marketing* (40%, n=5). En cambio, sí acostumbra a estudiar Arqueología (40%), Historia del Arte (40%), Humanidades (20%), Conservación (20%), Historia (20%), Educación (20%) y Geografía (20%).

P4 b) ¿Qué formación creen que debería tener el comunicador del patrimonio?

Un 36% de la muestra (n=25) respondió a esta pregunta, de la cual un 66,7% (n=9) recomendó que el profesional de la comunicación patrimonial tuviera una formación específica en Comunicación y un 33,3% (n=9) que tuviera estudios de *Marketing*. La siguiente disciplina más presente en la formación ideal del comunicador del patrimonio fue la Interpretación, citada por un 22,2% (n=9). Le siguieron, con un 11,1% (n=9) cada una, la Didáctica, la Teoría Mediática, las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Musealización y una formación complementaria o bien en Cultura o bien en Comunicación (según cuál sea su formación principal).

P4 c) Más allá de la formación, ¿proponen algún perfil profesional ideal para comunicar el patrimonio? En caso afirmativo, ¿cómo sería?

Sí, un 36% de los entrevistados (n =25) se refirió a cómo sería un perfil ideal del comunicador del patrimonio, entre los cuales se extraen las siguientes respuestas: 1) un consultor externo (33,3%, n =9); 2) un profesional de la comunicación (33,3%); 3) un relaciones públicas (22,2%); 4) un trabajador del patrimonio que atienda cursos de comunicación (22,2%); 5) un director de comunicación (11,1%); 6) un responsable de prensa (11,1%); 7) un publicista (11,1%); 8) un director gerente (11,1%); 9) un comunicador especializado en patrimonio (11,1%); 10) un educador ambiental (11,1%); 11) un intérprete del patrimonio (11,1%); 12) un educador o maestro (11,1%); 12) alguien con sentido de pertenencia al lugar (11,1%); 13) alguien moderno (11,1%); 14) alguien sensible (11,1%); y 15) alguien interesado en el patrimonio (11,1%).

P4 d) ¿Qué actividades debería desempeñar el comunicador del patrimonio?

Un 32% de los expertos (n =25) dio información sobre esta cuestión, de entre los cuales el 87,5% (n=8) opinó que la principal tarea que debería desempeñar el comunicador del patrimonio es el favorecimiento de la apropiación conceptual del patrimonio. Le siguieron el contribuir a la alfabetización patrimonial (50%, n=8); ser un sensibilizador social (25%); trabajar la identidad del sitio patrimonial (25%); ser un instrumento de presión para los gestores (12,5%); generar sentimiento de orgullo (12,5%); vincular naturaleza y cultura (12,5%); trabajar conjuntamente con los demás departamentos de la institución (12,5%); trabajar la marca (12,5%); gestionar las RR.SS (12,5%); gestionar el *marketing* (12,5%); gestionar las actividades (12,5%); y garantizar una comunicación bidireccional (12,5%).

P4 e) ¿Se diferencia la formación del comunicador de la que suele tener un gestor patrimonial?

Únicamente un 12% de los entrevistados (n =25) dio información sobre la formación del gestor del patrimonio, el cual se presentó como alguien que había cursado titulaciones no relacionadas con la Comunicación (33,3%, n=3) ni con la Educación y la Docencia (33,3%), como por ejemplo los estudios en Historia del Arte (33,3%), Geografía (33,3%), Arquitectura (33,3%), Economía (33,3%) y Gestión (33,3%). Por lo tanto, no se observan excesivas diferencias respecto al perfil formativo del comunicador.

P4 f) ¿Qué cualidades debería tener un buen gestor del patrimonio?

Del 28% (n=25) que dio información sobre esta pregunta, se observaron 16 características correspondientes a un gestor ideal, de las cuales únicamente 2

fueron mencionadas en más de una ocasión: 1) planificar a largo plazo (42,8%, n=7) y 2) atender cursillos de comunicación (28,6%, n=7). A continuación, con una única mención (14,3%), encontramos: 3) ser inteligente; 4) tener sentido común; 5) estar en constante formación; 6) usar normas básicas de gestión; 7) ser intuitivo; 8) ser joven; 9) estar muy estimulado; 10) ejercer también de consultor; 11) dejarse aconsejar por consultores externos; 12) no ser burócrata; 13) rendir cuentas sobre la capacidad de educar y entusiasmar al visitante; 14) no manipular el número de visitas; 15) ser sensible; y 16) ser capaz de ajustar los presupuestos.

P5: ¿Qué valores del patrimonio merecen ser comunicados?

Se detectaron 57 valores del patrimonio potencialmente comunicables según la muestra de expertos, con un promedio de repetición de 3,79.

Los valores patrimoniales más presentes entre los entrevistados fueron 1) el *valor de legado/herencia/tradición* y 2) el *valor social*, ambos empatados a 10 menciones cada uno (40%, n=25). Les siguieron 3) el *valor histórico/de antigüedad* (9 – 36%); 4) el *valor de uso/instrumental/de productividad* (8 – 32%); 5) el *valor de experiencia* –vinculado al descubrimiento en primera persona– (8 – 32%); 6) el *valor de colectivo* –el patrimonio, como esencia, identidad o ADN de un grupo social, puede servir para unir o desunir comunidades– (8 – 32%); 7) el *valor de accesibilidad* –relacionado tanto con la idea de lugar “abierto para todos” como con las facilidades y comodidades de acceso, que esté preparado para discapacitados, tercera edad, etc.– (8 – 32%); 8) el *valor de participación* (8 – 32%); 9) el *valor de pertenencia/apropiación* (6 – 24%); 10) el *valor de disfrute* (6 – 24%); 11) el *valor turístico* –vinculado a la capacidad de atraer visitantes– (6 – 24%); 12) el *valor artístico/cultural* (6 – 24%); 13) el *valor noticiable* (6 – 24%); 14) el *valor de prestigio/de reconocimiento/o de orgullo* (5 – 20%); 15) el *valor universal* –que sea dominante a nivel global– (5 – 20%); 16) el *valor de excepcionalidad* –ser único y especial por determinados motivos– (5 – 20%); 17) el *valor estético* (5 – 20%); 18) el *valor de desarrollo económico* (5 – 20%); 19) el *valor simbólico* (4 – 16%); 20) el *valor de singularidad* (4 – 16%); 21) el *valor de preservación* (4 – 16%); 22) el *valor democrático* (4 – 16%); 23) el *valor de salud* –especialmente psíquica, en tanto que contemplar el patrimonio provoca confort y bienestar emocional– (4 – 16%); 24) el *valor genuino de sus stakeholders* (4 – 16%); 25) el *valor de existencia* (3 – 12%); 26) el *valor ideológico* (3 – 12%); 27) el *valor territorial* (3 – 12%); 28) el *valor de belleza* (3 – 12%); 29) el *valor de funcionalidad* del espacio en sí –es decir, que sea un sitio patrimonial funcional a nivel arquitectónico para que pueda ser visitado– (3 – 12%); 30) el *valor de espectacularidad* –pudiéndose relacionar incluso con la acción y el riesgo, pero sin caer en sensacionalismos– (3 – 12%); 31) el *valor de aprendizaje* (3 – 12%); 32) el *valor de diversidad* (3 – 12%); 33) el *valor emocional* (3 – 12%); 34) el *valor de nostalgia* –que habría permitido crear imaginarios como el Neogótico, la Renaixença o el Noucentisme– (3 – 12%); 35) el *valor de supervivencia* –que subraya que el patrimonio forma parte de la vida del aprendizaje de las personas, siendo fundamental para la existencia de nuestra

especie– (3 – 12%); 36) el *valor de veracidad* –incluyendo ética y rigor en todas las comunicaciones– (3 – 12%); 37) el *valor de opción* (2 – 8%); 38) el *valor de investigación* (2 – 8%); 39) el *valor oficial* –fijado por el ente regulador/gestor del sitio en cuestión y, según Niel Silberman, opuesto al concepto de valor excepcional– (2 – 8%); 40) el *valor de tranquilidad* –relacionado con la paz que genera el patrimonio frente al entorno urbano de estrés y saturación, y vinculado al fenómeno *Slow*– (2 – 8%); 41) el *valor de bondad* (2 – 8%); 42) el *valor de creatividad* (2 – 8%); 43) el *valor de innovación* –dentro del propio contexto del patrimonio en cuestión– (2 – 8%); 44) el *valor de sostenibilidad* (2 – 8%); 45) el *valor de sorpresa* –logrado tras dejar de comunicar determinados elementos para garantizar siempre algo inesperado en relación a la experiencia de visita– (2 – 8%); 46) el *valor de memoria* (2 – 8%); 47) el *valor de calidad de vida* (2 – 8%); 48) el *valor de marca* (1 – 4%); 49) el *valor espiritual / místico* (1 – 4%); 50) el *valor relativista* –donde se descarten las verdades absolutas y se fomente un espíritu crítico– (1 – 4%); 51) el *valor de justicia social / equidad* (1 – 4%); 52) el *valor de gestión inteligente* (1 – 4%); 53) el *valor de cercanía* (1 – 4%); 54) el *valor natural* (1 – 4%); 55) el *valor de conocimiento* (1 – 4%); 56) el *valor de cotidianidad* (1 – 4%); y 57) *ningún valor*.

Destacamos que algunos de estos valores son lo suficientemente amplios como para incluir, a su vez, otros valores. En esta línea, Jaume Colomer recuerda que en teoría económica cualquier propuesta de valor tiene dos valores: 1) el *valor de existencia* –un paraguas para denominar otros valores como el de opción, el de legado o el de prestigio, que no requieren que el receptor visite el patrimonio en cuestión para poder beneficiarse de él– y 2) el *valor de uso* –derivado de la experiencia de relacionarse con el patrimonio–.

De un modo más genérico, Jordi Pardo destaca la relatividad de los valores del patrimonio, puesto que cualquier persona es capaz de contemplar unos valores distintos en un bien patrimonial. Una opinión compartida por Joan Santacana, quien defiende que la comunicación no depende del valor intrínseco del patrimonio, ya que cualquier valor siempre será relativo. En este sentido, sólo será necesario que un grupo humano resalte un determinado aspecto de la cultura humana, que es variadísima, y lo ponga “en el escaparate”. También Mariví Gomis opina que cualquier patrimonio tiene “muchos valores”, por lo que comunicar unos u otros dependerá básicamente de “lo que quieras, para qué lo quieras y a quién lo quieras transmitir”.

Asimismo, se detecta un quórum generalizado en relación a la necesidad de educar a la sociedad en valores patrimoniales, y en especial a los niños, que son la esperanza del futuro. De hecho, Rafael Sospedra y Dolors Vidal asumen que los adultos son ya “generaciones perdidas” y que no hay manera posible de educarlos en este sentido. A un nivel más concreto, Mónica Viñarás propone que los niños, desde pequeños, reciban en la escuela una formación específica sobre los valores patrimoniales.

Acercas de la dificultad de comunicación de dichos valores, Dolors Vidal cree que aunque éstos suelen comunicarse a la ciudadanía, “no entran” porque no son necesarios a “nivel de supervivencia” y porque el nivel cultural es actualmente muy bajo. Por su

parte, Santos Mateos ve probable que la pérdida de la función social que vive hoy en día el patrimonio sea consecuencia del desconocimiento de los valores patrimoniales por parte de la sociedad, quien a pesar de visitar cada vez más patrimonio, lo hace desde la superficialidad, seguramente porque, según él, “se han dado muchas cosas por sabidas” en la comunicación del patrimonio. Por ello, propone recordar a la ciudadanía el papel del patrimonio y los valores que éste puede proyectar.

Finalmente, Neil Silberman y Jordi Pardo hacen hincapié en la necesidad de reevaluar y reescribir los valores patrimoniales constantemente, tanto en interpretación como en comunicación comercial –para no perder posicionamiento–.

P6: ¿Existen determinadas cualidades discursivas –formales, de estilo y de contenido– ideales en comunicación del patrimonio? En caso afirmativo, ¿cómo serían?

La práctica totalidad de la muestra analizada ($n=25$) creyó que sí, que existirían ciertas características discursivas que podrían ayudar a comunicar de un modo óptimo cualquier tipología de patrimonio.

Al respecto, se detectaron 54 cualidades comunicativas “ideales”, cada una con un promedio de 2,26 menciones por parte de los entrevistados, reflejando una alta heterogeneidad en las respuestas.

La cualidad comunicativa más repetida y, por ende, la más importante para la muestra de expertos, fue 1) la capacidad de *seducción/atracción*, mencionada por 13 participantes distintos (un 52% del total, $n=25$). Le siguieron 2) la capacidad de *emocionar* –generando nostalgia, pesadillas, etc.– (8 menciones, 32% del total); 3) la *adaptabilidad* –según a qué público se dirija, a qué tipología de patrimonio pertenezca, etc.– (8 – 32%); 4) la *amenidad* –pudiendo hablar incluso de “diversión” en el contexto de los niños y jóvenes– (6 – 24%); 5) la *diferenciación* respecto a otros bienes patrimoniales (5 – 20%); 6) la *relevancia* –que aquello que se comunique sea significativo y pertinente– (3 – 12%); 7) la *brevidad* (3 – 12%); 8) la *conexión de la comunicación con el órgano de gestión* (3 – 12%); 9) explicar la *intrahistoria del bien patrimonial* –ej. contar cómo se salvó de un incendio o de una guerra– (3 – 12%); 10) resaltar la *responsabilidad social* para con el patrimonio –recordando que los ciudadanos tenemos el deber de preservarlo– (3 – 12%); 11) generar *afecto* –fundamental para garantizar el deseo de preservación– (3 – 12%); 12) provocar una *sensación de enriquecimiento personal* (3 – 12%); 13) la capacidad de *persuasión* (3 – 12%); 14) contar con un *posicionamiento* definido –su posición como marca en la mente del consumidor– (3 – 12%); y 15) estar orientada a la *diversidad* –evitando caer en localismos extremos– (3 – 12%). Empatadas a 2 menciones cada una (8%, $n=25$), encontramos: 16) buscar la *conexión con algo que el receptor ya sepa*; 17) procurar la *sorpresa*; 18) ser *provocativa*; 19) ser *fácilmente identificable*; 20) no olvidar la *inmaterialidad* –aquello que envuelve el patrimonio en cuestión, aunque no pueda verse–; 21) apostar por el *dinamismo* –adaptándose y reescribiéndose constantemente–; 22) vincularse a la *modernidad* –dejando claro que, a pesar de tratarse de algo

histórico, sigue siendo totalmente contemporáneo–; 23) mantener un mínimo de *erudición* –más o menos en función de lo que requiera el segmento de público–; 24) ser llevada a cabo por un *profesional de la comunicación*; 25) buscar la *simplicidad* –sobre todo cuando se comunica a nivel de *marketing*–; 26) perseguir la *complicidad* –algo que, según Francisco Javier Castillo, es lo que realmente diferencia el patrimonio de cualquier otro negocio–; 27) procurar la *empatía*; y 28) ambicionar la *interacción*. Finalmente, hallamos todas aquellas cualidades comunicativas mencionadas por un único entrevistado (4%, n=25): 29) ser capaz de *captar la atención*; 30) generar *misterio*; 31) referirse a *valores universales* –compartidos por ciudadanos de cualquier rincón del planeta, incluyendo, por ejemplo, los valores de belleza, de salud, estético o de bondad–; 32) contar con una buena *organización y secuenciación del discurso*; 33) *evitar las prohibiciones* –buscando siempre la formulación en sentido positivo–; 34) vincular el patrimonio con la *economía* –un concepto que el ciudadano entiende fácilmente y le interesa–; 35) hacer *uso de contraposiciones*; 36) contar con *capacidad simbólica*; 37) fundamentarse en una *estrategia*; 38) ofrecer la *visualización del elemento patrimonial* –parcial o totalmente–; 39) hacer referencia a la *ubicabilidad* del sitio patrimonial; 40) usar un *lenguaje técnico especializado* propio del sector del patrimonio; 41) no presentar *nunca buenos y malos* para explicar el patrimonio –ligado a aceptar la diversidad y al hecho de poder encontrar visitantes de todas las culturas y credos–; 42) mostrar *sensibilidad histórica*; 43) tener sentido de la *oportunidad*; 44) *plantear preguntas* –algo típico del Positivismo–; 45) *interpretar* el patrimonio antes de realizar cualquier otro tipo de comunicación; 46) ser capaz de *imaginar un futuro mejor*; 47) enfocar la comunicación a la *relajación y a la espiritualidad*; 48) comunicar *sin condicionantes* –es decir, que la comunicación no debería cambiar por el hecho de que el sitio posea una distinción o *label* particular–; 49) cimentarse en un *enfoque humanista* –enfaticando el papel del ser humano como constructor y no como destructor–; 50) ambicionar la *fidelización* del receptor/usuario; 51) ser *fácilmente memorizable*; 52) ser *sólida científicamente*; 53) ofrecer *seguridad* sobre la calidad de un bien de experiencia desconocido para el visitante –mediante recomendaciones, marcas reconocidas, etc.–; y 54) perseguir siempre la *identificación* del visitante –aunque éste sea extranjero–.

P7: ¿Qué entienden por el concepto “públicos”?

P7 a) ¿Utilizan explícitamente el concepto “públicos” o usan otros como “público”, “stakeholders”, “grupos de interés”, “usuario”, “cliente”, etc.?

El 80% de los entrevistados (n=25) usaron en algún momento el término “gente” para referirse al destinatario de la comunicación del patrimonio. Le siguieron los conceptos “público” (72%); “públicos” (64%); “personas” (60%); “usuario” (24%); “stakeholders” (16%); “cliente” (16%); “audiencias” (12%); “receptor” (12%); “público objetivo” (8%); “destinatario” (8%); “grupos de interés” (8%);

“consumidor” (8%); y “colectivo” (8%). Destacamos que en ningún caso (0%) se utilizó la palabra “target”.

Asimismo, se constata que todos los entrevistados con perfiles más marketinianos han usado el término “cliente” y que todos los perfiles que trabajan con la interpretación han usado la palabra “audiencias”.

P7 b) ¿Diferencian claramente el mapa de públicos de interés (stakeholders) del de públicos estratégicos?

Únicamente uno de los entrevistados (4%, $n= 25$) se refirió explícitamente al mapa de públicos. Se trató de la Dra. Mónica Viñarás, experta en Relaciones Públicas en el contexto del patrimonio, quien dijo no conocer ninguna institución patrimonial española que trabajara con mapa de públicos, ni siquiera algunas tan importantes como el Museo del Prado o el Museo Thyssen de Madrid.

P7 c) ¿Diferencian claramente el concepto de públicos del de clientes/visitantes – potenciales y/o reales-?

Un 36% ($n= 25$) lo diferencian más o menos claramente; un 32% suele confundirlo a menudo; un 24% no lo distinguen; y en un 8% de casos no aplica, porque no hablan directamente de públicos.

P7 d) ¿Hablan de investigación de públicos? ¿Qué tipo de investigación proponen?

Un 56% ($n= 25$) se refiere a algún tipo de investigación de públicos, aunque en su mayoría se trata de investigación limitada al público visitante.

Concretamente, se habla de investigar el capital cultural de los usuarios del patrimonio (4%, $n= 25$); realizar encuestas a socios para ver cuáles son sus deseos (4%); organizar *focus groups* con turistas para saber cuánto dinero estarían dispuestos a gastar para visitar un determinado lugar patrimonial (4%); organizar *focus groups* con ciudadanos para lograr una gestión *bottom-up* (4%); realizar un estudio de mercado mediante encuestas de conocimiento sobre lugares concretos y sus atractivos (4%); usar el mapeo para analizar la percepción de la comunidad local (4%); analizar la tasa de penetración social de una determinada práctica cultural, como una ruta patrimonial o un museo (4%); desarrollar encuestas sobre los hábitos culturales de los ciudadanos (4%); investigar qué piensan y quieren tus distintas tipologías de públicos (4%); estudios de público en términos de *marketing* –sin especificar en qué consisten– (4%); releer y reescribir constantemente la historia y los relatos sobre el patrimonio para adaptarse al público (4%); hacer estudios a turistas internacionales para ver qué activos patrimoniales son más importantes a nivel de proyección (4%); preguntar a los ciudadanos qué conocen de su territorio y qué valores le asocian (4%); observar qué activos patrimoniales son más valorados por los ciudadanos (4%); realizar estudios sobre la capacidad de

atracción de talento y de trabajadores internacionales de grandes compañías (4%); organizar actividades participativas con las comunidades –ej. *workshops*– y complementarlas con métodos que permitan saber qué les preocupa e interesa, como los *focus groups* (4%); para identificar las comunidades más complejas en relación al patrimonio, conocidas como “comunidades de memoria”, son muy útiles técnicas específicas de investigación de la acción participativa propias de la antropología y la sociología, como por ejemplo el estudio de historias orales, el análisis del uso de espacios públicos o la investigación de comportamientos modernos (4%); desarrollar mapas de públicos y analizar cuáles son y cómo son nuestros *stakeholders* (4%); realizar estudios de imagen a los potenciales visitantes (4%).

Lluís Bonet propone investigar el capital cultural de los usuarios del patrimonio.

Finalmente, el Dr. Joan Santacana defiende que no es necesaria más investigación de públicos, si bien por el contexto de la entrevista interpretamos que se refiere únicamente a investigación tradicional de visitantes.

P7 d) ¿Hablan de segmentación de públicos?

Un 88% ($n= 25$) habla directamente de segmentación de públicos o, por lo menos, de adaptar la comunicación a los distintos tipos de público.

P7 e) ¿Cómo proponen segmentarlos en el contexto específico del patrimonio?

Identificamos 32 posibles categorías de segmentación de públicos, si bien advertimos desde un inicio que muchas de ellas resultan ser sub-tipologías de visitantes. Las categorías, ordenadas de más a menos representación entre la muestra analizada, son las siguientes:

1. **En relación a la visita:** Un 92% de los entrevistados ($n= 25$) habló de público “visitante” y/o al público “no visitante” (también denominado “ausente” o “público no necesariamente visitante”). Aparte de esta clasificación más genérica y frecuente, Lluís Bonet también segmentaría los visitantes según los que “pagan una entrada” o los que “no pagan una entrada”. Finalmente, Jaume Colomer propone una clasificación más compleja: a) los “públicos en demanda inexistente” (los que no están interesados en visitar el lugar patrimonial); b) los “públicos en demanda latente” (que desean visitarlo, pero su deseo nunca se ha satisfecho); c) los “visitantes ocasionales” (que a su vez suelen ser reactivos); y d) los “visitantes regulares” (que se corresponden con un perfil de actividad más proactivo).
2. **Por procedencia:** Un 92% ($n= 25$) habló de distintos segmentos de público según su relación de procedencia geográfica con el patrimonio en cuestión.

Detectamos ocho modos genéricos de clasificarlos: 1) “públicos de proximidad” vs. “públicos de distancia”; 2) “de corta distancia” vs. “de larga distancia”; 3) “gente de casa” vs. “gente de fuera”; 4) “nosotros” vs. “ellos”; 5) “nacionales” vs. “internacionales”; 6) “local” vs. “global”; 7) “interno” vs. “externo”; y 8) “residentes” (también denominados “habitantes”, “locales”, “comunidad local”, “vecinos”, “ciudadanos” o “colectivos indígenas”) vs. “foráneos” (también llamados “extranjeros”, aunque también se usa directamente su procedencia nacional –ej. japoneses, británicos, rusos, etc.–). Otro nivel de público detectado son las “comunidades asociadas”, que tienen una relación especial con el lugar patrimonial pero que han sido expulsadas de él mediante guerras, genocidios, etc. Finalmente, señalar que en algunos caso incluso se subdividió la categoría de “residentes” en: “comarcales”, de “un determinado barrio de la ciudad”, “residentes clásicos”, “minorías étnicas”, “comunidades inmigrantes” (a su vez dividibles en “legales” e “ilegales”; “nacionales” e “internacionales”; “de países emergentes”; de “países marginales”, etc.) y “ciudadanos móviles” (gente no arraigada, que viene, vive dos o tres años y luego probablemente se marchará).

3. **Por tipología de organización:** Aunque no mencionando necesariamente el término “públicos”, un 92% de la muestra ($n= 25$) se refirió a una o varias organizaciones e instituciones con las que las entidades patrimoniales deberían relacionarse a nivel de gestión y comunicación. Específicamene, se habló de “centros de formación” (incluyendo “colegios/escuelas”, “universidades” y “escuelas de cine”); “empresas privadas” (turísticas o no, e idealmente cercanas); “otras instituciones, asociaciones, proyectos, clubs de intereses y/o agrupaciones relacionadas con el patrimonio y la cultura” (entre las que se incluirían otros museos y equipamientos patrimoniales, teatros, los Institutos de Cultura, la UNESCO, el ICOMOS, el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, etc.); la “Administración Pública” (en todos sus distintos niveles, incluyendo ayuntamientos de uno o varios municipios, Diputaciones, Departamentos de Agricultura y Medio Ambiente, la Comisión del Patrimonio, el Ministerio de Cultura, el Consejo de Europa y la Unión Europea, etc.); “la Iglesia”; “Patronatos de Turismo”; “todas las entidades implicadas de algún modo en la gestión del equipamiento patrimonial” (que suelen ser varias, sobre todo cuando no son museos); “editoriales de libros” (especialmente libros de texto); “productoras audiovisuales” y “Comisiones Fílmicas”.
4. **Por profesión o actividad vital:** Un 80% ($n= 25$) citó algún segmento de público relacionada con alguna actividad pre-laboral, laboral o post-laboral, siendo los más frecuentes el “público escolar” (36%, $n= 25$), los “profesores” de escuela y/o universidad (20%), los “jubilados” (16%) y los

“periodistas” (16%). También destacamos los “investigadores del patrimonio”, a los “profesionales del sector de la cultura” y “del diseño”, a los “desempleados”, a las “amas de casa”, a los “pre-jubilados”, a los “comerciantes”, a los “trabajadores del sector terciario” (hoteles, restauración, tiendas...), a los “productores”, a los “agricultores”, a los “ingenieros”, a los “universitarios” y/o “Erasmus”, a los “médicos”, a los “bloggers”, a los “jueces”, a los “lobistas”, a la “gente de negocios” y “empresarios”, a los “arquitectos”, a los “guías”, a los “gobernantes”, “políticos” y/o “legisladores”.

5. **Por tipología de canal de intermediación:** El 76% de la muestra ($n= 25$) indicó la necesidad de contactar con un intermediario para llevar a cabo la comunicación a sus destinatarios. Básicamente, se distinguen seis grandes tipologías de canales de intermediación: 1) la “prensa”, los “profesionales de la comunicación” y/o los “medios de comunicación” –divididos a su vez en: a) “turísticos” vs. “no turísticos”; b) “nacionales” vs. “internacionales”; y c) “digitales” vs. “no digitales”–; 2) los “tour-operadores” y/o “agencias de viajes”; 3) los “ciudadanos entendidos como prescriptores y/o embajadores”; 4) los “líderes de opinión” y/o las “personalidades” (en inglés, *celebrities*); 5) los “guías turísticos” y/o “guías interpretativos”; y 6) “la escuela”.
6. **Por motivo de la visita:** Según un 76% de la muestra ($n= 25$), los visitantes suelen visitar un lugar patrimonial por distintos motivos, entre los cuales extraemos tres tipologías de público: 1) los “turistas” (subdividibles, a su vez, en “turistas de paso”, “turistas con cámara y gafas de sol” y/o “turistas culturales”); 2) los “excursionistas”; y 3) los “domingueros”.
7. **Por edad:** Categoría bastante frecuente (72%, $n= 25$), normalmente subdividida en “niños”, “jóvenes”, “adultos” y “tercera edad”, aunque en algunos casos también se precisa más y se habla de “adolescentes”; “menores de 30 años”, “público que va desde la adolescencia a los 40 y pico”, “adultos de 20 a 55 años”, “mayores maduros”, “adultos de +55”.
8. **Público en general:** Concepto que aparece en el 64% de las entrevistas ($n= 25$) bajo distintas denominaciones, como “público general”, “ciudadanía en general”, “conjunto de la sociedad”, “población en general”, “sociedad civil”, “todo el mundo”, “todos los miembros de la sociedad” o “la sociedad”.
9. **Por tipología de fuente de ingresos:** Para un 64% ($n= 25$) es fundamental mantener relaciones con las instituciones que financian el patrimonio. Concretamente, se refieren a: 1) la “Administración Pública” (incluyendo ayuntamientos, consejos comarcales, diputaciones, ministerios, etc.); 2) a los “inversores/inversionistas”; 3) a las “fundaciones”; 4) a los

“consorcios”; 5) a los “donantes voluntarios”; 6) a los “patronos”; 7) a los “mecenas”; 8) a los “socios”; 9) a los “*partners*”; 10) a los “patrocinadores”; y 11) a “la Iglesia”.

10. **Por afición o motivación:** Del 60% ($n= 25$) que se refirió a diferentes tipologías de públicos según si sus motivaciones, se distinguen tres grandes clasificaciones posibles: 1) “público de tipo cultural” (que incluiría subtipos como el “turista cultural”, y éste, a su vez, al “turista cultural realmente interesado en cualidades patrimoniales”, que representa alrededor de un 5% de los turistas que visitan la Alhambra) vs. “público de tipo natural” (o “naturalista”); 2) “público que le gusta experimentar” vs. “público que disfruta con las actividades de pensamiento”; y 3) “públicos omnívoros” (con un interés por varias o muchas prácticas culturales) vs. “públicos unívoros” (con un interés monográfico). Asimismo, como ejemplos concretos de intereses monográficos se habla de aficionados únicamente a sitios Patrimonio de la Humanidad, o la aventura, o al descubrimiento, o al excursionismo, o a los pájaros, o a la gastronomía, o a la música, o a determinadas pinturas, etc.
11. **Por grado de conocimiento sobre el patrimonio:** En este apartado, identificado por un 52% de la muestra ($n= 25$), se incluirían todos los públicos comprendidos entre el extremo de “la gente con un desconocimiento elevadísimo del patrimonio” (normalmente menores de 30 años con muy poco contacto con la cultura que aparece en los libros) hasta el otro extremo de “especialistas/expertos en patrimonio” (o en disciplinas relacionadas, como la Historia, la Biología, etc.), pasando por una categoría intermedia de “público no especialista/experto” pero no necesariamente con un gran grado de desconocimiento. Sin embargo, Neil Silberman considera que la clasificación entre “público estúpido/no especializado/cabezas vacías” vs. “público especializado” ya no es válida hoy en día, puesto que se sustenta en una visión desfasada del concepto de patrimonio.
12. **Por tipología de propietario:** Para un 44% ($n= 25$) habría que contemplar como a interlocutor a los propietarios del equipamiento patrimonial en cuestión, que no necesariamente son sus gestores. En este sentido, hubo unanimidad en considerar a los ciudadanos como propietarios y corresponsables de su patrimonio, más incluso que la Administración Pública, la Iglesia o el dueño del edificio o palacio. Finalmente, destacamos el apunte del Sr. Laporte quien, citando a Hugues de Varine, recordó que la comunidad, en tanto que propietaria, no puede ser contemplada como público (refiriéndose, suponemos, al significado más marketiniano de la palabra).

13. **En relación a la institución patrimonial:** Un 36% ($n= 25$) se refirió a la división de “públicos internos” (incluyendo todo tipo de trabajadores – como guías, guardias de seguridad, gestores, comunicadores, recepcionistas, etc.– y/o ciudadanos locales) vs. “públicos externos”.
14. **Por grado de asociación o fidelización:** Según el 36% de la muestra ($n= 25$), en el contexto del patrimonio son imprescindibles aquellas personas más fidelizadas y no empleadas que participan directamente de la institución o proyecto patrimonial, como: 1) los “Amigos de” (frecuentes, sobre todo, en los museos); 2) los “voluntarios locales” (que, pudiendo estar o no agrupados, son los que normalmente te abren una cueva o una iglesia y te la explican); 3) “movimientos y asociaciones vecinales” (normalmente formadas por jubilados); 4) “asociaciones temáticas” (como los Miquelets de Catalunya); y 5) “iniciativas comunitarias de preservación” (como el Main Streets norteamericano, el National Trust y el English Heritage británicos, o Hispania Nostra, en España).
15. **Por potencialidad:** Un 32% de la muestra ($n= 25$) expuso las tipologías de “público potencial” (también bajo el nombre de “audiencia” y “usuario”) y/o “público real”.
16. **Por titularidad:** Un 32% ($n= 25$) distinguió las organizaciones con las que deberían mantenerse relaciones según su titularidad. Es decir, “titularidad pública” vs. “titularidad privada”.
17. **Por posición socioeconómica:** Un 28% ($n= 25$) se refirió a determinados públicos según su estatus o posición socioeconómica, siendo la más convencional la clasificación entre las siguientes tres tipologías: “clases bajas” (o “pobres”), “clases medias” y “clases altas” (también denominados “ricos”, “clases superiores”, “nobleza” y/o “antigua burguesía”). Asimismo, se extraen dos clasificaciones que sólo contemplan dos tipologías posibles, sin pasar por un punto medio: 1) la de “el pueblo” vs. “los aristocráticos” y 2) la de las “grandes masas con poder adquisitivo bajo” vs. los “grupos selectos de gran poder adquisitivo”.
18. **Por grado de agrupación:** Clasificación extraída de un 28% de la muestra ($n= 25$) y que contiene desde el concepto genérico de “grupos”, hasta los más concretos “grupos grandes”, “grupos compactos”, “grupos de amigos”, “grupos organizados”, “familias” y “parejas”.
19. **Por grado de implicación:** Posible categoría detectada en un 24% de las entrevistas ($n= 25$) mediante las siguientes tipologías: a) “agentes implicados directamente” (ej. propietarios, la Administración, payeses de un parque natural...); b) “agentes implicados indirectamente” (ej. comunidades de memoria con relaciones nostálgicas especiales, gente

- mayor que ha vivido historias o experiencias parecidas en el pasado...); y c) “agentes decisivos” (ej. ingenieros capaces de transformar el patrimonio).
20. **Por formación:** Un 24% ($n= 25$) habló de las siguientes tipologías de formación de los públicos: 1) “público que ha cursado la Educación Primaria”; 2) “público que ha cursado la Educación Secundaria”; 3) “público con Bachillerato”; 4) “público con carrera universitaria”; 5) “público con máster”; y 6) “público con doctorado”. También se distingue una clasificación más genérica entre “público aculturado” vs. “público altamente formado” (también denominado “sesudo” o “muy cualificado”).
 21. **Por grado de decisión:** Categoría presente en el 16% ($n= 25$). Se compondría de los “públicos captivos” –aquellos que no tienen elección en términos de visita, como el público escolar y que también recibe el nombre de “público esclavo”– vs. los “públicos no captivos” –que son visitantes por propia voluntad–.
 22. **Por grado de actividad:** Categoría que se desprende de un 12% de las entrevistas ($n= 25$). Concretamente, hablan de: a) “usuario esporádico” vs. “usuario proactivo”; b) “público activo” vs. “no activo”; y c) “público iniciador” –que introduce a otras personas al patrimonio–.
 23. **Por época:** Únicamente presente en el 12% de las entrevistas ($n= 25$). Es la distinción entre las “generaciones presentes” (o “ciudadanía presente”) vs. las “generaciones futuras” (o “ciudadanía futura”).
 24. **Por tiempo disponible:** Un 12% de la muestra ($n= 25$) hizo referencia a “públicos con mucho tiempo disponible” –normalmente la gente de la tercera edad– o a “públicos con poco tiempo disponible” –fundamentalmente los turistas internacionales que hacen grandes recorridos en pocos días–.
 25. **Por religión:** Un 12% ($n= 25$) tuvo en cuenta la diferenciación entre comunidades religiosas, siendo citadas literalmente las siguientes: “católicos”, “musulmanes”, “judíos” y “agnósticos”.
 26. **Por raza o etnia:** Un 12% ($n= 25$) se refirió a distintos públicos según su raza, etnia o tradición cultural, como la comunidad “árabe”, la “gitana”, la “latina” y la “anglosajona”. También se habla de la clasificación “mayorías étnicas” vs. “minorías étnicas”.
 27. **Por grado de discapacidad:** Para un 12% ($n= 25$), los lugares patrimoniales deben ser accesibles a todo tipo de visitantes, sin importar su grado de discapacidad. Concretamente se habla de “minusválidos”, “gente con silla de ruedas” y/o “con problemas de movilidad”, “ciegos”, “sordos” y “personas con problemas cognitivos”.

28. **Por idioma:** Un 8% ($n= 25$) tuvo en cuenta las distintas comunidades lingüísticas, aunque en este sentido, advierten que no puedes tener en cuenta 100 idiomas distintos. Trabajar con 4 o 7 sería lo habitual.
29. **Por género:** Masculino vs. femenino. Presente únicamente en un 4% de la muestra ($n= 25$).
30. **Por grado de expectativa:** Un 4% ($n= 25$) habla de públicos con distintas expectativas de visita, pudiendo ser más o menos altas en cada caso.
31. **Por grado de saturación:** Un 4% ($n= 25$) se refirió a un “público sobrepatriomonalizado”, es decir, a un público sobreexpuesto al patrimonio.
32. **Por grado de sensibilización:** Un 4% ($n= 25$) distinguió entre “público muy sensibilizado en preservar el patrimonio” (como por ejemplo los franceses) y “público muy poco sensibilizado en preservar el patrimonio” (como los habitantes del sur de España).

Cabe precisar que determinadas categorías pueden influirse mutuamente entre ellas o, por lo menos, guardan algún tipo de relación. Por ejemplo, el Dr. Fernández-Cavia defiende que la edad suele influir mucho en los intereses y aficiones de las personas.

Finalmente, se percibe cierta unanimidad en considerar al público escolar como el más importante para la práctica de la mayoría de equipamientos patrimoniales, hasta el punto de que, en determinados casos, dicen, este público suele ser lamentablemente el único motivo de su existencia.

P7 f) ¿Hablan de evaluación de públicos? ¿Qué tipo de evaluación proponen?

El 40% de la muestra ($n= 25$) se refirió a la necesidad de evaluar los públicos del patrimonio mediante alguna de las siguientes tipologías de evaluación: 1) evaluar la cantidad de visitantes (la metodología más frecuente y la más criticada por los entrevistados, pues la consideran por lo general poco creíble y sin ningún valor demostrativo, e incluso afirman que son datos que suelen falsificarse para obtener nuevas subvenciones); 2) evaluar el comportamiento de los públicos en las redes sociales (mediante la cantidad de *retweets*, la cantidad de amigos en Facebook, etc.); 3) organizar *focus groups* para conocer la percepción de los visitantes y turistas al terminar la visita; 4) evaluación de impacto y de entendimiento de los contenidos (transmitidos mediante interpretación o museografía) por parte de los visitantes; 5) evaluar el grado de satisfacción en relación a la visita (por ejemplo, mediante encuestas o a través de un sistema de valoración como el que se ofrece en los teatros, con puntuaciones, comentarios, etc.); 6) evaluar las expectativas y motivaciones de los visitantes mediante estudios socio-críticos; 7) evaluación sociodemográfica del visitante

(preguntando por la ciudad de procedencia, etc.); 8) realizar encuestas presenciales a los visitantes (sin especificar exactamente con qué finalidad); 9) ofrecer libros de visita a los visitantes; 10) hablar en caja con el público y escucharle; 11) evaluar no sólo los visitantes, sino todos los públicos que tendría un territorio (visitantes, residentes, instituciones, trabajadores, intermediarios de la comunicación, etc.), aunque sin concretar cómo debería hacerse.

Asimismo, destacamos la intervención del Sr. Silberman, quien tras reconocer la necesidad de la evaluación de los públicos en el contexto específico de la interpretación, advierte que evaluar todos los públicos relevantes es sencillamente imposible, porque los grupos están permanentemente formándose y deformándose y en un minuto es suficiente como para que todo cambie.

P7 g) ¿Hablan de fidelización de públicos?

Únicamente un 12% ($n= 25$) se refirió explícitamente a la fidelización de los públicos del patrimonio, mientras que otro 4% lo hizo de un modo indirecto, pidiendo mantener un diálogo con los públicos más habituales.

P7 h) ¿Habría especificidades en cuanto a públicos de los sitios Patrimonio de la Humanidad?

Un 68% ($n= 25$) opinó que existirían ciertas peculiaridades en los públicos de los sitios y tradiciones Patrimonio de la Humanidad respecto a otros patrimonios no declarados, un 28% no se refirió a ello durante la entrevista y el 4% restante entendió que los públicos de ambas tipologías no se diferenciarían entre ellos.

Más específicamente, un 36% ($n= 25$) habló de la necesidad de apostar por el “público internacional” (también denominado “extranjero” y/o “más multicultural”) cuando se gestiona la comunicación de un lugar Patrimonio de la Humanidad, siendo ésta la diferencia fundamental a nivel de públicos.

En un segundo nivel, citados por un 20% de la muestra ($n= 25$), encontramos los “ciudadanos” (o “comunidad local”), que si bien también estarían presentes en los equipamientos no declarados, en el contexto del PH aún jugarían un papel más importante y necesario. Sin embargo, destacar también que un 4% de los entrevistados ($n= 25$) obviaría el nivel local en la comunicación del PH alegando que, para la comunidad, no tiene ninguna incidencia formar parte de la Lista.

Finalmente, se contemplaron también como públicos específicos del PH los “tour-operadores” (8%, $n= 25$), la “sociedad en general” (8%, $n= 25$), los “medios públicos” (4%, $n= 25$), las “guías específicas sobre itinerarios en PH” (4%, $n= 25$) y los “profesionales de la comunicación” (4%, $n= 25$).

P8: ¿Cómo creen que se comunica el patrimonio en los medios de comunicación y cómo entienden que debería comunicarse?

P8 a) ¿Se habla de medios de comunicación?

Un 96% de la muestra ($n= 25$) se refirió explícitamente a los medios de comunicación en el contexto del patrimonio.

P8 b) ¿Qué medios de comunicación fueron los más citados?

Las redes sociales fueron el medio más citado por los entrevistados (60%, $n= 25$), seguidas de cerca por la televisión (56%), la prensa (56%) y las webs de Internet (56%). A mayor distancia les siguieron los medios exteriores y las señalética (40%); el cine (28%); los dispositivos móviles (24%); las guías turísticas (24%); las ferias (24%); las revistas (20%); el boca-oreja (20%); la radio (16%); las cartas y/o el buzoneo (16%); los catálogos de los tour-operadores (16%); los libros (16%); el teléfono fijo (12%); los libros de texto para escuelas (8%); los e-mails y newsletters (4%); los videojuegos (4%) y los cómics y mangas (4%).

P8 c) ¿Qué predominan más? ¿Los convencionales o los no-convencionales?

A pesar de un papel nada desdeñable de los medios no-convencionales, los medios más representados fueron los convencionales, es decir, la televisión, la prensa, las webs de Internet¹, el cine, las revistas y la radio.

P8 d) ¿Se contemplan las RR.SS. como medio de comunicación?

No sólo se contemplan, sino que las redes sociales fueron el medio de comunicación más representado en las entrevistas realizadas (60%, $n= 25$).

P8 e) ¿Cómo creen que se comunica el patrimonio en los medios de comunicación?

A nivel más genérico, detectamos las siguientes ideas:

- 1) Por lo general, la presencia del patrimonio en los medios es muy escasa (16%, $n= 25$), si bien actualmente hay una mayor cobertura mediática que antes (4%, $n= 25$).
- 2) La presencia del patrimonio en los medios suele limitarse a su aparición puntual como noticia (32%, $n= 25$).
- 3) Predominan los titulares escandalosos, polémicos, poco éticos y mayoritariamente negativos, que compiten para lograr audiencia (16%, $n= 25$).

¹ Aunque no existe unanimidad en su clasificación, cada vez es más frecuente considerar Internet como medio de comunicación convencional, añadiéndolo al resto de medios convencionales “clásicos”.

- 4) Más concretamente, Neil Silberman habla de cinco historias a las que se ve reducido el patrimonio: a) un tesoro que es descubierto; b) un mito que es verdad; c) un mito que no es verdad; d) el arqueólogo es un héroe; y e) los bárbaros lo están destruyendo (4%, $n= 25$).
- 5) Más allá de la noticia, el patrimonio se ve relegado a medios especializados en cultura, historia, turismo, etc. (4%, $n= 25$).
- 6) La presencia del patrimonio en medios es estacional. En verano es cuando suele tratarse más porque no hay tantas noticias políticas y porque a los turistas les puede interesar visitarlo en vacaciones –sobre todo en los días que llueve y no pueden ir a la playa– (8%, $n= 25$).
- 7) La reducción en los presupuestos de los medios suele facilitar la creación de más reportajes sobre patrimonio, porque es un género no muy costoso de realizar (4%, $n= 25$).
- 8) Los equipamientos patrimoniales (y en especial los museos) suelen trabajar las relaciones con los medios y/o la *publicity* porque no se necesita un excesivo presupuesto para ello (8%, $n= 25$).
- 9) Sin embargo, dichos equipamientos patrimoniales no se saben valorar realmente qué es noticia y qué puede resultar de interés para un medio y para sus lectores u oyentes (4%, $n= 25$).
- 10) Suele generarse una imagen del patrimonio en los medios como algo exotizante, televisivo y ajeno a los ciudadanos (4%, $n= 25$).
- 11) Tras años de malgastar ingentes cantidades de dinero en publicidad en medios masivos como la televisión, la radio o los opios, recientemente se empieza a comunicar el patrimonio de un modo mucho más segmentado y personalizado (4%, $n= 25$).
- 12) Los medios no tienen un interés real en el patrimonio (8%, $n= 25$).
- 13) Los medios no suelen transmitir el patrimonio de un modo imaginativo porque no tienen profesionales especializados en ello (4%, $n= 25$).
- 14) Los contenidos sobre patrimonio suelen publicarse por criterios de proximidad y parentesco con los responsables de los medios y/o de los políticos que los gestionan y no por criterios objetivos de calidad (8%, $n= 25$).
- 15) El patrimonio cultural inmaterial recibe mucho más tratamiento mediático que las otras tipologías de patrimonio (4%, $n= 25$).

Más específicamente, observamos ciertas diferencias según a qué medio se refieran:

a) *Las redes sociales:*

- a. Siguen usándose generalmente como canales tradicionales unidireccionales (4%, $n= 25$).
- b. Son útiles para lograr objetivos de imagen y notoriedad con escasos presupuestos (4%, $n= 25$).
- c. Han dado vida a las instituciones patrimoniales más pequeñas y sin recursos (8%, $n= 25$).
- d. En Facebook y Twitter normalmente sólo se contempla un idioma (4%, $n= 25$).
- e. Normalmente no se coordinan con el resto de acciones de comunicación (4%, $n= 25$).
- f. Son útiles para gestionar la post-visita (4%, $n= 25$).
- g. Las RR.SS. a veces son gestionadas por la Administración Pública, limitando la capacidad de gestionar la comunicación desde el ente patrimonial (4%, $n= 25$).
- h. Seguimos en fase de ensayo-error, con más fallos que éxitos, en tanto que aún no se han definido los patrones de la sociedad digital (4%, $n= 25$).
- i. La mayoría de patrimonio catalán es invisible en las RR.SS. (4%, $n= 25$).
- j. Son un buen vehículo para comunicar el patrimonio, sobre todo el intangible (4%, $n= 25$).
- k. Son más eficaces que poner una noticia en el periódico (4%, $n= 25$).
- l. Las RR.SS. han generado particularidades en la interpretación (4%, $n= 25$).
- m. Las RR.SS. permiten discusiones en la esfera pública entre gente de distintas perspectivas, algo que también empieza a darse en el contexto del patrimonio. Por ejemplo en TripAdvisor, donde unos aman determinados lugares, otros los odian, etc. (4%, $n= 25$).

b) *La televisión:*

- a. Tradicionalmente, la presencia del patrimonio se ha limitado a las segundas cadenas y a las cadenas informativas (4%, $n= 25$).
- b. Los documentales sobre patrimonio suelen ser de dos tipos: 1) relato de viajes y 2) documental naturalista. Ambas tipologías no transmiten la relación cotidiana de las personas con el patrimonio, sino que se limitan a la espectacularidad desde el punto de vista estético (8%, $n= 25$).
- c. Los documentales sobre patrimonio ni siquiera son frecuentes en las cadenas documentales como Canal Historia (4%, $n= 25$).

- d. No existen series ni programas de TV especializados en patrimonio (8%, $n=25$). Como mucho, alguno especializado en cultura en general o medioambiente donde el patrimonio puede tener una presencia esporádica (8%, $n=25$).
 - e. La programación infantil con contenidos patrimoniales es prácticamente cero –exceptuando un especial de Las Tres Mellizas sobre Gaudí– (4%, $n=25$).
 - f. El patrimonio cultural sólo suele aparecer en la sección de Noticias de las cadenas cuando ha sucedido algo malo (4%, $n=25$).
 - g. Antes el patrimonio se promocionaba mediante anuncios de TV, pero ya ha dejado de hacerse porque se ha visto que no daba resultado (12%, $n=25$).
 - h. A los periodistas y profesionales de la TV no les interesan los temas relacionados con el patrimonio (4%, $n=25$).
- c) *La prensa:*
- a. Imperan los titulares escandalosos y que dan carnaza a la opinión pública (4%, $n=25$).
 - b. Para aparecer en los periódicos es necesario tener a un responsable de prensa que redacte y envíe notas de prensa (4%, $n=25$). De hecho, las relaciones públicas en el sector del patrimonio suelen limitarse a eso (4%, $n=25$).
 - c. Traer a políticos a un determinado sitio patrimonial ayuda a aparecer en los periódicos (4%, $n=25$).
 - d. Los grandes periódicos tienen suplementos de viajes (como “Babelia” en El País), pero no de patrimonio (8%, $n=25$). La única excepción es, quizás, La Vanguardia, que cuenta con una sección sobre cultura y de vez en cuando publica monográficos sobre patrimonio (4%, $n=25$).
 - e. La prensa ha sido capaz de crear determinados patrimonios que antes no existían –ej. el diario peruano El Comercio inventó la “Nueva Cocina Andina”– (4%, $n=25$).
 - f. La poca información que aparece en la prensa sobre el patrimonio no suele motivar a nada (4%, $n=25$).
 - g. Ser declarado Patrimonio de la Humanidad ayuda a aparecer en la prensa en un momento determinado: cuando te lo conceden (4%, $n=25$).
 - h. Esporádicamente aparece alguna entrevista a algún experto con el que puede hablarse de patrimonio (ej. Joan Nogué en el diario ARA), pero no es algo frecuente (4%, $n=25$).

- i. Hoy en día, los equipamientos patrimoniales ya saben que un buen uso de las redes sociales es más útil que poner una noticia en La Vanguardia (4%, $n=25$).
 - j. Los mismos periodistas especializados en cultura (como Miguel Ángel Montañés, Jacinto Antón, Roser Fontova o Roberto Herrscher) admiten que el patrimonio es un tema pendiente en la prensa (4%, $n=25$).
- d) *Las webs:*
- a. Existen *webs* especializadas en patrimonio y cultura que resultan muy útiles para usuarios, profesionales e investigadores del sector, como patrimoni.gencat.cat (el portal específico de patrimonio creado por la Generalitat de Catalunya), www.gestioncultural.org, www.profestival.net, www.culturalbox.org, etc. (12%, $n=25$).
 - b. Las *webs* suelen ser muy útiles para informarse antes de la visita (4%, $n=25$).
 - c. La mayoría de atractivos patrimoniales catalanes son invisibles en las *webs* (4%, $n=25$).
 - d. El 90% de las *webs* de los museos catalanes suele reducirse a una única página (la portada) en la cual no se puede ni navegar (4%, $n=25$).
 - e. Muchos museos españoles no pueden gestionar sus *webs* porque éstas dependen de la Administración Pública –ej. la *web* del Museo Sorolla depende directamente del Ministerio de Cultura– (4%, $n=25$).
 - f. La *web* de Turisme de Catalunya mezcla erróneamente el Patrimonio de la Humanidad tangible e intangible y fomenta la tendencia al *fast look* y al *must see* con la creación de las 7 Maravillas de Catalunya (4%, $n=25$).
 - g. La *web* de Turismo de Andalucía ni siquiera incluye la Alhambra en su portada (4%, $n=25$).
 - h. La *web* de Turismo de España es muy dispersa y no comunica nada (4%, $n=25$).
 - i. En la *web* del Ayuntamiento de Barcelona no se habla de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO porque no es una prioridad para ellos (4%, $n=25$).
 - j. El Ayuntamiento de Barcelona ha creado una *web* específica sobre Cultura Popular para comunicar su patrimonio intangible (4%, $n=25$).
 - k. En Francia, es frecuente que las *webs* tengan *banners* sobre patrimonio (4%, $n=25$).
 - l. El nacimiento de las *webs* se percibió como una competencia para el patrimonio, temiendo que si los lugares podían visitarse virtualmente, la gente no los visitaría en la realidad (4%, $n=25$).

- e) *Los medios exteriores y/o la señalética:*
- Antes solía promocionarse el patrimonio en autobuses, opis, carteles y en todo el sistema del paisaje urbano, pero ya no se hace porque se ha demostrado que era un gasto inútil de dinero (4%, $n= 25$).
 - Los equipamientos patrimoniales suelen carecer de una buena señalización, tanto *in situ* –interna– como para llegar al lugar –externa– (8%, $n= 25$).
 - Los carteles informativos suelen ser el primer y único elemento de contacto con el visitante (8%, $n= 25$).
 - Dichos carteles, aparte de informar, sirven para que los visitantes no se pierdan (4%, $n= 25$).
- f) *El cine:*
- El patrimonio en cine suele limitarse al formato documental, y más concretamente al documental de viajes y al naturalista (4%, $n= 25$).
 - El cine ha servido tradicionalmente para generar mitos en relación al patrimonio, no siempre sólidos desde una óptica científica (4%, $n= 25$).
 - En la Associació d'Amics de la UNESCO hacen pases de películas sobre los destinos Patrimonio de la Humanidad antes de visitarlos (4%, $n= 25$).
- g) *Los dispositivos móviles:*
- Las *apps* son muy útiles para transmitir y explicar todo el contenido disponible sobre un determinado equipamiento patrimonial (4%, $n= 25$).
 - En patrimonio es frecuente el uso de códigos QR para acceder a determinados contenidos desde los dispositivos móviles (12%, $n= 25$).
 - Los dispositivos móviles permiten fusionar el contexto digital con el físico –ej. usando geo-localización, gamificación, realidad aumentada, etc. durante las visitas–, hasta el punto de que en muchos casos ya puede hablarse de “visitas híbridas” (4%, $n= 25$).
- h) *Las guías turísticas:*
- Ser Patrimonio de la Humanidad es garantía de aparecer en guías turísticas internacionales, sobre todo las británicas y las alemanas (16%, $n= 25$).
 - Incluso hay guías turísticas específicas en Patrimonio de la Humanidad, tanto en papel como en versión digital (4%, $n= 25$).
 - La gran mayoría de atractivos patrimoniales catalanes son invisibles en las guías turísticas nacionales e internacionales (4%, $n= 25$).
 - Las guías turísticas siempre usan la expresión “admire”, como si no fuera suficiente con mirar, sino que te obligaran a admirar (4%, $n= 25$).
 - Ciudades como Girona llevan 100 años diciendo exactamente lo mismo de sí mismas en las guías turísticas (4%, $n= 25$).

- f. Muchos equipamientos patrimoniales se olvidan de contactar con las guías turísticas, incluso cuando reabren después de unos años cerrados –ej. el MNAC en los años ‘90– (4%, $n= 25$).
- i) *Las ferias:*
 - a. El patrimonio únicamente se promociona en ferias de turismo internacional, y no en otro tipo de ferias no turísticas (4%, $n= 25$).
 - b. Los sitios patrimoniales que van a ferias turísticas suelen hacerlo conjuntamente, mediante agrupaciones como el GCPHE (4%, $n= 25$).
 - c. Los sitios Patrimonio de la Humanidad, por lo general, no aprovechan lo suficiente las ferias internacionales de turismo (4%, $n= 25$). Y los que lo hacen, suelen limitarse a poner el logotipo del PH en el *stand* (4%, $n= 25$).
 - d. Muchas veces se organizan ferias prácticamente iguales durante los fines de semana (4%, $n= 25$).
- j) *Las revistas:*
 - a. Hay revistas más adecuadas que otras para publicar temáticas sobre patrimonio, sobre todo las especializadas en ocio –como Time Out o Descubrir Catalunya– y cultura –como Sàpiens– (4%, $n= 25$).
 - b. Es muy difícil publicar contenidos sobre patrimonio incluso en revistas especializadas como Sàpiens o las de la editorial Enciclopèdia Catalana, siempre que no se tenga una buena relación con los políticos de turno (4%, $n= 25$).
 - c. También hay la opción de crear una revista propia donde publicar contenidos sobre patrimonio (8%, $n= 25$). Lo hace el Ayuntamiento de Barcelona con la revista Barcelovers o el experto Santos Mateos, con su e-revista publicada desde 2009.
 - d. El patrimonio eclesiástico suele comunicarse en revistas propias de la Iglesia (4%, $n= 25$).
 - e. No hay que olvidar las revistas académicas, algunas de ellas muy prestigiosas y especializadas en arqueología, patrimonio y/o cultura (4%, $n= 25$).
- k) *El boca-oreja:*
 - a. Es la única promoción que realmente funciona (4%, $n= 25$).
 - b. El boca-oreja en el contexto digital ya genera efectos de comunicación muy positivos (4%, $n= 25$).
 - c. Los encargados de trabajar el boca-oreja suelen ser, sobre todo, los tour-operadores (4%, $n= 25$).
- l) *La radio:*
 - a. Ya no se utilizan anuncios de radio masivos para promover el patrimonio (4%, $n= 25$).

- b. No hay programas de radio especializados en patrimonio (4%, $n= 25$).
 - c. La Iglesia suele comunicar el patrimonio eclesiástico únicamente mediante las emisoras de radio propias de la Iglesia (4%, $n= 25$).
- m) *Las cartas y/o el buzoneo:*
- a. Siguen usándose porque mucho público de la tercera edad todavía no tiene *e-mail* (4%, $n= 25$).
 - b. Los tarjetones informativos que mandan por correo los museos no suelen motivar demasiado porque dan a conocer lo mismo que puedes encontrar en el periódico (4%, $n= 25$).
 - c. Los sitios Patrimonio de la Humanidad ponen el logotipo de la marca para encabezar las cartas y los sobres que mandan, tal y como les exige la UNESCO (8%, $n= 25$).
- n) *Los catálogos de tour-operadores:*
- a. La estrategia de comunicación más eficiente en patrimonio es a través de los tour-operadores (4%, $n= 25$).
 - b. Muy pocos equipamientos patrimoniales intermedian las entradas con los tour-operadores (4%, $n= 25$).
 - c. La gran mayoría de atractivos patrimoniales catalanes son invisibles en los catálogos de los tour-operadores nacionales e internacionales (4%, $n= 25$).
 - d. Aún así, hay ejemplos de entidades que trabajan muy bien con los tour-operadores, como por ejemplo el MNAC, que dispone de un Departamento de Marketing que se encarga de ello (4%, $n= 25$).
- o) *Los libros:*
- a. Sirven para que el lector se empape de unos valores patrimoniales que posteriormente deseará visitar (4%, $n= 25$).
 - b. El encargado de los libros sobre patrimonio suele ser un experto en Didáctica (4%, $n= 25$).
 - c. La UNESCO cobra mucho dinero a editoriales que quieren publicar libros bonitos de regalo sobre lugares Patrimonio de la Humanidad (4%, $n= 25$).
- p) *El teléfono fijo:*
- a. Suele usarse para informar de nuevos eventos en relación al patrimonio (4%, $n= 25$).
- q) *Los libros de texto para escuelas:*
- a. Son claves para promocionar el patrimonio de un territorio a nivel nacional e internacional –ej. promocionando el Modernismo catalán en los libros de texto de los alumnos alemanes– (4%, $n= 25$).

- r) *Los e-mails y los newsletters:*
 - a. Las entidades y asociaciones patrimoniales acostumbran a usarlos para comunicarse con sus miembros y socios (8%, $n= 25$).
 - b. Se usan para informar y fidelizar los públicos desde la óptica del *marketing* (4%, $n= 25$).
- s) *Los videojuegos:*
 - a. El patrimonio no forma parte de los videojuegos (4%, $n= 25$).
- t) *Los cómics y los mangas:*
 - a. No suelen usarse para comunicar patrimonio (4%, $n= 25$).

P8 f) ¿Cómo creen que debería comunicarse el patrimonio en los medios de comunicación?

A un nivel genérico, los entrevistados defienden que la comunicación del patrimonio en los medios debería seguir las siguientes pautas:

- 1) Que la lógica de los medios dialogue con la lógica del patrimonio, encontrando espacios de confluencia entre ambos (4%, $n= 25$).
- 2) Tener presente que no todos los medios son iguales (ni todas las cadenas de TV, ni todas las revistas, etc.) por lo que no puede existir un mismo programa de comunicación para todos (4%, $n= 25$).
- 3) Las entidades patrimoniales deben aprender a hablar el lenguaje de los medios y generar noticias de interés (8%, $n= 25$).
- 4) Deberían buscarse y trabajarse más los medios especializados en patrimonio y turismo (8%, $n= 25$).
- 5) El patrimonio debería aparecer en los medios como algo que debe preservarse pero que también nos da oportunidades (4%, $n= 25$).
- 6) Deberían existir unas secciones permanentes sobre patrimonio en los medios, no únicamente informativas, sino de iniciación, sedimentación y conexión con las personas (8%, $n= 25$).
- 7) Los medios deberían participar activamente en la alfabetización patrimonial de la sociedad y en la puesta en valor del patrimonio (16%, $n= 25$).
- 8) Hay que apostar porque el patrimonio aparezca en titulares generados desde la cotidianidad y no necesariamente desde la excepcionalidad, el sensacionalismo, la sagacidad y la agresividad (8%, $n= 25$).
- 9) El patrimonio no debería apostar por los grandes medios masivos, sino por medios y canales que permitan una mayor segmentación y personalización (4%, $n= 25$).
- 10) También debería buscarse cada vez más la movilidad (4%, $n= 25$).
- 11) Los contenidos sobre patrimonio deberían aparecer en los medios siguiendo criterios de calidad, no como hasta ahora (8%, $n= 25$).

- 12) Los medios deberían tratar el patrimonio cultural tal y como hacen con el medio ambiente (o patrimonio natural), es decir, con espacio mediático incluso fuera de las noticias (8%, $n= 25$).
- 13) La Administración Pública y las asociaciones patrimoniales más potentes deberían esforzarse en fomentar la cobertura mediática del patrimonio (8%, $n= 25$).
- 14) Hay que buscar la generación de imágenes del territorio desde un punto de vista estratégico y de descubrimiento (4%, $n= 25$).
- 15) Habría que apostar más por los medios sociales que por los convencionales (4%, $n= 25$).
- 16) Los profesionales de los medios deberían saber más sobre patrimonio para poder comunicarlo en condiciones (4%, $n= 25$).
- 17) Todas las acciones en medios deberían unificarse bajo una misma filosofía (4%, $n= 25$).
- 18) Al principio se requiere un mayor esfuerzo en generar eco mediático, puesto que hay que posicionar la marca en los medios. Sin embargo, una vez logrado, no es necesario mantener la misma intensidad (4%, $n= 25$).
- 19) Los equipamientos patrimoniales deberían trabajar más con las productoras audiovisuales y las comisiones fílmicas (4%, $n= 25$).
- 20) Buscar personajes famosos que ayuden a promover el patrimonio en los medios (4%, $n= 25$).

Más específicamente, observamos ciertas diferencias según a qué medio se refieran a:

a) *Las redes sociales:*

- a. Los contenidos deberían adaptarse a cada red social (4%, $n= 25$).
- b. Deberían usarse distintos idiomas en RR.SS. y no traducir literalmente, sino adaptar los mensajes a cada cultura (4%, $n= 25$).
- c. Es necesario evaluar la comunicación en RR.SS. –ej. cuántos retweets se generan, etc.– (4%, $n= 25$).
- d. No deben usarse las RR.SS. como una cartelera donde subir publicidad (4%, $n= 25$).
- e. Es necesario realizar una reflexión sobre las RR.SS. desde las RP (4%, $n= 25$).
- f. En RR.SS. hay que ser fiel a uno mismo (4%, $n= 25$).
- g. Debería fomentarse más la participación de los ciudadanos en RR.SS., por ejemplo mediante concursos, pidiendo subir fotografías, etc. (16%, $n= 25$).
- h. Hay que contactar con líderes de opinión que se encuentran en Twitter y en blogs (4%, $n= 25$).

- i. Las acciones en RR.SS. deben coordinarse con todos los demás departamentos y con las otras acciones de comunicación, bajo una misma filosofía (12%, $n= 25$).
- b) *La televisión:*
- a. Las entidades patrimoniales deberían tener en cuenta que cada canal de TV busca cosas diferentes (ej. TV3 vs. Telecinco), por lo que deben adaptar su comunicación a cada caso (4%, $n= 25$).
 - b. Para generar nuevos contenidos patrimoniales en TV recomiendan tomar como referente los programas de difusión del reino animal al estilo de “El cazador de cocodrilos” –cuyos contenidos son dinámicos, divertidos, espectaculares, con cierta acción y riesgo– (4%, $n= 25$); el programa documental “El escarabajo verde” de La 2 (4%, $n= 25$); el programa “Espai Terra” de TV3 (4%, $n= 25$); y/o el programa “GR” de TV3 –basado en el concepto de descubrir lugares menos conocidos a partir de nuevas rutas– (4%, $n= 25$).
 - c. Deberían explotarse fórmulas de colaboración con empresas, como hacen Gas Natural y el programa “Medi Ambient” de TV3 (4%, $n= 25$).
 - d. Los personajes famosos podrían ayudar a promover el patrimonio mediante anuncios de TV (4%, $n= 25$).
 - e. Deberían crearse dibujos animados con el patrimonio como protagonista para llegar a la niños y contribuir en su alfabetización patrimonial (4%, $n= 25$).
 - f. Cada cadena de TV debería tener al menos una sección periódica sobre patrimonio (4%, $n= 25$).
- c) *La prensa:*
- a. La prensa debería servir para sensibilizar a la sociedad en relación al patrimonio, educarla y servir como instrumento de presión a los gestores (4%, $n= 25$).
 - b. Los periódicos deberían contar con secciones fijas sober patrimonio (8%, $n= 25$).
 - c. Debería buscarse más la colaboración de líderes de opinión, como los periodistas del The New York Times (4%, $n= 25$).
 - d. La prensa debería comunicar el patrimonio teniendo en cuenta sus valores y sus límites (4%, $n= 25$).
- d) *Las webs:*
- a. Cualquier producto patrimonial debería tener su propia *web* (4%, $n= 25$).
 - b. Debería evitarse la tendencia a “ofrecerlo todo” en las *webs* (4%, $n= 25$).
 - c. La *web* debería ser provocadora, una llamada a la visita física, creando un público potencial (4%, $n= 25$).
 - d. Habría que tomar como referencia las *webs* de los grandes museos americanos (4%, $n= 25$).
 - e. Al no tener límites de espacio, las *webs* deberían ofrecer toda la información sobre el patrimonio que no puede darse en un espacio físico (4%, $n= 25$).

- f. Debería aprovecharse su mayor capacidad de segmentación de públicos (4%, $n=25$).
 - g. Las *webs* sobre patrimonio podrían tomar como referente la *web* Teatrebarcelona.cat, donde los expertos y los consumidores comentan y valoran lo que han visto. Sería especialmente útil para las exposiciones temporales (4%, $n=25$).
 - h. Por lo general, debería mejorarse la calidad de las *webs* sobre patrimonio (4%, $n=25$).
 - i. Hay opción de innovar mucho más en los museos virtuales (4%, $n=25$).
 - j. La comunicación de la *web* debería estar coordinada con todo el resto de canales (4%, $n=25$).
 - k. Debería fomentarse que las empresas, las universidades, otras entidades patrimoniales, etc. enlazaran contenidos del patrimonio de su comarca o región en sus *webs* corporativas (4%, $n=25$).
- e) *Los medios exteriores y/o la señalética:*
- a. Cualquier producto turístico, como el patrimonio, requiere de una buena señalización interna y externa, que ayude a encontrar el lugar, que informe sobre los horarios, que explique la intrahistoria del lugar, etc. (12%, $n=25$).
 - b. Los encargados de la didáctica son quienes deben decidir dónde colocar la señalética (4%, $n=25$).
 - c. Habría que tomar como referente la campaña en medios exteriores que realizó el Hospital de Sant Pau de Barcelona para su reapertura (4%, $n=25$) o cuando el MNAC puso reproducciones de sus cuadros en el Paseo del Prado de Madrid (4%, $n=25$).
- f) *El cine:*
- a. Los directores de cine son los que deberían pensar el patrimonio desde un punto de vista creativo (4%, $n=25$).
 - b. El cine de ficción o documental debe servir como puente entre el pasado y el presente, explicando el patrimonio de un modo comprensible (4%, $n=25$).
 - c. Sería recomendable contactar con las comisiones fílmicas para incluir sitios patrimoniales estratégicos para un territorio en las películas, los anuncios, las series y telenovelas, para poder llegar también a los no-públicos (8%, $n=25$).
 - d. Habría que incentivar a las productoras de documentales para que tataran más el tema del patrimonio (4%, $n=25$).
 - e. Las universidades y escuelas de cine deberían implicar más a los estudiantes para que realizaran sus proyectos audiovisuales sobre patrimonio (4%, $n=25$).

- g) *Los dispositivos móviles:*
- Deberían facilitar el acceso del patrimonio a los niños y a la gente joven, aunque no sea un negocio a nivel económico (8%, $n= 25$).
 - Deben contemplarse como un complemento a la visita física (4%, $n= 25$).
 - Idealmente, las aplicaciones móviles estarán gestionadas por el mismo gestor de contenidos de la página *web* (4%, $n= 25$).
- h) *Las guías turísticas:*
- Los equipamientos patrimoniales deberían relacionarse más con las guías turísticas, tanto para generar visibilidad como para informarles de cualquier tipo de cambio sustancial (4%, $n= 25$).
- i) *Las ferias:*
- Debería apostarse más por las ferias culturales y/o más acordes con el segmento de público que se busca (ej. ir a ferias de educación para captar al público escolar), no únicamente las turísticas (8%, $n= 25$).
 - Las ferias deberían organizarse mediante partenariados entre distintos municipios y entidades para dividir esfuerzos y lograr ser más relevantes (4%, $n= 25$).
 - Las ferias deberían servir para que los profesionales de la cultura y el patrimonio se encontraran, para que se generara un cierto eco social y para que se transmitiera la fuerza y dinamismo del sector a la sociedad (4%, $n= 25$).
- j) *Las revistas:* No se especifica.
- k) *El boca-oreja:*
- Es fundamental informar bien a los públicos locales para que conozcan su patrimonio, lo valoren y sean los primeros en difundirlo, como embajadores del mismo (4%, $n= 25$).
 - Exponer algo consistente es requisito fundamental para que la gente se lo diga entre ella (4%, $n= 25$).
- l) *La radio:*
- La radio debería servir para sensibilizar a la sociedad en relación al patrimonio, educarla y servir como instrumento de presión a los gestores (4%, $n= 25$).
- m) *Las cartas y/o el buzoneo:*
- Deberían incluir un contenido especial que no pueda encontrarse en otro sitio, como por ejemplo un evento de “Amigos de” con copa de cava, etc. (4%, $n= 25$).
- n) *Los catálogos de tour-operadores:*
- Los equipamientos patrimoniales deberían contar con un comercial que se encargara de ofrecer ventajas y comisiones por visitas a los distintos tour-operadores, al igual que hacen las otras atracciones turísticas como los parques de atracciones (8%, $n= 25$).

- o) *Los libros:*
 - a. En la creación de los libros sobre patrimonio debería participar gente de la región (4%, $n= 25$).
- p) *El teléfono fijo:*
 - a. Hay que saber cuando utilizarlo, porque hoy en día ya es más útil el WhatsApp o el SMS (4%, $n= 25$).
 - b. El teléfono fijo debe usarse cuando se quiere molestar menos (4%, $n= 25$).
- q) *Los libros de texto para escuelas:*
 - a. Debería invertirse más dinero en aparecer en libros de texto para escuelas que en las nuevas tecnologías, que se desfasan en dos días (4%, $n= 25$).
- r) *Los e-mails y los newsletters:* No se especifica.
- s) *Los videojuegos:*
 - a. El patrimonio podría formar parte de los videojuegos para lograr acceder al público infantil y juvenil (4%, $n= 25$).
- t) *Los cómics y los mangas:*
 - a. Deberían usarse más para llegar a un público infantil y joven (4%, $n= 25$).

P8 g) ¿Se habla de relaciones con los medios? ¿Y de publicity?

Un 20% de la muestra ($n= 25$) se refirió a las relaciones con los medios y un 4% a la *publicity*. Concretamente, extraemos las siguientes ideas de las entrevistas:

- 1) Las RP en el contexto del patrimonio suelen limitarse a la redacción de notas de prensa y a las relaciones con los medios (4%, $n= 25$).
- 2) La *publicity* como vía ideal para generar notoriedad en medios cuando no se dispone de presupuestos elevados (4%, $n= 25$).
- 3) Algunos museos cuentan con un encargado de relaciones con los medios (4%, $n= 25$).
- 4) Las relaciones de los medios se sustentan en el envío de notas de prensa (4%, $n= 25$).
- 5) Los equipamientos patrimoniales deberían trabajar más las relaciones con los medios especializados en ocio y cultura (4%, $n= 25$).
- 6) Los equipamientos patrimoniales deberían enviar noticias a los medios con contenidos que les puedan interesar de verdad (4%, $n= 25$).

P8 h) ¿Se distingue la diferencia entre relación con los medios y publicity?

Al menos un 4% ($n= 25$) distingue, aparentemente, entre ambos conceptos.

P8 i) ¿Qué acciones o herramientas proponen para que el patrimonio tenga más presencia mediática o eco mediático?

Las dos acciones o herramientas más citadas para generar eco mediático en el contexto del patrimonio fueron: 1) hacer campañas en medios (44%, $n= 25$) y 2) crear rutas y/o caminos que unan diferentes lugares patrimoniales (44%, $n= 25$). Les siguieron: 3) la organización de eventos relacionados con el patrimonio (32%, $n= 25$); 4) fomentar que los usuarios compartan sus fotografías en redes sociales (28%, $n= 25$); 5) añadir realidad virtual a los visitas patrimoniales (24%, $n= 25$); 6) organizar *workshops* (24%, $n= 25$); 7) organizar ferias (24%, $n= 25$); 8) disponer de códigos QR o bidi durante las visitas (16%, $n= 25$); 9) contar con teatralización de los sucesos relacionados con el patrimonio (12%, $n= 25$); 10) organizar debates sobre temas polémicos sobre patrimonio (12%, $n= 25$); 11) organizar *fam trips* a los lugares patrimoniales (12%, $n= 25$); 12) garantizar un mínimo de hallazgos graduales –especialmente útil en lugares arqueológicos– (8%, $n= 25$); 13) ofrecer la opción de utilizar la geolocalización (4%, $n= 25$); 14) trabajar la gamificación (4%, $n= 25$); 15) contar con el apoyo del Instituto Cervantes (4%, $n= 25$); 16) usar las oficinas y embajadas en el extranjero (4%, $n= 25$); 17) tener a un responsable de prensa (4%, $n= 25$); 18) tener a un relaciones públicas (4%, $n= 25$); 19) tener a un publicista (4%, $n= 25$); y 20) reaccionar con agilidad –comunicativamente hablando– a los hechos que afecten al patrimonio.

P8 j) ¿Se habla del press clipping?

Ningún entrevistado (0%, $n= 25$) hizo referencia explícita al *press clipping*, ni a su versión castellana “recortes de prensa”.

P8 k) ¿Se mide la eficacia de las apariciones de contenidos redaccionales en medios y en RR.SS.?

Un 12% ($n= 25$) trató la medición de la eficacia de los contenidos redaccionales en medios y RR.SS.

P8 l) ¿Cómo y con qué métricas?

Más que métricas concretas, se detectaron las siguientes metodologías genéricas:

- 1) Cuántos retweets se generan en Twitter, de qué tipo y porqué (4%, $n= 25$).
- 2) Vaciar todas las guías turísticas, *webs*, RR.SS. y catálogos de tour-operadores a escala nacional e internacional para ver cuál es el potencial turístico de cada elemento patrimonial y, luego, clasificarlos en cuatro categorías posibles, que irían desde los sitios realmente turísticos hasta aquéllos con cero valor turístico (4%, $n= 25$).
- 3) Analizar los medios convencionales (TV, radio, etc.) para ver qué espacio ocupa aquel patrimonio cuya presencia en medios se quiera medir (4%, $n= 25$).

P9: ¿Cuáles son los referentes de buenas prácticas que podrían tenerse en cuenta para preparar una estrategia de comunicación global del patrimonio?

Se detectaron 151 ejemplos de buenas prácticas en comunicación del patrimonio en las 25 entrevistas realizadas, de las cuales un 48% ($n= 151$) podrían considerarse prácticas propias de las Relaciones Públicas; un 45% fueron ejemplos característicos de la Comunicación Comercial y de *Marketing*; un 34% de la Didáctica y la Museografía; y un 21% de la Interpretación. Puntualizamos que determinados ejemplos se han clasificado en más de una categoría de la comunicación, por contener características propias de cada una de ellas.

P9 a) ¿Qué países fueron los más citados?

España, con 105 ejemplos de buenas prácticas (69,5%, $n= 151$), fue el país más citado por los entrevistados. Le siguieron Reino Unido (5,9%), Francia (4,6%), Estados Unidos de América (4%), los países anglosajones en general (3,3%), Argentina (2,6%), Colombia (2%), Chile (1,3%), Dinamarca (2%), Ecuador (2%) y Perú (2%). Con una única representación (0,7%) encontramos Australia, Bolivia, Bélgica, Canadá, Chile, Holanda, Italia, Nepal y Suecia.

El 5,9% restante fueron ejemplos de buenas prácticas en las que no se especificó el país de origen.

P9 b) ¿Qué municipios fueron los más citados?

El municipio más citado como ejemplo de buenas prácticas en comunicación del patrimonio fue la ciudad de Barcelona (20,5%, $n= 151$). Le siguieron los municipios de Catalunya en general (11,9%), la ciudad de Tarragona (7,3%), los municipios de las comarcas del Baix Ebre y el Montsià (3,3%), la ciudad de Madrid (2,6%), Burgos (1,3%), las ciudades del Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España –en general– (1,3%) y los municipios del Valle de Boí –en general– (1,3%). Cerraron la lista, con una única representación cada uno (0,7%): Aigüestortes, Alicante, Amposta, Ámsterdam, municipios de Andalucía (en general), municipios de Asturias (en general), Bilbao, Ceuta, municipios de la CCAA por donde pasa el Camino de Santiago (en general), municipios de la comarca de la Garrotxa (en general), Girona, Granada, Ibiza, Isla de Pascua (en general), Liverpool, municipios del Loira (en general), Londres, Lugo, Melilla, Montblanc, Nueva York, Poblet, municipios de la comarca del Priorat (en general), Quito, Ronse, Roses, Salamanca, Santes Creus, Sitges, Toledo, Valladolid, municipios del Valle de Katmandú (en general) y Washington D.C.

Finalmente, cabe precisar que en 42 ocasiones (27,8%, $n= 151$) no se especificó el municipio (o municipios) del referente patrimonial expuesto.

P9 c) ¿Qué tipologías de patrimonio fueron las más citadas?

60 ejemplos (39,7%) hicieron referencia al patrimonio en general –sin distinguir tipologías–; 21 (13,9%) al patrimonio cultural intangible; otros 21 (13,9%) al patrimonio histórico; 17 (11,3%) al patrimonio natural; 12 (7,9%) al patrimonio artístico; 11 (7,3%) al patrimonio arquitectónico; 8 (5,3%) al patrimonio arqueológico; 7 (4,6%) al patrimonio paisajístico; 6 (4%) al patrimonio religioso; 3 (2%) al patrimonio monumental; 2 (1,3%) al patrimonio científico; 2 (1,3%) al patrimonio urbano; 1 (0,7%) al patrimonio tecnológico; 1 (0,7%) al patrimonio paleontológico; 1 (0,7%) al patrimonio etnológico; y 1 (0,7%) al patrimonio cultural en general.

Aún teniendo en cuenta que en determinados casos un mismo ejemplo patrimonial se ha clasificado en más de una tipología a la vez, la categoría patrimonial más referenciada como ejemplo de buenas prácticas en comunicación del patrimonio fue la del patrimonio cultural tangible (69 citaciones, 29,8%).

P9 d) ¿Qué nombres de sitios o tradiciones patrimoniales son los más citados?

En 42 ocasiones (27,8%, n=151) se usaron ejemplos de sitios patrimoniales de un territorio en general, sin especificar el equipamiento concreto.

Los dos atractivos patrimoniales más citados fueron el festival anual Tàrraco Viva celebrado en Tarragona (6 citaciones, 4%) y el patrimonio de la ciudad de Barcelona en general (con otro 4%). A poca distancia encontramos, con 4 referencias cada uno (2,6%), los Castellers, el patrimonio de Gaudí (en general) y el Campo de Aprendizaje (CdA) del Delta del Ebro; con 3 citaciones (2%) la Casa Batlló, la Casa Milà (“La Pedrera”), la Sagrada Familia y la ciudad de Tarragona en general; y con 2 (1,3%), el sitio arqueológico de Atapuerca, el National Trust, el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (GCPHE), la Alhambra, el patrimonio modernista catalán (en general), el Museu Nacional d’Art de Catalunya (MNAC), el Museo Thyssen, los museos de España (en general), la Ruta de Bosques de Brujas y Bandoleros, la Tate Britain y el Valle de Boí.

Concluyen el listado, con una única representación (0,7%), la iniciativa de los 116 iconos turísticos de Catalunya, la Academia de Ciencias Médicas, la ciudad de Ámsterdam, el patrimonio de Asturias, la Fiesta de Corpus, la Diada de Sant Jordi, la Basílica del Pi de Barcelona, el Caixa Fórum de Barcelona, los Caminos de Sefarad, los Caminos del Inca, la Cantera Romana del Mèdol, los Castillos del Loira, la Catedral y el Museo Diocesano de Tarragona, el Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona (CCCB), el Delta del Ebro en general, el Ename Center, la iniciativa English Heritage, la Gastronomía Mediterránea, la ciudad de Girona, el Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, la ciudad de Ibiza, la Isla de Pascua, la ciudad de Liverpool, los 7 monumentos Patrimonio de la Humanidad de Nepal afectados por el terremoto de 2015, los 7 sitios Patrimonio de la Humanidad argentinos, los Miquelets, la ciudad de Madrid, el Mercat del Born, el MoMa, el Monasterio de

Poblet, el Monasterio de Santes Creus, la Muralla Romana de Lugo, el Museo de Bellas Artes de Bilbao, el Museo de Escultura de Valladolid, el Museo del Greco de Toledo, el Museo del Prado, los museos pequeños y sin recursos (en general), el Museu del Montsià, el Museu Europeu d'Art Modern de Barcelona, el Parque de la Garrotxa, el Parque Nacional de Aigüestortes, los Parques Naturales de EUA, el patrimonio comentado en Trip Advisor y en RR.SS. (en general), el patrimonio intangible barcelonés (en general), las potenciales nominaciones a Patrimonio de la Humanidad, el patrimonio de la comarca del Priorat, el proyecto de conservación y turismo del patrimonio de Quito, la Red de Museos de la Ciencia y de la Técnica, la Red de Museos Etnológicos de Catalunya, la Semana Medieval de Montblanc, Sitges, el Smithsonian, el Tango, los teatros de Barcelona (en general), varias exposiciones de La Caixa, varias exposiciones del MACBA, varias exposiciones del Museu de la Ciència de Barcelona, el Wiki Roses y el Xacobeo.

P10: ¿Cuáles son los referentes de malas prácticas que podrían tenerse en cuenta para preparar una estrategia de comunicación global del patrimonio?

Se detectaron un total de 85 ejemplos de malas prácticas en comunicación del patrimonio, de las cuales 51 (60%, $n=85$) pertenecían a la Comunicación Comercial y de *Marketing*; 33 (38,8%) a las Relaciones Públicas; 25 (29,4%) a la Didáctica y la Museografía; y 12 (14,1%) a la Interpretación. Puntualizamos que determinados ejemplos se han clasificado en más de una categoría de la comunicación, por contener características propias de cada una de ellas.

P10 a) ¿Qué países fueron los más citados?

75 ejemplos de malas prácticas (88,2%, $n=85$) pertenecían al territorio español. A mucha distancia (7 referencias, 8,2%) encontramos los ejemplos en los cuales no se especificó el país de origen, porque se hablaba de casos que suceden, en general, en todas partes. Le siguió, con 3 citaciones, Perú (3,5%) y cerraron el listado Madagascar, Reino Unido y Vietnam, con una única representación cada uno (1,2%).

P10 b) ¿Qué municipios fueron los más citados?

El municipio más citado como ejemplo de malas prácticas en comunicación del patrimonio fue Barcelona, con 16 referencias (18,8%). Le siguieron los municipios de Catalunya en general, con 11 citaciones (12,9%); la ciudad de Madrid, con 6 (7%); Berga y Tarragona, con 3 (3,5%); y los municipios de las comarcas del Baix Ebre y el Montsià, los municipios del Valle de Boí y el municipio de Poblet, con 2 cada uno (2,4%). Finalmente, con una referencia por cabeza, encontramos las ciudades del GCPHE, municipios de la Comunidad de Madrid, Córdoba, Cusco, El Cogul (Lleida), El Vendrell, Empúries, Hué, Londres, Lugo, varias áreas de

Madagascar (en general), Murcia, Scala Dei, Toledo, Torredembarra, Valencia, Valls y las CC.AA. por las que pasa la Ruta del Quijote.

Matizamos que en 25 ocasiones (29,4%, $n=85$) los ejemplos fueron lo suficientemente genéricos como para no referirse a ningún municipio o región dentro de un país.

P10 c) ¿Qué tipologías de patrimonio fueron las más citadas?

36 ejemplos de malas prácticas se refirieron al patrimonio en general –sin distinguir tipologías– (42,4%, $n=85$); 18 (21,2%) al patrimonio histórico; 10 (11,8%) al patrimonio cultural intangible; 8 (9,4%) al patrimonio artístico; 7 (8,2%) al patrimonio arquitectónico; 4 (4,7%) al patrimonio paisajístico; 3 (3,5%) al patrimonio arqueológico; otros 3 (3,5%) al patrimonio natural; 1 (1,2%) al patrimonio etnológico; 1 (1,2%) al patrimonio monumental; y 1 (1,2%) al patrimonio cultural tangible en general.

Se observa que la categoría patrimonial más referenciada como ejemplo de malas prácticas en comunicación del patrimonio fue la del patrimonio cultural tangible, con 39 citaciones y un 45,9% del total ($n=85$).

P10 d) ¿Qué nombres de sitios o tradiciones patrimoniales fueron los más citados?

El sitio patrimonial más referenciado como ejemplo de malas prácticas en comunicación fue el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), citado en 5 ocasiones (5,9%, $n=85$). Le siguieron la Patum de Berga y la ciudad de Tarragona, ambas con 3 referencias (3,4%). A continuación, la Casa Milà ("La Pedrera"), el Delta del Ebro, los Castellers, el Monasterio de Poblet, el Museo Arqueológico de Madrid, los museos de la Comunidad de Madrid (en general), los Patrimonios de la Humanidad catalanes (en general) y el Valle de Boí, todos ellos con 2 menciones cada uno (2,4%). En último lugar, se mencionaron una sola vez (1,2%) el Caixa Fórum de Barcelona, la Catedral de Córdoba, el Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona (CCCB), los Centros de interpretación sobre la Batalla del Ebro, El Born Centre Cultural, Hué, la ciudad de Madrid, la Cartuja de Scala Dei, la Roca del Moros, la Roca Foradada, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), el Machu Picchu, las Murallas Romanas de Lugo, el Museo Reina Sofía, los museos catalanes (en general), los museos nacionales (en general), el Museo Sorolla, el Museu de les Cultures del Món, el Museu Pau Casals, el Museu Picasso, la Nueva Cocina Andina, el Palacio Real de Madrid, el Parque Güell, el patrimonio en peligro (en general), el Patrimonio de la Humanidad de Madagascar, la Ruta del Císter, la Ruta del Quijote, la Sagrada Familia, las ciudades del Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (GCPHE), el patrimonio modernista catalán (en general), los sitios Patrimonio de

la Humanidad españoles (en general), Toledo, el Tribunal de les Aigües, el Tribunal de los Hombres Buenos y el Yacimiento de Empúries.

Por último, destacamos que en 27 ocasiones (31,8%, $n=85$) se habló de patrimonio en general, sin precisar un sitio o tradición concretos.

P11: ¿Qué opinan sobre el Patrimonio de la Humanidad y su comunicación?

P11 a) ¿Qué opinión tienen acerca de la iniciativa del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO?

11 entrevistados (44%, $n=25$) mostraron una opinión mayoritariamente positiva acerca de la iniciativa del Patrimonio de la Humanidad; 6 (24%) una opinión mayoritariamente negativa; 5 (20%) una opinión neutra; y 1 (4%) no mencionó el PH durante la entrevista.

Asimismo, destaca el hecho de que la iniciativa concreta del Patrimonio Inmaterial de la Humanidad fuera valorada de un modo negativo o muy negativo por todos los expertos que se refirieron a ella durante las entrevistas (100%, $n=5$).

P11 b) ¿Mencionan la UNESCO, el ICOM o el ICOMOS? En caso afirmativo, ¿qué opinión tienen sobre ellos?

La UNESCO como institución fue mencionada por un 72% de la entrevistados ($n=25$), la opinión de los cuales fue mayoritariamente neutra (55,6%, $n=18$), mientras que las opiniones negativas representaron un 27,8% y las positivas, un 16,7%.

Por su parte, el ICOMOS recibió la atención de un 16% de los expertos ($n=25$), siendo valorado de una manera neutra por la mayoría de ellos (un 75%, $n=4$) y negativamente por el 25% restante.

Finalmente, el ICOM únicamente fue citado por un 12% de la muestra ($n=25$), de entre la cual un 66,7% ($n=3$) lo valoró de un modo neutro y un 33,3% de un modo negativo.

P11 b) ¿Cuál es la finalidad del Patrimonio de la Humanidad?

Se detectaron 21 posibles finalidades de la iniciativa del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. La idea más repetida, hasta en un 36% de los casos ($n=25$), fue: 1º) el hecho de ser utilizado como una marca turística. A continuación encontramos: 2º) dar una cierta fiabilidad al turista extranjero (20%); 3º) servir como sello o etiqueta de calidad (16%); 4º) salvar un patrimonio condenado a su destrucción directa (12%); 5º) situar ese territorio en la agenda internacional (12%); 6º) aparecer en determinadas guías turísticas (12%); 7º) ser un premio al esfuerzo (8%); 8º) obligar a mantener ese patrimonio de un modo digno y

económicamente sostenible (8%); 9º) ser un dinamizador de la economía local (8%); 10º) ser un generador de identidad (8%); 11º) publicar libros bonitos para regalar (4%); 12º) ser objeto de tour-operadores y agencias que sólo organizan viajes a sitios PH (4%); 13º) ser sujeto de determinados reportajes (4%); 14º) ser una base de datos muy interesante (4%); 15º) dar prestigio (4%); 16º) generar visibilidad y salir en la prensa cuando te declaran (4%); 17º) proyectar quiénes somos al exterior (4%); 18º) ser un estímulo para mejorar la gestión patrimonial (4%); 19º) ayudar al chauvinismo local (4%); 20º) hacer que la comunidad empiece a valorar un patrimonio que era visto como despreciable y ruinoso; y 21º) difundir los valores de excepcionalidad universal.

P11 c) ¿Cómo se comunica el Patrimonio de la Humanidad en España?

Un 52% ($n=25$) no mencionó durante la entrevista nada referente a la comunicación del Patrimonio de la Humanidad en España; un 20% la valoró negativamente; un 12% la valoró de un modo neutro; y un 8% dijo desconocer realmente cómo se estaba comunicando.

P11 d) ¿Quién comunica el Patrimonio de la Humanidad en España?

Según la muestra de expertos, los propios sitios Patrimonio de la Humanidad españoles –de un modo individual– (20%) y su respectivas alcaldías (20%) suelen ser los entes que más se encargan de la comunicación del PH español. Les siguen las Comunidades Autónomas –concretamente se habla siempre de la Generalitat de Catalunya– (16%); las guías turísticas internacionales (8%); los políticos en general (8%); la Asociación de Amigos de la UNESCO de Barcelona (8%); el Estado (4%); los Patronatos de Turismo (4%); los Institutos de Cultura (4%); la televisión (4%); y el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España (4%).

P11 e) ¿Quién no comunica el Patrimonio de la Humanidad en España?

Según el 20% de la muestra ($n=25$), quien menos comunica el Patrimonio de la Humanidad en España son los propios lugares declarados PH. Sitios que, o bien no cuentan con un plan de comunicación –la gran mayoría–, o son totalmente invisibles y desconocidos –como la Roca dels Moros–, o ni siquiera informan que son PH en sus comunicaciones y promociones –como la catedral de Tarragona–.

Quien tampoco comunica el PH español es la UNESCO (16%); la Administración General del Estado –que no comunica los bienes declarados conjuntamente porque, según los expertos, “les falta visión política para ello”– (12%); las Comunidades Autónomas –y más concretamente Andalucía y Catalunya– (12%); los ayuntamientos –por lo menos el de Barcelona– (4%); los medios de comunicación españoles (4%); y nadie en España –en general– (4%).

P11 f) ¿Quién debería comunicar el Patrimonio de la Humanidad en España?

El principal encargado de comunicar el Patrimonio de la Humanidad español debería ser, según el 40% de los entrevistados ($n=25$), la Administración Pública española, coordinada en sus distintas escalas –local, comarcal, provincial, autonómica y estatal–. En segundo lugar, los expertos sitúan a los propios sitios declarados Patrimonio de la Humanidad (28%), quienes, por lo general, aún podrían hacer mucho más en términos de comunicación de lo que actualmente hacen. A continuación, habría un empate entre el sector empresarial de la zona (16%) y la UNESCO (16%). Les seguirían, con un 8% por cabeza, la Unión Europea y todos los diferentes actores coordinados de un modo estratégico, para evitar contradicciones en la comunicación –sin especificar exactamente cuáles–. Finalmente, con un 4% de representación cada uno ($n=25$), encontraríamos la comunidad local; los otros municipios de la zona; el medio televisivo; otros *stakeholders* –sin especificar–; el ICOMOS; y el ICOM.

P11 g) ¿Un lugar Patrimonio de la Humanidad tiene peculiaridades de comunicación con respecto a un lugar que no es Patrimonio de la Humanidad?

Un 72% de la muestra opina que sí, que existirían ciertas peculiaridades en la comunicación de los sitios Patrimonio de la Humanidad; un 16% no lo menciona; un 8% opina que no habría ninguna diferencia; y un 4%, que sí que existirían diferencias en la práctica, pero que no debería haberlas.

Al respecto, se extrae que en el contexto PH todavía es más importante:

- el diálogo con los públicos (L. Bonet; J. A. Donaire; J. Tresserras).
- explicar la intra-historia del lugar (L. Bonet).
- gestionar los múltiples conflictos de interés que surgen entre los *stakeholders* (L. Bonet).
- trabajar las sensibilidades religiosas y la multiculturalidad, porque ser PH implica que todo el mundo debe vivirlo como propio (L. Bonet; J. A. Donaire; J. Pardo; N. Silberman).
- tener una buena estructura de gestión (F. J. Castillo; M. Gomis; D. Vidal);
- responder a las altas expectativas generadas en un público internacional muy cualificado (F. J. Castillo).
- llevar a cabo una planificación estratégica previa a la comunicación (Ó. Cid; J. Pardo).
- implicar a las comunidades locales en la fase de planificación (Ó. Cid), para que se lo sientan suyo (J. A. Donaire; A. Huertas; J. Tresserras), para que se sientan reconocidas (J. Santacana) y para que sean prescriptores (J. A. Donaire).

- mayor acceso al público internacional (Ó. Cid; J. Colomer; S. Mateos; R. Romà; R. Sospedra; D. Vidal).
- mayor importancia del prescriptor intermedio (J. Colomer; L. Prats; J. Santacana).
- mayor potencial como atractivo turístico (J. Fdez.-Cavia; M. A. Troitiño; A. Huertas; R. Sospedra).
- requiere más recursos y un mayor nivel de exigencia (M. Gomis; J. Pardo).
- los contenidos deberían enfocarse a la Humanidad –derechos humanos, la naturaleza humana como constructora y no como destructora, etc.– (M. Gomis).
- permite generar más eco mediático (F. X. Hernández).
- permite generar nuevas sinergias en el territorio mediante la creación expresa de partenariados mixtos (J. de San Eugenio).
- hay obligaciones para colocar el logotipo en los trípticos, cartas, etc. (R. Sospedra; J. Tresserras).
- te hace “más comunicable” (M. A. Troitiño), porque el concepto de “singularidad” es muy fácil de utilizar a nivel comunicativo (S. Mateos), así como los valores excepcionales que lo distinguen de los otros patrimonios (J. Tresserras).
- son lugares idóneos para hacer didáctica social, porque permiten llegar más fácilmente al público no iniciado (M. A. Troitiño; M. Viñarás).
- la UNESCO te obliga a tener un plan de comunicación (J. Tresserras).
- la UNESCO te obliga a explicar los motivos por los que has sido declarado (J. Tresserras).
- comunicar a largo plazo (D. Vidal).
- controlar el efecto multiplicador de la propaganda e intervenir en determinados casos en los que pueda verse afectada la capacidad de carga (D. Vidal).

P11 h) ¿Se hace mención explícita al vocablo “marca” en relación a Patrimonio de la Humanidad?

Un 60% de los entrevistados (n=25) habló de “marca” Patrimonio de la Humanidad.

P11 i) ¿Se usa algún otro vocablo similar a “marca” relación a Patrimonio de la Humanidad? (como “etiqueta”, “sello”, “label”, etc.).

Sí, un 68% de la muestra ($n=25$) usó otras palabras similares a “marca” para referirse al Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Concretamente: 1) *label* (32%, $n=25$); 2) etiqueta (24%); 3) sello (24%); 4) medalla (8%); y 5) escudo (4%).

P12: ¿Cuáles fueron los principales problemas de comunicación detectados?

De las 25 entrevistas realizadas se extrajeron 161 problemas de comunicación relevantes, de los cuales 140 (87%, $n=161$) afectaban al patrimonio en general y 21 (13%) al Patrimonio de la Humanidad en particular.

1) Problemas de comunicación del patrimonio en general:

- Nuestro país tiene un gran déficit cultural y vive al margen de su historia, ignorándola;
- Catalunya, comparada con otras regiones y países, no ha sabido gestionar la comunicación turística de su patrimonio (ej. Poblet);
- en la comunicación del patrimonio es muy difícil captar la atención durante los primeros cinco minutos;
- en las asaciones de Amigos suele contarse con voluntarios para comunicar y éstos cambian constantemente, impidiendo la continuidad en la comunicación;
- puede no contarse con documentos escritos sobre la estrategia de la entidad;
- es muy difícil contar con la participación de jóvenes y adultos hasta los 55 años;
- las encuestas para mejorar que se pasan a los usuarios no son fiables y suelen decir aquello que queda bien;
- hay intereses (profesionales o corporativos) para que la interpretación y la didáctica sigan cada una por su lado;
- quien tiene un programa didáctico no suele tener otro de interpretativo (excluyentes, cuando no deberían);
- dichos programas suelen ser apéndices realizados por empresas externas, no relacionadas con la gestión del lugar;
- tradicionalmente la comunicación ha recibido muchos menos recursos que la rehabilitación, la conservación, etc.;
- suele faltar conexión de la comunicación con el órgano de gestión;
- la sociedad sigue haciendo un reduccionismo muy fuerte del concepto de intérprete y una confusión terminológica con la palabra Interpretación;
- existe una falta de reconocimiento formativo especializado en Interpretación;
- a pesar del *boom* de la interpretación es muy difícil encontrar buenas prácticas;

- todavía no se hacen estudios socio-críticos sobre las motivaciones y las expectativas de los visitantes;
- los medios sólo generan titulares desde la sagacidad, la excepcionalidad y la agresividad;
- no existen secciones periódicas sobre patrimonio en los grandes medios;
- el patrimonio suele instrumentalizarse comunicativamente hablando con fines políticos (ej. para explicar la historia oficial de determinadas comunidades culturales);
- vincular el patrimonio al *marketing* masivo, y no al diálogo y a las relaciones personalizadas, ha sido un error histórico del sector;
- se confunde la comunicación con la difusión;
- se han creado patrimonios inexistentes sólo por finalidad de promoción turística (ej. Nueva Cocina Andina);
- la mayoría de veces el gestor no participa en la estrategia de comunicación;
- el patrimonio ha derivado en un *fast look*, una especie de *fast food* pero de mirada, superficial y ritual;
- en general se dedica muy poco tiempo a las visitas patrimoniales;
- ya no se puede fardar de visitar un patrimonio cercano a tu lugar de residencia;
- suele haber una profunda desconexión entre los residentes y la imagen que los territorios proyectan de sí mismos;
- los residentes no suelen visitar sus propios monumentos, ni en BCN ni en NY;
- el patrimonio no se usa a nivel promocional en regiones como Andalucía (que en la portada de su web no muestra La Alhambra);
- la comunicación de territorios y de destinos se ha limitado excesivamente a la visión del *marketing* y es ahora que empiezan a ver que muchas cosas no encajan, por lo que ya hablan de *marketing* relacional, social, etc., cuando deberían hablar de RP;
- muchos destinos siguen anclados en el paradigma de vender tiques en lugar de evolucionar a vender interacciones entre personas;
- ve inviable unificar todas las ramas de la comunicación del patrimonio (didáctica, interpretación, etc.) porque implicaría que todos tuviéramos una misma formación;
- la escasez de presupuestos dificulta las estrategias de comunicación a largo plazo;
- ha existido tradicionalmente un miedo a introducir el patrimonio en el mundo *online*;
- comunicar en la *web 2.0* es más difícil y arriesgado;

- el patrimonio ha abusado del público escolar;
- en Europa no existe la tradición de las escuelas de interpretación norteamericanas;
- el ámbito de la museografía está lleno de intrusismo profesional;
- se crea mucha museografía donde el patrimonio está descontextualizado de sus coordenadas espacio-temporales y de sus usos (por lo tanto, es incomprensible);
- los medios tradicionales y los comunicadores no se sienten atraídos por el patrimonio, considerado a menudo como la parte menos interesante de la cultura;
- hay escasa presencia del patrimonio en los medios;
- es muy difícil comunicar el patrimonio en medios generalistas más allá de la idea de noticia;
- la presencia del patrimonio en los medios es muy sensacionalista;
- los territorios no suelen pensar en todos sus públicos cuando comunican;
- la idea de proceso participativo con las comunidades locales es únicamente académica y no se ve en la práctica de la comunicación de territorios;
- muchas instituciones patrimoniales siguen reacias a fomentar las visitas;
- no puede tratarse a la comunidad propietaria del patrimonio como si fuera un público marketiniano al que venderle una entrada;
- suele cortarse el componente social en las visitas al patrimonio (ej. pidiendo silencio), sin tener en cuenta que es el primer motivador a nivel jerárquico;
- el perfil del periodista es predominante entre los comunicadores del patrimonio, muy por encima del publicista o el RP;
- la gran mayoría de museos no tienen ni plan de comunicación ni manual de identidad visual;
- a nivel de comunicación sólo suele hacerse publicidad o relaciones con los medios;
- es muy difícil gestionar la comunicación cuando hay una o varias Administraciones de por medio;
- no suele comunicarse la importancia que el patrimonio tiene para la sociedad;
- la relación del ciudadano con el patrimonio es cada vez más superficial, aunque cada vez se produzcan más visitas;
- no tiene sentido hacer recreaciones virtuales de elementos que ya existen, y aún así se hace;
- existe poquísima comunicación corporativa en el ámbito del patrimonio natural;
- la comunicación del patrimonio es muy táctica y poco estratégica;

- la falta de visión y planificación estratégicas en comunicación del patrimonio es debida a que los equipamientos patrimoniales creen no necesitarlas;
- la señalización suele descuidarse mucho, no sólo en España;
- no ha existido ni existe una formación de ciudadanos en relación al patrimonio;
- la segmentación tradicional de visitantes es cada vez menos útil;
- la comunicación interna en patrimonio se cuida muy poco;
- la comunicación entre instituciones y proyectos patrimoniales tampoco se suele trabajar;
- a los gestores del patrimonio les resulta difícil ver por sí solos qué necesidades tienen a nivel de comunicación;
- el patrimonio se suele comunicar muy mal a partir de productos;
- sólo se puede ser noticia si eres una mala o excelente noticia;
- el patrimonio se vincula excesivamente al turismo y no a la cultura;
- la sociedad no tiene la preservación del patrimonio en su escala de valores;
- las buenas prácticas en patrimonio y las asociaciones de vecinos que lo preservan no interesan a casi nadie;
- la participación social en relación al patrimonio cambia mucho entre regiones;
- la comunicación del patrimonio no adapta su discurso a los distintos segmentos de públicos;
- ni suele comunicarse con los públicos en función de sus intereses;
- nadie utiliza los códigos QR;
- los gestores suelen culpar a la comunicación cuando no venden bien, en lugar de ver que posiblemente su problema sea el producto, que no es bueno;
- en el ámbito del patrimonio la comunicación y el *marketing* son prácticamente inexistentes;
- los equipamientos patrimoniales suelen ser muy pasivos a nivel de comunicación, limitándose a "estar ahí" y pensando que con eso la gente ya los visitará;
- las instituciones patrimoniales tradicionalmente nunca han trabajado la comunicación, aunque hoy la necesitan más que nunca;
- la escasez de recursos durante la crisis económica también ha paralizado la comunicación de las instituciones patrimoniales;
- predomina la comunicación unidireccional, incluso en RR.SS.;
- el patrocinio empresarial no suele producirse en patrimonio;
- no se comunica que el ciudadano es el propietario del patrimonio, ni se actúa en consecuencia;

- en comunicación del patrimonio y de los territorios en general no hay cultura de marca y ésta se simplifica en exceso (logotipo y *slogan* y poco más);
- los territorios y los lugares patrimoniales no suelen comunicarse en red;
- el abuso en la promoción de un determinado patrimonio ha generado burbujas turísticas y parques temáticos;
- no suelen escucharse todas las voces necesarias en la creación de marcas de territorio;
- la comunicación del patrimonio en España es ineficaz, sin sorpresa y sin empatía;
- no se hace evaluación de la comunicación ni de la interpretación en patrimonio;
- la generalizada falta de estructura de gestión en patrimonio influye en que sea tan difícil encontrar buenos ejemplos de comunicación del mismo;
- hay muy pocos medios de comunicación con profesionales especializados en patrimonio;
- las acciones de comunicación no suelen ir unificadas;
- hay muchas diferencias en los intereses culturales de las personas, haciendo difícil identificar colectivos;
- la Generalitat de Catalunya y el estado español no hacen suficiente para comunicar el patrimonio;
- la práctica de comunicar el patrimonio imponiendo una perspectiva particular y académica, objetiva y en tercera persona está equivocada y es muy común;
- el concepto de patrimonio está en proceso de disfunción;
- las comunidades locales no son tenidas en cuenta;
- los guías tampoco;
- se ha hecho una inversión excesiva en tecnologías para presentar el patrimonio;
- el patrimonio no engancha porque falla la base de la comunicación, que tradicionalmente ha sido de casi obligarte a ver unas cosas que no te interesan;
- cuando la comunicación funciona es por casualidad y los encargados no saben explicar porqué han acertado;
- los visitantes no dan importancia al patrimonio porque no lo conocen ni entienden su relevancia;
- los maestros tampoco tienen ningún interés en el patrimonio, por lo que la educación patrimonial en la escuela es inexistente;
- hay generaciones que ya están perdidas y que no mejorarán su relación con el patrimonio;
- quienes difunden y comunican en los museos no tienen un perfil profesional de comunicador;

- el patrimonio compite con el ocio a nivel de comunicación, una liga en la que siempre será el último;
- a nivel de museografía se copia en exceso;
- suele olvidarse que el foco en la comunicación del patrimonio debería ser siempre el usuario;
- en España no se ha adoptado ningún enfoque concreto para comunicar el patrimonio, por lo que se va cambiando en función de las modas, dejando todas las actuaciones a medias;
- existe un gran vacío investigador y de *praxis* sobre la comunicación en el sector del patrimonio;
- en patrimonio, el perfil del comunicador suele considerarse superfluo;
- los ciudadanos no conocen las herramientas ni canales disponibles para comunicarse en relación al patrimonio;
- no existen suficientes programas de educación patrimonial para jóvenes;
- la sociedad española tiene poca conciencia patrimonial, quizás porque está muy acostumbrada a él;
- la gente no tiene claro qué es el patrimonio;
- impera una visión simplista sobre el concepto de patrimonio (muy asociado al monumento);
- la Iglesia cuenta con sus propios sistemas de comunicación y no participan con los entes de promoción turística;
- tampoco las instituciones patrimoniales suelen estar presentes en las reuniones de los Patronatos de Turismo y, si lo hacen, es de un modo pasivo;
- no existe una base de público patrimonial suficiente, porque somos un pueblo débil a nivel de formación (aculturado), que ni siquiera valoramos el patrimonio heredado de nuestra familia;
- la solidaridad y austeridad características de los catalanes hace que no quieran exteriorizar su patrimonio (un tipo de ostentación que sería buena para el sector);
- los catalanes no sabemos distinguir entre lo que es bueno y lo que no a nivel patrimonial, por lo que todo está mezclado y produce sobrecarga e ilegibilidad en los extranjeros;
- la virtualidad e Internet han matado el espacio patrimonial;
- el patrimonio no es una cuestión de marca;
- ni España ni Catalunya son percibidas como destinos patrimoniales;
- los autóctonos catalanes no usan el patrimonio como medio de comunicación con los visitantes que reciben;

- los 116 iconos turísticos de Catalunya se usan muy poco a nivel promocional turístico, impidiendo que la gente los use como elemento reproductor de comunicación para consensuar que aquello es lo bueno;
- el patrimonio no se dirige al público universitario europeo o extranjero, a pesar de ser muy importante;
- no se logra que el patrimonio entre en lo que realmente gusta a los niños;
- hay muchos lugares patrimoniales que no reciben visitas porque la gente no sabe dónde se encuentran, ni cómo llegar a ellos;
- no es fácil lograr voluntarios para cuidar el patrimonio, ni para ofrecerse como guía;
- se confunde la comunicación con la difusión;
- quien lleva los temas de comunicación difícilmente es profesional de la comunicación;
- las Administraciones Públicas muchas veces frenan la comunicación de las instituciones patrimoniales (ej. no les dejan gestionar la web, las RR.SS., etc.);
- no se identifican mapas de públicos;
- las RP se limitan al modelo de agente de prensa;
- no se trabajan las relaciones con las universidades ni con otras instituciones patrimoniales y culturales;
- no se trabaja el posicionamiento;
- las instituciones patrimoniales no suelen plantearse su misión, visión y valores;
- predomina el discurso informativo;
- a los gestores del patrimonio les incomoda mucho la idea de "vender el patrimonio" (*marketing*);
- las acciones de comunicación más allá del uso de RR.SS. son muy esporádicas;

2) *Problemas de comunicación del Patrimonio de la Humanidad en particular:*

- La gente no tiene claro qué es realmente el PH;
- hay muy poco conocimiento e interés social sobre la marca PH, la cual no llega a la gente;
- ni los territorios ni los equipamientos patrimoniales aprovechan suficientemente la marca PH;
- ni le dan continuidad a nivel de comunicación;
- la comunicación del PH suele terminarse cuando se hace el expediente;
- en PH, la comunicación se ve como un instrumento puntual, no como un proceso;
- el uso de la marca PH es muy pasivo;

- suele confundirse el PH material con el inmaterial, como si estuvieran en un mismo nivel, pero el inmaterial es únicamente un inventario, no una selección de lo mejor;
- es muy complicado recordar qué sitios son PH, incluso para un experto;
- una promoción excesiva del PH hace que determinadas zonas de las ciudades estén saturadas;
- los sitios PH no suelen comunicarse para que impliquen a toda la humanidad (diferentes religiones, procedencias, etc.);
- la señalización suele descuidarse mucho en los lugares PH;
- los territorios no suelen hacer una comunicación conjunta y clara de sus bienes PH (ej. Catalunya, España...)
- los equipamientos PH no suelen comunicarse en red;
- la UNESCO ni ha comunicado históricamente ni actualmente los bienes PH;
- incluso los lugares PH siguen sin tener un plan de comunicación o una estrategia de comunicación;
- hay confusión terminológica entre Patrimonio de la Humanidad y Patrimonio Mundial;
- el gobierno español no revisa la calidad de la comunicación de los sitios PH;
- el PH sigue estrategias de promoción turística, no de comunicación turística;
- no es posible comunicar determinados PH que ni siquiera existen, como el Tribunal de los Hombres Buenos de Murcia;
- las fiestas declaradas PH no se exportan, ni se hacen más ediciones.

P12 a) ¿A qué tipo de comunicación se refieren?

La mayoría de problemas detectados apuntan, de un modo directo o indirecto, a una ausencia generalizada de un buen uso de las Relaciones Públicas estratégicas, como puede desprenderse del hecho de que no exista una planificación estratégica integral, que no se involucre a los distintos agentes implicados, que no se trabaje con mapa de públicos, que existan graves problemas de imagen y reconocimiento, etc.

P13: ¿Cuáles son los principales retos de comunicación detectados?

Se identificaron 105 retos actuales en el sector del patrimonio, 36 de ellos referentes a la gestión en general y 69 a la comunicación en particular.

Los 36 retos de la gestión patrimonial serían, según los entrevistados: 1) dinamizar la economía local (mencionado por 4 de los 25 entrevistados, un 16% del total); 2) tener una buena señalización (3 – 12%); 3) tener buenas infraestructuras de transporte (3 – 12%); 4) fomentar la accesibilidad (3 – 12%); 5) ser empresas sostenibles económicamente (3 – 12%); 6) definir la identidad (3 – 12%); 7) tener

gestores competentes (2 – 8%); 8) obtener el compromiso de todos los agentes implicados –empresarios, ciudadanía, etc.–; 9) vincular el patrimonio con las industrias culturales (2 – 8%); 10) realizar intervenciones con cuidado e inteligencia (2 – 8%); 11) definir la misión (2 – 8%); 12) definir la visión (2 – 8%); 13) fomentar la gestión *bottom-up* (2 – 8%); 14) tener buenas infraestructuras de alojamiento y restauración (2 – 8%); y 15) tener un buen producto (2 – 8%). Concluirían el listado aquellos retos que recibieron una única mención (4%, $n=25$), concretamente: 16) invertir dinero en comunicación; 17) tener un director de comunicación; 18) vincular el patrimonio con el turismo; 19) hacer frente a la recesión económica; 20) investigar sobre las disciplinas referentes; 21) imitar la gestión que hacen los extranjeros con el patrimonio de nuestro país; 22) ser emprendedores; 23) apostar por la iniciativa privada; 24) que la Administración contemple el patrimonio como un sector económico estratégico; 25) tener en cuenta las normas básicas de gestión; 26) apostar por la restauración y preservación por delante de la nueva construcción; 27) no poner en riesgo los valores patrimoniales; 28) dejar de depender de las subvenciones públicas; 29) vincular la gestión a una fórmula de corresponsabilidad; 30) incentivar de algún modo a los prescriptores (ej. ofreciendo entradas gratuitas); 31) reinventar los modelos de gestión actuales; 32) aceptar que el patrimonio está “vivo” y que la comunidad debe ser capaz de transformarlo con el tiempo; 33) aceptar las contradicciones y los conflictos que se produzcan entre los grupos de interés; 34) tener un plan de gestión actualizado como pide la UNESCO; 35) obtener visitas acordes con la capacidad de carga del lugar; y 36) tener una estrategia de gestión bien definida.

Por otro lado, los 69 retos actuales de la comunicación del patrimonio, ordenados de más a menos menciones por parte de los 25 entrevistados, serían: 1) posicionarse y diferenciarse de la competencia (con 5 menciones, un 20% del total); 2) trabajar la comunicación colaborativamente –en red– con otras instituciones patrimoniales y actores implicados (5 – 20%); 3) realizar investigación previa (5 – 20%); 4) generar una comunicación interactiva y participativa (4 – 16%); 5) conocer las herramientas y canales de comunicación disponibles (4 – 16%); 6) adaptar la comunicación a distintos públicos (4 – 16%); 7) concienciar a los gestores del patrimonio de la importancia de la comunicación (3 – 12%); 8) explicar los valores del patrimonio en cuestión (3 – 12%); y 9) ser más atractiva (3 – 12%). Empatados a 2 menciones cada uno (8%), encontramos los sucesivos retos comunicativos: 10) ser más creíble; 11) dirigirse al conjunto de la sociedad –y no sólo a las élites–; 12) tratar el patrimonio como tema de interés social; 13) resaltar la importancia histórica del patrimonio; 14) ser más emotiva; 15) ser más imaginativa; 16) no usar tecnología porque sí; 16) alejarse de la visión monumentalista del patrimonio –dando más importancia al paisaje, al folklore, al patrimonio natural, etc.–; 17) tener una estrategia de comunicación fijada por el gestor –o al menos pactada con él–; 18) trabajar con un mapa de públicos; 19) fijar unos objetivos de comunicación; 20) ser planificada

estratégicamente; 21) asumir y fomentar la multiculturalidad en patrimonio; 22) colaborar para mejorar la educación en patrimonio de nuestra sociedad; 23) concienciar sobre la importancia de respetar nuestro pasado; 24) introducir las nuevas tecnologías en comunicación; 25) comunicar a partir de la identidad; 26) comunicar a partir de la misión; 27) comunicar a partir de la visión; y 28) profesionalizar la tarea de comunicación; y 29) en el caso específico del Patrimonio de la Humanidad, seguir comunicando también *después* de la creación del expediente para la UNESCO. Finalmente, los retos mencionados una única vez (4%) fueron: 30) hacer visibles los bienes no listados como Patrimonio de la Humanidad; 31) pensar la comunicación desde el inicio del proyecto de gestión; 32) diferenciar entre los valores universales excepcionales –exclusivos del Patrimonio de la Humanidad– de aquellos que no lo son; 33) explicar los motivos de la declaración de los lugares Patrimonio de la Humanidad; 34) plantear una comunicación no intrusiva; 35) dar a conocer la institución patrimonial cuando se comunica –es decir, apostar por una mayor comunicación institucional–; 36) hacer interesante aquello que aparentemente no lo es; 37) usar la denominación en castellano de “Patrimonio Mundial”, tal y como se recomienda en las Directrices Operativas de la UNESCO; 38) incorporar siempre lo último que se sabe sobre el patrimonio en cuestión; 39) ofrecer una comunicación más clara; 40) suficiente; 41) y comprensible; 42) pensar desde qué lugar es mejor contemplar y explicar el patrimonio –influyendo en la colocación de centros de interpretación, señalética, etc.–; 43) evaluar las acciones de comunicación realizadas; 44) aumentar la sensibilidad social acerca del patrimonio; 45) generar afecto hacia el patrimonio; 46) alejarse de la visión reduccionista del patrimonio; 47) ayudar a aclarar el concepto de “patrimonio”; 48) fundamentarse en el concepto de experiencia; 49) fomentar la discusión pública sobre el patrimonio –valorando todas las opiniones por igual–; 50) lograr que las comunidades locales sean coautoras de la interpretación patrimonial; 51) huir del sensacionalismo; 52) adaptarse a un entorno líquido; 53) ayudar a que los ciudadanos se “crean” las jerarquizaciones patrimoniales propuestas por la Administración Pública para que, de este modo, las usen como “elemento reproductor de comunicación”; 54) no sobre-comunicar sitios sobrecargados de visitantes; 55) reinventar la comunicación del patrimonio haciendo algo opuesto a lo actual; 56) aprender a crear noticias; 57) generar complicidad; 58) fomentar la conservación; 59) dar a conocer el significado del lugar “sin prostituirlo”; 60) dotar la comunicación de un guión; 61) encontrar el punto medio entre las emociones y el método; 62) trabajar la comunicación interna; 63) sustentar la comunicación en un mecanismo de gobernanza del territorio; 64) ir más allá de la creación de un logo y un *slogan*; 65) no ir por libre como institución –relacionado con el reto de trabajar en red–; 66) contemplar la comunicación como un proceso y no como un instrumento; y 67) cumplir con la Convención del Patrimonio Mundial respecto a la comunicación del patrimonio –fomentando la concienciación, la participación y el soporte en las actividades del Patrimonio de la Humanidad–.

P13 a) ¿A qué tipo de comunicación se refieren?

Se refieren a distintos tipos de comunicación, incluyendo la Comunicación de *Marketing*, las Relaciones Públicas, la Interpretación o la Didáctica. Sin embargo, al igual que en el punto anterior, son mayoría los retos relacionados directa o indirectamente con la ausencia de estrategia de Relaciones Públicas.

P14: ¿Cuáles son los principales riesgos de comunicar el patrimonio?

Se detectaron 7 riesgos distintos vinculados al hecho de comunicar los bienes patrimoniales, los cuales fueron mencionados únicamente por 6 de los 25 entrevistados (24%). Los riesgos más mencionados fueron: 1) la saturación turística; 2) el aumento del desinterés en relación con el patrimonio; y 3) la rebaja de los contenidos, cada uno de ellos citado por dos participantes diferentes.

En relación al riesgo de saturación turística, Rafael Sospedra defiende que comunicar determinados bienes patrimoniales puede comportar un aumento excesivo de las visitas, superior a la capacidad de carga del lugar en cuestión. A lo que Lluís Bonet añade que este riesgo se presenta, sobre todo, cuando únicamente se comunican unos pocos bienes patrimoniales, como por ejemplo los listados como Patrimonio de la Humanidad. Por lo tanto, lo ideal sería comunicar muchas otras tipologías de bienes patrimoniales para evitar grandes saturaciones.

Referente al aumento del desinterés, Rafael Sospedra opina que éste se produce, sobre todo, cuando se comunica todo aquel patrimonio que no puede visitarse o que para hacerlo existen grandes restricciones (ej. la cueva de Altamira). Mientras que Dolores Vidal entiende que el desinterés se genera cuando se otorgan distinciones de excepcionalidad patrimonial a bienes que no lo merecen, y pone como ejemplo algunos bienes Patrimonio de la Humanidad que resultan decepcionantes para el visitante.

Sobre el riesgo de rebajar los contenidos, Santos Mateos explica que es fácil caer en la superficialidad cuando se dan por sabidas cosas fundamentales acerca del patrimonio, mientras que Dolores Vidal valora que cualquier periodista o publicista genérico (es decir, no especializado en patrimonio) rebajará inevitablemente los contenidos de la comunicación, perdiendo “consistencia” respecto a aquellas personas realmente conocedoras del tema.

Los otros riesgos detectados, mencionados una única vez por entrevistados diferentes, fueron: 4) la destrucción del entorno –mediante la creación de chalets, hoteles, etc.–; 5) la posible creación de nacionalismos perversos; 6) que dicha comunicación se perciba como un fascismo encubierto –como en el caso de Francia, según Rafael Sospedra–; y, muy llevado al límite, 7) la destrucción de la propia Humanidad –puesto que, como recuerda Miguel Ángel Troitiño, la destrucción del patrimonio natural implicaría también la destrucción de un mundo habitable para el ser humano–.

P14 a) ¿A qué tipo de comunicación se refieren?

Aparentemente, todos estos riesgos harían referencia exclusivamente a la promoción –fundamentalmente turística– del patrimonio.

P15: ¿Qué ideas o conceptos estarían vinculados a las Relaciones Públicas, aunque éstas no se mencionen directamente?

Aparte de algunas ideas que ya hemos ido recogiendo en las preguntas precedentes – como “públicos”, “mapa de públicos”, “relaciones con los medios” o “*publicity*” –, se detectaron varios conceptos vinculados a la teoría y práctica de las Relaciones Públicas durante las 25 entrevistas realizadas, como el de “participación” (con 41 menciones en total), “percepción social” (24), “imagen” (14) y/o “imagen proyectada” (3), “partenariados” (14), “Responsabilidad Social” (13), “relaciones con los medios” (12), “diálogo” (10), “relaciones con las comunidades” (9), “relaciones con otras instituciones patrimoniales” (9) y/o “relaciones institucionales” (1), “grado de satisfacción” (8), “conflicto” (8), “discusión pública / debate público” (6), buscar el “bien común” (5), “relaciones con los visitantes” (5), “vínculos con los públicos” (5), “consenso” (4), “colaboración” (3), “mecenazgo” (3), la idea de “comunicación excelente” (2), “confluencia de intereses” (2), “corresponsabilidad” (2), “*lobby*” (2), “negociación” (2), “relaciones con los empleados” (2), “cobertura mediática” (1), “relaciones con las empresas” (1), “relaciones con las universidades” (1), “relaciones con los entes de promoción turística” (1), “relaciones entre los ciudadanos” (1) y “*fundrasing*” (1).

Mención aparte nos merece el concepto “credibilidad” –un atributo acorde con la perspectiva relacional de las Relaciones Públicas–, al que Jordi Tresserras define como la característica fundamental de la comunicación del patrimonio.

5.1. Conclusiones del análisis de resultados

- 1) La comunicación del patrimonio se diferencia de otros tipos de comunicación en los contenidos, no en la metodología; en que requiere mayor responsabilidad y rigor, así como una mayor adaptabilidad a los diferentes públicos; y en el hecho de tratar recursos intangibles simbólicos positivos para la sociedad y no productos de consumo.
- 2) Idealmente, la comunicación del patrimonio debe ser bidireccional, estratégica, comprensible, emotiva, experiencial, íntima y cómplice. Siempre debe transmitir unos valores asociados al patrimonio que sean significativos para el receptor y, además, debe concienciar sobre la necesidad de conservación, fomentar la participación de los públicos y buscar su apoyo en la realización de actividades.
- 3) Patrimonio y territorio no pueden desligarse, por lo que comunicar patrimonio implica comunicar territorios.
- 4) Se detecta cierta confusión terminológica en relación al concepto de “comunicación”, el cual a veces aparece como sinónimo de informar y otras como un concepto totalmente opuesto. Lo mismo que sucede con la difusión. Comunicar también aparece como sinónimo de educar, como sinónimo de relaciones públicas y como sinónimo de publicidad, ventas o promoción.
- 5) Las distintas disciplinas y sub-disciplinas propias de la comunicación del patrimonio tienen muchos elementos en común, por lo que las fronteras entre ellas son muy difusas. En la Tabla 9 procuramos ordenar ideas de distintos entrevistados para facilitar de un modo visual los puntos de encuentro y los de desencuentro detectados.

Comunicación	Interpretación	Didáctica	Divulgación	Difusión	Mediación	Socialización	Presentación / Museografía (son sinónimos)
Es educación (entre otros significados)	Es educación no formal	Es educación formal (y a veces no formal)	Es educación	Es educación	Es educación	Es educación más allá del aula (espacio familiar, digital, etc.)	Es educación
Todo tipo de públicos (no únicamente visitantes)	Público visitante en general, de diferentes perfiles y edades	Público visitante en general, aunque muy especialmente el público escolar	Su principal público es la sociedad en general	Público visitante	Público visitante	Su principal público es la sociedad en general	Público visitante
Debe ser didáctica e interpretativa	Puede ser didáctica	Debe ser comunicativa y puede ser interpretativa	Debe ser didáctica			Debe ser didáctica	Debe ser didáctica, aunque también puede ser interpretativa
Es una disciplina / es una técnica / es una herramienta de gestión y conservación / es una herramienta del marketing (aunque otros dicen que no tienen nada que ver y que sólo puede concebirse desde las RP)	Es una disciplina / es una práctica / es una herramienta / es una técnica / es un instrumento de gestión y conservación	Es una disciplina / Es una técnica	Es una disciplina	Es una agrupación de disciplinas	Es un proceso	Es una disciplina	Es un conjunto de técnicas
Puede usar todo tipo de recursos (iconográficos, documentales, audiovisuales, personas...)	Implica la intermediación de un personaje	Implica presentación / museografía			Implica la intermediación de un personaje		Implica el diseño de artefactos, dibujos, iconografías, paneles, centros de visitantes, etc.
Término polisémico que suele asociarse a las ventas, a la publicidad, a la visibilidad, a la notoriedad, al posicionamiento. a las RP, a la comunicación interna, a informar, a formar, etc.	Su objetivo es sobre todo interpretar, más que formar	Su objetivo es sobre todo formar, más que interpretar				Su objetivo es ser útil (devolviendo la inversión hecha en patrimonio a la sociedad, para que le sirva en su día a día)	Su objetivo es facilitar la comprensión del patrimonio
Puede ser vulgarización		Es precisión científica	Es precisión científica				Puede ser vulgarización (por intrusismo profesional)

No siempre requiere investigación. Requiere evaluación	Requiere investigación y evaluación	Requiere investigación	Requiere investigación	Requiere evaluación
Es idealmente diálogo	Es un discurso muy abierto, co-creado entre guía y receptor	Es un discurso muy cerrado, que deja pensar muy poco	Es poner el altavoz	Es el acto de disposición sistemática de la información
Concebida de un modo holístico podría incluir todos los demás conceptos	Muy cercana al concepto de comunicación (no puede dissociarse de él)	Muy cercana al concepto de comunicación, aunque menos que la interpretación. Muy interrelacionada con la difusión	Para la mayoría es un concepto muy cercano a la comunicación, a la didáctica y a la interpretación	Es a la didáctica lo que el intérprete a la interpretación
No es difusión cultural, aunque puede incluir si se contempla de un modo holístico	Es un tipo de difusión cultural	Es un tipo de difusión cultural	Incluye las disciplinas de la didáctica, la interpretación y la divulgación	
A veces puede incluir la mediación cultural	Permite la mediación cultural	Permite la mediación cultural	Permite la mediación cultural	
Fase posterior a la conservación, al inventariado, a la investigación del patrimonio y a la difusión	El protagonista es el visitante	El protagonista es el elemento patrimonial	El protagonista es el agente mediador (y su formación)	
Puede ser unidireccional o bidireccional (aunque mucho mejor si hay diálogo)	Fase previa a la comunicación	Fase previa a la comunicación	Fase previa a la comunicación	Fase previa a la comunicación
	Es bidireccional	Es unidireccional	Es unidireccional	Es unidireccional

Tabla 9. Comparación entre las distintas tipologías de comunicación del patrimonio.
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas

- 6) A partir del análisis de la tabla anterior [Ver Tabla 9], proponemos el siguiente esquema jerárquico de las distintas tipologías de comunicación del patrimonio en función de su direccionalidad [Ver Figura 22]:

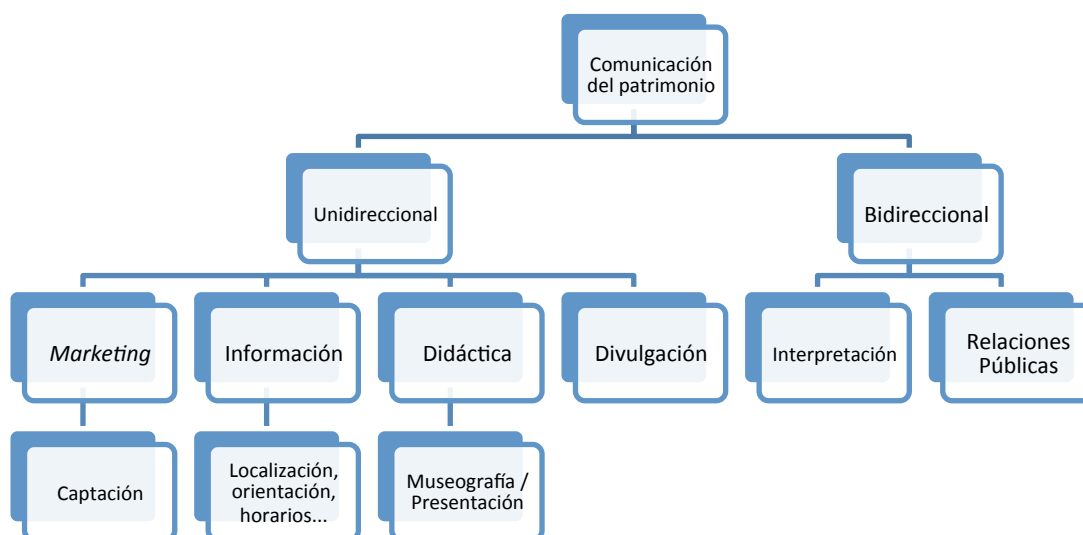


Figura 22. Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según su direccionalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

Destacamos que en esta propuesta la *difusión cultural* –formada por la divulgación, la didáctica y la interpretación– quedaría partida entre dos tipologías de comunicación: la *unidireccional* –de la cual formarían parte la didáctica y la divulgación– y la *bidireccional* –representada por la interpretación–. Añadir también que los conceptos de museografía y presentación son tratados como sinónimos.

- 7) Asimismo, de la Tabla 9 extraemos el siguiente esquema jerárquico de las distintas tipologías de comunicación del patrimonio en función de al público al que se dirigen [Ver Figura 23]:

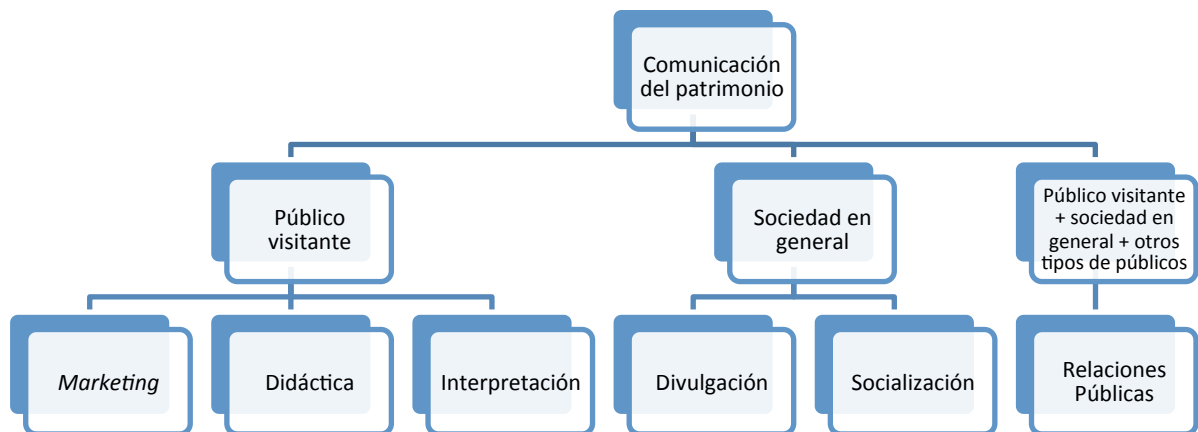


Figura 23. Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según el público al que se dirigen.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

En esta nueva propuesta de división, la *difusión cultural* volvería a quedar partida entre dos categorías distintas, según si va dirigida exclusivamente al público visitante –como es el caso de la interpretación y la didáctica– o si hace lo propio con la sociedad en general –la divulgación–.

- 8) Del mismo modo, a partir de las definiciones facilitadas por los entrevistados proponemos el siguiente esquema jerárquico de las distintas tipologías de comunicación del patrimonio en función del tipo de educación que ejercen [Ver Figura 24]:



Figura 24. Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según el tipo de educación.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

Destacamos que, según la muestra entrevistada, cualquier tipología de comunicación del patrimonio implica que exista siempre algún tipo de educación patrimonial.

- 9) Más allá de poderla considerar una tipología independiente de comunicación sectorial, la comunicación del patrimonio es también comunicación cultural, comunicación territorial, comunicación turística, comunicación científica, comunicación pública e incluso comunicación de la salud (psíquica).
- 10) Al tener como uno de sus públicos principales a la sociedad en general, la comunicación del patrimonio también implicaría la comunicación de masas, si bien lo más acertado sería comunicarse de un modo segmentado con públicos muy concretos, partiendo de los postulados de las Relaciones Públicas.
- 11) Cualquier entidad patrimonial debería trabajar también la comunicación corporativa/institucional y la comercial, teniendo en cuenta los beneficios del uso de la comunicación audiovisual.
- 12) El término “estrategia” fue usado por 3 de cada 4 entrevistados, apareciendo en distintos contextos, como la gestión, la comunicación, la difusión, la interpretación, la evaluación, la promoción, el *branding*, el desarrollo turístico y la gobernanza del territorio.
- 13) Las estrategias ideales en el contexto del patrimonio serían las *bottom-up*, aunque las más frecuentes son las *up-bottom*.
- 14) La estrategia de gestión debe ser coherente, inteligente y a largo plazo, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los modelos de gestión que se usarán. Incluiría, a su vez, las estrategias de producto, comunicación, precio y distribución.
- 15) Hoy en día la UNESCO obliga a los lugares declarados Patrimonio de la Humanidad a contar con una estrategia de gestión a 15 años que fomente la credibilidad; asegure la conservación; cree capacidades –formando y ofreciendo asistencia técnica–; comunique; mejore la participación de comunidades y personas; y busque la cooperación entre actores. Es curioso que en dicha propuesta se diferencie la comunicación del resto de puntos, cuando todos ellos son en realidad interdependientes y precisan, de hecho, de una correcta gestión de la comunicación para ser efectivos.
- 16) Una buena planificación estratégica sería la que concibiera el turismo como una de las dimensiones del patrimonio, y no al revés.
- 17) La estrategia de comunicación depende de la estrategia global, de cuál es la misión de aquel proyecto cultural, de lo que queremos explicar, de cuáles son sus actores, de cuáles sus intereses y de cuáles son sus públicos y su capital cultural.
- 18) Durante la creación de la estrategia de comunicación siempre debería contarse, por lo menos, con la implicación del gestor del equipamiento patrimonial. Idealmente, además, sería bueno contar con la participación de la Administración Pública, la

ciudadanía y el entorno empresarial. También son muy beneficiosas las estrategias de comunicación en red, planteadas entre diferentes equipamientos patrimoniales.

- 19) Una buena estrategia de comunicación sería la que lograra fomentar el conocimiento del patrimonio, sus valores y sus beneficios, la afección hacia él, su protección, su conservación y su disfrute.
- 20) Predominan tres estrategias de comunicación mayoritarias en el contexto del patrimonio, todas ellas dirigidas al usuario final: 1) las que buscan incrementar el valor de existencia del patrimonio, para que éste sea conocido y reconocido, sin pretender que la gente lo visite; 2) las que pretenden que el máximo de personas hagan uso de él (es decir, las que buscan captar visitantes); y 3) las que se realizan *in situ* para explicar el lugar y relacionarlo con el usuario durante la visita.
- 21) La estrategia de comunicación y la de difusión no deben ser exactamente las mismas, aunque sí debe existir coherencia entre ambas.
- 22) En el sector del patrimonio español, la comunicación suele plantearse de un modo mucho más táctico que estratégico.
- 23) Un plan de gestión debe definir el problema, los objetivos y las hipótesis. Para ello, debe ir acompañado de estudios previos de conservación, de patologías, de actividad económica, de problemáticas de visitantes, de propuestas, de perspectivas de la población y de los operadores, etc., que ayuden a contextualizar el lugar patrimonial en su entorno.
- 24) En el plan de gestión hay que garantizar que se destine el dinero suficiente en comunicación. Además, hay que irlo actualizando periódicamente.
- 25) El plan de comunicación debe tener relación con los objetivos y la gestión del lugar patrimonial. Debe partir del análisis del producto y de la realización de un mapa de públicos, para posteriormente establecer cómo se generará un vínculo bidireccional entre ambos. También incluirá un análisis del posicionamiento actual y, si no es el esperado, una propuesta de cómo se debería posicionar.
- 26) Un plan de comunicación en patrimonio debería incluir los subprogramas de interpretación y de didáctica, en vez de crearlos cada uno de un modo independiente y externo, que suele ser lo más frecuente.
- 27) Es muy difícil encontrar planes de comunicación en el sector del patrimonio.
- 28) Las campañas de comunicación serán totalmente distintas no tanto en función de la tipología patrimonial (cultural tangible, intangible, natural o paisajístico), sino en función de los distintos posicionamientos, presupuestos, objetivos, ambiciones y registros.
- 29) Las campañas de comunicación más frecuentes en patrimonio son las de carácter comercial, y más concretamente las de promoción turística. También se realizan campañas de concienciación contra el expolio o tras alguna catástrofe natural o bélica. Asimismo, parece conveniente realizar campañas de sensibilización

ciudadana en relación al patrimonio en general y al Patrimonio de la Humanidad en particular.

- 30) Las acciones de comunicación deberían unificarse bajo un mismo paraguas conceptual, teniendo en cuenta que lo importante siempre es la combinación de las mismas.
- 31) Las mejores acciones de comunicación en patrimonio son las personalizadas en función de cada tipo de público y las que fomentan su participación.
- 32) El patrimonio, como identidad territorial que es, es usado frecuentemente para posicionar un territorio. Y aún sucede más a menudo si se trata de un Patrimonio de la Humanidad.
- 33) Los sitios patrimoniales difícilmente se plantean su propio posicionamiento, especialmente cuando su gestor es la Administración Pública.
- 34) Las herramientas básicas en comunicación del patrimonio son los folletos, los planos, las *webs* informativas, las redes sociales, la *publicity* y varias herramientas propias de la interpretación y la didáctica, como la realidad aumentada. No son frecuentes los *banners* ni el comisionar con los canales de intermediación, aunque sería útil hacerlo.
- 35) En patrimonio, hay que ofrecer tantos canales de comunicación interna y externa como sea posible y dejar que fluyan libremente, sin restringir determinados contenidos. Algo que no suele hacerse.
- 36) La visión generalizada en patrimonio es que, aparte de garantizar su preservación, hay que generar actividad económica y ocupación.
- 37) Habría que cambiar la visión sobre el patrimonio para que se entienda que es algo que es de todos, por lo que todos debemos participar de él; que se trata de un concepto amplio e integrador más allá de la visión monumentalista imperante, que incluye también lo natural, el paisaje y lo intangible; y que debe sustentarse en la integración de la diversidad cultural.
- 38) El comunicador del patrimonio no suele estar formado ni en Comunicación ni en *Marketing*, aunque ésta sea, precisamente, la formación que debería tener. Tampoco el gestor tiene ese tipo de formación. De hechos, ambos cargos (comunicador y gestor) suelen tener un perfil de formación muy similar.
- 39) Las especialidades de la Comunicación más necesarias en la formación de un comunicador del patrimonio serían, de mayor a menor importancia: 1º) las Relaciones Públicas, 2º) el Periodismo; 3º) la Publicidad; 4º) la Didáctica o Educación; y 5º) la Interpretación.
- 40) El comunicador del patrimonio puede ser o bien un consultor externo especializado en Comunicación o bien un trabajador del propio equipamiento patrimonial que atienda a cursos de Comunicación. Es importante que, además, tenga sentido de pertenencia al lugar, sea moderno, sensible y tenga interés en el patrimonio.

- 41)** Del mismo modo, un buen gestor del patrimonio debería planificar siempre a largo plazo; atender cursillos de comunicación; ser inteligente; tener sentido común; no parar de formarse; usar las normas básicas de gestión; ser intuitivo; ser joven; estar muy estimulado; ejercer también de consultor; dejarse aconsejar por consultores externos; no ser burócrata; rendir cuentas sobre la capacidad de educar y entusiasmar al visitante; no manipular el número de visitas; ser sensible; y ser capaz de ajustar los presupuestos.
- 42)** El comunicador del patrimonio debe 1º) favorecer la apropiación conceptual del patrimonio; 2º) contribuir a la alfabetización patrimonial; 3º) ser un sensibilizador social; 4º) trabajar la identidad del lugar; 5º) ser un instrumento de presión para los gestores; 6º) generar sentimiento de orgullo; 7º) vincular la Cultura con la Naturaleza; 8º) trabajar conjuntamente con los demás departamentos de la institución; 9º) trabajar la marca; 10º) gestionar las redes sociales; 10º) gestionar el *marketing*; 11º) gestionar las actividades; y 12º) garantizar una comunicación bidireccional.
- 43)** Los valores del patrimonio son relativos, subjetivos y dependientes de un determinado contexto, por lo que se comunicarán unos u otros en función de los objetivos de la comunicación y de los públicos considerados en cada caso.
- 44)** Los valores del patrimonio también deben evaluarse periódicamente y reescribirse si es preciso.
- 45)** Es muy necesario educar a la sociedad en los valores del patrimonio, hoy por hoy desconocidos por una gran mayoría de la población.
- 46)** A partir de un análisis cualitativo, proponemos la siguiente jerarquía entre los 57 valores del patrimonio identificados por los entrevistados [Ver Figura 25].

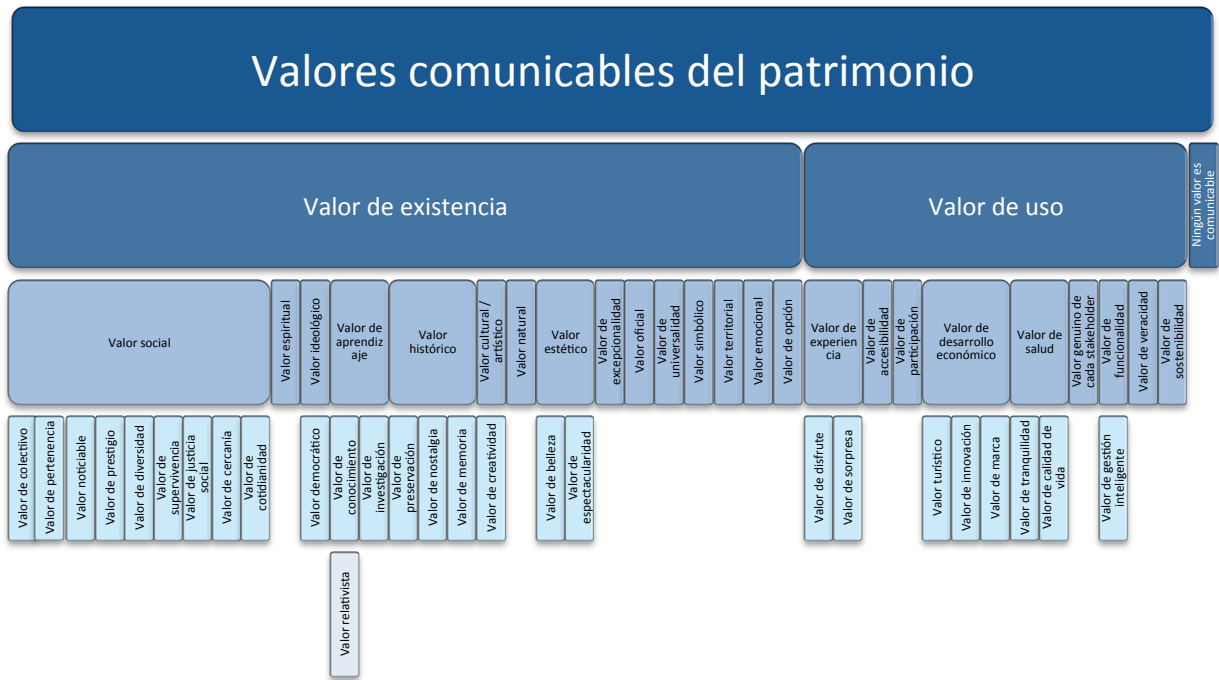


Figura 25. Esquema jerárquico de los valores comunicables del patrimonio.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 47) Según los entrevistados, existirían una serie de características discursivas, tanto formales como de estilo y de contenido, especialmente adecuadas en el contexto del patrimonio. Proponemos clasificar dichas recomendaciones en las siguientes tres categorías: 1) ¿Cómo debe hacerse la comunicación?; 2) ¿Qué debe contener la comunicación?; y 3) ¿Qué debe provocar la comunicación [Ver Tabla 10].

¿Cómo debe hacerse?	¿Qué debe contener?	¿Qué debe provocar?
1. Adaptable	31. Explicación de la intrahistoria del lugar	42. Seducir
2. Amena	32. Exposición de la responsabilidad social	43. Emocionar
3. Diferenciadora	33. Algo conectado con lo que el receptor ya sabe	44. Generar afecto (estado previo al deseo de preservación)
4. Relevante	34. La inmaterialidad que envuelve el patrimonio en cuestión	45. Provocar enriquecimiento personal
5. Breve	35. Relación con la modernidad o contemporaneidad	46. Sorprender
6. Conectada con el órgano de gestión	36. Referencia a valores universales	47. Inducir interacción
7. Persuasiva	37. Vinculación a la economía	48. Captar la atención
8. Con un posicionamiento definido	38. Contraposiciones de ideas	49. Generar preguntas
9. Orientada a la diversidad	39. La ubicabilidad del patrimonio en cuestión	50. Imaginar un futuro mejor
10. Provocativa	40. La visualización del elemento patrimonial	51. Relajar
11. Fácilmente identificable	41. Ausencia de buenos y malos	52. Fidelizar
12. Dinámica		53. Ofrecer seguridad
13. Con un mínimo de erudición		54. Suscitar la identificación con el patrimonio
14. Profesional		
15. Simple		
16. Empática		
17. Misteriosa		
18. Bien organizada y secuenciada		
19. Formulada en sentido positivo (sin prohibiciones)		
20. Simbólica		
21. Estratégica		
22. Técnica y especializada		
23. Sensible históricamente hablando		
24. Oportuna		
25. Interpretativa		
26. Espiritual		
27. Sin condicionantes		
28. Humanista		
29. Fácilmente memorable		
30. Sólida científicamente		

Tabla 10. **Características discursivas, formales y de estilo, idóneas en comunicación del patrimonio.**

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 48)** Fueron varios (14) los términos usados para referirse a los destinatarios de la comunicación. De más a menos presencia, encontramos los siguientes: “gente”, “público”, “públicos”, “personas”; “usuario”; “*stakeholders*”; “cliente”; “audiencias”; “receptor”; “público objetivo”; “destinatario”; “grupos de interés”; “consumidor”; y “colectivo”.

- 49) Se constata que la mayoría de los entrevistados (56%, $n= 25$) o bien no distinguen o bien suelen confundir los conceptos “públicos” con el de “clientes o visitantes potenciales y/o reales”.
- 50) Lo mismo sucede con la investigación de públicos: suele limitarse a la investigación del perfil de visitante.
- 51) Prácticamente 9 de cada 10 entrevistados hablaron de la importancia de segmentar los públicos, si bien en la mayoría de ocasiones se trató de sub-divisiones del público visitante.
- 52) El concepto “mapa de públicos” es muy residual, por no decir prácticamente inexistente, entre la muestra analizada (4%, $n= 25$). Sin embargo, tras categorizar todos los públicos y actores citados de un modo directo o indirecto durante las entrevistas [Ver Figura 26], se ha obtenido una información esquematizada que, quizás, podría usarse en el futuro como punto de partida para la realización de hipotéticos mapas de públicos de un equipamiento patrimonial.

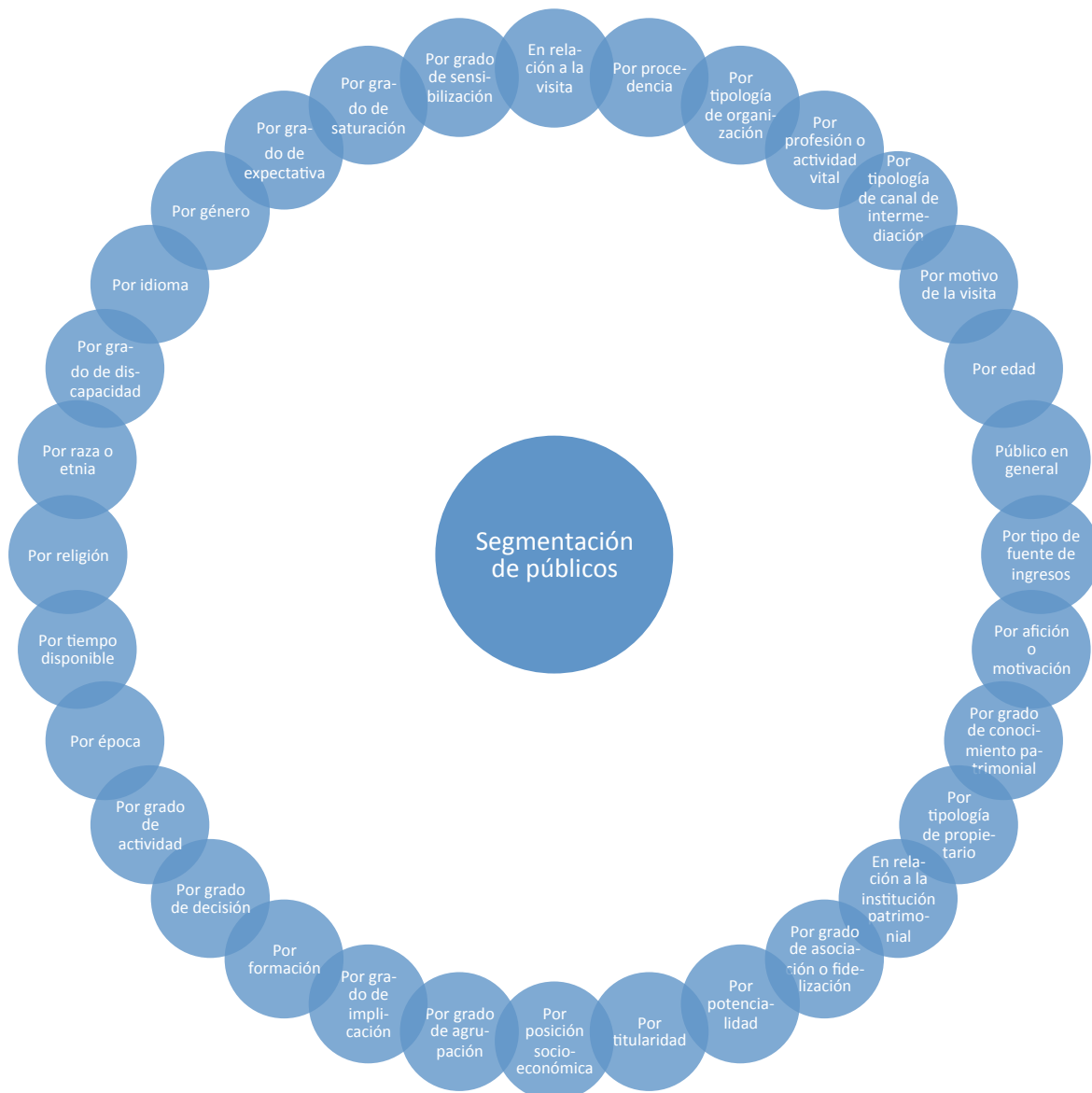


Figura 26. **Categorías de segmentación de públicos del patrimonio.**

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

Destacar que varias categorías pueden influirse mutuamente entre ellas.

- 53) En la práctica, el público visitante más importante para la mayoría de equipamientos patrimoniales es el escolar.
- 54) Se habló menos de evaluación (40%, $n=25$) que de investigación de públicos (56%).
- 55) La práctica totalidad de tipologías de evaluación propuestas hacen referencia al público visitante.
- 56) La fidelización de los públicos es un concepto muy minoritario entre la muestra analizada.

- 57) La concepción de públicos mayoritaria entre los expertos entrevistados tiene que ver con la perspectiva de la Comunicación de *Marketing*, que contempla únicamente al público consumidor o usuario (*target*) [Ver Figura 27]. La segunda visión predominante pertenece a la Comunicación Corporativa, que considera hasta cuatro tipologías de públicos estratégicos o *stakeholders*, pero siempre pensando en mejorar la reputación que, indirectamente, terminará afectando al consumidor final y, por ende, a las ventas. Finalmente, muy pocos expertos conciben los públicos desde la óptica de las Relaciones Públicas, es decir, no exclusivamente como consumidores, sino como ciudadanos con los que relacionarse para mejorar la imagen de la institución.

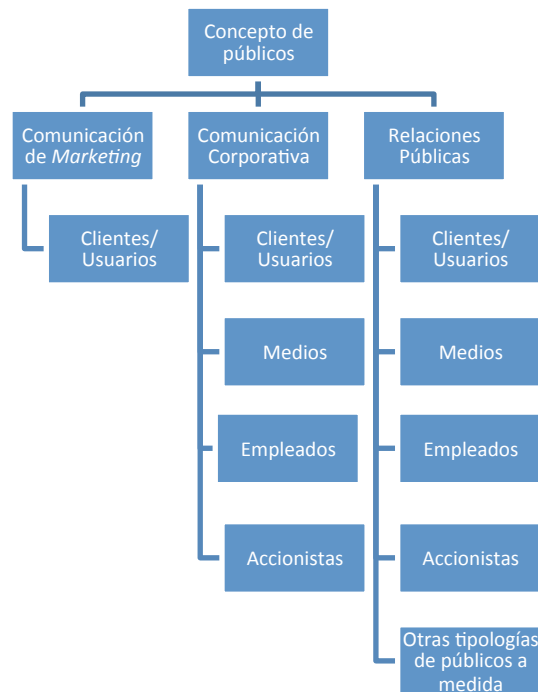


Figura 27. **Categorización de las principales diferencias en la conceptualización de los públicos.**

Fuente: Elaboración propia.

- 58) 7 de cada 10 entrevistados distinguen diferencias entre los públicos de los sitios Patrimonio de la Humanidad respecto a aquéllos que no lo son. Principalmente, entienden que aumentaría el peso que se le da al público internacional, a la comunidad local, a los tour-operadores, a la sociedad en general, a los medios públicos, a las guías específicas sobre Patrimonio de la Humanidad y a los profesionales de la comunicación en general.
- 59) Se mencionan una gran variedad de medios de comunicación, convencionales y no convencionales, adecuados para comunicar el patrimonio [Ver Tabla 11].

Medios convencionales
<ul style="list-style-type: none">• Televisión• Prensa• Internet (webs)• Cine• Revistas• Radio
Medios no convencionales y <i>below-the-line</i>
<ul style="list-style-type: none">• Redes sociales• Medios exteriores y señalética• Dispositivos móviles• Guías turísticas• Ferias• Boca-oreja• Cartas y buzzoneo• Catálogos de tour-operadores• Libros• Teléfono fijo• Libros de texto• e-mails y newsletters• Videojuegos• Cómic y mangas

Tabla 11. **Medios convencionales y no convencionales adecuados para comunicar el patrimonio.**

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 60) Las redes sociales se presentan como el medio ideal en el sector del patrimonio¹, debido a su mayor capacidad de segmentación y personalización y a su reducido coste. Sin embargo, sigue predominando un erróneo uso unidireccional de las mismas.
- 61) La presencia del patrimonio en medios convencionales es muy escasa, estacional, exotizante, poca imaginativa y suele limitarse al formato noticia –normalmente negativa y escandalosa–.
- 62) En los medios convencionales y especialmente en televisión predomina la transmisión del valor estético del patrimonio por encima de los demás.
- 63) El patrimonio natural y el patrimonio cultural intangible tienen una mayor presencia y un mejor tratamiento mediáticos que el patrimonio cultural tangible.
- 64) Se han detectado varias recomendaciones para mejorar el tratamiento del patrimonio en los medios, algunas dirigidas a los comunicadores de los

¹ Asimismo, y teniendo en cuenta la consideración del patrimonio como interés público, señalamos que las redes sociales son vistas por sus usuarios como “un espacio adecuado para compartir noticias y opiniones sobre asuntos de interés público” (Guallar *et al.*, 2016: 364). Unas redes que, además, “permiten a las personas acceder a informaciones que no forman parte de los habituales temas de interés o que les pasarían inadvertidas” (*Ibidem*: 361).

equipamientos patrimoniales y otras a los comunicadores que trabajan en los medios de comunicación convencionales [Ver Tabla 12].

¿Qué deberían mejorar los comunicadores propios del patrimonio?	¿Qué deberían mejorar los comunicadores propios de los medios?
Dialogar más con la lógica de los medios y hablar su lenguaje	Dialogar más con la lógica del patrimonio
Buscar más los medios especializados en cultura, naturaleza, ocio y turismo	Tratar el patrimonio como algo que debe preservarse y que crea oportunidades
Buscar medios menos masivos, que permitan una mayor segmentación y personalización, como los medios sociales	Fijar unas secciones permanentes sobre patrimonio, no únicamente informativas
Apostar más por los dispositivos móviles, los libros de texto, los videojuegos, los dibujos animados y los cómics para llegar a un público más joven	Participar más activamente en la alfabetización patrimonial de la sociedad
Fomentar la cobertura mediática con el apoyo de asociaciones dedicadas al patrimonio, la Administración Pública, el Instituto Cervantes, y oficinas y embajadas en el extranjero	Generar titulares desde la cotidianidad y no únicamente la excepcionalidad
Mejorar las relaciones con los medios, normalmente limitadas a las notas de prensa	Basarse en criterios de calidad de los contenidos
Generar imágenes del territorio de un modo estratégico y de descubrimiento	Generar imágenes del territorio de un modo estratégico y de descubrimiento
Unificar y coordinar todas las acciones en medios bajo una misma idea / filosofía	Tratar el patrimonio cultural tal y como tratan el medio ambiente
Contar con un relaciones públicas, un responsable de prensa y/o un publicista	Contar con profesionales que sepan sobre patrimonio
Trabajar más con productoras audiovisuales, escuelas de cine y comisiones fílmicas	Buscar fórmulas de colaboración con empresas
Buscar personajes famosos y líderes de opinión que ayuden a promover el patrimonio	Buscar personajes famosos y líderes de opinión que ayuden a promover el patrimonio
Informar y motivar más a los públicos locales para que hagan de embajadores de su patrimonio	
Invertir más en campañas en medios	
Crear rutas y/o caminos que unan diferentes lugares patrimoniales	
Organizar eventos, talleres y ferias relacionados con el patrimonio	
Ofrecer visitas más atractivas mediante teatralización, realidad virtual, códigos QR y gamificación	
Organizar <i>fam trips</i> para periodistas y <i>bloggers</i> a los lugares patrimoniales	
Garantizar un mínimo de hallazgos graduales (sobre todo en sitios arqueológicos)	
Reaccionar con agilidad a hechos que afecten al patrimonio	

Tabla 12. Recomendaciones para mejorar el tratamiento mediático del patrimonio.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 65) Las relaciones con los medios y la *publicity* son conceptos poco frecuentes entre los entrevistados. Además, su ejercicio parece limitado al envío de notas de prensa.

- 66) Ningún entrevistado mencionó el *press clipping* y sólo un 12% ($n= 25$) habló de medir de algún modo los contenidos en medios convencionales (TV, radio y *webs*) y en medios no convencionales (RR.SS., guías turísticas y catálogos de *tour-operadores*).
- 67) España es el país de referencia tanto de buenas prácticas (69,5%) como de malas prácticas (88,2%) en comunicación del patrimonio. Lo mismo sucede con la ciudad de Barcelona: es capaz de lo mejor (20,5%) y de lo peor (18,8%) comunicando sus posesiones patrimoniales. Sin embargo, ambos resultados pueden explicarse, posiblemente, por el hecho de la gran mayoría de los entrevistados sean españoles y más concretamente catalanes.
- 68) Más allá de España, los países anglosajones (sobre todo Reino Unido y los EUA) y Francia aparecen como los principales referentes de buenas prácticas en comunicación del patrimonio, sobre todo a nivel de interpretación y socialización.
- 69) Según la muestra analizada, Tàrraco Viva es el producto patrimonial que mejor se comunica mientras que el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) es el que peor lo hace.
- 70) El patrimonio cultural tangible es la tipología de patrimonio que más ejemplos de buenas y malas prácticas en comunicación del patrimonio genera.
- 71) La mayoría de ejemplos de buenas prácticas en comunicación del patrimonio podrían considerarse, de algún modo, propias de las Relaciones Públicas (un 48%), mientras que la mayoría de malas prácticas pertenecieron a la Comunicación Comercial o de *Marketing* (60%).
- 72) La iniciativa del Patrimonio Inmaterial de la Humanidad recibe una valoración mucho más negativa por parte de los entrevistados que el Patrimonio de la Humanidad cultural tangible, natural y mixto.
- 73) El Patrimonio de la Humanidad se relaciona fundamentalmente con la UNESCO (72%) y muy poco con el ICOMOS (16%) y el ICOM (12%). Todas las instituciones son vistas de un modo mayoritariamente negativo o neutro.
- 74) Las principales finalidades del Patrimonio de la Humanidad son, de izquierda a derecha, las siguientes:

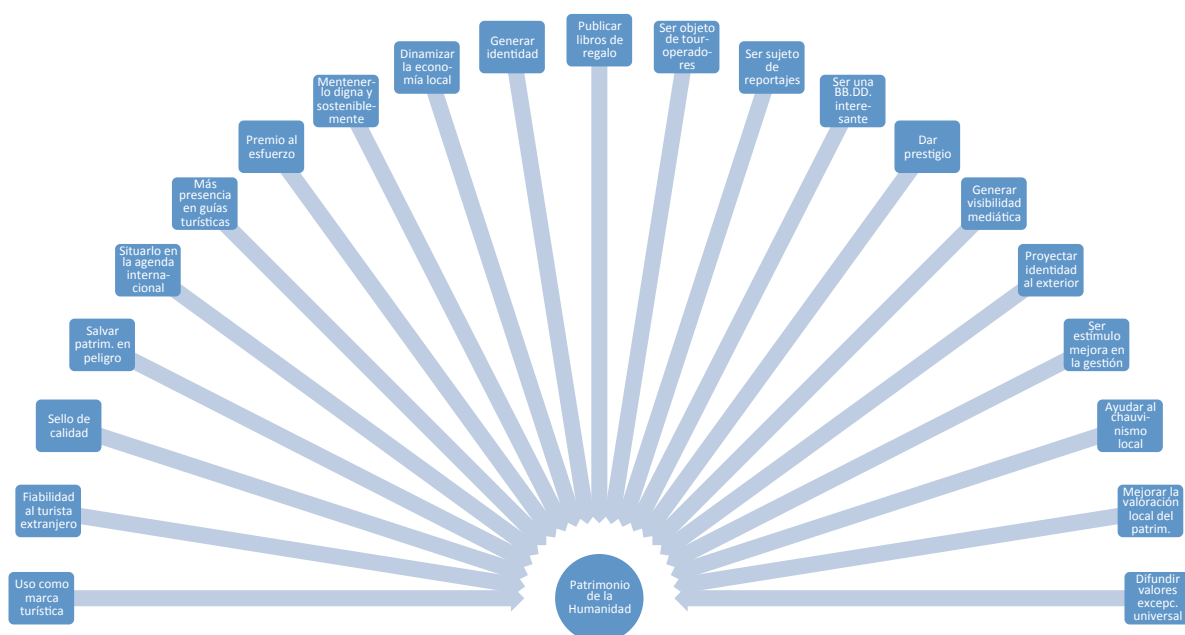


Figura 28. Principales finalidades del Patrimonio de la Humanidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 75) Ningún entrevistado ($n=25$) valoró positivamente la comunicación de los lugares Patrimonio de la Humanidad españoles.
- 76) Los entrevistados dividen los actores implicados en la comunicación del Patrimonio de la Humanidad de España según: 1) quiénes lo comunican actualmente; 2) quiénes no lo comunican actualmente; y 3) quiénes deberían comunicarlo en un futuro [Ver Tabla 13].

¿Quién comunica el PH español?	¿Quién no comunica el PH español?	¿Quién debería comunicar el PH español?
1º) Los sitios PH	1º) Los sitios PH	1º) Toda la Administración Pública
2º) Sus ayuntamientos respectivos	2º) La UNESCO	2º) Los sitios PH
3º) Las CCAA	3º) Admin. General del Estado	3º) Sector empresarial
4º) Guías turísticas internacionales	4º) Las CCAA	4º) La UNESCO
5º) Lo políticos en general	5º) Los ayuntamientos	5º) La Unión Europea
6º) Amigos de la UNESCO	6º) Los medios de com. españoles	6º) Partenariados mixtos
7º) Admin. General del Estado	7º) Nadie en general	7º) Comunidad local
8º) Patronatos de Turismo		8º) Otros municipios de la zona
9º) Institutos de Cultura		9º) La televisión
10º) La televisión		10º) Otros <i>stakeholders</i>
11º) GCPHE		11º) El ICOMOS
		12º) El ICOM

Tabla 13. Actores comunicadores del Patrimonio de la Humanidad español.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 77) Las principales particularidades de la comunicación del Patrimonio de la Humanidad –sólo las que contaron con más de una citación entre los entrevistados– pueden plasmarse mediante una pirámide en cuya base se encontrarían las características más mencionadas y en la punta, las que menos [Ver Figura 29].



Figura 29. Principales particularidades de la comunicación del Patrimonio de la Humanidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados de las entrevistas.

- 78) Entre los expertos entrevistados es bastante frecuente el uso del vocablo “marca” en relación al Patrimonio de la Humanidad (68%, $n=25$). Menos frecuentes son los términos *label*, etiqueta, sello, medalla y escudo.
- 79) Son mayoría los problemas y retos identificados sobre la comunicación del patrimonio en general y la del Patrimonio de la Humanidad en particular relacionados, directa o indirectamente, con la ausencia de una comunicación concebida y gestionada desde unas Relaciones Públicas estratégicas.
- 80) Todos los riesgos de comunicación detectados afectarían, únicamente, a una concepción de la comunicación desde una óptica comercial, cortoplacista y táctica.
- 81) Se pone en cuestión la profesionalidad y competencias políticas y económicas de todas o casi todas las instituciones involucradas en la comunicación del patrimonio (Marca España, ministerios, consejerías, Iglesia Católica, etc.).

- 82)** Se extrae la necesidad de realizar un planteamiento estratégico integral, involucrando a los distintos agentes y mapa de públicos.
- 83)** Puede concluirse que, implícita o explícitamente, la teoría y práctica de las Relaciones Públicas se presentan como una solución viable y necesaria a la mayoría de los males establecidos por los expertos.

6. Verificación de preguntas e hipótesis

A continuación, responderemos a las preguntas de investigación y verificaremos o refutaremos las hipótesis planteadas en cada una de ellas:

PI1 ¿Cuáles serían las principales particularidades de la comunicación del patrimonio respecto a la comunicación de otros sectores?

Más allá de las diferencias evidentes de cualquier comunicación sectorial, observamos que el patrimonio está estrechamente vinculado a las emociones y a la identidad territorial, por lo que su comunicación implica, de antemano, una potente carga simbólica.

H1 Comunicar el patrimonio es especialmente complejo porque afecta a varias dimensiones de la cultura, la economía y el territorio.

Se comprueba que el patrimonio es una realidad especialmente compleja, puesto que influye en varias esferas clave de nuestra existencia, como la social, la cultural, la económica, la territorial e, incluso, la del bienestar o la salud pública. **Se valida la hipótesis.**

H2 Las especialidades profesionales propias del sector, como la didáctica o la interpretación, pueden considerarse parte de la comunicación del patrimonio.

Se observa que el término “comunicación” es lo suficientemente amplio –y especialmente apropiado– como para incluir otros conceptos como la interpretación, la didáctica o la divulgación. **Se valida la hipótesis.**

H3 La comunicación del patrimonio transmite determinados valores

La afectación del patrimonio a varias dimensiones capitales de la sociedad – que lo convierten en un bien de interés público–, su fuerte carga simbólica y emotiva, así como el prevalente desconocimiento de la sociedad sobre la importancia real del patrimonio, son motivos de peso como para apostar por una mayor educación sobre los valores patrimoniales en las futuras comunicaciones relacionadas con el patrimonio. **Se valida la hipótesis.**

H4 La comunicación del patrimonio requiere de un modelo de aplicación profesional concreto.

Debido a las particularidades comunicativas identificadas en el sector del patrimonio, valoramos como necesaria la introducción de un modelo profesional específico de uso para el comunicador del patrimonio que

contemple y sistematice las actuales carencias apuntadas a lo largo de la presente tesis doctoral. **Se valida la hipótesis.**

PI2 ¿Existen particularidades en la comunicación de sitios Patrimonio de la Humanidad respecto a sitios no declarados como Patrimonio de la Humanidad?

A nivel conceptual no se perciben diferencias de peso entre la comunicación del patrimonio inscrito por la UNESCO respecto al patrimonio no declarado Patrimonio de la Humanidad.

H5 No, más allá de que se aumenta el grado de complejidad, especialmente en la configuración del mapa de públicos.

Se constata que la principal diferencia en la comunicación de Patrimonio de la Humanidad es la apuesta por un mayor alcance de la comunicación, que se traduce en la búsqueda de unos públicos más internacionales (en los que se incluyen turistas, medios de comunicación, inversores, etc.). **Se valida la hipótesis.**

PI3 ¿Cómo se comunican el patrimonio en general y el Patrimonio de la Humanidad en particular en España?

Por lo general, la comunicación del patrimonio en España suele carecer de profesionalización, siendo prácticamente inexistente la figura del director de comunicación, incluso en aquellos bienes que, por sus valores de excepcionalidad universal, han sido declarados Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

H6 La comunicación del patrimonio se trabaja mayoritariamente desde una orientación estratégica.

La ausencia generalizada de profesionales formados en comunicación en general y en relaciones públicas en particular en el sector del patrimonio impide que la comunicación se trabaje desde una orientación estratégica. **Se refuta la hipótesis.**

H7 Los equipamientos patrimoniales españoles disponen de gestores de la comunicación con una formación transversal acorde con sus funciones.

La formación de los comunicadores del patrimonio no sólo no es lo suficientemente transversal, sino que en la mayoría de ocasiones no cuenta ni con un mínimo de formación en comunicación, ni a nivel de grado ni de posgrado. **Se refuta la hipótesis.**

H8 Los equipamientos patrimoniales españoles tienen en cuenta a los “públicos” en su globalidad (mapa de públicos), tal y como se promulga desde la

perspectiva de las Relaciones Públicas.

Se observa que la concepción mayoritaria de los públicos es, en primer lugar, “marketiniana” (clientes o *target group*) y en segundo lugar, según los postulados de la comunicación corporativa (grupos de interés o *stakeholders*). La concepción amplia de los públicos característica de las Relaciones Públicas es muy minoritaria, por no decir prácticamente inexistente. **Se refuta la hipótesis.**

H9 El sello Patrimonio de la Humanidad es usado en campañas de comunicación culturales, turísticas y territoriales en España.

El uso del sello Patrimonio de la Humanidad suele limitarse o bien a la comunicación de carácter informativo o de señalización *in situ*, o a la promoción turística internacional de determinadas ciudades que conforman el GCPHE. No se detectan esfuerzos en comunicar el Patrimonio de la Humanidad desde una vertiente no exclusivamente promocional, ni desde una concepción más cultural o territorial –véase la Marca España– del patrimonio. **Se refuta la hipótesis.**

7. Conclusiones finales

A partir de las conclusiones parciales extraídas de la revisión de la literatura y de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a expertos, obtenemos las siguientes Conclusiones Finales:

- 1ª) La comunicación en el contexto del patrimonio cultural –tangible e intangible–, natural y mixto debería contemplarse de un modo integral, estratégico y relacional. Para ello, la disciplina de las Relaciones Públicas, especialmente mediante sus perspectivas directiva y relacional, se presenta como la solución ideal para llevar a cabo dichos objetivos.
- 2ª) Sin embargo, se observa que las perspectivas directiva y relacional de las Relaciones Públicas son muy minoritarias –cuando no ausentes– en la teoría y en la práctica de la comunicación en el sector del patrimonio. En este sentido, todo apunta que la mayoría de esfuerzos académicos, económicos y de gestión se destinan, en este orden: 1º) a la difusión cultural –que suele recibir múltiples nombres, como interpretación, presentación, divulgación, didáctica, museografía, socialización, etc.–; 2º) a la comunicación promocional o de *marketing* –cuya finalidad última es vender y en la cual las RP, en el caso de aparecer, sólo son concebidas desde su visión más instrumental–; y 3º) a la comunicación corporativa –limitada exclusivamente a la perspectiva reputacional de marca–.
- 3ª) Destacamos la deficiente profesionalización de los gestores de la comunicación, evidenciada en las acciones de comunicación desarrolladas en el ámbito del patrimonio en España y también en los equipamientos declarados Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO. Una limitación que, probablemente, influya en el escaso o nulo conocimiento social acerca de la importancia real de nuestro legado cultural y natural, así como en la falta de interés, aprecio e implicación de los ciudadanos en relación a su patrimonio.
- 4ª) Entendemos que es fundamental y urgente profesionalizar las instituciones y equipamientos patrimoniales incorporando verdaderos expertos en comunicación, advirtiendo que la comunicación es una profesión compleja que requiere de una formación específica y no únicamente de sentido común y buena voluntad. Asimismo, recordamos que la comunicación no es únicamente promoción (o *marketing*), como tampoco es exclusivamente información periodística, ni interpretación, ni didáctica, ni divulgación. La comunicación es todo lo anterior, sí; pero también es comunicación estratégica, también es comunicación corporativa y, sobre todo, también es relaciones públicas.

- 5ª) Defendemos que un profesional de la comunicación del patrimonio debería ser conocedor de las distintas dimensiones que implica trabajar en su sector, formándose en todas ellas siempre y cuando sea posible. Para ello, creemos que los centros universitarios deberían plantearse una formación específica de posgrado que proporcione respuesta a las necesidades estratégicas de este perfil, hoy por hoy desatendido en la oferta educativa española, focalizada en aspectos más tácticos o simplemente operativos.
- 6ª) Idealmente, el perfil del comunicador del patrimonio debería ser capaz de trabajar la estrategia de comunicación de cualquier tipología patrimonial, siempre de un modo consecuente con su estrategia de gestión. Del mismo modo, proponemos que dicha estrategia de comunicación incorpore, de un modo coherente, tres tipologías diferenciadas de estrategia comunicativa [Ver Figura 30]: 1) la de relaciones públicas – idealmente en su concepción directiva y relacional, aunque también podrían trabajarse, de forma más reduccionista, desde su vertiente reputacional y de marca, propia de la comunicación corporativa–; 2) la de comunicación de *marketing* – focalizando los esfuerzos en promocionar el lugar–; y 3) la de difusión cultural – trabajando la interpretación, la divulgación y/o la didáctica sobre el bien patrimonial en cuestión–.

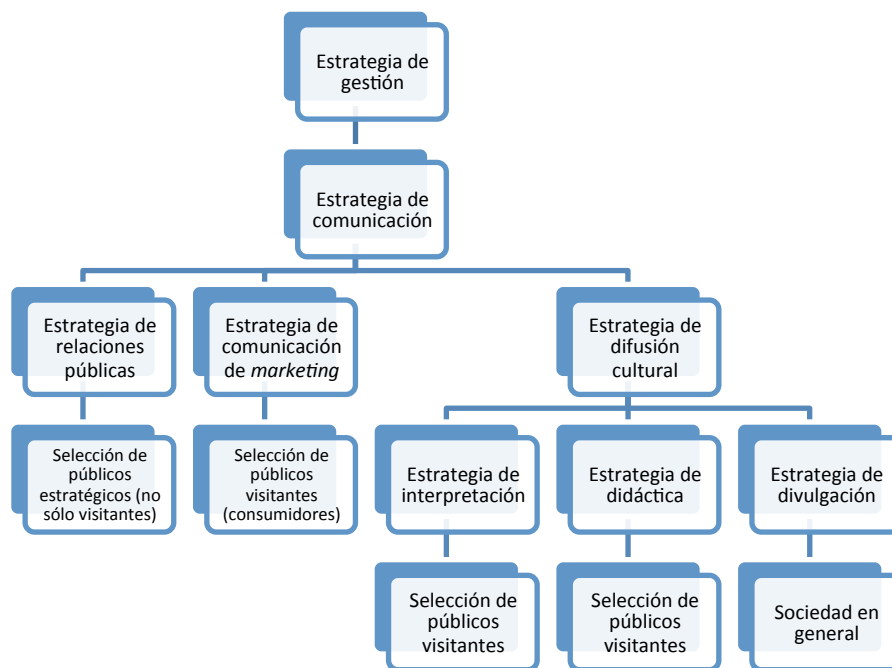


Figura 30. La estrategia de comunicación en el sector del patrimonio.

Fuente: Elaboración propia.

8. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una de las principales limitaciones de nuestra investigación está vinculada a la particularidad de la técnica cualitativa utilizada, la entrevista en profundidad que, como ya hemos comentado con anterioridad, no pretende extraer generalizaciones, sino interpretar situaciones concretas, ofreciendo unas conclusiones “más provisionales” que las técnicas cuantitativas (García Galera *et al.*, 2005: 33) e identificar tendencias.

Asimismo, al tratarse de una entrevista en profundidad, no todos los entrevistados respondieron el 100% de las preguntas planteadas. En este sentido, se creyó más conveniente que la conversación fluyera y aportara al máximo sobre los temas tratados, más que pasar de puntillas por todos ellos.

Gracias a la ordenación sistemática mediante tablas para cada una de las variables de análisis, todavía podrían cruzarse todas las respuestas obtenidas en función de cada perfil de entrevistado. No descartamos hacer este ejercicio para futuros estudios, pero se ha descartado para la presente tesis doctoral.

En lo referente a futuras líneas de investigación, tal y como se desprende de las Conclusiones Finales, se echan en falta más estudios académicos sobre la comunicación del patrimonio desde las perspectivas de las Relaciones Públicas, sobre todo de la escuela o corriente directiva, por ser ésta la que más trabaja la orientación estratégica de la comunicación y que nos proponemos llevar a cabo los próximos años.

Finalmente, recordar que esta tesis doctoral verá la luz justo en un momento en que organismos internacionales como la Comisión Europea y la propia UNESCO empiezan a considerar la comunicación de los lugares patrimoniales como una de sus principales prioridades a corto y medio plazo. Una voluntad que, sin embargo, no va acompañada de unas directrices claras que puedan ser tomadas como referencia en el sector. Al menos no más allá de la redacción de la Carta ICOMOS para la Interpretación y Presentación de los lugares patrimonio cultural en 2008, limitada, eso sí, a la difusión cultural y no a la concepción holística de la comunicación que hemos planteado en nuestra investigación.

Por consiguiente, y a tenor de la identificación de las necesidades actuales del sector, esperamos que nuestro trabajo permita contribuir a iniciar una necesaria sistematización de la teoría y la práctica de la comunicación del patrimonio que permita mejorar la *praxis* de la profesión a escala nacional e internacional.

Bibliografía

- Aa, B. J. M. van der. (2005). *Preserving the heritage of humanity? Obtaining world heritage status and the impacts of listing*. University of Groningen. Retrieved from <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2005/b.j.m.van.der.aa/>
- Aa, B. J. M. van der, Groote, P. D., & Huigen, P. P. P. (2005). World Heritage as NIMBY? The Case of the Dutch Part of the Wadden Sea. In D. Harrison & M. Hitchcock (Eds.), *The Politics of World Heritage: Negotiating Tourism and Conservation* (pp. 11–22). Clevedon (UK), Tonawanda (USA) and North York (Canada): Channel View. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=xPcaVQzso58C&printsec=frontcover&dq=World+Heritage&hl=ca&sa=X&ei=yCUCU-u8EoGg0QXd44CwDA&ved=0CC0Q6AEwADgK#v=onepage&q=World+Heritage&f=false>
- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Abrudan, A. M. (2009). Brand and Nation Branding in the case of Romania. *Journal of Media Research*, 5, 89–100. Retrieved from <http://www.ceeol.com/aspx/issuedetails.aspx?issueid=40e1f1f9-7ec5-4d77-893f-e98347dbfcea&articleId=ac71d971-3a6c-436c-97bc-d16b7f9d1b30>
- ABTA. (2012). *ABTA Travel Trends Report 2013*. London (UK). Retrieved from http://67d8396e010decf37f33-5facf23e658215b1771a91c2df41e9fe.r14.cf3.rackcdn.com/publications/Travel_trends_report_2013.pdf
- Abugauch, E., & Capriotti, P. (2012). *Comunicación y Patrimonio Cultural. La gestión de la Comunicación en los museos de Argentina*. Buenos Aires (Argentina). Retrieved from http://www.bidireccional.net/Blog/ARG_Museos_2012.pdf
- Abungu, G. O., & Githitho, A. (2012). Homelands of the Mijikenda people: Sacred Mijikenda Kaya Forests, Kenya. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 147–157). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Agrivalca Canelón, S. (2009). Comunicación Integral de Marca: apalancando el concepto de desarrollo territorial a partir de las herramientas del branding. *Conexão – Comunicação E Cultura, UCS, Caxias Do Sul*, 8(16), 197–213. Retrieved from <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/134>
- Aguadero, F. (1993). *Comunicación social integrada: Un reto para la organización*. Barcelona (España): Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Águas, P. M. R. (2005). *Determinação dos Segmentos de Mercado Prioritários: Uma Metodologia para Destinos Turísticos*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/576>
- Ahmad, Y. (2006). The Scope and Definitions of Heritage: From Tangible to Intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300. <http://doi.org/10.1080/13527250600604639>
- Aikawa-Faure, N. (2009). From the Proclamation of Masterpieces to the Convention for the Safeguarding of Intangible Cultural Heritage. In L. Smith & N. Akagawa (Eds.), *Intangible Heritage (Key Issues in Cultural Heritage)* (pp. 13–44). New York: Routledge. Retrieved

- from http://www.amazon.com/Intangible-Heritage-Key-Issues-Cultural/dp/0415473969#reader_0415473969
- Aira, T., Curto, V., & Rom, J. (2009). *Comunicació política i d'institucions públiques. Comunicació* (1^a). BOOK, Barcelona: UOC.
- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The Four R's of Place Branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9–10), 913–933. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2011.560718>
- Alameda García, D. (2007). La integración de la comunicación comercial en la gestión corporativa. In A. Hidalgo & P. Sierra (Eds.), *Campos da Comunicaçao* (pp. 647–656). Covilhã (Portugal): Labcom, Universidade da Beira interior. Retrieved from <http://www.bocc.ubi.pt/pag/garcia-david-integracion-comunicacion-comercial-gestion-corporativa.pdf>
- Alameda García, D., & Fernández Blanco, E. (2012). La comunicación de las marcas territorio. In C. Mateos Martín, C. E. Hernández Rodríguez, F. J. Herrero Gutiérrez, S. Toledano Buendía, & A. I. Ardèvol Abreu (Eds.), *Actas del IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social - IV CILCS - Universidad de la Laguna, Diciembre de 2012* (pp. 1–28). La Laguna (España): Revista Latina de Comunicación Social. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4406164>
- Alameda García, D., Fernández Blanco, E., Martín Martín, I., & Viñuela, S. (2012). Encuentro de investigadores sobre marca-territorio: La gestión del place branding. Conference Programme, Universidad Pontificia de Salamanca.
- Alatalu, R. (2012). Responsible local communities in historic inner city areas: Historic Centre (Old Town) of Tallinn, Estonia. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 121–131). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Alba Fort, C. (2005). *Multiculturalidad y comunicación: Bases socioculturales para turismo y relaciones públicas*. Barcelona: Laertes.
- Albert, A. (2010). La marca Catalunya. El valor afegit de la identitat. *Paradigmes: Economia Productiva i Coneixement*, 5(Octubre), 206–213. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218434/297582>
- Albert, R. D. (1992). Polycultural Perspectives on Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 6(1), 74–84. <http://doi.org/10.1177/0893318992006001004>
- Albornoz, L. A., Guiomar, A., Álvarez Monzoncillo, J. M., Bustamante, E., Calvi, J., Corredor Lanas, P., ... Yúdice, G. (2011). *Informe sobre el estado de la cultura española y su proyección global (ICE 2011)*. Madrid. Retrieved from <http://www.marcialpons.es/static/pdf/9788497689434.pdf>
- Alcalde, L. (2012). A vueltas con Marca España. Retrieved January 1, 2014, from <http://www.castillayleoneconomica.es/blogs/pasen-por-favor/vueltas-con-marca-espa%C3%B1>
- Alegria, A. (2014). Big Data y su aplicación al turismo para ofrecer una mejor experiencia. Retrieved May 19, 2014, from <http://www.vuelodigital.com/big-data-y-su-aplicacion-al-turismo-para-ofrecer-una-mejor-experiencia/>
- Alhama, M. (1907). Tesoros históricos perdidos. *Aldrededor Del Mundo*, 402(Febrero), 97–98.
- Ali, R., Schaal, D., & Shankman, S. (2013). *13 Trends That Will Define Travel in 2013*. Retrieved from <http://skift.com/2013/01/03/skift-report-13-global-trends-that-will->

define-travel-in-2013/

- Alonso González, C. M. (2007a). La presencia de León en la publicidad turística castellano-leonesa. *Tierras de León: Revista de La Diputación Provincial*, 45(124–125), 141–160. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3419905>
- Alonso González, C. M. (2007b). La presencia de Palencia en la publicidad turística de Castilla y León. *Publicaciones de La Institución Tello Téllez de Meneses*, 78, 391–412. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2757368>
- Alonso González, C. M. (2008). La estrategia creativa en la publicidad turística. El caso de Castilla y León. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 43–62. Retrieved from http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/05/Carmen_Maria_Alonso.html
- Alonso Hierro, J., & Martín Fernández, J. (2004). *Preservación del Patrimonio Histórico de España. Análisis desde una perspectiva económica*. Madrid: Fundación Caja Madrid.
- Alonso Ponga, J. L. (2009). La construcción mental del Patrimonio Inmaterial. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 45–62. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Alvarado López, M. C., Andrés del Campo, S. de, & González Martín, R. (2013). Comunicación con fines sociales: nuevos debates, nuevos paradigmas. In M. Ledo Andión & M. I. Vassallo de Lopes (Eds.), *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura e Esferas de Poder*, 29, 30 e 31 de maio, *Facultade de Ciencias da Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela* (pp. 1459–1468). Santiago de Compostela (España): AssIBERCOM / AGACOM. Retrieved from <http://www.estudiosaudiovisuais.org/lusofonia/revision/ActasXIIICongresoIBERCOM.pdf>
- Álvarez Casado, A. I. (1998). Defensa y destrucción del patrimonio histórico español durante la guerra civil española en la prensa republicana. *Boletín de La ANABAD*, 48(1), 171–186. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=51092>
- Álvarez Martínez, Ó. (2010). *Branding Spain: Analyzing the organizations behind the image of Spain in Sweden*. Gotland University. Retrieved from <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:324065/FULLTEXT01.pdf>
- Alves, L. G. (2010). Aplicações das redes sociais e das mídias locativas na comunicação do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(13), 853–860.
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 15, 19–44. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322006000100002&script=sci_arttext
- Andersson, M. (2009). Building a visible and attractive region: identity, image, branding and transnational cooperation in the Baltic Sea Region. Retrieved from <http://sbba.info/crossing-perspectives/building-a-visible-and-attractive-region-identity-image/>
- Andersson, M., & Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 41–51. <http://doi.org/10.1108/17538330910942799>
- Andreu, L., Bigné, J. E., & Cooper, C. (2001). Projected and Perceived Image of Spain as a Tourist Destination for British Travellers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(4), 47–67. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1300/J073v09n04_03

- Andreu i Domingo, D. (2011). *La publicity, els pseudoesdeveniments i la seva presència a la premsa a Catalunya*. Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/83942>
- Anheier, H., & Isar, Y. R. (2011). Intangible Heritage. In *Heritage, Memory & Identity* (pp. 314–318). London (UK): SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446250839.n31>
- Anheier, H. K. (2012). Sites, Global. In H. K. Anheier & M. Juergensmeyer (Eds.), *Encyclopedia of Global Studies* (pp. 1548–1552). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452218557.n483>
- Anholt, S. (2004). Editor's foreword to the first issue. *Place Branding*, 1(1), 4–11. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/97075798/1-1-Anholt-Editorial-Editor-s-Foreword-to-the-First-Issue>
- Anholt, S. (2005a). Editorial. *Place Branding*, 1(4), 333–346.
- Anholt, S. (2005b). Nation brand as context and reputation. *Place Branding*, 1(3), 224–228. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990023>
- Anholt, S. (2005c). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, 1, 116–121. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011>
- Anholt, S. (2006a). Is place branding a capitalist tool? *Place Branding*, 2, 1–4. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990039>
- Anholt, S. (2006b). Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*, 2, 271–275. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000040>
- Anholt, S. (2007a). Brand Europe. In S. Körber, J. Roth, & D. Thelen (Eds.), *Culture Report Progress Europe* (pp. 18–26). Stuttgart: Institut für Auslandsbeziehungen (ifa) and Robert Bosch Stiftung, in cooperation with British Council Germany, Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia and Stiftung für Deutsch-Polnische Zusammenarbeit. Retrieved from <http://cms.ifa.de/en/pub/kulturreport-fortschritt-europa/progress-europe/anholt/>
- Anholt, S. (2007b). “Brand Europe”— Where next? *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 115–119. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000061>
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1–6. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>
- Anholt, S. (2009a). Branding places and nations. In *Brands & Branding* (2nd ed., pp. 206–216). Canada: Bloomberg and The Economist.
- Anholt, S. (2009b). Should place brands be simple? *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, 91–96. <http://doi.org/10.1057/pb.2009.6>
- Aramberri, J. (2011). *Turismo de masas y modernidad: un enfoque sociológico*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Retrieved from http://books.google.es/books?id=Nn5liKFtgXUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arce, M. J. (2011). La imagen de España: Una prioridad. *El Exportador*, 154(octubre), 1–2. Retrieved from http://www.el-exportador.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6744019_0_4519671,00.html
- Arespachoga y Felipe, J. de. (1964). Turismo y desarrollo económico. *Boletín de Estudios Turísticos*, 2(Segundo Trimestre), 89–102.

- Arezki, R., Cherif, R., & Piotrowski, J. (2009). *Tourism Specialization and Economic Development: Evidence from the UNESCO World Heritage List* (IMF Working Paper No. WP/09/176). Retrieved from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTCHD/0,,contentMDK:22339969~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:430430,00.html>
- Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–96. <http://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
- Arjona Romero, A. (2011). La imagen de Andalucía a través de la prensa on line internacional. In A. B. Fernández & F. García (Eds.), *VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas ICONO14* (pp. 550–599). Pontevedra (España): Asociación Científica de Investigación de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación. Retrieved from http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf
- Aronczyk, M. (2008). “Living the Brand”: Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants. *International Journal of Communication*, 2, 41–65. Retrieved from http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/articles/events/nationbranding/participant-papers/Living-The-Brand_-_Melissa-Aronczyk.pdf
- Arribas Urrutia, A. (n.d.). En la construcción de una identidad de la marca país. Internet Resource, Monterrey (México): Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México. Retrieved from <http://s3.amazonaws.com/lcp/comunicacion-organizacional/myfiles/Marca-Mexico.pdf>
- Arrillaga, J. I. de. (1971). Marketing de los mercados turísticos. *Estudios Turísticos*, 31, 5–29. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2217452>
- Arrillaga Sánchez, J. I. de. (1970). Breve ensayo sobre la importancia del turismo para conocer la historia. *Estudios Turísticos*, 26, 5–13.
- Arrosa Soares, M. S. (2007). Diplomacia cultural en el Mercosur: del riesgo país a la marca país. *Cuadernos Sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo Y Desarrollo*, 2(3), 123–140. Retrieved from <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/26137>
- Arroyo, L., & Yus, M. (2003). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones: ideas, casos y consejos para la excelencia en las relaciones públicas*. BOOK, Madrid: ESIC.
- Ashworth, G. J. (2008). Can we, do we, should we, brand places? [Or are we doing what we think and say we are doing?]. Paper presented at the first international conference “Marketing Cities: Place Branding in Perspective”, Berlin December 4th-6th 2008, Berlin (Germany): in:polis. Retrieved from http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail_1_en.html
- Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO. (2007a). *Report on Conference on Intangible Cultural Heritage and Intellectual Property Under the 2003 Convention*. New Delhi (India). Retrieved from http://www.accu.or.jp/ich/en/pdf/2007accu-kyushuuniv_revised.pdf
- Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO. (2007b). *UNESCO-ACCU Expert Meeting on Transmission and Safeguarding of Intangible Cultural Heritage through Formal and Non-formal Education*. Tokyo (Japan). Retrieved from <http://www.accu.or.jp/ich/en/pdf/b2007Expert.pdf>

- Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO. (2009). *3rd Training Course for Safeguarding of Intangible Cultural Heritage*. Osaka, Kyoto and Nara (Japan). Retrieved from <http://www.accu.or.jp/ich/en/pdf/2009-10TrainingCourseFinalReport.pdf>
- Askew, M. (2010). The magic of global status: UNESCO, World Heritage and the agendas of states. In S. Labadi & C. Long (Eds.), *Heritage and Globalisation* (pp. 19–44). London and New York: Routledge.
- Audrerie, D. (2003). *Questions sur le patrimoine*. Bordeaux: Confluences.
- Aulet Serrallonga, S. (2009). El guiatge com a eina de comunicació turística. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 261–270). Girona: Documenta Universitaria.
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. BOOK, Buenos Aires: La Crujía.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations* (Vol. 2001). Burlington, MA (USA): Butterworth-Heinemann.
- Avrami, E., Mason, R., & Torre, M. de la. (2000). *Values and Heritage Conservation*. Los Angeles (USA). Retrieved from http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/valuesrpt.pdf
- Azcárate Bang, T. de. (2005). Diversidad cultural y desarrollo sostenible: Bases para el turismo del futuro. In T. de Azcárate Bang, L. Jiménez Herrero, & C. Marín Cabrera (Eds.), *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible* (pp. 36–37). Barcelona: Instituto de Turismo Responsable.
- Baamonde Silva, X. M., Formoso Vázquez, D., & García Crespo, O. (2011). La organización de eventos como estrategias de relaciones públicas de una ciudad mediana. El caso del centenario de Ribeira. In A. B. Fernández & F. García (Eds.), *VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas ICONO14* (pp. 706–718). Pontevedra (España): Asociación Científica de Investigación de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación. Retrieved from http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf
- Babrow, A. S. (1998). Developing Multiple-Process Theories of Communication. *Human Communication Research*, 25(1), 152–155. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1998.tb00440.x>
- Baider, F., Burger, M., & Goutsos, D. (2004). Introduction. In F. Baider, M. Burger, & D. Goutsos (Eds.), *La communication touristique: Approches discursives de l'identité et de l'altérité* (pp. 9–26). Paris: Harmattan. Retrieved from <http://www.youscribe.com/catalogue/livres/ressources-professionnelles/efficacite-professionnelle/la-communication-touristique-183971>
- Balakrishnan, M. S. (2008). Dubai – a star in the east: A case study in strategic destination branding. *Journal of Place Management and Development*, 1(1), 62–91. <http://doi.org/10.1108/17538330810865345>
- Baldissera, R. (2010). Comunicação turística: a comunicação das Secretarias municipais de Turismo da Rota Romântica, Vale do Sinos e Vale do Paranhana (RS). *Revista Online Comunicação E Cultura*, 9(17), 67–83. Retrieved from <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/461/383>
- Balibrea, M. P. (2004). *Barcelona: del modelo a la marca*. Biblioteca YP. Retrieved from

- <http://www.scribd.com/doc/32207546/Barcelona-de-Modelo-a-La-Marca-Mari-Paz-Balibrea>
- Ball, C., Meropoulis, S., Stewart, A., & Cardiff, S. (2012). Reconnection and reconciliation in Canadian Rocky Mountain Parks: Jasper National Park, Canada. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 158–168). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Ballart Hernández, J. (2002). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso* (2ª). Barcelona: Ariel.
- Ballart Hernández, J., & Juan Tresserras, J. (2008). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.
- Ballesteros-Gaibrois, M. (1972). Arte, historia y turismo. *Estudios Turísticos*, 33, 5–14.
- Bandarin, F. (2002). La Convención sobre el Patrimonio Mundial: 30 años después. *PH Boletín*, 40–41(Especial Monográfico: Patrimonio mundial 1972-2002), 142–152. Retrieved from <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1421#.Urh7iY3SM7B>
- Banyai, M. (2011). Marketing Heritage Tourism Destinations: A Rejoinder. *European Journal of Tourism Research*, 4(1), 66–69. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/58600322/marketing-heritage-tourism-destinations-rejoinder>
- Barbería, J. L. (2006, June 19). El valor de la “marca” España. *El País*, pp. 1–17. Retrieved from http://elpais.com/diario/2006/06/19/economia/1150668001_850215.html
- Barke, M. (1999). Tourism and Culture in Spain: A Case of Minimal Conflict? In M. D. Robinson, M. Robinson, & P. Boniface (Eds.), *Tourism and Cultural Conflicts* (pp. 247–268). Wallingford (UK) and New York (USA): CABI.
- Barke, M., & Towner, J. (1996). Exploring the History of Leisure and Tourism in Spain. In M. Barke, J. Towner, & M. T. Newton (Eds.), *Tourism in Spain: Critical Issues* (pp. 3–34). Wallingford (UK): CAB International.
- Barker, J. R. (2012). Moving Forward: Editor-in-Chief’s Farewell Editorial. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 682–685. <http://doi.org/10.1177/0893318912465070>
- Barquero Cabrero, J. D. (2005). *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*. BOOK, Madrid; México: McGraw-Hill.
- Barquero Cabrero, J. D., & Barquero Cabrero, M. (2002). *El Libro de oro de las Relaciones públicas: Cómo ser el nº1 en la empresa a través de las Relaciones Públicas* (2ª). BOOK, Barcelona: Gestión 2000.
- Barrero Pérez, J. (2002). *Un modelo estratégico de comunicación para el turismo rural español*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/4530/>
- Batarda Fernandes, A. B., & Maia Pinto, F. (2006). Changing Stakeholders and Community Attitudes in the Côa Valley World Heritage Site, Portugal. In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *“Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation”*. *The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 136–142). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from <http://www.arte-coa.pt/Ficheiros/Bibliografia/1885/1885.pt.pdf>
- Baum, L. (2011). *The Communication of Heritage: How Swiss watch companies communicate their heritage on the Web site*. Aarhus University. Retrieved from

- http://pure.au.dk/portal/files/39888605/Master_Thesis_Laura_Baum.pdf
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Bazán, H. (2014). Los cambios en la definición de interpretación del patrimonio. *Boletín de Interpretación*, 30(Agosto), 11–14. Retrieved from <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/boletin/index.php/boletin/article/view/319>
- Beck, W. (2006). Narratives of World Heritage in Travel Guidebooks. *International Journal of Heritage Studies*, 12(6), 521–535. <http://doi.org/10.1080/13527250600940207>
- Bedate Centeno, A. M., Sanz Lara, J. Á., & Herrero Prieto, L. C. (2001). Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda. *Estudios Turísticos*, 150, 113–132.
- Belloso, J. C. (2010). La marca de país. Un mecanisme de diferenciació i font d'intangibles. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 43–51. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218443/297603>
- Ben Andrés, L. (2005). Patrimonio y propaganda de guerra. *Trocadero*, 17, 269–289. Retrieved from <http://revistas.uca.es/index.php/trocadero/article/view/693>
- Benito del Pozo, P. (2002). Patrimonio industrial y cultura del territorio. *Boletín de La A.G.E.*, 34, 213–227. Retrieved from dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/660076.pdf
- Berens, G., & Riel, C. B. M. van. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161–178. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Berger, A. A. (2000). *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California (USA): SAGE.
- Bermúdez, A., Vianney M. Arbeloa, J., & Giral, A. (2004). *Intervención en el patrimonio cultural: creación y gestión de proyectos*. Madrid: Síntesis.
- Bernat, N., Dolara, J. A., & Lloret, T. (2009). Patrimonio Mundial en manos privadas. *Patrimonio Mundial*, 53(2), 79–88.
- Bernays, E. L. (2008). *Propaganda*. BOOK, [Barcelona: Melusina.
- Bernays, E. L., Barquero Cabrero, J. D., & Barquero Cabrero, M. (2008). *Relaciones públicas*. BOOK, Palma de Mallorca: Furtwangen Editores.
- Berríos, R., & Saens, R. (2012). Atrapados en la Marca País. *Revista CEPAL*, 106(Abril), 79–93. Retrieved from <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/4/46224/P46224.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl-i/top-bottom.xslt>
- Bigné, J. E. (2000). Image and Spanish Country of Origin Effect. In J. Cannon, R. Warner, & P. Odber de Baubeta (Eds.), *Advertising and Identity in Europe. The I of The Beholder* (pp. 5–17). Bristol (UK): Intellect Books. Retrieved from http://books.google.es/books?id=QuhASmTlR4C&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bigné, J. E., Font Aulet, X., & Andreu Simó, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Barcelona (España): ESIC. Retrieved from http://books.google.es/books?id=0zQyIYo7i2oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Bigné, J. E., Sánchez, M. I., & Sánchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, 22(6), 607–616. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00035-8](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00035-8)
- Black, S. (1994). *Casos de relaciones públicas internacionales*. BOOK, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Black, S. (2001). *ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las Relaciones Públicas, con ejemplos reales*. BOOK, Barcelona: Gestión 2000.
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328–338. <http://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Blázquez, M. (2012a). ¿Qué significa la Marca España? ¿Es un proyecto de todos y para todos? Retrieved January 1, 2014, from <http://citybrand.me/2012/10/30/que-significa-la-marca-espana-es-un-proyecto-de-todos-y-para-todos/>
- Blázquez, M. (2012b). La Marca España, un trampolín hacia la internacionalización. Retrieved January 1, 2014, from <http://citybrand.me/2012/11/29/la-marca-espana-un-trampolin-hacia-la-internacionalizacion/>
- Bobovnický, A. (2011). Destination Branding and the Impact of Perceived Quality and Image on the Loyalty. *Communication Today*, 1, 84–93. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1338130X&AN=67157738&h=QnpWVpKassyVlWx7UKxrc5iW6xmOkxe9qrG4rHqjuf96gYaWIXTikkE6oWvQHbyd5D2d4jqgfBonwKVmQbQ4rQ%3d%3d&crl=c>
- Boiry, P. A. (1989). *Relaciones Públicas o la Estrategia de la Confianza*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boiry, P. A. (2004). *Des publics-relations aux relations publiques: la doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris: L'Harmattan.
- Bokova, I. (2012). *Mensaje de la Directora General de la UNESCO, Irina Bokova, con motivo del Día Mundial del Patrimonio Audiovisual UNESCO, 27 de octubre de 2012* (Mensaje de la Directora General de la UNESCO No. DG/ME/ID/2012/025).
- Bonet, L. (2005). Mercat cultural i indústria turística. Paradoxes i reptes del turisme cultural. *Revista dCIDOB*, 93(Abril), 14–17. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/turisme_i_sostenibilitat_cultural
- Bonet Ferrer, J. L. (2011). El Foro de Marcas Renombradas Españolas, una experiencia para la competitividad internacional. *Economía Industrial*, 379, 73–82. Retrieved from <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/379/Jos%E9LuisBonetFerrerWebEI379.pdf>
- Borg, J. van der, Costa, P., & Gotti, G. (1996). Tourism in European heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 306–321. [http://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00065-8](http://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00065-8)
- Borges, M. A., Carbone, G., Bushell, R., & Jaeger, T. (2011). *Sustainable tourism and natural World Heritage - Priorities for action*. Gland (Switzerland): International Union for Conservation of Nature (IUCN). Retrieved from http://www.iucn.org/knowledge/publications_doc/publications/
- Borja Solé, L. de, Casanovas Pla, J. A., & Bosch Camprubí, R. (2002). *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=hnK5a5f45EEC&printsec=frontcover&hl=es&source=g>

- bs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bormann, E. G. (1989). *Small group communication: Theory and practice*. New York, NY (USA): Harpercollins College.
- Bosnjak, M. (2010). Negative symbolic aspects in destination branding: Exploring the role of the “undesired self” on web-based vacation information search intentions among potential first-time visitors. *Journal of Vacation Marketing*, 16(4), 323–330. <http://doi.org/10.1177/1356766710380885>
- Boster, F. J. (2002). On Making Progress in Communication Science. *Human Communication Research*, 28(4), 473–490. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00818.x>
- Botan, C. H. (2009). Theories and Effects of Public Relations. In W. F. Eadie (Ed.), *21st Century Communication: A Reference Handbook* (pp. 698–706). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412964005.n77>
- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, 54(4), 645–661. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- Botey, J., Curto, V., & Morales, D. (2006). Cap a un nou paradigma del sector publicitari. *Trípodos*, 18, 109–122. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/39999>
- Botey Vallès, J. (1996). Una aproximació a la interculturalitat. *Revista dCIDOB*, 56(Juliol), 4–5. Retrieved from <http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/interculturalitat>
- Bouchenaki, M. (2005). The interdependency of the tangible and intangible cultural heritage. Keynote at the ICOMOS 14th General Assembly and Scientific Symposium, ICOMOS. Retrieved from http://openarchive.icomos.org/468/1/2_-_Allocution_Bouchenaki.pdf
- Bouillon, J.-L. (2010). A Communicational Approach to Organizations: A Framework for Analyzing Contemporary Rationalizations. *Management Communication Quarterly*, 24(4), 643–650. <http://doi.org/10.1177/0893318910380602>
- Bové Sans, M. À., & Laguado Ramírez, R. I. (2011). *Imagen y segmentación en un destino turístico de Patrimonio de la Humanidad: el caso de la ciudad de Tarragona* (Document de treball del CREIP No. 2). Tarragona. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/urv/wpaper/2072-151810.html>
- Boyd, S. W., & Timothy, D. J. (2006). Marketing issues and World Heritage Sites. In A. Leask & A. Fyall (Eds.), *Managing World Heritage Sites* (1st ed., pp. 55–68). Burlington, MA (USA): Butterworth-Heinemann.
- Boyer, M., & Viallon, P. (2000). *La Comunicazione Turistica*. Roma: Armando. Retrieved from http://books.google.es/books?id=n16P4QJakqQC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bratec, M. (2007). Sustaining through Gastronomy: The Case of Slow Food Movement in Slovenia, its Impacts on Socio-cultural Environments and Tourism Development. In *Business Enterprises for Sustainable Travel Education Network (BEST EN) Think Tank VIII. Sustaining Quality of Life through Tourism* (Vol. 1, pp. 1–6). Izmir (Turkey): Izmir University of Economics. Retrieved from http://agrifecdn.tamu.edu/ertr/files/2012/09/405_Bratec.pdf
- Brattli, T. (2009). Managing the Archaeological World Cultural Heritage: Consensus or Rhetoric? *Norwegian Archaeological Review*, 42(1), 24–39. <http://doi.org/10.1080/00293650902904505>

- Brea, G. (2009). Marca País Argentina: su sistema de identidad visual. Retrieved from <http://es.scribd.com/doc/69183556/ARGENTINA-Marca-Pais>
- Broom, G. M. (2009). History and Concepts of Public Relations. In W. F. Eadie (Ed.), *21st Century Communication: A Reference Handbook* (pp. 689–698). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412964005.n76>
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83–98. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr0902_01
- Brugman, F. (2012). Cultura y Desarrollo. *Cultura Y Desarrollo*, 7, 3–5.
- Brujó, G. (2008). *La nueva generación de valor*. BOOK, Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Bryant, J., & Miron, D. (2004). Theory and Research in Mass Communication. *Journal of Communication*, 54(4), 662–704. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02650.x>
- Buades, J. (2010). Turismo y bien común: De la Irresponsabilidad Corporativa a la Responsabilidad Comunitaria. Retrieved from <http://www.albasud.org/publ/docs/35.pdf>
- Buccellati, G. (2006). Presentation and Interpretation of Archaeological Sites: The Case of Tell Mozan, Ancient Urkesh. In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *“Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation”*. *The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 152–156). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from http://books.google.es/books?id=5btQAgAAQBAJ&pg=PA163&lpg=PA163&dq=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites:+Prologue+to+Proactive+Management&source=bl&ots=rhGsIfEd9s&sig=qa6cWDJ_byKdyvtWcQVbZ-wwGOI&hl=ca&sa=X&ei=zGwTU82XCeGm0QWBnoGICA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites%252525253A+Prologue+to+Proactive+Management&f=false
- Buckley, R. (2002). *World Heritage Icon Value: Contribution of World Heritage Branding to Nature Tourism*. Canberra (Australia): Australian Heritage Commission. Retrieved from <http://www.crctourism.com.au/bookshop/BookDetail.aspx?d=211>
- Buckley, R. (2004). The Effects of World Heritage Listing on Tourism to Australian National Parks. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(1), 70–84. <http://doi.org/10.1080/09669580408667225>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2013). Advancing the country image construct from a public relations perspective: The constitution of the country image and its effect on travel behavior. In *EUPRERA 2013 Congress “Strategic Public Relations. Public Values and Cultural Identity” Barcelona, October 3–5, 2013* (pp. 1–16). Barcelona.
- Burguera Abril, G. (2011). *Estudio sobre la comunicación turística en los Sitios Patrimonio de la Humanidad en Inglaterra (Reino Unido)*. Universidad Politécnica de Valencia. Retrieved from <http://riunet.upv.es/handle/10251/10341>
- Burkart, R. (2004). Intermezzo: Consensus-oriented public relations (COPR). In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation* (pp. 459–466). New York: Mouton de Gruyter.

- Butler, B. (2006). Heritage and the Present Past. In C. Tilley, W. Keane, S. Küchler, M. Rowlands, & P. Spyer (Eds.), *Handbook of Material Culture* (pp. 463–480). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781848607972.n30>
- Butler Halter, M., & Formariz Pombo, F. (2012). La gestión de la Marca España desde una perspectiva turística. In *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España* (pp. 255–274). Madrid: Escuela Diplomática.
- Cabarcos Novás, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos: Comercialización de servicios Turísticos (1ª)*. Vigo (España): Ideaspropias. Retrieved from http://books.google.es/books?id=GDlxq8Zsj_OC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cai, L. A., Gartner, W. C., & Munar, A. M. (2009). Tourism Branding: A Community Affair. In L. A. Cai, W. C. Gartner, & A. M. Munar (Eds.), *Tourism Branding: Communities in Action (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 1)* (pp. 1–14). Bingley (UK): Emerald. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=wy0QIkGJbpIC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=Branding+Spain%2527s+Tourism+Miracle+%25281959-1979%2529&source=bl&ots=oli841uF3A&sig=9a5cLlnAbDFwmq4XfsjOwo8j9G4&hl=ca&sa=X&ei=W4QZU-rvOaWp7AbK2ID4Dw&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=Branding+Spain%2527s+Tourism+Miracle+%25281959-1979%2529&f=false>
- Cal Martínez, R. (1997). La propaganda del turismo en España. Primeras organizaciones. *Historia Y Comunicación Social*, 2, 125–133. Retrieved from <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS9797110125A>
- Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61. <http://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>
- Calvento, M., & Colombo, S. S. (2009). La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 18(3), 262–284. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180714243002>
- Cameron, C. (2009). Context of the World Heritage Convention: Key Decisions and Emerging Concepts. Keynote speech delivered at the workshop on Reflections on the Future of the World Heritage Convention, UNESCO, 25-27 February 2009.
- Campesino Fernández, A.-J., & Sánchez Martín, J. M. (1999). Comercio y Turismo en el Centro de Cáceres. Aplicaciones estratégicas de un SIG. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 13–60). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.
- Campillo Alhama, C. (2004). La declaración de Patrimonio de la Humanidad en la estrategia de relaciones públicas de un municipio y su influencia en el sector turístico: Elche, análisis de caso. In *I Congreso Internacional de Relaciones Públicas* (pp. 575–599). CONF, Madrid: AIRP.
- Campos Romero, M. L. (1999). Transformaciones del comercio minorista del centro histórico de Toledo, inducidas por los actuales cambios funcionales. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 133–160). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.

- Camprubí Subirana, R. (2009a). El rol del turista en la formación de la imagen turística emesa. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicación Turística* (pp. 103–112). Girona: Documenta Universitaria.
- Camprubí Subirana, R. (2009b). *La formación de la imagen turística inducida: El papel de las redes relacionales*. Universitat de Girona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/7959>
- Camprubí Subirana, R., & Prats-Planagumà, L. (2009). Conèixer i gestionar la imatge percebuda de la destinació. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicación Turística* (pp. 113–122). Girona: Documenta Universitaria.
- Canal Eguiazabal, M. (2012). *El tratado de las relaciones públicas: La disciplina científica de la persuasión*. Barcelona (España): Furtwangen.
- Canel, M. J., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación Y Sociedad*, 23(1), 7–48. Retrieved from http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=349
- Cannon, J. (2000). Supra-Nationality and Sub-Nationality in Spanish Advertising. In J. Cannon, R. Warner, & P. Odber de Baubeta (Eds.), *Advertising and Identity in Europe. The I of The Beholder* (pp. 18–25). Bristol (UK): Intellect Books. Retrieved from http://books.google.es/books?id=QuhASmTlRX4C&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cano de Mauvesín, J. M. (2005). *Turismo cultural: Manual del gestor de patrimonio*. Córdoba (España): Almuzara.
- Cano Jiménez, G. (2009). La construcción de la imagen exterior de España desde su política cultural. *Mediaciones Sociales*, 4(1), 115–139. Retrieved from <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mediars/MediacioneS4/Indice/CanoJimenez/canojimenezg.html>
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona (España): Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Retrieved from http://books.google.es/books?id=4RXfyC7e5_oC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D - Capacitación Y Desarrollo*, 13(Agosto), 30–33. Retrieved from http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P. (2008a). La planificación estratégica de la comunicación del patrimonio cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 133–154). Gijón (España): Trea.
- Capriotti, P. (2008b). *Los Museos de Tarragona. Conocimientos y Valoración ciudadana*. Tarragona. Retrieved from <http://www.slideshare.net/paulcapriotti/informe-museos-tarragona>
- Capriotti, P. (2009). Cultural heritage and public relations: How museums establish relationships with their local community. Conference Paper/Unpublished Manuscript presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL. Retrieved from http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/2/9/6/7/4/p296745_index.html?phpsessid=c8094123e17ef0abff9641485af979e0
- Capriotti, P. (2012). Public Relations and Cultural Heritage: Identifying publics and managing

- communication in museums in Tarragona. In *Trípodos Extra: V Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas* (pp. 289–297). Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna - Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://www.bidireccional.net/Blog/2012TripodosAIRP.pdf>
- Capriotti, P. (2013a). Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communication & Society*, 26(3), 98–116. Retrieved from http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/resumen.php?art_id=460
- Capriotti, P. (2013b). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (4ª). Málaga (Spain): Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Retrieved from <http://www.bidireccional.net>
- Capriotti, P., & González-Herrero, A. (2013). Managing media relations in museums through the Internet: a model of analysis for online pressrooms in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 413–429. <http://doi.org/10.1080/09647775.2013.831246>
- Capriotti, P., & Moreno, M. Á. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33(1), 84–91. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>
- Capriotti, P., & Pardo Huklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619–626. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Carbonell i Abelló, J. M. (2010). *Democràcia i Comunicació: Per una regulació al servei de l'interès públic* (THES). Facultat Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España.
- Carrasco Campos, Á., & Saperas Lapiedra, E. (2014). Tendencias internacionales de la investigación en comunicación actual: modalidades de investigación, objetos de estudio y usos de la teoría en los papers de Journal of communication (2008-2013). In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC "Espacios de la Comunicación", Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 1712–1720). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- Carrera Díaz, G. (2009). Iniciativas para la salvaguardia del Patrimonio Inmaterial en el contexto de la Convención UNESCO, 2003: una propuesta desde Andalucía. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 179–200. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Carreras Monfort, C. (2004). El patrimoni digital. In G. Munilla Cabrillana (Ed.), *Patrimoni Cultural* (pp. 5–42). Barcelona: Eureka Media.
- Carreras Monfort, C. (2008). Comunicación y educación no formal en los centros patrimoniales ante el reto del mundo digital. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 287–308). Gijón (España): Trea.
- Carretón Ballester, M. C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. Oleiros (La Coruña, España): Netbiblo.
- Carrillo, M. V., Castillo, A., & Tato, J. L. (2008). El “valor” de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca “Telefónica.” In *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007, Braga* (pp. 317–327). Braga (Portugal): Centro de Estudos de

- Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho). Retrieved from <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/123/215>
- Carulla, J., & Carulla, A. (1995). *España en 1000 Carteles Festivo-Taurinos-Exposiciones-Turísticos*. Barcelona (España): Postermil.
- Casasús i Guri, J. M., Jones, D. E., Codina Bonilla, L., Medina Cambron, A., & Macario Serrano, M. (2005). *Reports de la recerca a Catalunya: Comunicació i informació 1996-2002*. Barcelona.
- Castells, M. (2009). *Comunicacion y poder*. BOOK, Madrid: Alianza Editorial.
- Castillo Esparcia, A. (2006). Comunicación y sociedad. Las estrategias de comunicación de los lobbies. *FISEC-Estrategias*, 6(5), 3–23. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=504&tipo=A&eid=5&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas: teoría e historia*. BOOK, Barcelona: UOC.
- Castillo Esparcia, A., & Xifra, J. (2006). Investigación bibliométrica de las tesis doctorales españolas sobre relaciones públicas (1965-2005). *Anàlisi*, 34, 141–161. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55449/64581>
- Castillo Mena, A. (2009). El tratamiento de los bienes arqueológicos en el Patrimonio Mundial español. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 2, 192–215. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N2/Capitulos.html>
- Castillo Ruiz, J. (2008). Patrimonio histórico y nuevas tecnologías. El Observatorio del Patrimonio Histórico Español (OPHE). In M. L. Bellido Gant (Ed.), *Difusión del Patrimonio Cultural y Nuevas Tecnologías* (pp. 12–35). Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía e Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
- Castillo Ruiz, J., Bellido Grant, M. L., Rodríguez de las Heras, A., Martín, M., Carreras Monfort, C., Moreno Sánchez, I., ... Bondía Román, F. (2008). *Difusión del Patrimonio Cultural y Nuevas Tecnologías*. (M. L. Bellido Gant, Ed.) *Difusión del Patrimonio Cultural y Nuevas Tecnologías*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía e Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
- Castro, B. (2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Comucor. Retrieved from <http://www.publiteca.es/2009/01/el-auge-de-la-comunicacin-corporativa.html>
- Cátedra de Imagen y Proyección Regional de la Universidad de Cantabria. (2011). Programa del Seminario “El Marketing de territorio como herramienta clave para el desarrollo económico y social de las regiones”, Santander, 10 y 11 de Noviembre de 2011. Seminar Program, Santander (España): Universidad de Cantabria.
- Cave, C. (2013). Patrimonio Mundial: cooperación, comunicación y creación de capacidades. *Patrimonio Mundial*, 67, 6–15. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002209/220955s.pdf>
- Celaya, J., & Viñarás Abad, M. V. (2006). *Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*. Madrid: Centro Cultural Conde Duque. Retrieved from <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1151.pdf>
- Cerviño Fernández, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Cesari, C. De. (2010). World Heritage and mosaic universalism: A view from Palestine. *Journal of Social Archaeology*, 10(3), 299–324. <http://doi.org/10.1177/1469605310378336>

- Chadwick, V., & Green, A. (2000). Managing the Great Barrier Reef Marine Park and World Heritage Area through critical issues management: Science and management. In *9th International Coral Reef Symposium* (pp. 1–6). Bali (Indonesia): International Society for Reef Studies. Retrieved from http://www.reefbase.org/resource_center/publication/icrs.aspx?icrs=ICRS9
- Chaumely, J., Huisman, D., & Souchard, M. (1992). *Les Relations publiques* (8^a). BOOK, Paris: Presses Universitaires de France.
- CHCfE Consortium. (2015). *Cultural Heritage counts for Europe*. Krakow. Retrieved from http://www.encatc.org/culturalheritagecountsforeurope/wp-content/uploads/2015/06/CHCfE_FULL-REPORT.pdf
- Cheney, G. (2000). Thinking Differently about Organizational Communication: Why, How, and Where? *Management Communication Quarterly*, *14*(1), 132–141. <http://doi.org/10.1177/0893318900141006>
- Chernatony, L. de. (2008). Defining “brand” and “nation-brand.” In K. Dinnie (Ed.), *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* (pp. 1–264). Oxford (UK): Butterworth-Heinemann, Elsevier. Retrieved from <http://203.128.31.71/articles/075068349X.pdf>
- Chhabra, D. (2009). Proposing a sustainable marketing framework for heritage tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, *17*(3), 303–320. <http://doi.org/10.1080/09669580802495758>
- Choay, F. (2007). *Alegoría del patrimonio*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Choi, Y., & Cameron, G. T. (2005). Overcoming Ethnocentrism: The Role of Identity in Contingent Practice of International Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, *17*(2), 171–189. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1702_6
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, *25*(3), 383–414. <http://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). Corporate Communications as Polyphony: A Body with Multiple Voices. In *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique* (pp. 192–218). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446214466.n10>
- Cissé, L. (2012). The strength of a cultural system: Cliff of Bandiagara (Land of the Dogons), Mali. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 188–198). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Cobb, E. (2010). *Cultural Heritage in Conflict: World Heritage Cities of the Middle East*. University of Pennsylvania. Retrieved from http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1139&context=hp_theses
- Cohen, J. (1989). Tourism promotion mix. In S. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp. 545–547). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Colbert, F. (2009). Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*, *12*(1), 14–20. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/41065005?uid=3737952&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103196827461>
- Collier, M. J., Hegde, R. S., Lee, W., Nakayama, T. K., & Yep, G. A. (2002). Dialogue on the Edges: Ferment in Communication and Culture. In M. J. Collier (Ed.), *Transforming*

- Communication about Culture: Critical New Directions* (pp. 219–281). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452233208.n9>
- Collins, S. (2010). Digital Fair: Prosumption and the fair use defence. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 37–55. <http://doi.org/10.1177/1469540509354014>
- Compte-Pujol, M. (2012). *La Marca Patrimonio de la Humanidad en España. Una contribución al estado de la cuestión*. Universitat Ramon Llull.
- Compte-Pujol, M. (2014). La Marca Patrimonio de la Humanidad en España. Una contribución al estado de la cuestión. In M. C. Carretón Ballester (Ed.), *Excelencia universitaria sobre Relaciones Públicas* (pp. 131–200). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Compte-Pujol, M. (2015). La percepción ciudadana de la marca Patrimonio Mundial en Barcelona. In *II Congrés Internacional de Bones Pràctiques en Patrimoni Mundial: Persones i comunitats. Maó, Menorca - 29 d'abril al 2 de maig de 2015* (pp. 1–21). inproceedings, Mahón (España): Consell Insular de Menorca & Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://www.congresopatrimoniomundialmenorca.cime.es/Contingut.aspx?IdPub=661>
- Compte-Pujol, M. (2015). The importance of heritage on the overall perceived image of a place: Barcelona seen by its residents. In *Branding of small and medium-sized cities in Russia: Experience, problems and prospects* (pp. 77–81). Yekaterinburg (Russia): Ural Federal University.
- Contreras, A. (2005). Conclusiones de la sesión: Construyendo los destinos sostenibles del futuro. In T. de Azcárate Bang, L. Jiménez Herrero, & C. Marín Cabrera (Eds.), *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible* (pp. 223–224). Barcelona: Instituto de Turismo Responsable.
- Conway, D., & Timms, B. F. (2010). Re-branding alternative tourism in the Caribbean: The case for “Slow Tourism.” *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 329–344. <http://doi.org/10.1057/thr.2010.12>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). *It's Not Just PR: Public Relations in Society* (Vol. 2). BOOK, Oxford (UK): Wiley-Blackwell.
- Corbacho Valencia, J. M., Míguez González, M. I., & Valderrama Santomé, M. (2014). Percepción interna y externa de la imagen de la marca España: Análisis de métodos de evaluación. *Sphera Publica. Revista de Ciencias Sociales Y de La Comunicación*, Junio(Número Especial), 82–99. Retrieved from <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/201>
- Cordente Rodríguez, M., Esteban Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. A. (2008). *Segmentación de turistas en una ciudad Patrimonio de la Humanidad* (Documento de Trabajo del Seminario Permanente de Ciencias Sociales (SPCS) No. 2008/4). Cuenca (España). Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3049146>
- Corral, M. del. (2005). Patrimonio intangible, desarrollo y turismo: Ciudades creativas. In T. de Azcárate Bang, L. Jiménez Herrero, & C. Marín Cabrera (Eds.), *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible* (pp. 62–63). Barcelona: Instituto de Turismo Responsable.
- Correyero Ruiz, B. (2003). La propaganda turística española en los años del aislamiento internacional. *Historia Y Comunicación Social*, 8, 47–61. Retrieved from <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/20230>

- Corte, V. della, & Sciarelli, M. (2003). Evolución del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information & communication technology. In *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"* (pp. 1–23). Venezia: Università Ca' Foscari.
- Cortés González, A. (2011). La publicidad institucional en España. Una década en perspectiva. *Razón Y Palabra: Primera Revista Electrónica En América Latina Especializada En Comunicación*, 75(febrero-abril), 1–23. Retrieved from http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/17_Cortes_V75.pdf
- Cortés Puya, T. (2002). *Recuperación del patrimonio cultural urbano como recurso turístico*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/4370/>
- Costa, J. (n.d.). Calidad y Gestión de los Servicios: Su importancia en la Marca País. Retrieved February 27, 2014, from http://www.joancosta.com/comunicacion_5.htm
- COTEC Fundación para la Innovación Tecnológica. (2010). *Innovación en el Sector del Patrimonio Histórico*. Madrid. Retrieved from <http://www.cotec.es/index.php/pagina/sala-de-prensa/notas-de-prensa/show/id/933/titulo/cotec-publica-un-informe-sobre--quot-innovacion-en-el-sector-del-patrimonio-historico-quot>
- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Creative Tourism Network. (2010). *International Conference on Creative Tourism, Barcelona December 9th-10th 2010*. Barcelona.
- Crescitelli, E., & Giralda, J. de M. E. (2009). Países como marcas: dificultades no desenvolvimiento de marca-país. *FACEF Pesquisa*, 12(3), 269–285. Retrieved from <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/223>
- Crespi i Vallbona, M. (2002). *L'activitat festiva popular en l'era de la mundialització: el cas de Catalunya*. Universitat de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2445/34973>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2016). ¿Se pueden medir las Relaciones Públicas? Monitores, indicadores y técnicas online en una sociedad conectada: un estudio vertical. In K. Matilla (Ed.), *Casos de estudio de Relaciones Públicas. Sociedad conectada: empresas y universidades*. Barcelona: UOC (en impresión).
- Cuenca Fontbona, J. (2010a). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona* (THES). Facultat Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/21777>
- Cuenca Fontbona, J. (2010b). La investigación en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación aplicada y formativa: La auditoría de Relaciones Públicas. In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 417–435). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

- Cuenca Fontbona, J. (2011). Una vida sin relaciones públicas. In K. Zilles, J. Cuenca, J. Rom, & F. Canosa (Eds.), *VI International Conference Communication and Reality "Life Without Media"* (pp. 263–270). Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull.
- Cuenca Fontbona, J. (2014). Estudio vertical de los modelos, indicadores y técnicas que coexisten para medir la actividad de las Relaciones Públicas. In *IX Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas "Las Relaciones Públicas para el cambio social" 8 y 9 de mayo de 2014, Universidad de Alicante* (pp. 1–32). Alicante (España).
- Cunha, S. F. (2012). Protected Areas and Nature Conservancy. In *21st Century Geography: A Reference Handbook* (pp. 423–435). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412995986.n38> Print
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría Y Praxis*, 7, 9–34. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2007a). *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power*. Thousand Oaks, California (USA): SAGE.
- Curtin, P. A., & Gaither, T. K. (2007b). The Challenges of International Public Relations. In *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity, and Power* (pp. 1–17). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452224817.n1>
- Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., & Sweetser, K. D. (2010). Adoption of social media for public relations by nonprofit organizations. *Public Relations Review*, 36(1), 90–92. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.003>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations* (7^a). BOOK, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Daley, P. (1979). The Limitations of Functional Analysis in Mass Communications Research. *Journal of Communication Inquiry*, 5(1), 37–50. <http://doi.org/10.1177/019685997900500104>
- Dalglis, C., Mackie, C., Mytum, H., Johnson, M., Simpson, B., Nevell, M., ... Jones, S. (2013). *Archaeology, the Public and the Recent Past*. (C. Dalglis, Ed.). Woodbridge (UK): Boydell. Retrieved from <http://books.google.com/books?hl=ca&lr=&id=tS4RAgAAQBAJ&pgis=1>
- Damme, K. van. (2012). Challenges of protecting island ecosystems: Socotra Archipelago, Yemen. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 41–52). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Dann, G. M. S. (2001). The Self-Admitted Use of Cliché, in the Language of Tourism. *Tourism Culture & Communication*, 3(1), 1–14. <http://doi.org/10.3727/109830401108750652>
- Darvill, T. (2010). *Stonehenge World Heritage Site: an archaeological research framework. Management*. English Heritage and Bournemouth University. Retrieved from <http://eprints.bournemouth.ac.uk/9689/>
- David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual- Process Model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291–313. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_4
- Day, G. J. (2005). *Branding Nations as Tourism Destinations in the USA*. James Cook University. Retrieved from <http://eprints.jcu.edu.au/1101/>

- Day, J. C., Wren, L., & Vohland, K. (2012). Community engagement in safeguarding the world's largest reef: Great Barrier Reef, Australia. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 18–29). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Debeş, T. (2011). Cultural tourism: a neglected dimension of tourism industry. *Anatolia*, 22(2), 234–251. <http://doi.org/10.1080/13032917.2011.593910>
- Debevec, V. (2012). Living World Heritage: Škocjan Caves, Slovenia. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 30–40). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Dempsey, S. E. (2011). Nonprofits as Political Actors. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 147–151. <http://doi.org/10.1177/0893318911424375>
- Dexter Lord, G. (1999). The Power of Cultural Tourism. In *Wisconsin Heritage Tourism Conference Lac du Flambeau, September 17, 1999* (pp. 1–14). Lac du Flambeau (Wisconsin). Retrieved from http://torc.linkbc.ca/torc/downs1/Artcl_PowerCulturalTourism-GL.pdf
- Díaz Luque, P. (2005). *Metodología para la presencia de las zonas turísticas españolas en Internet. Las organizaciones de destinos turísticos*. Universidad de Málaga. Retrieved from <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/2560>
- Díaz Luque, P. (2009). Destinacions a la xarxa: les webs oficials de les destinacions turístiques com a reflex de l'estratègia de màrqueting. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 125–140). Girona: Documenta Universitaria.
- Díaz Meyer, G. (2008). Aspectos de la comunicación visual y gráfica en la comunicación del patrimonio cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 175–270). Gijón (España): Trea.
- Dickinson, J. E., Lumsdon, L. M., & Robbins, D. (2011). Slow travel: issues for tourism and climate change. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 281–300. <http://doi.org/10.1080/09669582.2010.524704>
- Dijk, J. O. Van. (2012). *La Imagen de España en los Periódicos Neerlandeses. Un estudio comparativo que analiza los puntos de partida de la política exterior del Gobierno Español y la representación de ellos en los periódicos neerlandeses*. Universidad de Utrecht. Retrieved from <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/229607>
- Dinnie, K. (2004). Place Branding: Overview of an Emerging Literature. *Place Branding*, 1, 106–110. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v1/n1/abs/5990010a.html>
- Dinnie, K., & Fola, M. (2009). Branding Cyprus – A Stakeholder Identification Perspective. In *7th International Conference on Marketing* (pp. 1–17). Athens (Greece): Athens Institute for Education and Research (ATINER). Retrieved from http://www.brandhorizons.com/papers/Dinnie_Branding_Cyprus.pdf
- Dircom. (2013). *Manual de la Comunicación*. Madrid: Dircom.
- Dircom-Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior, & Real Instituto Elcano. (2003). *Informe Proyecto Marca España*. Madrid. Retrieved from <http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/informe.pdf>
- Dircom Catalunya. (2013). *El Decálogo dircom: 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación*. Barcelona (España). Retrieved from <http://www.dircom.org/publicaciones/el-decalogo-dircom>
- Donaire, J. A. (2005). Pot ser sostenible el turisme? Noves platges, vells problemes. *Revista*

- dCIDOB, 93(Abril), 9–12. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/turisme_i_sostenibilitat_cultural
- Donohoe, H. M. (2012). Sustainable heritage tourism marketing and Canada's Rideau Canal world heritage site. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 121–142. <http://doi.org/10.1080/09669582.2011.617826>
- Donohue, G. A., Tichenor, P. J., & Olien, C. N. (1975). Mass Media and the Knowledge Gap. A Hypothesis Reconsidered. *Communication Research*, 2(1), 3–23. <http://doi.org/10.1177/009365027500200101>
- Duggan, K., & Lang, J. (2010). Six drivers for high-user satisfaction of tourism websites: performance auditing of Maine, Massachusetts, and New York's direct marketing strategies. In A. G. Woodside (Ed.), *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites* (pp. 27–45). Boston (USA): Emerald.
- Dulău, A. V., Coroş, M. M., & Coroş, M. E. (2010). The Place of the Public Administration and Gastronomic Heritage in the Destination Branding and Tourism Promotion. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 7(4), 402–413. Retrieved from <http://www.wseas.us/e-library/transactions/economics/2010/88-350.pdf>
- Duran, J., Sánchez, L., Roig, T., Franquet, R., Colom, R., Clavell, F., ... Alsius, S. (2008). *Industrias de la comunicación audiovisual*. (J. Duran & L. Sánchez, Eds.). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Durán Ruiz, F. J., & Navarro Ortega, A. (2011). La protección jurídica del patrimonio cultural inmaterial universal de España y sus autonomías. Especial consideración al flamenco. *Revista Digital Facultad de Derecho*, 4(Ejemplar dedicado a: Premios García Goyena X Edición), 139–164. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4126269>
- Duxbury, N. (2004). *Creative Cities: Principles and Practices*. Ottawa (Canada). Retrieved from <http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=1082&l=en>
- Echeverri, L. M., Ardila, D. F., Silva, J. M., & Ucrós, D. (2011). *Hacia la construcción de una marca regional para el departamento de Nariño* (Borrador de Administración No. 56). Bogotá (Colombia). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10726/285>
- Edwards, L. (2012). Defining the “object” of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry*, 1(1), 7–30. <http://doi.org/10.1177/2046147X11422149>
- EFE. (2012, February 22). El PP defiende la proyección conjunta de la marca España desde las autonomías. *El Mundo.es*. Torremolinos. Retrieved from http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/22/andalucia_malaga/1329924998.html
- EFE/ARA. (2012, March 7). Ferran Mascarell vol 3 milions més de visitants als museus i 3 milions més de mecenatge privat. *Ara.cat*. Barcelona. Retrieved from http://www.ara.cat/cultura/Mascarell-presenta-Pla-Museus-Catalunya_0_659334216.html
- Ehler, C., & Douvere, F. (2011). *Navigating the Future of Marine World Heritage: Results from the first World Heritage Marine Site Managers Meeting Honolulu, Hawaii, 1-3 December 2010*. Paris (France): UNESCO World Heritage Centre. Retrieved from http://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_28_en.pdf
- Eisenberg, E. M. (1996). Hearing Voices: Speculations on the Future of Our Disciplines. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 124–130.

- <http://doi.org/10.1177/0893318996010001009>
- Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo. Marketing e management*. Milano (Italia): Hoepli. Retrieved from http://books.google.es/books?id=5z4tw5yjMfgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Ekinci, Y. (2003). From destination image to destination branding: An emerging area of research. *E-Review of Tourism Research (eRTR)*, 1(2), 21–24. Retrieved from http://agrifedcdn.tamu.edu/ertr/files/2012/09/138_c-1-2-1.pdf
- Elizagarate, V. de. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide. Retrieved from <http://www.franciscohuertas.com.ar/wp-content/uploads/2011/04/IT-Elizagarate-El-marketing-operativo.pdf>
- Engels, B., & Westrik, C. (2012). Sustainable development in a Dutch-German World Heritage site: The Wadden Sea, Germany and the Netherlands. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 279–289). Cambridge (UK): Cambridge University.
- English, L. (2005). *Public Relations Research in the Real World of Business* (Vol. 2525). Morristown, NJ: English Communications. Retrieved from http://english-communications.com/downloads/WP_Research_chapter.pdf
- Equipo Vértice. (2008). *Marketing turístico*. Málaga (España): Vértice. Retrieved from http://books.google.es/books?id=h3XI8t2j2X4C&pg=PP3&lpg=PP3&dq=978-84-92598-18-2+Marketing+Turístico+Vértice&source=bl&ots=phzZ_EEUU1&sig=z1xQwuWAli2jxr9Mxi_gWE7XzAE&hl=ca&sa=X&ei=WmATU-6nlszY0QXJr4H4CQ&ved=0CEoQ6AEwAg#v=onepage&q=978-84-92598-18-2 Marketing Turístico Vértice&f=false
- Eschenfelder, B. (2012). Exploring the Nature of Nonprofit Work Through Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 173–178. <http://doi.org/10.1177/0893318911424373>
- Escudero Gómez, L. A. (2007). Los nuevos medios de creación de imagen de las Ciudades Ibéricas Patrimonio de la Humanidad: Páginas Web en Internet. In *Actas del X Coloquio Ibérico A Geografía Ibérica no contexto europeu* (pp. 1–16). Évora (Portugal): Universidade de Évora. Retrieved from http://www.apgeo.pt/files/docs/CD_X_Coloquio_Iberico_Geografia/pdfs/057.pdf
- Esmoris, M. (2010). Patrimonio y tradiciones culturales. Las novedades del pasado. “Uruguay Educa” Portal Educativo de Uruguay, Montevideo (Uruguay): Administración Nacional de Educación Pública. Retrieved from http://www.uruguayeduca.edu.uy/UserFiles/P0001/Image/articulos/100812/patrimonio_MEsmoris.pdf
- Espantaleón, R. (2012). El “consumer insight.” In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 45–56). Madrid: ESIC.
- Espinosa de los Monteros, C. (2013, November 14). Carlos Espinosa de los Monteros: “El cuidado de la Marca España no es un lujo, sino una necesidad.” *Top Comunicación & RR.PP.* Retrieved from <http://www.topcomunicacion.com/noticia/4500/el-cuidado-de-la-marca-espana-no-es-un-lujo-sino-una-necesidad-carlos-espinosa-de-los-monteros>

- Esteban Curiel, J. de. (2008). *Turismo cultural y medio ambiente en destinos urbanos*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Retrieved from http://www.amazon.com/Turismo-Cultural-Ambiente-Destinos-Urbanos/dp/8498492238#reader_8498492238
- Esteve Secall, R. (1979). El turismo y la reinserción de España en la cadena imperialista. *Cuadernos de Ciencias Económicas Y Empresariales*, 4, 27–55. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2290314>
- Etgar, M. (1977). Channel Environment and Channel Leadership. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 69–76. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3151056>
- Ettema, J. S., & Kline, F. G. (1977). Deficits, Differences, and Ceilings. Contingent Conditions for Understanding the Knowledge Gap. *Communication Research*, 4(2), 179–202. <http://doi.org/10.1177/009365027700400204>
- Europa Press, & Martín, R. (2012, May 31). La OMT pide a España mayor compromiso institucional con el turismo. *Europapress.es*. El Cairo. Retrieved from <http://www.europapress.es/economia/noticia-omt-pide-espana-mayor-compromiso-institucional-turismo-20110531111908.html>
- European Commission. (2014). *Horizon 2020 Work Programme 2014-2015: Europe in a changing world - inclusive, innovative and reflective Societies (Revised)* (Work Programme No. 13). Brussels. Retrieved from http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/main/h2020-wp1415-societies_v2.0_en.pdf
- Evans, G. (2004). Mundo Maya: From Cancún to City of Culture. World Heritage in Post-colonial Mesoamerica. *Current Issues in Tourism*, 7(4/5), 315–329. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500408667988#.UsalHvbSM7A>
- Fagan, B. (2006). Looking Forward, Not Backward: Archaeology and the Future of the Past. In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *“Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation”*. *The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 7–12). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/past_future_front_thru_part3.pdf
- Farahani, B. M., Mohamed, B., & Mat Som, A. P. (2011). Photograph, Information Search and Tourism Marketing. *Asian Social Science*, 7(7), 94–101. <http://doi.org/10.5539/ass.v7n7p94>
- Fatás Monforte, P. (2004). Estrategias de comunicación en Museos: El caso del Museo de Altamira. *Museo: Revista de La Asociación Profesional de Museólogos de España*, 9, 131–149. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2688119>
- Febas Borra, J. L. (1978). Semiología del lenguaje turístico: Investigación sobre los folletos españoles de turismo. *Estudios Turísticos*, 57–58, 17–204.
- Feingold, P. C. (1987). The Emergence of Management Communication. *Management Communication Quarterly*, 1(1), 121–123. <http://doi.org/10.1177/0893318987001001006>
- Fernández-Cavia, J. (2009). Ciutats, regions i països com a marques: llums i ombres del place branding. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 91–102). Girona: Documenta Universitaria.

- Fernández-Cavia, J., & Huertas, A. (2010). City Brands and their Communication through Web Sites: Identification of Problems and Proposals for Improvement. In A. Tatnall (Ed.), *Web Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1274–1297). Hershey, Pennsylvania (USA): IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-60566-134-6.ch002>
- Fernández-Cavia, J., & López, M. (2013). Communication, destination brands and mobile applications. *Communication & Society*, 26(2), 95–113. Retrieved from http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/en/articulo.php?art_id=449
- Fernández-Cavia, J., & Proyecto Marcas Turísticas. (2013). *Estrategias de comunicación de las marcas de destino en España 2013: Informe de investigación abril de 2013*. (J. Fernández-Cavia, Ed.). Barcelona: Proyecto CODETUR de Marcas Turísticas. Retrieved from http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/05/Informe_ECMDE_abril_2013.pdf
- Fernández, J. (2010). *Terra Extrema, Extrema-Dura*. Madrid. Retrieved from <http://biblioteca.ucm.es/revcul/tribunacomplutense/106/art458.pdf>
- Fernández de Paz, E. (2004). Museos y patrimonio intangible: Una realidad material. *Mus-A: Revista de Los Museos de Andalucía*, 4, 129–137. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1183289>
- Fernández Gómez, J. D., Gordillo Rodríguez, M. T., Duarte Garzón, I., Fernández González, E., García Callejón, J., & Martínez Medina, C. (2011). Una aproximación al concepto de brand community desde la estrategia del storytelling. In K. Zilles, J. Cuenca, J. Rom, & F. Canosa (Eds.), *VI International Conference Communication and Reality "Life Without Media"* (pp. 281–290). Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull.
- Fernández Poyatos, M. D., & Aguirregoitia Martínez, A. (2013). La comunicación turística de la marca Costa Blanca. 2008-2010. In J. Rodríguez Torres (Ed.), *Códigos comunicativos y docencia* (pp. 243–260). Madrid: Vision Libros.
- Fernández Poyatos, M. D., & Carretón Ballester, M. C. (2011). Investigación sobre la estrategia de relaciones públicas para la promoción del turismo alicantino. *ICONO 14. Revista Científica de Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, A.6(Actas VI Congreso Internacional de Investigación y RR.PP.), 223–244. Retrieved from <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/18178?mode=full&locale=ca>
- Fernández Souto, A. B., Vázquez Gestal, M., & Pérez Seoane, J. (2010). Los eventos públicos como generadores de turismo congresual en Galicia. Análisis de las principales organizaciones públicas y privadas gallegas. In M. C. Carretón Ballester (Ed.), *La gestión de las relaciones con los públicos* (pp. 6–21). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10045/15720>
- Ferrucci, S. (2012). *UNESCO's World Heritage regime and its international influence*. Hamburg: Tredition. Retrieved from http://www.amazon.es/dp/B00AZY5W9U?ref_=kcr_store_sample
- Filipe, S. B. (2010). O estado da arte da Marca Portugal. *GESTIN: Revista Da Escola Superior de Gestão*, VIII(8), 177–194. Retrieved from <http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/515>
- Fitzpatrick, M. A. (1999). Colloquy Racing Toward the Millennium: Twenty-Five Years of

- Research on Communication in Relationships. *Human Communication Research*, 25(3), 443–448. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1999.tb00453.x>
- Flores Jimeno, M. del R. (2005). *Tratamiento contable del patrimonio cultural*. Universidad de Granada. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10481/617>
- Flynn, T. T. (2006). A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice, and Outcomes. *Journal of Public Relations Research Publication*, 18(2), 191–201. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_7
- Folgado Fernández, J. A., Oliveira Duarte, P. A., & Hernández Mogollón, J. M. (2011). Imagen del destino y marca turística: sinergias e implicaciones. In *International Conference of Tourism & Management Studies - Algarve 2011* (Vol. I, pp. 904–914). Faro, Algarve (Portugal): University of the Algarve.
- Fontal Merillas, O. (2003). *La educación patrimonial: Teoría y práctica en el aula, el museo e Internet*. Gijón (España): Trea.
- Fontal Merillas, O. (2004). La dimensión contemporánea de la cultura. Nuevos planteamientos para el patrimonio cultural y su educación. In *Comunicación educativa del patrimonio: referentes, modelos y ejemplos* (pp. 81–104). Gijón (España): Trea.
- Fontal Merillas, O. (2008). La importancia de la dimensión humana en la didáctica del patrimonio. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 79–110). Gijón (España): Trea.
- Foraster i Lloret, L. (2009). *Turisme identitari i diversitat cultural a la Unió Europea. Aplicació a Catalunya*. Barcelona.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston (USA): Pitman.
- Fresno García, M. del. (2012). Internet como mass media. Netnografía y reputación online en los social media. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 315–329). Madrid: ESIC.
- Frey, B. S. (2000). *La economía del arte*. (P. Schwartz, Ed.). Barcelona: Servicio de Estudios La Caixa.
- Frey, B. S., & Pamini, P. (2009). Making world heritage truly global: The Culture Certificate Scheme. *Oxonomics*, 4, 1–9. <http://doi.org/10.1111/j.1752-5209.2009.0033.x>
- Frey, B. S., Pamini, P., & Steiner, L. (2011). *What Determines the World Heritage List? An Econometric Analysis* (Working Paper Series No. 1). Zurich. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1782702
- Frey, B. S., & Steiner, L. (2011). World Heritage List: does it make sense? *International Journal of Cultural Policy*, 17(5), 555–573. <http://doi.org/10.1080/10286632.2010.541906>
- Frustier, P., & Voisin, J. (2004). Culture, communication, tourisme: la mise en scène patrimoniale des territoires. Comunicação apresentada na sessão temática Communication et culture no 7 o Colloque Franco-brésilien de Sciences de la Communication – XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM, Porto Alegre, 2004, Porto Alegre: INTERCOM. Retrieved from http://www.uesc.br/icer/artigos/jane_artigo_coletanea2.pdf
- Fuentes Martínez, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 80–97. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2704024>

- Fuerte, P. (2011, September). Nace el turista artista. *Preferente*, 28.
- Fullana Palmer, P., & Ayuso Siart, S. (2002). *Turismo sostenible*. Barcelona (España): Rubes.
- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index 2012-13*. Retrieved from http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf
- Fyall, A., & Rakić, T. (2006). The future market for World Heritage Sites. In A. Leask & A. Fyall (Eds.), *Managing World Heritage Sites* (1st ed., pp. 159–175). Burlington, MA (USA): Butterworth-Heinemann. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=gZ0u70MRUbQC&pg=PA174&lpg=PA174&dq=Managing+World+Heritage+Sites+Leask&source=bl&ots=nwF6DpJRQo&sig=5dg8vEVekS6mYdOIWAu5RZ4hIb4&hl=ca&sa=X&ei=Q-AMU6LQPM7Z0QXrgoDgDg&ved=0CEMQ6AEwAw#v=onepage&q=Managing+World+Heritage+Sites+Leask&f=false>
- Gaitán Moya, J. A. (2014). Investigación universitaria e investigación de mercado en comunicación: comparación y contraste en España. In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC "Espacios de la Comunicación", Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 1779–1790). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- Gaitán Moya, J. A., & Piñuel Raigada, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social* (1ª). Madrid: Síntesis.
- Galla, A. (2012a). Dashur villages in community development: Memphis and its Necropolis - the Pyramid Fields from Giza to Dashur, Egypt. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 267–278). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Galla, A. (2012b). Legacy of a chief: Chief Roi Mata's Domain, Vanuatu. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 169–177). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Galla, A. (2012c). Village on the winding river: Historic Village of Korea: Hahoe and Yangdong, Republic of Korea. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 230–241). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Galla, A. (2012d). World Heritage in poverty alleviation: Hoi An Ancient Town, Viet Nam. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 107–120). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Gallardo Vera, L. (2012). Referencias en la planificación estratégica de la comunicación corporativa: Panorama español y perspectivas retóricas internacionales. *Razón Y Palabra: Primera Revista Electrónica En América Latina Especializada En Comunicación*, 79(mayo-julio), 1–17. Retrieved from http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/29_Gallardo_V79.pdf
- Galloway, C. J. (2013). Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 147–159. <http://doi.org/10.1177/2046147X13483672>
- Games, T. (2001). Selling Australia. *Australian Screen Education*, 28, 36–42. Retrieved from <http://search.informit.com.au/browsePublication;py=2001;res=IELHSS;issn=1443-1629;iss=28>
- García-Abadillo, C. (2004). La marca España. *Escritura Pública*, 26, 43. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3334536>
- García, M. (2004). Ávila: Planificación y gestión turística local en una ciudad Patrimonio de la Humanidad. In J. Font Sentias (Ed.), *Casos de turismo cultural: De la planificación*

- estratégica a la gestión del producto* (pp. 413–441). Barcelona (España): Ariel.
- García Blanco, Á. (1999). *La exposición, un medio de comunicación*. Madrid: Akal. Retrieved from http://books.google.es/books?id=GhxR5D4xteEC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- García Fernández, E. C., & Clemente Mediavilla, J. (2014). La marca España y el cine español en el contexto de internet. In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC “Espacios de la Comunicación”, Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 140–153). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- García Galera, C., Río, O. del, Velázquez, T., Humanes, M. L., Vinuesa, L., Sánchez Aranda, J. J., ... González Cantón, C. (2005). *Investigar en Comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. (M. R. Berganza Conde & J. A. Ruiz San Román, Eds.). Madrid: McGraw-Hill.
- García García, M. T., Jimenez, J. L., & Castillo Díaz, A. (2014). La investigación en comunicación en España: estado de la cuestión. In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC “Espacios de la Comunicación”, Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 1791–1806). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- García Hernández, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. *Cuadernos de Turismo*, 20, 79–102. Retrieved from <http://revistas.um.es/turismo/article/view/13001>
- García Iglesias, D. (2011). Relaciones públicas aplicadas a contextos turísticos. Aproximaciones al fenómeno desde la emergencia de un enfoque integrador. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(2), 499–521. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3738567>
- García Lorenzo, T. (2012). La Cultura y el Desarrollo: Una visión holística. *Cultura Y Desarrollo*, 7, 76–81. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002197/219725s.pdf>
- García Sánchez, A., & Albuquerque García, F. J. (2003). El turismo cultural y el sol y playa: ¿sustitutivos o complementarios? *Cuadernos de Turismo*, 11, 97–105. Retrieved from <http://revistas.um.es/turismo/article/view/19581>
- Garrido Lora, M. (2005). Comportamiento estratégico de la promoción turística española. *Comunicación: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad Y Estudios Culturales*, 3, 125–140. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2142129>
- Garrote Fernández-Díez, I. (2009). El Patrimonio Inmaterial y los derechos de propiedad intelectual. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 111–132. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/NO/index.html>
- Gedra Alvarez, R. A. (2008). *Marca-País: Uma leitura das imagens do Uruguai na França e da Letônia no Brasil e as influências dos fatores Mercosul e União Européia para este processo de percepção*. Unidversidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102008-141018/pt-br.php>
- George, E. W. (2010). Intangible cultural heritage, ownership, copyrights, and tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(4), 376–388.

- <http://doi.org/10.1108/17506181011081541>
- Gerbner, G. (1998). Cultivation Analysis: An Overview. *Mass Communication & Society*, 3(4), 175–194. <http://doi.org/10.1177/009365027500200101>
- Ghalioun, B. (1998). Globalización, deculturación y crisis de identidad. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 43–44(Desembre), 107–118. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/revista_cidob_d_afers_internacionals/dinamicas_identitarias
- Gil Petersen, A. (2010). Sudáfrica 2010 y un impulso a la “marca Uruguay.” *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 13(4), 26–27.
- Gilboa, E. (2000). Mass Communication and Diplomacy: A Theoretical Framework. *Communication Theory*, 10(3), 275–309. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2000.tb00193.x>
- Gilí Fernández, M. (1998). Conservación del patrimonio y turismo de masas: El caso de un municipio de montaña. Vall de Boí (Catalunya). In *Actas del IV Coloquio de Geografía Urbana y del VI Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación: Las Palmas de Gran Canaria, 22 al 24 de junio de 1998* (pp. 130–140). Las Palmas de Gran Canaria (España): Asociación de Geógrafos Españoles. Retrieved from <http://www.cervantesvirtual.com/obra/conservacin-del-patrimonio-y-turismo-de-masas-el-caso-de-un-municipio-de-montaa-vall-de-bo-catalunya-0/>
- Gilmore, A., Carson, D., & Ascensão, M. (2007). Sustainable tourism marketing at a World Heritage site. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2/3), 253–264. <http://doi.org/10.1080/09652540701318930>
- Gilmore, F. (2002). A country: can it be repositioned? Spain: the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4–5), 281–293. Retrieved from http://placebrandingofpublicspace.files.wordpress.com/2013/01/a-country-spain_gilmore.pdf
- Goldman, I. (1980). Mass Communication and Cultural Theory: A Psychoanalytic Perspective. *Journal of Communication Inquiry*, 6(1), 31–40. <http://doi.org/10.1177/019685998000600104>
- Gomes de Souza, A. (2009). Marketing turístico e promoção. *Revista Turismo Visão E Ação*, 11(2), 201–217. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v11n2.p201-217>
- Gomes Sousa, C. M. (2007). *Gestão de Marcas País: O caso de Portugal*. Universidade do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10216/7467>
- Gómez-Patiño, M. (2012). *Escapistas de la realidad. Los intangibles del turismo*. Barcelona (España): Laertes.
- Gómez Ferrer, Á., & Phares, J. (1998). *Patrimonio y Medios de Comunicación: Jornadas sobre Patrimonio y Medios de Comunicación, Valencia 18 de abril de 1997*. (Á. Gómez Ferrer, Ed.) *Patrimonio y Medios de Comunicación: Jornadas sobre Patrimonio y Medios de Comunicación, Valencia 18 de abril de 1997*. Valencia (España): Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Ciència, Direcció General de Patrimoni Artístic.
- Gómez Schettini, M., & Troncoso, C. A. (2011). Tourism and cultural identity: Promoting Buenos Aires as the cultural capital of Latin America. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 3(2), 195–209.
- Gomis Rodríguez, A., Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2009). La responsabilidad social corporativa como oportunidad

- para las empresas turísticas. *Rotur: Revista de Ocio Y Turismo*, 2, 11–43. Retrieved from <http://rotur.es/index.php/rotur/article/view/9>
- González, C. (2011, November). El turismo se vuelve creativo. *Revista Savia de Economía Y Gestión de Viajes*, 52–55. Retrieved from <http://www.revistasavia.com/2013/noviembre/files/1.html>
- González Garzón, G. (2008). La Participación de las Comunidades en la Salvaguardia del Patrimonio Inmaterial: la Web 2.0. *Boletín Gestión Cultural*, 17, 1–6. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=302779
- González Silvestre, E., & Casilda Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 799, 101–114. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256325>
- Govers, R., & Go, F. M. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. New York, NY (USA): Palgrave Macmillan. Retrieved from http://www.amazon.com/Place-Branding-Identities-Constructed-Experienced/dp/0230230733#reader_0230230733
- Govoni, N. A. (2004). Public Relations. In *Dictionary of Marketing Communications* (p. 175). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452229669.n2933>
- Graham, B. (2002). Heritage as Knowledge: Capital or Culture? *Urban Studies*, 39(5–6), 1003–1017. <http://doi.org/10.1080/0042098022012842>
- Graham, B., & Howard, P. (2008). Heritage and Identity. In B. Graham & P. Howard (Eds.), *The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity* (pp. 1–15). Aldershot (England) and Burlington, VT (USA): Ashgate. Retrieved from <http://www.ashgate.com/isbn/9780754649229>
- Gray, J., Sandvoss, C., & Harrington, C. L. (2007). Introduction: Why Study Fans? In J. Gray, C. Sandvoss, & C. L. Harrington (Eds.), *Fandom: Identities and Communities in a Mediated World* (pp. 6–28). New York, NY (USA): New York University. Retrieved from <http://www.nyupress.org/webchapters/0814731813intro.pdf>
- Grefe, X. (1999). *La gestion du patrimoine culturel*. Paris: Antrophos.
- Gregory, A. (2009). Public Relations. In C. Wankel (Ed.), *Encyclopedia of Business in Today's World* (pp. 1326–1330). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412964289.n766>
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23–48. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_3
- Grunig, J. E. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 11–31). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n1>
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1–19. Retrieved from http://www.prismjournal.org/global_pr.html
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*, 1(2), 303–321. <http://doi.org/10.1080/14616700050028271>

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The Effect of Worldviews On Public Relations Theory and Practice. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31–64). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grupo Marcuse. (2006). *De la miseria humana en el medio publicitario. Cómo el mundo se muere por nuestro modo de vida (2ª)*. BOOK, Santa Cruz de Tenerife, España: Melusina.
- Guallar, J., Suau, J., Ruiz Caballero, C., Sáez, A., & Masip, P. (2016). Redistribución de noticias y debate público en las redes sociales. *El Profesional de La Información*, 25(3), 358–366. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/303996467>
- Guirao, Á. (2006). ¿Forma parte la publicidad de nuestro patrimonio cultural? (Publicidad y patrimonio). *TONOS: Revista Electrónica de Estudios Filológicos*, 11(Julio), 1–29. Retrieved from <http://www.um.es/tonosdigital/znum11/estudios/10-publicidad.htm>
- Gusi, F. (2008). El patrimonio histórico-arqueológico de Castellón y su explotación turística: perspectivas de futuro. *Quaderns de Prehistòria I Arqueologia de Castelló*, 26, 169–196. Retrieved from http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/patrimonio-historico-arqueologico-castellon-explotacion-turistica-perspectivas-futuro/id/44787848.html
- Hall, C. M. (2010). Tourism Destination Branding and its Effects on National Branding Strategies: Brand New Zealand, Clean and Green But is it Smart? *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 68–89.
- Hall, C. M., & Piggin, R. (2002). Tourism business knowledge of World Heritage sites: a New Zealand case study. *International Journal of Tourism Research*, 4(5), 401–411. <http://doi.org/10.1002/jtr.391>
- Hall, C. M., & Zeppel, H. (1990). History, Architecture, Environment: Cultural Heritage and Tourism. *Journal of Travel Research*, 29(2), 54–55. <http://doi.org/10.1177/004728759002900212>
- Hall, D. (1999). Destination branding, niche marketing and national image projection in Central and Eastern Europe. *Journal of Vacation Marketing*, 5(3), 227–237. <http://doi.org/10.1177/135676679900500303>
- Hall, M. (2011). Towards World Heritage. In M. Hall (Ed.), *Towards World Heritage: International Origins of the Preservation Movement 1870-1930* (pp. 1–22). Farnham (UK) and Burlington (USA): Ashgate. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=yb6UUUMYe9kC&printsec=frontcover&dq=World+Heritage&hl=ca&sa=X&ei=yCUCU-u8EoGg0QXd44CwDA&ved=0CD8Q6AEwAzgK#v=onepage&q=World+Heritage&f=false>
- Ham, P. van. (2001). The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(5), 2–6. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20050245?uid=3737952&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103297347783>
- Ham, P. van. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149. <http://doi.org/10.1177/0002716207312274>
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109–121. Retrieved from

- <http://jvm.sagepub.com/content/10/2/109.abstract>
- Hänninen, L. (2010). La percepción de imagen de un destino turístico entre diversos públicos: Estudio de la imagen orgánica, inducida y compleja de Finlandia. In M. C. Carretón Ballester (Ed.), *La gestión de las relaciones con los públicos* (pp. 52–68). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10045/15720>
- Hardt, H. (1977). The Dilemma of Mass Communication: An Existential Point of View. *Journal of Communication Inquiry*, 2(2), 3–12. <http://doi.org/10.1177/019685997700200202>
- Hardt, H. (1978). Communication, Law and Morals: Notes Toward a Study of Responsibility and Mass Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 3(2), 3–12. <http://doi.org/10.1177/019685997800300201>
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42.
- Harrison, R. (2013). *Heritage: Critical Approaches*. *Heritage: Critical Approaches*. Abingdon (UK): Routledge. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=2bluenegmgC&printsec=frontcover&dq=World+Heritage&hl=ca&sa=X&ei=xnYCU4WKI4XGOQWimoDYDw&ved=0CDYQ6AEwADhG#v=onepage&q=World+Heritage&f=false>
- Harvey, D. C. (2008). The History of Heritage. In B. Graham & P. Howard (Eds.), *The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity* (pp. 19–36). Aldershot (England) and Burlington, VT (USA): Ashgate. Retrieved from http://kodu.ut.ee/~cect/teoreetilised_seminarid_2010/etnoloogia_uurimisr%C3%BChma_seminar/Harvey-The_History_of_Heritage.pdf
- Hausmann, A. (2012). The Importance of Word of Mouth for Museums: An Analytical Framework. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 32–43. Retrieved from http://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/km/Professurinhaberin/Publikationen/Rezension_Importance.pdf
- Hay-Edie, T., Mbaye, K., & Samba Sow, M. (2012). Conservation of World Heritage and community engagement in a transboundary biosphere reserve: Djoudj National Bird Sanctuary, Senegal. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 7–17). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Hays, S., Page, S. J., & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current Issues in Tourism*, 16(3), 211–239. <http://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
- Hazime, H. (2011). From city branding to e-brands in developing countries: An approach to Qatar and Abu Dhabi. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4731–4745. Retrieved from <http://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/E4383E518072>
- Heath, R. L. (2001). A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 31–51). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n2>
- Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). The Value of Research. In *Today's Public Relations: An Introduction* (pp. 106–134). Thousand Oaks: SAGE.

- <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452233055.n4>
- Heatherington, T. (2012). Nature, Concepts of. In *Encyclopedia of Global Studies* (pp. 1227–1232). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452218557.n382>
- Hellekson, K. (2009). A Fannish Field of Value: Online Fan Gift Culture. *Cinema Journal*, 48(4), 113–118. <http://doi.org/10.1353/cj.0.0140>
- Hellekson, K., & Busse, K. (2006). Introduction: Work in progress. In K. Hellekson & K. Busse (Eds.), *Fan Fiction and Fan Communities in the Age of Internet* (pp. 5–32). Jefferson, North Carolina (USA): McFarland. Retrieved from http://books.google.es/books?id=UgZsi_DOKoQC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Henriques, C., & Custódio, M. J. (2008). Folk Dancing, Tourism and Identity: A Relationship in (de)construction? In *16th ICOMOS General Assembly and International Symposium: "Finding the spirit of place – between the tangible and the intangible", 29 sept – 4 oct 2008, Quebec, Canada* (pp. 1–11). Quebec (Canada): ICOMOS. Retrieved from <http://openarchive.icomos.org/10/>
- Hergesell, A. (2006). *Influence of the World Heritage Certification on Destination Choice - An Assessment based on a Visitor Survey in Dresden*. Bournemouth University (UK). Retrieved from [http://www.du.se/PageFiles/5053/Hergesell Anja .pdf](http://www.du.se/PageFiles/5053/Hergesell%20Anja.pdf)
- Hermon, S., & Niccolucci, F. (2007). *Communicating Cultural Heritage in the 21st Century: The Chiron Project and its Research Opportunities*. (S. Hermon & F. Niccolucci, Eds.). European Network of Excellence in Open Cultural Heritage (EPOCH). Retrieved from http://www.epoch-net.org/index.php?option=com_content&task=view&id=202&Itemid=308
- Hernández Hernández, F. (1998). *El museo como espacio de comunicación*. Gijón (España): Trea.
- Hernández Hernández, F. (2002). *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*. Gijón (España): Trea.
- Herrera de la Muela, I. (2008). *La promoción cultural española en el exterior: la actividad cultural y promoción del cine del Instituto Cervantes (1991-2004)*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/8733/>
- Hildreth, J. (2010). Place branding: A view at arm's length. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 27–35. <http://doi.org/10.1057/pb.2010.7>
- Hills, M. (2002). *Fan Cultures*. London: Routledge.
- Hinojosa, V. (2013, January). Los recortes pasan factura a las entidades de promoción turística. *Hosteltur.com: Comunicación Para El Turismo Del Futuro*, 42–43.
- Holmström, S. (2004). Intermezzo: The reflective paradigm of public relations. In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation* (pp. 121–134). New York: Mouton de Gruyter.
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93–114. http://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6
- Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance From the Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84. http://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401_3
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations.

- Institute for Public Relations. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/topics/measuring-relationships/>
- Hong, H., Park, H., Lee, Y., & Park, J. (2012). Public Segmentation and Government–Public Relationship Building: A Cluster Analysis of Publics in the United States and 19 European Countries. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 37–68. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2012.626135>
- Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination Image and Destination Personality: An Application of Branding Theories to Tourism Places. *Journal of Business Research*, 59, 638–642. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.001>
- Hosteltur. (2013, May). La gastronomía española atrajo a 5,6 millones de turistas internacionales en 2012. *Hosteltur.com*. Retrieved from http://www.hosteltur.com/149320_gastronomia-espanola-atrajo-56-millones-turistas-internacionales-2012.html
- Hosteltur. (2014, November). El logo de Turespaña, seleccionado entre los más perdurables del mundo. *Hosteltur.com*. Retrieved from http://www.hosteltur.com/183320_logoturespana-seleccionado-perdurables-mundo.html
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. Retrieved from <http://poq.oxfordjournals.org/content/15/4/635.short>
- Huang, Y.-H. C., & Zhang, Y. (2013). Revisiting organization–public relations research over the past decade: Theoretical concepts, measures, methodologies and challenges. *Public Relations Review*, 39(1), 85–87. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.10.001>
- Huertas, A. (2008). Public relations and tourism: Fighting for the role of public relations in tourism. *Public Relations Review*, 34(4), 406–408. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.07.001>
- Huertas, A. (2009). Les marques turístiques de destinacions. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 63–72). Girona: Documenta Universitaria.
- Huertas, A. (2010). Las claves del Citybranding. Retrieved from <http://www.portalcomunicacion.com/lecciones.asp?aut=66>
- Huertas, A., Rovira, C., & Fernández-Cavia, J. (2011). Interactivity as a key factor in city website visibility and place brand communication. *Journal of Town and City Management*, 2(2), 132–142.
- Huertas Roig, A. (2014). *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas: Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas*. Barcelona: UOC, Colección Dircom.
- Huertas Roig, A., & Mariné-Roig, E. (2014). Uso y utilidades de las herramientas de análisis online para la evaluación de la comunicación de las marcas de destino a través de los social media. *Sphera Publica. Revista de Ciencias Sociales Y de La Comunicación*, Junio(Número Especial), 117–134. Retrieved from <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/203>
- Huguet, M. (2010). El modelo institucional de la presencia cultural española en el exterior en la primera década del siglo XXI. El modelo institucional de la presencia cultural española en el exterior en la primera década del siglo XXI Google™ Scholar: others by: Huguet, Montserrat Author(s): Huguet, Montserrat Issued date: 2010-04 URI: <http://hdl.handle.net/10016/8551> Descr. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10016/8551>

- Huguet i Biosca, J. (2010). La marca d'un país de futur. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 4–5. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/217257/296116>
- Hung, C. F. (2005). Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393–426. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1704_4
- Huong Bui, T. L., & Pérez, G. S. A. (2010). Destination branding: The comparative case study of Guam and Vietnam. *Journal of International Business Research*, 9(2), 95–111. Retrieved from http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/JIBR_Vol_9_SI_2_2010_p_95-111.pdf
- Hutton, J. G. (1999). The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199–214.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27, 247–261.
- ICCROM, ICOMOS, IUCN, & UNESCO World Heritage Centre. (2011). *Preparing World Heritage Nominations* (2nd ed.). Paris (France): The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Retrieved from <http://whc.unesco.org/en/activities/643/>
- ICOMOS International Committee on Cultural Tourism. (1993). *Tourism at World Heritage Cultural Sites: The Site Manager's Handbook*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).
- Iglesias Bedós, O. (2003). El Marketing Relacional y las Relaciones como Ejes Fundamentales del Marketing en el Sector Turístico. I Coloquio Predoctoral Europeo de Turismo y Ocio, Barcelona: ESADE-IMHI. Retrieved from <http://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/iglesiasoriol.pdf>
- Iglesias Onofrio, M., & Molina Rabadán, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: Los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online (HAOL)*, 16, 109–126. Retrieved from <http://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/haol/article/viewArticle/256>
- Inanloo Dailoo, S., & Pannekoek, F. (2008). Nature and Culture: A New World Heritage Context. *International Journal of Cultural Property*, 15(1), 25–47. <http://doi.org/10.1017/S0940739108080077>
- Inniss, T. (2012). Heritage and communities in a small island developing state: Historic Bridgetown and its Garrison, Barbados. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 69–81). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Instituto de Turismo de España. (2001). *Turismo cultural* (Vol. 2001). Madrid.
- Instituto de Turismo de España. (2002). *Plan de impulso al turismo cultural e idiomático*. Madrid.
- Iñiguez Ruiz-Clavijo, M. (2009). Culto y cultura: la gestión del patrimonio eclesiástico. *Patrimonio Mundial*, 53(2), 90–104.
- IOP/T21. (2014, March). El calentamiento global podría acabar con la Estatua de la Libertad y la Torre de Londres. *Tendencias 21: Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad Y Cultura*. Retrieved from <http://www.tendencias21.net/El-calentamiento-global-podria-acabar-con-la-Estatua-de-la-Libertad-y-la-Torre-de->

- Londres_a31703.html?preaction=nl&id=18375103&idnl=157838&
- Isar, Y. R. (2012). Culture, Notions of. In *Encyclopedia of Global Studies* (pp. 337–341). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452218557.n114>
- Isaza Londoño, J. L. (2012). An exceptional picture of a Spanish colonial city: Historic Centre of Santa Cruz de Mompo, Colombia. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 132–142). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Isbell, M. G. (2012). The Role of Boundary Spanners as the Interorganizational Link in Nonprofit Collaborating. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 159–165. <http://doi.org/10.1177/0893318911423641>
- Ishwaran, N. (2004). International Conservation Diplomacy and the World Heritage Convention. *Journal of International Wildlife Law & Policy*, 7(1–2), 43–56. <http://doi.org/10.1080/13880290490480158>
- Izetbegović, B., Radmanović, N., Komšić, Ž., Topić, B., Ivanov, G., Vujanović, F., ... Hennessey, M. A. (2013). *Dialogue Among Civilizations: Summit of the Heads of State of South-East Europe "Religious, Cultural and Historical Heritage as a Foundation for More Intensive Cooperation amongst States" Mostar, Bosnia and Herzegovina 2-3 June 2012*. (A.-B. Preis & M. L. Tinio, Eds.). Mostar (Bosnia and Herzegovina): United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Retrieved from http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=220283&set=51893B91_2_311&database=gedUse of uninitialized value in concatenation %28.%29 or string at D:\Web-Root\Ulis\cgi-bin\ulis.pl line 4225.&gp=Use of uninitialized value in concatenation %28.%29 or string at D:\Web-Root\Ulis\cgi-bin\ulis.pl line 4225.0&mode=e&lin=1&ll=3
- Izquierdo Navarro, F. (1971). *España vende mal*. Vilassar de Mar (España): Oikos-Tau.
- Jandt, F. E. (2013). *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community* (7th ed.). Thousand Oaks (USA): SAGE. Retrieved from http://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=JPb-tb_RmGEC&oi=fnd&pg=PR1&dq=An+Introduction+to+Intercultural+Communication:+Identities+in+a+Global+Community&ots=xwqD8b9vWb&sig=Rv0hge1kmhWy2ES69na5LR0ews4#v=onepage&q=An+Introduction+to+Intercultural+Communication%3A+Identities+in+a+Global+Community&f=false
- Jaya, G. N. (2007). Promotion of Intangible Heritage in Tourism through the medium of Dance Education. *Analele Universității Din Craiova. Seria Geografie*, 10, 176–186. Retrieved from <http://analegeo.ro/wp-content/uploads/2010/07/Articolul-17-Yaya.pdf>
- Jefferson, A., & Lickorish, L. (1991). *Marketing Tourism. A practical Guide*. Essex (UK): Longman.
- Jenkins, H. (2006). *Fans, Bloggers and Gamers. Exploring Participatory Culture*. New York, NY (USA): New York University. Retrieved from http://books.google.es/books?id=jj2eKl3NcBEC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Jenkins, H. (2007). Afterword: The Future of Fandom. In C. Harrington, J. Gray, & C. Sandvoss (Eds.), *Fandom: Identities and Communities in a Mediated World* (pp. 357–364). New York: New York University. Retrieved from <http://muse.jhu.edu/books/9780814743713>
- Jenkins, H., & Deuze, M. (2008). Editorial: Convergence Culture. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 5–12.

- <http://doi.org/10.1177/1354856507084415>
- Jennings, G. R. (2009). Methodologies and Methods. In T. Jamal & M. Robinson (Eds.), *The SAGE Handbook of Tourism Studies* (pp. 673–694). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9780857021076.n38> Print
- Jewell, B., & Crotts, J. C. (2001). Adding Psychological Value to Heritage Tourism Experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(4), 13–28. Retrieved from <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:10084>
- Jiménez-Landi, A. (1985). Arquitectura popular española. *Estudios Turísticos*, 86, 3–40. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2206892>
- Jiménez, M., & Castells, M. (2010). Les marques són més importants que els països: Entrevista a Manuel Castells. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 25–31. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218681/298456>
- Jiménez Morales, M., & San Eugenio Vela, J. de. (2009). Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 14(26), 277–297.
- Jimeno Viñes, M. (2005). *El turismo cultural en la gestión de la Marca España* (Documento de Trabajo (DT) No. 39/2005). Madrid. Retrieved from http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/214/214_JimenoVinyesPDF.pdf
- Johansson, J. K., Douglas, S. P., & Nonaka, I. (1985). Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 388–396. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3151584>
- Johnson, M. A., & Sink, W. (2013). Ethnic museum public relations: Cultural diplomacy and cultural intermediaries in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 2(3), 355–376. <http://doi.org/10.1177/2046147X13491762>
- Jokilehto, J. (2006). Considerations on authenticity and integrity in world heritage context. *City & Time*, 2(1), 1–16. Retrieved from <http://www.ceci-br.org/novo/revista/viewarticle.php?id=44>
- Jones, C. (1980). Homelessness in Modern Society: Mead, Berger and Mass Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 6(1), 17–30. <http://doi.org/10.1177/019685998000600103>
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x/abstract>
- Jones, S. G. (1997). The Internet and its Social Landscape. In S. G. Jones (Ed.), *Virtual Culture: Identity & Communication in Cybersociety* (pp. 7–35). Thousand Oaks, California (USA): SAGE. Retrieved from http://books.google.es/books?id=KacfpI0zYAUC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Jong, M. de. (2011). The Place Branding of Qatar. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 31–35. Retrieved from <http://www.nisonline.com/index.php/rhm/article/view/166>
- Juan Tresserras, J. (2004). El arqueoturismo o turismo arqueológico: un paso más para la valorización del patrimonio arqueológico. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–

7. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=301959
- Kaandorp, A. C. (2010). Consumer-generated advertisements: examining and creating executions for Starbucks and Chipotle commercials. In A. G. Woodside (Ed.), *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites* (pp. 139–147). Boston (USA): Emerald.
- Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication*, 5, 117–141. Retrieved from <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/704>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <http://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Katus, J. (2004). Intermezzo: Civil society and public relations. In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation* (pp. 387–392). New York: Mouton de Gruyter.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. *The Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509–523. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2747854>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v1/n1/abs/5990005a.html>
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26–37. <http://doi.org/10.1057/pb.2008.3>
- Kavoura, A. (2001). *State Policy for the Presentation of Greek National Heritage: the Case of the Cultural World Heritage Sites*. University of Stirling. Retrieved from <https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/1804>
- Kavoura, A. (2007). Advertising of National Identity and Tourism Bureaucracy. *Current Issues in Tourism*, 10(5), 397–414. <http://doi.org/10.2167/cit276.0>
- Kavoura, A. (2012). Politics of Heritage Promotion: Branding the Identity of the Greek State. *Tourism Culture & Communication*, 12(2), 69–83. <http://doi.org/10.3727/109830413X13575858951086>
- Keitumetse, S., & Nthoi, O. (2009). Investigating the impact of World Heritage site tourism on the intangible heritage of a community: Tsodilo Hills World Heritage site, Botswana. *International Journal of Intangible Heritage*, 4, 144–150. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2249856
- Kelly, L., & Booth, C. (2004). Public Relations. In *Dictionary of Strategy: Strategic Management A-Z* (p. 134). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452229805.n524>
- Keynes, J. M. (1933). *Essais de persuasion* (2nd ed.). Paris (France): Gallimard.
- Keyton, J., & Wall Jr., V. D. (1989). Symlog: Theory and Method for Measuring Group and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 2(4), 544–567. <http://doi.org/10.1177/0893318989002004006>
- Khuon, K.-N. (2012). Angkor Archaeological Park and communities: Angkor, Cambodia. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 312–324). Cambridge (UK): Cambridge University.

- Ki, E.-J., & Hon, L. C. (2008). A Measure of Relationship Cultivation Strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1–24. <http://doi.org/10.1080/10627260802520488>
- Kilambi, A., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2013). Constitutive marketing: Towards understanding brand community formation. *International Journal of Advertising. The Quarterly Review of Marketing Communications*, 32(1), 45–64.
- Kim, M.-S. (2001). Perspectives on Human Communication: Implications for Transculture Theory. In V. H. Milhouse, M. K. Asante, & P. O. Nwosu (Eds.), *Transcultural Realities: Interdisciplinary Perspectives on Cross-Cultural Relations* (pp. 3–33). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452229430.n1>
- Kim, Y. Y. (2007). Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 237–253. <http://doi.org/10.1080/17475750701737181>
- King, A. D. (2004). *Spaces of Global Cultures: Architecture, Urbanism, Identity*. London: Routledge.
- King, L. M. (2011a). Communicating the World Heritage brand: Building appreciation and commitment to the World Heritage concept. In *Keeping the Outstanding Exceptional: the Future of World Heritage in Australia* (pp. 192–197). Sydney (Australia): The Australian Committee for IUCN (ACIUCN). Retrieved from aciucn.org.au/wp-content/.../08/34_King2.pdf
- King, L. M. (2011b). *Investigating the role of the World Heritage brand in attracting visitors to protected areas in Queensland, Australia*. James Cook University. Retrieved from <http://eprints.jcu.edu.au/21186>
- King, L. M., & Prideaux, B. (2010). Special interest tourists collecting places and destinations: A case study of Australian World Heritage sites. *Journal of Vacation Marketing*, 16(3), 235–247. <http://doi.org/10.1177/1356766710372241>
- Kiouis, S., Popescu, C., & Mitrook, M. A. (2007). Understanding Influence on Corporate Reputation: An Examination of Public Relations Efforts, Media Coverage, Public Opinion, and Financial Performance From an Agenda-Building and Agenda-Setting Perspective. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147–165. <http://doi.org/10.1080/10627260701290661>
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (1995). Theorizing Heritage. *Ethnomusicology*, 39(3), 367–380. Retrieved from <https://www.nyu.edu/classes/bkg/web/semheritage.pdf>
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (2004). Intangible Heritage as Metacultural Production. *Museum International*, 56(221), 52–65. <http://doi.org/10.1111/j.1350-0775.2004.00458.x>
- Knox, P. L. (2005). Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World. *Journal of Urban Design*, 10(1), 1–11. <http://doi.org/10.1080/13574800500062221>
- Koschmann, M. A. (2012). Developing a Communicative Theory of the Nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139–146. <http://doi.org/10.1177/0893318911423640>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2003). *Marketing para Turismo (3ª)*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9, 249–261.

- <http://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kreps, G. L. (1986). *Organizational communication: Theory and practice*. London (UK): Longman.
- L'Etang, J. (2009). Public Relations and Diplomacy in a Globalized World: An Issue of Public Communication. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 607–626. <http://doi.org/10.1177/0002764209347633>
- L'Etang, J., Falkheimer, J., & Lugo, J. (2007). Public relations and tourism: Critical reflections and a research agenda. *Public Relations Review*, 33(1), 68–76. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.008>
- Labadi, S. (2007). Representations of the nation and cultural diversity in discourses on World Heritage. *Journal of Social Archaeology*, 7(2), 147–170. <http://doi.org/10.1177/1469605307077466>
- Labadi, S., & Long, C. (2010). Introduction. In S. Labadi & C. Long (Eds.), *Heritage and Globalisation* (pp. 1–16). London and New York: Routledge. Retrieved from http://www.amazon.com/Heritage-Globalisation-Key-Issues-Cultural/dp/041557112X#reader_041557112X
- Laco, K. (2013). What do PR practitioners do? In S. Wolstenholme (Ed.), *Introduction to Public Relations* (pp. 30–51). Harlow (UK): Pearson.
- Lalueza, F. (2006). ¿Constituye la comunicación persuasiva el paradigma comunicativo de la sociedad del conocimiento? *UOC Papers: Revista Sobre La Sociedad Del Conocimiento*, 3. Retrieved from <http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/lalueza.html>
- Lalueza, F. (2008). Investigar las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento: ¿tabla rasa o tabla de salvación? In *I+C Investigar la Comunicación. Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC) . Santiago, 30.'01.2008 - 01.02.2008*. Santiago de Compostela (España). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/266242809>
- Lammers, J. C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 154–182. <http://doi.org/10.1177/0893318910389280>
- Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00274.x>
- Landers, M. W. (2010). *Catalonia is a Country: World Heritage and Regional Nationalism*. University of Oregon. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1794/10474>
- Landi, M. E. (2009). *Il Turismo Archeologico: ruolo e prospettive del sistema - Itallia nell'area del Mediterraneo*. Università degli Studi di Napoli "Federico II." Retrieved from <http://www.fedoa.unina.it/3056/>
- Landorf, C. (2009). Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 53–70. <http://doi.org/10.1080/09669580802159719>
- Lange-Faria, W., & Elliot, S. (2012). Understanding the Role of Social Media in Destination Marketing. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 7(1), 193–211. Retrieved from http://www.chios.aegean.gr/tourism/VOLUME_7_No1_art10.pdf
- Lasheras Peña, A. B. (2009). *España en París. La imagen nacional en las Exposiciones Universales, 1855-1900*. Universidad de Cantabria. Retrieved from

- <http://hdl.handle.net/10902/1340>
- Lavín Berdonces, A. C., Yáñez Vega, A., & Laín García, M. (1996). Arqueología y Medios de Comunicación. *PH: Boletín Del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico*, 4(14), 98–103. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3007631>
- Lawniczak, R. (2004). Intermezzo: The transitional approach to public relations. In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation* (pp. 217–226). New York: Mouton de Gruyter.
- Laws, E. (1992). *Tourism Marketing. Service and Quality Management Perspectives*. Leckhampton (UK): Stanley Thornes.
- Lazzarotti, O. (2000). Patrimoine et Tourisme: Un Couple de la Mondialisation. *Mappemonde*, 57(1), 12–16. Retrieved from <http://www.mgm.fr/PUB/Mappemonde/M100/Lazzarotti.pdf>
- Leask, A. (2006). World Heritage Site designation. In A. Leask & A. Fyall (Eds.), *Managing World Heritage Sites* (1st ed., pp. 5–19). Burlington, MA (USA): Butterworth-Heinemann. Retrieved from http://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=XSN7p_qlgnkC&oi=fnd&pg=PA37&dq=Stakeholders+and+community+participation&ots=gThrD6VVEI&sig=rOFq1kBfz25dykeedL7Oly2Nfyg#v=onepage&q=Stakeholders+and+community+participation&f=false
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. http://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2001). Managing Community Relationships to Maximize Mutual Benefit: Doing Well by Doing Good. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 527–535). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n45>
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D., & Laurie, J. (1999). Time as an Indicator of the Perceptions and Behavior of Members of a Key Public: Monitoring and Predicting Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 167–183. <http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1102>
- Lee, E. (2010). World Heritage site status: boon or bane? *International Institute for Asian Studies Newsletter*, 54(Summer), 6–9. Retrieved from <http://www.ias.nl/the-newsletter/article/world-heritage-site-status-boon-or-bane>
- Lee, M. (2011). Historical Milestones in the Emergence of Nonprofit Public Relations in the United States, 1900-1956. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 318–335. <http://doi.org/10.1177/0899764009343021>
- Lee, S. (2009). International Public Relations. In W. F. Eadie (Ed.), *21st Century Communication: A Reference Handbook* (pp. 758–767). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412964005.n84>
- Leitch, S., & Neilson, D. (2001). Bringing Publics Into Public Relations: New Theoretical Frameworks for Practice. In R. L. Heath & D. Neilson (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 127–139). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n9>
- Leiva, R. (2011). *La imagen de España en la prensa económica de referencia mundial* (Documentos de Estrategia No. T02/2011). Retrieved from <http://www.corporateexcellence.org/index.php/web/Centro-de-conocimiento/La->

- imagen-de-Espana-en-la-prensa-economica-de-referencia-mundial
- Lemos, L. de. (2005). Conclusiones de la sesión: El patrimonio del pasado: Ventana abierta al turismo del futuro. In T. de Azcárate Bang, L. Jiménez Herrero, & C. Marín Cabrera (Eds.), *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible* (pp. 220–221). Barcelona: Instituto de Turismo Responsable.
- Leniaud, J.-M. (2002). *Les archipels du passé: Le patrimoine et son histoire*. Paris: Arthème Fayard. Retrieved from http://books.google.es/books?id=UD5Y0ef-6RAC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Lewis, L. K. (2012). Becoming Useful: Using Engaged Scholarship as a Means to Move NPO Scholarship Forward. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 186–192. <http://doi.org/10.1177/0893318911423763>
- Lewis, L. K., Hamel, S. A., & Richardson, B. K. (2001). Communicating Change to Nonprofit Stakeholders: Models and Predictors of Implementers' Approaches. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 5–41. <http://doi.org/10.1177/0893318901151001>
- Lías Gaspar, D. (1974). La promoción del turismo por las agencias de viajes: publicidad y relaciones públicas. *Estudios Turísticos*, 42, 105–117.
- Licon, W., & Velez Bedoya, R. (2005). Las marcas país en la administración cultural: Variable estratégica en la sociedad global de las negociaciones. *Apuntes Del CENES*, 25(4), 169–176. Retrieved from <http://virtual.uptc.edu.co/revistas2013f/index.php/cenes/article/view/184>
- Liljedahl, J. (2010). *Using place branding to attract tourists and residents to Swedish regions*. Luleå University of Technology. Retrieved from <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2010/016/LTU-DUPP-10016-SE.pdf>
- Lipe, W. D. (1984). Value and meaning in cultural resources. In H. Cleere (Ed.), *Approaches to the archaeological heritage* (pp. 1–11). Cambridge (UK): Cambridge University. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=dhk9AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=World+Heritage&hl=ca&sa=X&ei=cVUCU7-ZOrSU0QXZu4GoDQ&ved=0CHMQ6AEwCDgo#v=onepage&q=World+Heritage&f=false>
- Llarch, E. (2010a). Economía de la identitat, economía de la diferència. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 6–13. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/217273/296252>
- Llarch, E. (2010b). Introducció. Els sectors productius i la marca Catalunya. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 136–137. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218426/297574>
- Llop i Bayo, F. (2009). Un patrimonio para una comunidad: estrategias para la protección social del Patrimonio Inmaterial. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 133–144. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Lochard, G., & Boyer, H. (1998). *La comunicación mediática*. Barcelona (España): Gedisa.
- Locke, K. D. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London (UK): SAGE.
- Loda, M. D., Norman, W., & Backman, K. F. (2007). Advertising and Publicity: Suggested New Applications for Tourism Marketers. *Journal of Travel Research*, 45(3), 259–265. <http://doi.org/10.1177/0047287506292688>

- Lois González, R. C. (1999). Revitalización económica y desarrollo urbano reciente de Santiago de Compostela. Análisis de un proceso. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 161–196). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587–604. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2002.tb00826.x>
- Loo, T., & Davies, G. (2006). Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management? *Corporate Reputation Review*, 9(3), 198–210. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550025>
- Lopes Da Silva, E., Bravo, E., Oliveira, H., & Guzman Pedraza, T. (2010). El efecto de la imagen de marca país en el proceso de decisión de compra del consumidor. *Intangible Capital*, 6(2), 334–344. <http://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.334-344>
- López-Guzmán, T., & Jesus, M. M. (2011). Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación a las rutas culinarias. In *International Conference on Tourism & Management Studies* (pp. 915–922). Algarve (Portugal): School of Management, Hospitality and Tourism of the University of Algarve. Retrieved from <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/255/381>
- López Font, L., & Cuesta Cambra, U. (2011). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias E Innovación En Comunicación*, 3, 23–25. Retrieved from <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/46>
- López Guzmán, R. (2010). Declaración de Baeza. In R. López Guzmán (Ed.), *Patrimonio Histórico: retos, miradas, asociaciones e industrias culturales* (pp. 216–217). Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.
- López Lita, R. (2012). Una evolución en el modelo de negocio de la comunicación. Nuevos conceptos y nuevas estrategias. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 89–100). Madrid: ESIC.
- López Trujillo, M. Á. (2006). *Patrimonio: la lucha por los bienes culturales españoles (1500-1939)*. Gijón (España): Trea.
- Lorenzo, M. (2012, September). En 2030 habrá 1.800 millones de turistas viajando por el mundo. *Tendencias 21: Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad Y Cultura*. Retrieved from http://www.tendencias21.net/En-2030-habra-1-800-millones-de-turistas-viajando-por-el-mundo_a13038.html
- Lorusso, S., & Schippa, B. (1992). *La metodologie scientifiche per lo studio dei beni culturali: Diagnosi e valutazione tecnico-economica*. Roma: Bulzoni.
- Lucena Giraldo, M. (2006). Los estereotipos sobre la imagen de España. *Norba: Revista de Historia*, 19, 219–229.
- Lynch, M. (2000). Social Impacts of World Heritage Listing. Extracts from “Securing the Wet Tropics?” edited by Geoff McDonald and Marcus Lane, published by The Federation Press, NSW, 2000. Retrieved from http://www.wettropics.gov.au/rainforest_explorer/Resources/Documents/8to9/SocialImpacts.pdf
- MacDonald, G. M. E. (2004). *Unpacking cultural tourism*. Simon Fraser University.

- Mackay, R. (2006). Whose Archaeology? Social Considerations in Archaeological Research Design. In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *"Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation". The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 131–136). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from http://books.google.es/books?id=5btQAQAAQBAJ&pg=PA163&lpg=PA163&dq=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites:+Prologue+to+Proactive+Management&source=bl&ots=rhGslfEd9s&sig=qa6cWDJ_byKdyvtWcQVbZ-wwGOI&hl=ca&sa=X&ei=zGwTU82XCeGm0QWBnoGICA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites%25253A+Prologue+to+Proactive+Management&f=false
- Mananghaya, J. B. (2012). Living cultural landscape: Rice Terraces of the Philippine Cordilleras. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 178–187). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Manca, L. D. (1975). Notes On Communication and Change. *Journal of Communication Inquiry*, 1, 37–44. <http://doi.org/10.1177/019685997500100205>
- Manfredi Sánchez, J. L. (2010). Estrategia de comunicación y diplomacia pública. Hacia una nueva comunicación exterior regional. In *II Congreso Internacional Comunicación 3.0: Nuevos Medios, Nueva Comunicación, Universidad de Salamanca, 4 y 5 de octubre de 2010* (pp. 1–9). Salamanca (España): Universidad de Salamanca. Retrieved from <http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/060.pdf>
- Manfredi Sánchez, J. L., & Cachinero, J. (2013). *Diplomacia Pública y Reputación: Ideas para España*. Madrid. Retrieved from http://www.dmasillorenteycuenca.com/publico/130522_informe_especial_diplomacia_publica_y_reputacion.pdf
- Manheim, J. B., & Albritton, R. B. (1984). Changing National Images: International Public Relations and Media Agenda Setting. *The American Political Science Review*, 78(3), 641–657. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1961834>
- Marca-Francés, G., Matilla, K., & Mateos Rusillo, S. M. (2013). Relaciones públicas y creación de espacios web para periodistas en museos internacionales. In J. Rodríguez-Torres (Ed.), *Códigos comunicativos y docencia* (pp. 283–299). Madrid: Visión Libros.
- Marca Francés, G. (2008). Marcas y patrimonio cultural: tangibilización de la comunicación. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 155–174). Gijón (España): Trea.
- Marca Francés, G. (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*. Universitat Rovira i Virgili. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/51765>
- Marcotte, P., & Bourdeau, L. (2012). Is the World Heritage label used as a promotional argument for sustainable tourism? *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 2(1), 80–91. <http://doi.org/10.1108/20441261211223289>
- Marinao Artigas, E. (2010). *Confianza hacia los destinos turísticos. El rol de la imagen, sus habitantes e instituciones*. Universidad Autónoma de Madrid. Retrieved from <http://digitool-uam.greendata.es:1801/view/action/singleViewer.do?dvs=1394031277761~14&locale=>

- ca&VIEWER_URL=/view/action/singleViewer.do?&DELIVERY_RULE_ID=4&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true©RIGHTS_DISPLAY_FILE=copyrightsTESIS
- Martin, G. R. R. (2011). *Danza de Dragones: Canción de Hielo y Fuego 5* (2ª). Barcelona: Gigamesh.
- Martin, J. N., & Butler, R. L. W. (2001). Toward an Ethic of Intercultural Communication Research. In V. H. Milhouse, M. K. Asante, & P. O. Nwosu (Eds.), *Transcultural Realities: Interdisciplinary Perspectives on Cross-Cultural Relations* (pp. 283–299). Thousand Oaks: SAGE. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229430.n16>
- Martín, M. (2006). La interpretación del patrimonio y la gestión de los recursos culturales. In R. Calaf & O. Fontal Merillas (Eds.), *Miradas al patrimonio* (pp. 203–214). Gijón (España): Trea.
- Martín de la Rosa, B. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: El patrimonio cultural. *PASOS. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 1(2), 155–160. Retrieved from www.pasosonline.org
- Martín Emparan, A. (2009). Primer proyecto español de marca-país: la Exposición Iberoamericana de Sevilla, 1929. *I+Diseño: Revista Internacional de Investigación, Innovación Y Desarrollo En Diseño*, 1(1), 7–20. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3131411>
- Martín Guglielmino, M. (2007). La difusión del patrimonio. Actualización y debate. *E-Rph: Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, 1(Diciembre), 195–215. Retrieved from <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/estudios/articulo.php>
- Martínez, L. P. (2006). Tangible e intangible. Reflexiones acerca de la cultura del agua y el patrimonio de la humanidad en Elche. *Imafronte*, 18, 73–91. Retrieved from <http://revistas.um.es/imafronte/article/view/36411>
- Martínez Expósito, A. (2010). El español como marca: el curriculum de ELE como imagen cultural y su dimensión afectiva. In *I Congreso de Español como Lengua Extranjera en Asia-Pacífico (CE/LEAP)* (pp. 74–89). Manila, Philippines: Instituto Cervantes de Manila y Embajada de España en Filipinas. Retrieved from <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:239016>
- Martínez González, J. A. (2011). Marketing turístico institucional en España. El caso de Turespaña y Turismo de Tenerife. *TURyDES: Revista de Investigación En Turismo Y Desarrollo Local*, 4(9), 1–15. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/jamg3.htm>
- Martínez Nicolás, M. (1996). *Proyecto docente y de investigación: Métodos de investigación en comunicación I*. Santiago de Compostela (España).
- Martínez Nicolás, M. (2008). La investigación sobre comunicación en España. Evolución histórica y retos actuales. In M. Martínez Nicolás (Ed.), *Para investigar la comunicación: Propuestas teórico-metodológicas* (pp. 13–52). Madrid: Tecnos.
- Martínez Quintana, M. V. (2006). *Ocio y turismo en la sociedad actual: los viajes, el tiempo libre y el entretenimiento en el mundo globalizado*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Martínez Yáñez, C. (2006). *El Patrimonio Cultural: los nuevos valores, tipos, finalidades y formas de organización*. Universidad de Granada. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10481/1343>
- Martorell Castellano, C. (2013). *Segueix-nos a Facebook! La participació dels consumidors a*

- les comunitats de marca virtuals*. Universitat Ramon Llull, Facultat de Comunicació Blanquerna. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/119360>
- Marzano, G. (2009). Power in Destination Branding. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 247–267. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2009.01.004>
- Masip, P., Guallar, J., Suau, J., Ruiz Caballero, C., & Peralta, M. (2015). Información de actualidad y redes sociales: comportamiento de las audiencias. *El Profesional de La Información*, 24(4). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/281865537>
- Mateos Rusillo, S. M. (2008a). Hacia una comunicación global del patrimonio cultural, o cómo potenciar su uso fomentando su preservación. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 19–50). Gijón (España): Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2008b). Introducción. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 13–15). Gijón (España): Trea.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009a). El patrimoni cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *Comunicació del patrimoni cultural* (pp. 5–38). Barcelona: UOC.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009b). El procés de comunicació global del patrimoni cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *Comunicació del patrimoni cultural* (pp. 5–36). Barcelona: UOC.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009c). La comunicació: La visualització del productes patrimonials. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *Comunicació del patrimoni cultural* (pp. 5–35). Barcelona: UOC.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009d). La difusió cultural: La clau d'accés als continguts culturals. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *Comunicació del patrimoni cultural* (pp. 5–35). Barcelona: UOC.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009e). Les TIC com a eines de comunicació global del patrimoni cultural. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *Comunicació del patrimoni cultural* (pp. 5–27). Barcelona: UOC.
- Mateos Rusillo, S. M. (2009f). Patrimoni cultural i indústria turística. La comunicació com a estratègia per afavorir un matrimoni sostenible. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 213–234). Girona: Documenta Universitaria.
- Mateos Rusillo, S. M., & Colorado, A. (2008). Viejas y nuevas discusiones sobre la relación entre patrimonio artístico y cultural digital. Charla con Arturo Colorado. *Miradas Desde La Copa: E-Revista de Comunicación Y Patrimonio Cultural*, 1, 2–11. Retrieved from http://www.comunicacionpatrimonio.net/wp-content/uploads/2009/05/miradas_01.pdf
- Matilla, K. (2008a). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Universitat Ramon Llull. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/9222>
- Matilla, K. (2008b). Un nou model estratègic aplicat a les relacions públiques i a la comunicació corporativa. *Treballs de Comunicació*, 25(desembre), 101–130. <http://doi.org/10.2436/20.3008.01.54>
- Matilla, K. (2010a). Aportaciones para un nuevo Modelo de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas. In M. C. Carretón Ballester (Ed.), *La gestión de las relaciones con los públicos* (pp. 155–175). THES, Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10045/15720>

- Matilla, K. (2010b). Issues Management. Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales. *aDResearch*, 2, 40–57. Retrieved from <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIC-vol.-2-Matilla-2010.pdf>
- Matilla, K., Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Marca-Francés, G. (2014). ¿Quién y cómo contrata a los dircoms? Los estudios universitarios tipo MBA-Master in Business Administration en España en el curso 2013-14. In E. Bernad Monferrer (Ed.), *Actualización de los nuevos sistemas educativos* (1ª, pp. 307–329). incollection, Madrid: Asociación Cultural y Científica Iberoamericana (ACCI).
- Matilla, K., Hernández, S., & Compte-Pujol, M. (2016). Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa en los grados universitarios catalanes en el curso académico 2015-2016. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(6), 213–234. Retrieved from <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/383>
- Matilla, K., Marca Francés, G., & Sáez Casas, A. (2012). Estrategia, issues management y medios de comunicación vs esfera pública, cambio y nuevas tendencias de futuro. *FISEC-Estrategias*, 6(16), 23–42. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1673&tipo=A&eid=16&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Matilla, K., Oliveira, A., & Compte-Pujol, M. (2015a). Strategy and Public Relations in Europe during the 21st Century: Is there a gap between praxis and academia? *Wulfenia Journal*, 22(2), 308–317. article. Retrieved from <http://www.multidisciplinarywulfenia.org/auto/index.php/pdf/stream/5gnLPUJ/1421828300>
- Matilla, K., Oliveira, A., & Compte-Pujol, M. (2015b). The Use of the Concept “Public Relations”: A Bibliographic Comparison between Europe and the USA. *International Journal of History and Cultural Studies (IJHCS)*, 1(1), 44–52. Retrieved from <https://www.arcjournals.org/international-journal-of-history-and-cultural-studies/volume-1-issue-1>
- Matilla, K., Oliveira Dos Santos, A., & Compte-Pujol, M. (2013). Estrategia y Relaciones Públicas en Europa en el s. XXI: ¿existe una brecha entre “praxis” y academia? In M. Ledo Andión & M. I. Vassallo de Lopes (Eds.), *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura e Esferas de Poder*, 29, 30 e 31 de maio, Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela (pp. 1412–1424). Santiago de Compostela (España): AssIBERCOM / AGACOM. Retrieved from <http://www.estudiosaudiovisuais.org/lusofonia/revision/ActasXIIICongresoIBERCOM.pdf>
- Matrat, L. (1971). *Rélations publiques et management*. Bruxelles: CERP.
- Matrat, L. (1975). Doctrine européenne des relations publiques, condition du dialogue et de la participation. *Estudios de Comunicación Social Y Relaciones Públicas*, 1, 29–33.
- Matrat, L. (1987). Quel avenir pour les relations publiques? Quel avenir pour la profession? *Sélection CERP*, 87, 7–12.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación* (1ª). Barcelona (España): Paidós.
- Mbaiwa, J. E., & Stronza, A. L. (2009). The Challenges and Prospects for Sustainable Tourism and Ecotourism in Developing Countries. In T. Jamal & M. Robinson (Eds.), *The SAGE Handbook of Tourism Studies* (pp. 334–355). London: SAGE.

- <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9780857021076.n19>
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38–54. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- McDowell, S. D. (1997). Telecommunications, Cities, and Geographic and Social Space. *Journal of Communication*, 47(1), 136–143. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1997.tb02699.x>
- McKeever, B. W. (2013). From Awareness to Advocacy: Understanding Nonprofit Communication, Participation, and Support. *Journal of Public Relations Research*, 25(4), 307–328. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2013.806868>
- McKercher, B. (2002). Towards a classification of cultural tourists. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), 29–38. <http://doi.org/10.1002/jtr.346>
- McKercher, B., Ho, P. S. Y., & Cros, H. du. (2005). Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong. *Tourism Management*, 26, 539–548. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.02.018>
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. London (UK): Routledge. Retrieved from http://www.amazon.com/Marketing-Museum-Heritage-Care-Preservation-Management-Mclean/dp/0415152933#reader_0415152933
- McLuskie, C. E. (1977). Technical Rationality and the Public Realm: A Critical Theory of Responsibility as Mass Communication Theory and Practice. *Journal of Communication Inquiry*, 3(1), 13–29. <http://doi.org/10.1177/019685997700300103>
- McLuskie, E. (1974). Can Science Understand Itself?: Prolegomena To the Study of Human Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 1(1), 11–44. <http://doi.org/10.1177/019685997400100103>
- McLuskie, E. (1975). Against a Science of Human Communication: the Role of Hermeneutics in Contributing Arguments From the Frankfurt School. *Journal of Communication Inquiry*, 1(2), 7–19. <http://doi.org/10.1177/019685997500100203>
- Mediano Serrano, L. (2001). Factores a considerar en la gestión de marketing del turismo rural. Cómo integrar turismo, marketing y medio ambiente en aras de un desarrollo sostenible. *Revista de Dirección Y Administración de Empresas*, 9, 131–145.
- Medina, F. X. (2009). Mediterranean diet, culture and heritage: challenges for a new conception. *Public Health Nutrition*, 12(9A), 1618–1620. <http://doi.org/10.1017/S1368980009990450>
- Medway, D., & Warnaby, G. (2008). Alternative perspectives on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 641–653. <http://doi.org/10.1108/03090560810862552>
- Meehan, E. R. (2001). Culture: Text or Artifact or Action? *Journal of Communication Inquiry*, 25(3), 208–217. <http://doi.org/10.1177/0196859901025003002>
- Meinke, A. C., & PIng, M. D. (1999). Preserving International Heritage. *World Trade*, 12(9), 96. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/2220232/preserving-international-heritage>
- Memelsdorff, F. (1998). Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa. *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 25(4), 73–80. Retrieved from <http://www.ismontessori.edu.pe/marketing/MARKETING EN TURISMO.pdf>
- Mercado Idoeta, C., & Bernal Turnes, P. (2007). La marca país como herramienta para

- mejorar la posición de mercado de las empresas españolas. In C. Mercado Idoeta (Ed.), *XXI Congreso Anual AEDEM* (pp. 1–14). Madrid: Universidad Rey Juan Carlos. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524997>
- Merten, K. (2004). Intermezzo: A constructivistic approach to public relations. In B. van Ruler & D. Vercic (Eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-Nation* (pp. 45–54). New York: Mouton de Gruyter.
- Meunier, J.-P., & Peraya, D. (1993). *Introduction aux theories de la communication* (1st ed.). Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Michael, C., & Sedghi, A. (2014, May 6). The world cities with the most powerful brands - get the data. *The Guardian.com*. Retrieved from <http://www.theguardian.com/cities/datablog/2014/may/06/world-cities-most-powerful-brands-get-the-data>
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., & Morgan, M. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4th ed.). Oxford (UK): Elsevier.
- Miguel, A. de. (1972). *España, marca registrada*. Barcelona (España): Kairós.
- Míguez González, M. I. (2006). *Los públicos en las relaciones públicas: Estudio recopilatorio y crítico sobre las principales aportaciones de los públicos en las relaciones públicas*. Universidade de Vigo.
- Míguez González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, “stakeholder” y “constituent” en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 12(23), 183–197. Retrieved from <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/3654>
- Míguez González, M. I. (2008). La perspectiva retórica de las relaciones públicas: Estado de la cuestión en el siglo XXI. In *I+C Investigar a comunicación [Recurso electrónico]: Invetigar la comunicación = Invetigar la comunicació = Komunikazio-lkerketa : Actas y memoria final : Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de* (pp. 1–15). Santiago de Compostela (España): Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC). Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3277479>
- Míguez González, M. I. (2009). Estratègies i tècniques de relacions públiques a la indústria turística del segle XXI. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 251–260). Girona: Documenta Universitaria.
- Míguez González, M. I. (2012). Relaciones públicas 2.0 en el sector turístico: análisis de caso del patronato de turismo rías Baixas. In E. Ordeix & J. Rom (Eds.), *V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques: La innovació en relacions públiques* (pp. 479–492). Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna - Universitat Ramon Llull.
- Míguez González, M. I. (2015). Algunas cuestiones terminológicas en torno a la Comunicación Corporativa. In K. Matilla (Ed.), *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña* (pp. 267–345). Barcelona: UOC.
- Mihailovich, P. (2006). Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation brand. *Place Branding*, 2, 229–247. <http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990060>
- Miles, S. (2012). The neoliberal city and the pro-active complicity of the citizen consumer. *Journal of Consumer Culture*, 12(2), 216–230. <http://doi.org/10.1177/1469540512446881>

- Millar, S. (2006). Stakeholders and community participation. In A. Leask & A. Fyall (Eds.), *Managing World Heritage Sites* (1st ed., pp. 37–54). Burlington, MA (USA): Butterworth-Heinemann. Retrieved from http://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=XSN7p_qIgnkC&oi=fnd&pg=PA37&dq=Stakeholders+and+community+participation&ots=gThrD6VVEI&sig=rOFq1kBfz25dykeedL70ly2Nfyg#v=onepage&q=Stakeholders and community participation&f=false
- Miller, D., & Schlesinger, P. (2001). The Changing Shape of Public Relations in the European Union. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 675–685). Thousand Oaks: SAGE. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n61>
- Miller, V. D., Poole, M. S., Seibold, D. R., Myers, K. K., Park, S., Monge, P., ... Shumate, M. (2011). Advancing Research in Organizational Communication Through Quantitative Methodology. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 4–58. <http://doi.org/10.1177/0893318910390193>
- Mínguez García, M. del C. (2007). *Patrimonio cultural y turismo en los reales sitios de la Comunidad de Madrid y sus incidencias en el territorio*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/7543/>
- Ministerio de Cultura del Gobierno de España. (2011). *Anuario de Estadísticas Culturales 2011*. Madrid. Retrieved from <http://www.calameo.com/read/0000753352beb3dcf337a>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2013). Anteproyecto de Ley de protección del patrimonio cultural inmaterial. Anteproyecto de ley, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Retrieved from <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/participacion-publica/patrimonio-inmaterial/patrimonio-inmaterial-v1.pdf>
- Ministral Masgrau, M. (2002). Cultura i territori: el paisatge cultural en l'oferta turística. *Revista de Girona*, 212(Maig-Juny), 65–69.
- Ministral Masgrau, M., & Cervià España, Y. (2009). Comunicació i gestió pública del turisme: una transversalitat necessària. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 177–190). Girona: Documenta Universitaria.
- Miralles, S. (2009). The future of the media in times of digital convergence. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 3(Diciembre), 79–92. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/225429>
- Mishra, H., & Ishwaran, N. (1992). Summary and Conclusions of the Workshop on the World Heritage Convention Held During the IV World Congress on National Parks and Protected Areas, Caracas, Venezuela, February 1992. In J. Thorsell & J. Sawyer (Eds.), *World Heritage: Twenty Years Later. Based on Papers presented at the World Heritage and other Workshops held during the IVth World Congress on National Parks and Protected Areas, Caracas, Venezuela, February 1992* (pp. 13–18). Gland (Switzerland) and Cambridge (UK): IUCN. Retrieved from http://books.google.es/books?id=0TnY6PX_RyMC&printsec=frontcover&dq=World+Heritage&hl=ca&sa=X&ei=TEEBU5mclMam0QX_tIDwDg&ved=0CE0Q6AEwAw#v=onepage&q=World Heritage&f=false
- Miyazawa, Y., & Makino, M. (2012). Role of fisheries and ecosystem-based management: Shiretoko, Japan. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 253–263). Cambridge (UK): Cambridge University.

- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Basingstoke (UK) and New York (USA): Palgrave Macmillan.
- Molinas, C., & Santiso, J. (2011). *Start Up Spain* (ESADEgeo Position Paper No. 14). Barcelona (Spain). Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1808986
- Moliné, M. (2012). Lo que es arriesgado y lo que no lo es en la comunicación comercial. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 147–163). Madrid: ESIC.
- Molstad, A., Lindberg, K., Hawkins, D., & Jamieson, W. (1999). *Sustainable Tourism and Cultural Heritage: A Review of Development Assistance and Its Potential to Promote Sustainability*. Retrieved from http://www.nwhf.no/files/File/culture_fulltext.pdf
- Mondéjar Jiménez, J., Meseguer Santamaría, M. L., Gázquez Abad, J. C., & Jiménez Guerrero, J. F. (2009). Motivaciones medioambientales del turista en una ciudad patrimonio de la humanidad. *TURYDES: Revista de Investigación En Turismo Y Desarrollo Local*, 2(6), 1–8. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/jsag.htm>
- Mondelo López, S., & Rodríguez Fernández, M. M. (2011). Análisis de la comunicación en la promoción del Camino de Santiago como producto turístico. *Redmarka: Revista Académica de Marketing Aplicado*, 3(6), 59–83. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4126870>
- Mondelo López, S., & Rodríguez Fernández, M. M. (2013). Análisis de la evolución del contenido de algunas de las principales páginas Webs de promoción y comunicación del Camino de Santiago (2010–2013). In M. Ledo Andión & M. I. Vassallo de Lopes (Eds.), *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura e Esferas de Poder, 29, 30 e 31 de maio, Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela* (pp. 3712–3732). Santiago de Compostela (España): AssIBERCOM / AGACOM. Retrieved from <http://www.estudiosaudiovisuais.org/lusofonia/revision/ActasXIIICongresoIBERCOM.pdf>
- Monge, P., & Poole, M. S. (2008). The Evolution of Organizational Communication. *Journal of Communication*, 58(4), 679–692. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00408.x>
- Montero Muradas, I., Gutiérrez Taño, D., & Díaz Armas, R. (2001). La cultura como componente de la oferta de los destinos turísticos maduros. *Estudios Turísticos*, 150, 41–55. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2167122>
- Moon, B. B., & Rhee, Y. (2013). Exploring Negative Dimensions of Organization-Public Relationships (NOPR) in Public Relations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 90(4), 691–714. <http://doi.org/10.1177/1077699013503161>
- Moon, O. (2005). Hahoe: The Appropriation and Marketing of Local Cultural Heritage in Korea. *Asian Anthropology*, 4(1), 1–28. <http://doi.org/10.1080/1683478X.2005.10552549>
- Mora, M. (2013, February 20). Los franceses trabajan tres horas y paran una para comer. *El País.com*. España. Retrieved from http://economia.elpais.com/economia/2013/02/20/actualidad/1361381196_311260.html
- Morales Miranda, J. (2004). La interpretación, en su acepción de comunicación atractiva in situ. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–7. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=302257
- Morate Martín, G. (2007). Conocimiento y percepción del patrimonio histórico en la

- sociedad española. *E-Rph: Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, 1(Diciembre), 216–225. Retrieved from <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/experiencias/articulo.php>
- Moreno-Fernández, Á., Navarro-Ruiz, C., & Zerfass, A. (2012). Relaciones Públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa. Conclusiones del European Communication Monitor 2011. *Hologramática - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ*, 17(2), 115–140. Retrieved from http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1364/hologramatica16_v2pp115_140.pdf
- Moreno-Fernández, Á., Zerfass, A., & Navarro-Ruiz, C. (2010). La situación de los profesionales de relaciones públicas y comunicación estratégica en Europa y en España. Análisis comparado del European Communication Monitor 2009. In *V Congreso Internacional AIRP-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas*. Barcelona (España): AIRP. Retrieved from <http://airrpp.org/comunicaciones/>
- Moreno Garrido, A. (2007a). *Historia del Turismo en España en el siglo XX*. Madrid: Síntesis.
- Moreno Garrido, A. (2007b). L' Office de Tourisme Espagnol de París (1929-1939). Política y turismo en los años treinta. *Cuadernos de Historia Contemporánea*, 29, 199–218. Retrieved from <http://revistas.ucm.es/index.php/CHCO/article/view/CHCO0707110199A>
- Moret, E. (2014, October). Impacto de la comunicación en el sector Turismo. *Top Comunicación & RR.PP.* Retrieved from <http://www.topcomunicacion.com/noticia/5833/el-impacto-de-la-comunicacion-en-el-sector-turismo>
- Morgan, N., & Huertas, A. (2011). Advancing the study of place brands, tourism and reputation management. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 3(2), 149–158.
- Morucci, B. (2004). Prólogo. In J. Font Sentias (Ed.), *Casos de turismo cultural: De la planificación estratégica a la gestión del producto* (pp. 15–17). Barcelona (España): Ariel.
- Morucci, B. (2005). Turisme sostenible i diversitat cultural. El quart pilar de la sostenibilitat. *Revista dCIDOB*, 93(Abril), 18–22. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/turisme_i_sostenibilitat_cultural
- Moscardo, G. (1998). Interpretation and Sustainable Tourism: Functions, examples and principles. *The Journal of Tourism Studies*, 9(1), 2–13. Retrieved from http://www.reef.crc.org.au/research/sustainable_tourism/pdf/InterpSustTsm.pdf
- Mota, I. H. de la. (1967). *La publicidad, un arma política* (1ª). BOOK, Madrid: Torroba.
- Moure, J., & Brown, J. (2012). Participatory methodologies and indigenous communities - project-based learning: Sian Ka'an, Mexico. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 217–229). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Mouriz, J. (2013). A vueltas con la Marca España y siempre a medias. Retrieved from <http://www.media-tics.com/noticia/2875/>
- Mujica Arredondo, G. (2009). *Universidad Austral de Chile como entidad creadora y preservadora de cultura. Caso estudio: Análisis y diseño de estrategia comunicacional e imagen corporativa para la conservación y valorización del patrimonio histórico y*

- arquitectónico perteneciente a I.* Universidad Austral de Chile. Retrieved from <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2009/ffp227u/doc/ffp227u.pdf>
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50–72. <http://doi.org/10.1177/0893318996010001004>
- Munar, A. M. (2009). Challenging the brand. In L. A. Cai, W. C. Gartner, & A. M. Munar (Eds.), *Tourism Branding: Communities in Action (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 1)* (pp. 17–34). Bingley (UK): Emerald. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=wy0QIkGJbplC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=Branding+Spain%252527s+Tourism+Miracle+%2525281959-1979%252529&source=bl&ots=oli841uF3A&sig=9a5cLlnAbDFwmq4XfsjOwo8j9G4&hl=ca&sa=X&ei=W4QZU-rvOaWp7AbK2ID4Dw&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=Branding+Spain%252527s+Tourism+Miracle+%2525281959-1979%252529&f=false>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <http://doi.org/10.1086/319618>
- Muñiz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de Ciudades y “Place Branding.” *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales, N° Extra 1* (Ejemplar dedicado a: Studia mercatoria legionensia: Miscelánea de Marketing / coord. por José Luis Placer Galán), 123–149. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3315254>
- Muñoz, M. (2014). Turismo y desarrollo sustentable del siglo XXI. Retrieved June 21, 2014, from <http://unagestionsustentable.blogspot.com.es/2014/06/turismo-ydesarrollo-sustentable-del.html>
- Muñoz Cosme, G., & Vidal Lorenzo, C. (2003). Patrimonio arqueológico y turismo. In J. P. Laporte, B. Arroyo, H. Escobedo, & H. Mejía (Eds.), *XVI Simposio de Investigaciones Arqueológicas en Guatemala* (Vol. 2002, pp. 55–60). Tikal (Guatemala): Museo Nacional de Arqueología y Etnología. Retrieved from <http://www.asociaciontikal.com/simposio.php?id=12>
- Muñoz de Escalona, F. (2011). Los mitos del turismo (con nuevas remociones de sus estancadas aguas). *TURyDES: Revista de Investigación En Turismo Y Desarrollo Local*, 4(11), 1–29. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/fme2.html>
- Murphy, A. G., & Dixon, M. A. (2012). Discourse, Identity, and Power in International Nonprofit Collaborations. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 166–172. <http://doi.org/10.1177/0893318911424374>
- Myrsiades, L. S. (1987). Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting. *Management Communication Quarterly*, 1(1), 84–120. <http://doi.org/10.1177/0893318987001001005>
- Ndlovu, J., & Nyakunu, E. (2009). Branding a destination in a political crisis: Re-learning, re-thinking and re-aligning strategies. *Nawa Journal of Language and Communication*, 3(2), 1–14. Retrieved from <http://ir.polytechnic.edu.na/handle/10628/111>
- Ndoye, I. (2009). Crafting the Image of Nations in Foreign Audiences: How Developing Countries Use Public Diplomacy and Public Relations? In K. Yamamura (Ed.), *12th Annual International Public Relations Research Conference: Research that Matters to the Practice*. Holiday Inn University of Miami Coral Gables, Florida, March 11-14, 2009

- (pp. 415–428). Miami (USA): Holiday Inn University of Miami. Retrieved from www.iprrc.org/docs/IPRRC_12_Proceedings.pdf
- Neuliep, J. W. (2012). The Relationship among Intercultural Communication Apprehension, Ethnocentrism, Uncertainty Reduction, and Communication Satisfaction during Initial Intercultural Interaction: An Extension of Anxiety and Uncertainty Management (AUM) Theory. *Journal of Intercultural Communication Research*, 41(1), 1–16. <http://doi.org/10.1080/17475759.2011.623239>
- Neuman, W. R., Davidson, R., Joo, S.-H., Park, Y. J., & Williams, A. E. (2008). The Seven Deadly Sins of Communication Research. *Journal of Communication*, 58(2), 220–237. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00382.x>
- Newsom, D., Turk, J. V., & Kruckeberg, D. (2001). International Public Relations: A Focus on Pedagogy. In *Handbook of Public Relations* (pp. 649–659). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n58>
- Nicolau González, J. L., & Más Ruíz, J. (2006). Papel moderador de las motivaciones en el efecto de los precios de los destinos turísticos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 10(1), 27–44. Retrieved from http://www.esic.edu/reimke/contenidos_en.php?anterior=197
- Nieto Gallo, G. (1965). Los monumentos y museos como centros de atracción turística. *Estudios Turísticos*, 5, 5–30.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x/abstract>
- Noguero Grau, A. (2010). Algunos elementos y antecedentes que pueden ayudarnos a descifrar el State of the art de las Relaciones Públicas en la actualidad. In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 489–495). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Nordenstreng, K. (1977). Recent Developments in European Communications Theory. *Journal of Communication Inquiry*, 2(2), 41–49. <http://doi.org/10.1177/019685997700200205>
- Norma Martínez, A., & Rosenfeld, A. (2012). Turismo: normas voluntarias y competitividad. *Palermo Business Review*, 6(Special Issue), 199–206. Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR6/PBR-edicion-especial-15.pdf
- Noya, J. (2002). *La imagen de España en el Exterior: Estado de la Cuestión*.
- Noya, J. (2003). La Constitución y la imagen exterior de España. *Revista ARI*, 68, 1–7. Retrieved from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/ari+68-2003
- Noya, J. (2004a). *La imagen de España en Japón*. Madrid. Retrieved from <http://www.realinstitutoelcano.org/publicaciones/libros/librojapon.pdf>
- Noya, J. (2004b). Por una nueva “marca España”: Un esfuerzo que debe continuar. *Política Exterior*, 18(100), 21–24. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20645675>
- Noya, J. (2005). *Del 92 a la Alianza de Civilizaciones: Cumbres abismales en la imagen exterior de España* (Documento de Trabajo (DT) No. 36/2005). Madrid. Retrieved from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/ari+68-2003

- NTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt36-2005
- Noya, J. (2007a). *Diplomacia pública para el siglo XXI*. Barcelona: Ariel. Retrieved from http://books.google.es/books?id=xlgMtj3niCQC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Noya, J. (2007b). La imagen de España en China. *Anuario Asia-Pacífico*, 1, 453–457. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3194566>
- Noya, J., & Prado, F. (2012). *Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior* (Documento de Trabajo (DT) No. 13). Madrid. Retrieved from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/ri/elcano/contenido?WCM_GLOBAL_CO NTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt13-2012_noya-prado_gestion_marcas-pais_imagen-exterior
- Núñez-Florencio, R. (2010). La imagen de España en el mundo: la “marca España.” In J. C. Pereira (Ed.), *La Política Exterior de España: De 1800 hasta hoy: Historia, condicionantes y escenarios* (2ª, pp. 293–306). Barcelona: Ariel.
- O’Keefe, D. J. (1990). *Persuasion: Theory and Research* (1st ed.). Newbury Park, California (USA): SAGE.
- Observatorio de la Sostenibilidad en España. (2009). *Patrimonio natural, cultural y paisajístico: Claves para la sostenibilidad territorial*. (A. Checa Rodríguez, Ed.). Alcalá de Henares (España): Observatorio de la Sostenibilidad en España; Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino; Fundación Biodiversidad; Fundación General de la Universidad de Alcalá. Retrieved from <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0556177.pdf>
- OECD. (2009). *The Impact of Culture on Tourism*. Paris (France). Retrieved from http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD_Tourism_Culture.pdf
- Oh, M.-Y., & Ramaprasad, J. (2003). Halo effect: Conceptual definition and empirical exploration with regard to South Korean subsidiaries of US and Japanese multinational corporations. *Journal of Communication Management*, 7(4), 317–330.
- Okech, R. N. (2010). Socio-cultural Impacts of Tourism on World Heritage Sites: Communities’ Perspective of Lamu (Kenya) and Zanzibar Islands. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 15(3), 339–351. <http://doi.org/10.1080/10941665.2010.503624>
- Okoroafo, S. (1989). Branding in tourism. In S. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp. 23–26). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Olea, M. F. (2011). Las RRPP como estrategia de desarrollo turístico sustentable: el caso del humedal de la desembocadura del Río Maipo. In A. B. Fernández & F. García (Eds.), *VI Congreso Internacional de Investigación y Relaciones Públicas ICONO14* (pp. 600–619). Pontevedra (España): Asociación Científica de Investigación de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación. Retrieved from http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf
- Olins, W. (2004). Branding the nation: the historical context. In N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride (Eds.), *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (2nd ed., pp. 17–25). Burlington, MA (USA): Elsevier.
- Oliveira Dos Santos, A. (2013). *Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Estudio de los públicos en las empresas*

- productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica de España*. Universitat Rovira i Virgili. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/97217>
- Oliveira Dos Santos, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El Profesional de La Información: Revista Internacional de Información, Documentación, Biblioteconomía Y Comunicación*, 22(3), 210–214. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>
- Oliveira Dos Santos, A., & Marca Francés, G. (2012). Estrategia, relaciones públicas y comunicación: ¿Un matrimonio de conveniencia? Lo que le falta, hoy, a la comunicación estratégica. *FISEC-Estrategias*, 1(17), 117–131. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1748&tipo=A&eid=17&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Ollivier, B. (2005). Memorias, identidades y patrimonio inmaterial: ¿qué papel desempeña la comunicación? In *VI Encuentro para la Promoción y Difusión del Patrimonio Inmaterial de los Países Andinos* (pp. 1–11). Medellín (Colombia): Centro de Competencia en Comunicación para América Latina. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/133303817/Ollivier-Memorias-Identidades-y-Patrimonio-Inmaterial-El-Papel-de-La-Comunicacion>
- Ollivier, B. (2010). *Les ciències de la comunicació: Teories i aportacions* (1ª). Barcelona, València: Universitat Autònoma de Barcelona; Universitat Jaume I; Universitat Pompeu Fabra; Universitat de València.
- Ongheña, Y. (1998). Dinámicas identitarias: Líneas Transversales de los debates. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 43–44(Desembre), 129–160. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/revista_cidob_d_afers_internacionals/dinamicas_identitarias
- Ongheña, Y. (2003). Introducción: ¿Por qué la confianza? *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 61–62(Junio), 7–16. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/revista_cidob_d_afers_internacionals/interculturalidad_y_confianza
- Ordeix Rigo, E., & Rom, J. (2014). Estudio crítico comparativo del ámbito profesional de las relaciones públicas entre Chile y España, a partir de los principios del estudio de la excelencia. In A. González-Herrero & A. Huertas Roig (Eds.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Investigación aplicada en la estrategia de relaciones públicas* (pp. 41–54). Zaragoza: Universidad San Jorge. Retrieved from <http://airpp.org/wp-content/uploads/2014/05/Libro-2-AIRP-Zaragoza-2013.pdf>
- Ordeix Rigo, E., & Tió Bragado, J. (2010). La responsabilidad social de las empresas: relaciones públicas o rentabilidad financiera. In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 32–52). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Orejas Saco del Valle, A. (2001). Los parques arqueológicos y el paisaje como patrimonio. *De ArqueoWeb*, 3(1), 1–10. Retrieved from http://digital.csic.es/bitstream/10261/8758/1/LOS_PARQUES_ARQUEOL%C3%93GICOS_Y_EL_PAISAJE_COMO_PATRIMONIO.pdf
- Orozco Toro, J. A., & Muñoz Sánchez, O. (2012). Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación Y Ciencias Sociales*, 15(Noviembre), 151–174.

- Ortega Lucas, M. A. (2013, October 28). El Albaicín, patrimonio de la "UNASCO." *ElDiario.es*. Retrieved from http://www.eldiario.es/andalucia/Albaicin-patrimonio-UNASCO_0_190731014.html
- Ortega Martínez, E., & Such Devesa, M. J. (2013). Communication and tourists awareness about world heritage sites in Madrid regional area. *Cuadernos de Turismo*, 31, 351–353. Retrieved from http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:revistas.um.es/index/oai:articulo/170871&oai_iden=oai_revista41
- Otero Roth, J. (2007). ¿Qué hace un área como la de lengua y cultura en un think tank como éste? *HIOL: Hispanic Issues On Line*, 2(Estudios Hispánicos: Perspectivas Internacionales), 181–189. Retrieved from <http://hispanicissues.umn.edu/assets/pdf/19-HIOL-2-17.pdf>
- Padula Perkins, J. E. (2008). Cultura: ¿La agenda siempre inconclusa? *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–8. Retrieved from <http://www.gestioncultural.org/ficheros/JPadula-Agenda.pdf>
- Page, D. (2009, March). España se vende (en EEUU). *Actualidad Económica*, 19–23. Retrieved from <http://www.actualidadeconomica.com/2009/03/19/eeuu.html>
- Palau-Saumell, R., Forgas-Coll, S., Sánchez-García, J., & Prats-Planagumà, L. (2013). Tourist Behavior Intentions and the Moderator Effect of Knowledge of UNESCO World Heritage Sites: The Case of La Sagrada Família. *Journal of Travel Research*, 52(3), 364–376. <http://doi.org/10.1177/0047287512465959>
- Palmer, C. (1999). Tourism and the symbols of identity. *Tourism Management*, 20(May 1998), 313–321. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517798001204>
- Palop Martínez, J. A. (2005). España, cuestión de marca. *El Exportador*, 90, 4–11. Retrieved from http://www.el-exportador.com/102005/digital/portada_articulo_a.asp
- Palou Rubio, S. (2010). *Barcelona, destinació turística. Promoció pública, turismes, imatges i ciutat (1888-2010)*. Universitat de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2445/35218>
- Palumbo, G. (2006). Privatization of State-owned Cultural Heritage: A Critique of Recent Trends in Europe. In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *"Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation"*. *The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 35–39). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/past_future_front_thru_part3.pdf
- Pamment, J. (2014). Articulating influence: Toward a research agenda for interpreting the evaluation of soft power, public diplomacy and nation brands. *Public Relations Review*, 40(1), 50–59. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.019>
- Panasiuk, A. (2006). Marketing concept of the brand in tourism. *Ekonomika Ir Vadyba: Aktualijos Ir Perspektyvos*, 1(6), 130–134.
- Paniagua, F., & Blanco Castilla, E. (2007). Presente y futuro de la comunicación estratégica en la ciudad. *FISEC-Estrategias*, 4(8), 27–49. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=769&tipo=A&eid=8&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>

- Pantzou, P. (2009). *UNESCO's World Heritage Sites as Landmarks of Identity in the Balkans. Global Perceptions –National/Local Reflections*. University of Southampton. Retrieved from http://eprints.soton.ac.uk/163875/1/PANAGIOTA_PANTZOU_THESIS.pdf
- Pardo Huklinski, H. (2008). Sitios web institucionales de museos. Un modelo de análisis hacia la Web 2.0. In S. M. Mateos Rusillo (Ed.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 381–396). Gijón (España): Trea.
- Pardo Rodríguez, J. (2004). Les noves formes del patrimoni cultural. In G. Munilla Cabrillana (Ed.), *Patrimoni Cultural* (pp. 5–55). Barcelona: Eureka Media.
- Parés i Maicas, M. (1992). *Introducción a la comunicación social* (1ª). Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Pasadeos, Y., Renfro, R. B., & Hanily, M. L. (1999). Influential Authors and Works of the Public Relations Scholarly Literature: A Network of Recent Research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29–52. <http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1101>
- Pascal, V. J. (2003). *The process and consequences of nostalgia evocation in an advertising context*. Washington State University.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country Reputation — From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309–326. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540229>
- Patel, F., Li, M., & Sooknanan, P. (2011). Intercultural Communication in Practice: Challenges and Barriers. In *Intercultural Communication: Building a Global Community* (pp. 139–155). New Delhi (India): SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446270318.n10>
- Patricio De Melo Cardoso, A. T., & Gallo, P. (2014). La comunicación integrada y la narrativa transmedia. In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC “Espacios de la Comunicación”, Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 154–160). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- Paül i Agustí, D. (2009). *L’oferta cultural en les polítiques de màrqueting de les ciutats*. Universitat de Lleida. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/8202>
- Pedler, R. (2005). The History and Development of Public Affairs in the European Union and the United Kingdom. In P. Harris & C. S. Fleisher (Eds.), *The Handbook of Public Affairs* (pp. 50–56). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781848608108.n3>
- Pellejero Martínez, C. (2002). La actuación del estado en materia turística durante la dictadura de Primo de Rivera. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History (Second Series)*, 20(1), 149–158. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1017/S0212610900009708>
- Pellejero Martínez, C. (2004). La política turística en España. Una perspectiva histórica. In J. Auriolés Martín (Ed.), *Las nuevas formas del turismo* (pp. 268–284). Instituto Cajamar. Retrieved from <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-52.pdf>
- Peñarroya Farell, M. (2010). *Màrqueting electrònic per al turisme cultural*. Barcelona: Vitel·la.
- Peralba, R. (2004). El “Made in Spain” y las marcas renombradas españolas. *Bolsa de Madrid*, 135(Octubre), 26–32. Retrieved from

- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1017271>
- Peralba, R. (2009). *La Imagen Exterior de España y la Competitividad: El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios. Retrieved from http://www.nce.cat/uploads/tendencias/archivo1_89_Marca España.pdf
- Pérez-Juez Gil, A. (2006). *Gestión del patrimonio arqueológico*. Barcelona (España): Ariel.
- Pérez-Montserrat, E. M., Varas, M. J., Gómez-Heras, M., Álvarez de Buergo, M., & Fort, R. (2006). Rutas Geomonumentales: una herramienta para la difusión del patrimonio arquitectónico. In *VIII Congreso Internacional de Rehabilitación del Patrimonio Arquitectónico y Edificación, La Dimensión Social del Patrimonio* (pp. 215–226). Salta (Argentina): Centro Internacional para la Conservación del Patrimonio. Retrieved from <http://digital.csic.es/handle/10261/7733>
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10(1), 121–196. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684
- Pérez de las Huertas, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible. Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Pessis, A.-M., Guidon, N., & Martin, G. (2012). World Heritage in poverty alleviation: Serra da Capivara National Park, Brazil. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 301–311). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Petit Herrera, L.-A., & Gutiérrez Fernández, D. (1974). ¿Se puede aplicar el álgebra de Boole a algún aspecto del marketing del turismo? Sí. *Estudios Turísticos*, 44, 103–114. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2209979>
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123–205.
- Piacente, P. J. (2012, October). El turismo cultural impulsa el 37 por ciento de los viajes. *Tendencias 21: Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad Y Cultura*. Retrieved from http://www.tendencias21.net/El-turismo-cultural-impulsa-el-37-por-ciento-de-los-viajes_a13752.html
- Pike, S. D. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258–259. <http://doi.org/10.1108/10610420510609267>
- Pike, S. D. (2009). Destination Brand Positions of a Competitive Set of Near-home Destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.007>
- Pike, S. D. (2010). Destination branding – tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 124–139. <http://doi.org/10.1177/1096348009349820>
- Pina, J. D., & Ruiz, À. (2014). Recetas de éxito en el sector turístico: vías diferentes para un destino común. *Informe Mensual de La Caixa Research*, 5(mayo), 34–35. Retrieved from http://lacaixaresearch.com/detail-news?lastnewsportal_articleData=363682%2C10180%2C1.3
- Pineda Cachero, A. (2007). Propaganda y publicidad comercial: un principio diferenciador. *Questiones Publicitarias*, 1(12), 107–128. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2577229>
- Pizano Mallarino, O., Zuleta J., L. A., Jaramillo G., L., & Rey, G. (2004). *La fiesta, la otra cara del patrimonio. Valoración de su impacto económico, cultural y social*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Retrieved from <http://api.ning.com/files/->

- jCP6hUTGM9xiwk2vzqn9qLlua4XadQ3uuSYtIhx8CDFD*RK8k0UBI4i6bDRI1F69NJaF9008trMiH9iF9mo4aZhg9IVyDre/fiesta.pdf
- Pizarro, V. (2012). Comunicación, reputación y gestión de activos turísticos. *FISEC-Estrategias*, 1(17), 191–193. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1759&tipo=A&eid=17&sid=210&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Plas, B. de, & Verdier, H. (1986). *La publicidad. ¿Qué sé?* (2ª). BOOK, Vilassar de Mar, Barcelona: Oikos-Tau.
- Poria, Y. (2001). *Clarifying heritage tourism: Distinguishing heritage tourists from tourists in heritage places*. University of Surrey. Retrieved from <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.368832>
- Poria, Y., Reichel, A., & Cohen, R. (2011). World Heritage Site—Is It an Effective Brand Name?: A Case Study of a Religious Heritage Site. *Journal of Travel Research*, 50(5), 482–495. <http://doi.org/10.1177/0047287510379158>
- Porrás Olalla, G. (2003). El marketing del turismo cultural. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–4. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=619
- Portela Vázquez, E. (2011). La convención de la UNESCO sobre la protección del patrimonio subacuático: Principios generales. *Cuadernos de Derecho Transnacional (CDT)*, 3(2), 317–337. Retrieved from <http://e-revistas.uc3m.es/index.php/CDT/article/view/1339>
- Pothof, R. (2006). *Urban Heritage Tourism: A Case Study of Dubrovnik*. Bournemouth University. Retrieved from <http://www.du.se/pagefiles/5053/pothofrolf.pdf>
- Prado, F. (2007). *Marcas, Reputaciones y Territorios*. Badajoz (España).
- Prado, F. (2012). *La reputación de España en el G8: Country RepTrak 2012*. Madrid. Retrieved from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/d61eb2004cc6c70eb80ffbf2157e2fd8/Informe_Reputacion_Spain_2012_Presentacion_RuedaPrensa.pdf?MOD=AJPERES&La_reputaci%C3%83%C2%B3n_de_Espa%C3%83%C2%B1a_en_el_G8_Country_RepTrak%C3%A2%C2%84%C2%A2_2012.Fernando_Prado,Reputation_Institute
- Prats, L. (1997). *Antropología y patrimonio*. Barcelona (España): Ariel. Retrieved from http://books.google.es/books?id=zJr1TV_DC_YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Puig i Borràs, N. (2009). Les emocions en la comunicació publicitària de les destinacions turístiques. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 203–210). Girona: Documenta Universitaria.
- Pujol, F. (2013). *Las Imágenes de España Informe 2012*. Retrieved from <http://reputation-metrics.org/2013/02/02/4106/>
- Pulido Fernández, J. I., & Cárdenas García, P. J. (2011). El turismo rural en España. Orientaciones estratégicas para una tipología aún en desarrollo. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 56, 155–176. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3722434>
- Pullen, H. (2009). The Relationship between Public Relations and Marketing in the Nonprofit Sector: The Case of Hamilton Health Sciences and Hamilton Health Sciences Foundation. *The McMaster Journal of Communication Volume*, 6(1), 101–120. Retrieved from <http://digitalcommons.mcmaster.ca/mjc/vol6/iss1/16/>

- PuroMarketing. (2014, November). La marca España sigue jugando fuera de las grandes ligas. *PuroMarketing.com*. Retrieved from <http://www.puromarketing.com/14/23365/marca-espana-sigue-jugando-fuera-grandes-ligas.html>
- Qian, M. (2010). Research and Review of Management Factors in City Branding Strategy. *Journal of Chinese Marketing*, 3(2), 62–71. Retrieved from <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/201008/2010shcyx02a13.pdf>
- Querol, M. Á. (2009). El tratamiento de los bienes inmateriales en las leyes de Patrimonio Cultural. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 71–110. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Rajagopalan, M. (2012). Preservation and Modernity: Competing Perspectives, Contested Histories and the Question of Authenticity. In C. G. Crysler, S. Cairns, & H. Heynen (Eds.), *The SAGE Handbook of Architectural Theory* (pp. 308–325). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446201756.n19>
- Rakić, T. (2007). World Heritage: Issues and debates. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 55(2), 209–220. Retrieved from http://www.iztg.hr/en/publications/tourism/latest_issue/?clanakId=30&brojId=1
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad coporativa: Función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis: Revista de Ciencias Humanas*, 1(1), 13–22. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2251146>
- Rao, K. (2012). Pathways to sustainable development. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 325–331). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Tomo II. Diccionario, Madrid: Espasa Calpe.
- Reardon, K. K. (1996). The Crossroads of Organizational Communication: Definition or Dichotomy. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 106–111. <http://doi.org/10.1177/0893318996010001007>
- Recio, F. J., & Rondón, J. M. (2012, January 19). Sevilla dejará de ser Patrimonio Mundial si no modifica la altura del rascacielos de la Cartuja. *El Mundo.es*. Sevilla. Retrieved from http://www.elmundo.es/elmundo/2012/01/19/andalucia_sevilla/1326973512.html
- Reed, M. (2010). Is Communication Constitutive of Organization? *Management Communication Quarterly*, 24(1), 151–157. <http://doi.org/10.1177/0893318909351583>
- Reinsch, N. L. (1996). Business Communication: Present, Past, and Future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27–49. <http://doi.org/10.1177/0893318996010001003>
- Reis Duarte, A. (2009). *Desarrollo del turismo cultural de la ciudad histórica de Ouro Preto (Minas Gerais-Brasil), Patrimonio de la Humanidad*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Retrieved from <http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-57817.html>
- Reputation Institute de España. (2009). *La reputación de España en el Mundo*. Madrid.
- Resina, J. R. (2009). Marca Barcelona. Una modernitat prêt-à-porter. *Via 11: Revista Del Centre d'Estudis Jordi Pujol*, 12(deseembre), 133–143. Retrieved from <http://www.jordipujol.cat/ca/cejpa/articles/7363>
- Rey-García, M., Álvarez-González, L. I., & Valls-Riera, R. (2012). The Evolution of National Fundraising Campaigns in Spain: Nonprofit Organizations Between the State and Emerging Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 302–323.

- <http://doi.org/10.1177/0899764012465492>
- Rhee, Y. (2002). Global Public Relations: A Cross-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 159–184. http://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1403_1
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>
- Richards, G., & Marques, L. (2012). Exploring Creative Tourism. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 4(2), 1–11. Retrieved from <http://www.tourismconsumption.org/JTCPVOL4NO2RICHARDSMARQUES.pdf>
- Richards, G., & Munsters, W. (2010). Developments and Perspectives in Cultural Tourism Research. In G. Richards & W. Munsters (Eds.), *Cultural Tourism Research Methods* (pp. 1–12). Wallingford (UK) and Cambridge, MA (USA): CABI. Retrieved from <http://bookshop.cabi.org/Uploads/Books/PDF/9781845935184/9781845935184.pdf>
- Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News*, 23, 16–20.
- Richards, G., Wilson, J., Cloke, P., Hannigan, J., Evans, G., Maitland, R., ... Ooi, C.-S. (2007). *Tourism, Creativity and Development*. (G. Richards & J. Wilson, Eds.). Abingdon (UK) and New York (USA): Routledge. Retrieved from <http://hfs1.duytan.edu.vn/upload/ebooks/4169.pdf>
- Riege, A. M., & Perry, C. (2000). National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1290–1305. <http://doi.org/10.1108/03090560010348452>
- Riel, C. B. M. van. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288–309.
- Rioja, M. C. (2009). Nuevas tendencias de consumo turístico. tipología de los turistas españoles. *Estudios Turísticos*, 179, 67–94.
- Ritchie, J. R. B., & Ritchie, R. J. B. (1998). The branding of tourism destinations: Past achievements & future challenges. A Basic Report Prepared for Presentation to the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism Marrakech, Morocco, September 1998, Marrakech (Morocco). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.9520&rep=rep1&type=pdf>
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer.” *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36. <http://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Rivas García, J. (2008). *Planificación y gestión sostenible del turismo*. Oviedo (España): Septem.
- Rivière, F., Brugman, F., Coar, R., Giudice, R. Lo, Moreno-Triana, C., Perrier, F., ... Stehl, D. (2008). Génesis del emblema de la Convención, símbolo del patrimonio cultural inmaterial. *El Mensajero Del Patrimonio Inmaterial*, 10(Octubre), 1–4. Retrieved from <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00447-ES.pdf>
- Rizo García, M. (2009). Aproximacions conceptuals per pensar la relació entre la comunicació i el turisme. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 29–40). Girona: Documenta Universitaria.
- Robinson, M. (1999). Is cultural tourism on the right track? *The UNESCO Courier*, 52(7/8), 22–23. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/2107666/cultural->

- tourism-right-track
- Robinson, M., & Jamal, T. (2009). Conclusions: Tourism Studies — Past Omissions, Emergent Challenges. In M. Robinson & T. Jamal (Eds.), *The SAGE Handbook of Tourism Studies* (pp. 694–703). London: SAGE.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9780857021076.n39>
- Roca, F. X., & Serrano Gea, G. (2010). Economía de la identidad. *Paradigmes: Economía Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 263–268. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218878/299113>
- Roders, A. P., & Oers, R. Van. (2011). World Heritage cities management. *Facilities*, 29(7), 275–285. <http://doi.org/10.1108/02632771111130898>
- Rodrigo Alsina, M. (1996). Els estudis de comunicació intercultural. *Revista dCIDOB*, 56(Julio), 10–12. Retrieved from <http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/interculturalitat>
- Rodríguez-Salcedo, N. (2012). Mapping Public Relations in Europe: Writing National Histories against the US Paradigm. *Comunicación Y Sociedad*, XXV(2), 331–374. Retrieved from http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=432
- Rodríguez Fernández, M. M., Martínez Fernández, V. A., & Juanatey Boga, O. (2010). El papel de las estrategias de comunicación en la generación del valor de una marca turística: El caso del evento Xacobeo. *FISEC-Estrategias*, 1(13), 151–176. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1302&tipo=A&id=13&id=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Rodríguez Fernández, M. M., Rodríguez Vázquez, C., Martínez Fernández, V. A., & Juanatey Boga, O. (2013). Análisis de un modelo singular de gestión y estrategias de comunicación social para el posicionamiento de un producto turístico: El Camino de Santiago. In M. Ledo Andión & M. I. Vassallo de Lopes (Eds.), *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura e Esferas de Poder*, 29, 30 e 31 de maio, *Facultade de Ciencias da Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela* (pp. 3733–3753). Santiago de Compostela (España): AssIBERCOM / AGACOM. Retrieved from <http://www.estudiosaudiovisuais.org/lusofonia/revision/ActasXIIICongresoIBERCOM.pdf>
- Rodríguez Prieto, L. (2010). La Responsabilidad Social Corporativa, apuesta de éxito en la estrategia del RR.PP. In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 53–68). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Rodríguez Tuñas, N. (2013). Nuevas herramientas de Marketing y comunicación para un entorno global y dinámico. El caso de Google Trends como herramienta de investigación turística. In M. Ledo Andión & M. I. Vassallo de Lopes (Eds.), *XIII Congreso Internacional Ibercom. Comunicación, Cultura e Esferas de Poder*, 29, 30 e 31 de maio, *Facultade de Ciencias da Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela* (pp. 3794–3814). Santiago de Compostela (España): AssIBERCOM / AGACOM. Retrieved from <http://www.estudiosaudiovisuais.org/lusofonia/revision/ActasXIIICongresoIBERCOM.pdf>
- Rogers, E. M. (1999). Anatomy of the Two Subdisciplines of Communication Study. *Human Communication Research*, 25(4), 618–631. <http://doi.org/10.1111/j.1468->

2958.1999.tb00465.x

- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, NY (USA): The Free Press.
- Rojas-Méndez, J. I., Weaver, S., Papadopoulos, N., & Murphy, S. (2009). Investigating tourism branding through video content analysis. In *Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada: Tourism and Sport Management* (Vol. 23, pp. 1–15). Niagara Falls: Administrative Sciences Association of Canada (ASAC). Retrieved from <http://ojs.acadiu.ca/index.php/ASAC/article/view/631>
- Rojas Giménez, A. de. (2012). Cuando los públicos hablan: estrategias de publicidad y comunicación en el entorno 2.0. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 257–280). Madrid: ESIC.
- Rojas Rabaneda, A. (2011). Herramientas y estrategias de difusión del Patrimonio Histórico: los eventos de recreación histórica en Cataluña. *E-Rph*, 9(Diciembre), 1–22. Retrieved from <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero9/difusion/estudios/articulo.php>
- Rom, J., & Sabaté i López, J. (2007). *Llenguatge publicitari: estratègia i creativitat publicitàries*. BOOK, Barcelona: UOC.
- Roper, J. (2005). Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69–86. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_6
- Roper, J., & Barker, J. R. (2011). Forum Introduction: State-Owned Enterprises, Corporate Social Responsibility, and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 690–692. <http://doi.org/10.1177/0893318911423371>
- Rosengren, K. E. (2006). International and Intercultural Communication. In *Communication: An Introduction* (pp. 170–199). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446221877.n7>
- Rosón Lorente, F. J. (2009). Cultura oral y Patrimonio Inmaterial: investigación transnacional en el marco de los proyectos Mediterranean Voices y Medins. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 157–178. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Rowan, H. de. (2010). Comunicando Museo. Sin complejos. *Miradas Desde La Copa: E-Revista de Comunicación Y Patrimonio Cultural*, 2, 7–26. Retrieved from www.comunicacionpatrimonio.net
- Rubin, R. B., Rubin, A. M., & Piele, L. J. (1996). *Communication research: Strategies and sources* (4th ed.). Belmont, CA (USA): Wadsworth.
- Rubio, R., Manzano, L., Manfredi Sánchez, J. L., Melgar, L., Michavila, N., Marco, J. M., ... Sobrino, J. (2012). *Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*. (R. Rubio, J. L. Manfredi, & G. Alonso, Eds.). Madrid: Escuela Diplomática. Retrieved from http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/COLECCION ESCUELA DIPLOMATICA_NUM 18.pdf
- Ruggiero, T. E. (2000). Uses and Gratifications Theory in the 21st Century. *Mass Communication & Society*, 3(1), 3–37. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1207/S15327825MCS0301_02
- Ruiz Caballero, C. (2006). Televisión, entretenimiento y democracia. In *La ética y el derecho en la producción y el consumo del entretenimiento* (pp. 497–516). Valencia (España):

- Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2343961>
- Ruiz Gil, J. A. (2005). *Creer y Crear: El patrimonio cultural en la encrucijada de la globalización*. Cádiz (España): Universidad de Cádiz. Retrieved from http://books.google.es/books?id=9o8vpH8evNsC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ruiz Lanuza, A. (2011). *Guanajuato (México): Dinámica y Estructura de un Destino Turístico Patrimonio de la Humanidad*. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://eprints.ucm.es/14661/>
- Ryan, J., & Silvanto, S. (2009). The World Heritage List: The making and management of a brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5, 290–300. <http://doi.org/10.1057/pb.2009.21>
- Ryan, J., & Silvanto, S. (2011). A brand for all the nations: The development of the World Heritage Brand in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(3), 305–318. <http://doi.org/10.1108/02634501111129266>
- Saavedra Arias, R. (2011). La sorte del patrimonio artistico spagnolo durante la Guerra Civile (1936-1939): ideologia, politica e trascendenza del problema. *Diacronie. Studi Di Storia Contemporanea*, 7(Spagna Anno Zero: la guerra come soluzione), 1–15. Retrieved from http://www.studistorici.com/2011/07/29/saavedra_numero_7/
- Sadiki, F. A. (2012). *Sustainable Tourism Marketing Strategies at UNESCO World Heritage Sites*. University of Nevada, Las Vegas. Retrieved from <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1477/>
- Saenz, M. (1997). The Deployment of Culture. *Journal of Communication Inquiry*, 21(2), 6–22. <http://doi.org/10.1177/019685999702100202>
- Sáez, A. (1997). Educar l'home mediàtic. *Educació Social: Revista d'Intervenció Sòcioeducativa*, 7, 12–20.
- Sáez, A., Matilla, K., & Cuenca, J. (2015). De la comunicació empresarial i institucional a la comunicació corporativa: reptes de futur. In M. Civil Serra, J. M. Corbella Cordoní, C. Ferré Pavia, & J. Sabaté Salazar (Eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya 2013–2014* (pp. 243–270). Barcelona: Generalitat de Catalunya. Retrieved from <http://incom.uab.cat/informe/edicion.asp?id=15>
- Sagardía, Á. (1975). La música tradicional española en Falla y Turina. *Estudios Turísticos*, 47–48, 45–64. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2208359>
- SAGE. (2012). Public Relations. In *SAGE Brief Guide to Corporate Social Responsibility* (pp. 163–172). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452243986.n19>
- Sahin, H. (1980). The Concept of Ideology and Mass Communication Research. *Journal of Communication Inquiry*, 6(3), 3–15. <http://doi.org/10.1177/019685998000600102>
- Salvador, X., Marín, E., & Mascarell, F. (2010). BCN-CAT, sense oblidar Espanya: Diàleg amb Enric Marín i Ferran Mascarell. *Paradigmes: Economia Productiva I Coneixement*, 5(Octubre), 103–114. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/218412/297550>
- San Eugenio Vela, J. de. (2009). Comunicació i Territori. In J. de San Eugenio Vela (Ed.), *Manual de Comunicació Turística* (pp. 41–60). Girona: Documenta Universitaria.
- San Eugenio Vela, J. de. (2011). *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i*

- la diferenciación d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió.* Universitat Pompeu Fabra. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/22673>
- San Eugenio Vela, J. de. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona (España): UOC. Retrieved from http://books.google.es/books?id=5c5BH-u9QFsC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=Teoría+y+métodos+para+marcas+de+territorio+2012&source=bl&ots=8vTJ5t1d_d&sig=8VDil6V4dEuwx_4rJnQB7ZihCY&hl=ca&sa=X&ei=cegEU5zEEsTJOAXX-oCYCQ&ved=0CD4Q6AEwAg#v=onepage&q=Teoría+y+métodos+para+marcas+de+territorio+2012&f=false
- San Eugenio Vela, J. de. (2013a). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*, 656–675. <http://doi.org/10.4185/RLCS-2013-995>
- San Eugenio Vela, J. de. (2013b). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 46, 145–157. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.7440/res46.2013.14>
- San Eugenio Vela, J. de. (2013c). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 62, 189–212. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4258363>
- San Eugenio Vela, J. de. (2013d). The relationship between place branding and environmental communication: The symbolic management of places through the use of brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(4), 254–263. <http://doi.org/10.1057/pb.2013.20>
- San Eugenio Vela, J. de, Ginesta Portet, X., & Simó Algado, S. (2013). La construcción de marcas territoriales a través de las distinciones UNESCO. Un estudio de caso: La comarca del Priorat (Tarragona). In J. Rodríguez Torres (Ed.), *Códigos comunicativos y docencia* (pp. 201–220). Madrid: Vision Libros.
- Sánchez-Palencia, F. J., Fernández-Posse, M. D., Fernández Manzano, J., Orejas Saco del Valle, A., Pérez, L. C., & Sastre, I. (2000). Las Médulas (León), un paisaje cultural Patrimonio de la Humanidad. *Trabajos de Prehistoria*, 57(2), 195–208. Retrieved from <http://digital.csic.es/bitstream/10261/17338/1/20090729142240252.pdf>
- Sánchez Castillo, S. (2005). El proceso sociocultural y educativo de la televisión en la difusión del arte y el patrimonio. *Ars Longa: Cuadernos de Arte*, 14–15, 381–387. Retrieved from <http://roderic.uv.es/handle/10550/28270>
- Sánchez Castillo, S. (2009). *Desarrollo de contenidos digitales en la difusión audiovisual del patrimonio histórico-artístico valenciano*. Universitat de València. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/10327>
- Sánchez Chillón, P. (2014). Public affairs: Diplomacia urbana, intangibles y urban advocacy como herramientas para la acción exterior de las ciudades. Retrieved March 25, 2014, from <http://urban360.me/2014/04/21/beyond-city-marketing-diplomacia-urbana-gestion-de-intangibles-y-urban-advocacy-como-nuevo-paradigma-de-la-accion-exterior-de-las-ciudades/>
- Sánchez Guitián, J. M. (2012). *Marca país. España, una marca líquida. Libros Profesionales de Empresa (2ª)*. BOOK, Madrid: ESIC.
- Sánchez Olea, C. (2013, January). Topografía de la “marca país” España. *El Mundo Mercados*, 6. Retrieved from

- http://www.dircom.org/images/stories/news/Noticias/DircomMedios/01-2013/el_mundo.27-01-13.pdf
- Sánchez Sánchez, E. M. (2001). El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 170(669), 201–224. Retrieved from <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewArticle/918>
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations as Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 179–185. <http://doi.org/10.1177/0893318911423761>
- Santacana Mestre, J. (2012). Arqueología, museología y comunicación. In C. Ferrer García & J. Vives-Ferrándiz Sánchez (Eds.), *Construcciones y usos del pasado. Patrimonio arqueológico, territorio y museo: Jornadas de debate del Museu de Prehistòria de València* (pp. 137–152). Valencia (España): Museu de Prehistòria de València.
- Santacana Mestre, J., & Hernández Cardona, F. X. (2006). *Museología crítica*. Gijón (España): Trea.
- Santana Talavera, A. (2003). Mirar y leer: autenticidad y patrimonio cultural para el consumo turístico. In A. M. Nogués Pedregal (Ed.), *Cultura y Turismo* (pp. 55–82). Sevilla: Signatura Demos.
- Santana Talavera, A. (2004). Antropología del turismo cultural. In G. Munilla Cabrillana (Ed.), *Patrimoni Cultural* (pp. 5–47). Barcelona: Eureka Media.
- Santana Talavera, A. (2008). El turismo cultural: ¿Un negocio responsable? *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 17(4), 272–290. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180713897001.pdf>
- Saracho, I. (2014). Presentación de las conclusiones del Índice Dircom de marca País. Vídeo de la jornada “Activos y pasivos de la marca País”, convocada por el grupo de trabajo marca País de Dircom, en el marco de presentación del Índice Dircom marca País. Grabado el 27 de febrero de 2014 en Madrid. Duración: 31’21”, Madrid, Spain: Dircom. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=D1TWnwMs9TQ&feature=c4-overview&list=UU8h1FxxS75mvSJg6f6DuL8g>
- Saraniemi, S. (2009). *Destination branding in a country context: A case study of Finland in the British market*. University of Joensuu. Retrieved from http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-265-3/urn_isbn_978-952-219-265-3.pdf
- Saraniemi, S., & Ahonen, M. (2008). Destination Branding from Corporate Branding Perspective. In *Proceedings of the Conference on Corporate Communication 2008, June 6th-9th, 2008* (pp. 435–448). Wroxtton (England). Retrieved from <http://ebookbrowse.net/destination-branding-from-corporate-branding-perspective-pdf-d49535497>
- Satué, D. (2005). Conclusiones de la Sesión: El desafío de la innovación. In T. de Azcárate Bang, L. Jiménez Herrero, & C. Marín Cabrera (Eds.), *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible* (pp. 227–228). Barcelona: Instituto de Turismo Responsable.
- Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño Y Comunicación*, 33, 17–22. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232010000300002&script=sci_arttext

- Schendelen, R. van. (2005). Managing Government Relations in the European Union. In P. Harris & C. S. Fleisher (Eds.), *The Handbook of Public Affairs* (pp. 201–215). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781848608108.n13>
- Schlüter, R. G. (2006). *Turismo y Patrimonio Gastronómico. Una perspectiva*. Buenos Aires (Argentina): Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET).
- Schouten, F. F. J. (1995). Heritage as Historical Reality. In D. T. Herbert (Ed.), *Heritage, Tourism and Society* (pp. 21–31). London: Mansell.
- Schumann, D. W. (2004). Public Relations. In M. J. Stahl (Ed.), *Encyclopedia of Health Care Management* (p. 472). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412950602.n670>
- Schwartz, S. L., & Austin, M. J. (2008). *Financing and Evaluating Nonprofits: Mapping the Knowledge Base of Nonprofit Management in the Human Services. Society for Social Work and Research 14th Annual Conference. Social Work Research: A World of Possibilities*. Berkeley, CA: Mack Center on Nonprofit Management in the Human Services, University of California. Retrieved from [https://mackcenter.berkeley.edu/assets/files/articles/Financing and Evaluating Nonprofits.pdf](https://mackcenter.berkeley.edu/assets/files/articles/Financing_and_Evaluating_Nonprofits.pdf)
- Schweitzer, P. (2012). La selectividad territorial, temporal y laboral de la actividad turística: un desafío para las políticas públicas. *Palermo Business Review*, 6(Special Issue), 177–187. Retrieved from http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR6/PBR-edicion-especial-13.pdf
- Scott, D., James, B., & Govender, N. (2012). Aligning national priorities and World Heritage conservation: iSimangaliso Wetland Park, South Africa. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 203–216). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Scott, J. (2002). World Heritage as a Model for Citizenship: the case of Cyprus. *International Journal of Heritage Studies*, 8(2), 99–115. <http://doi.org/10.1080/13527250220143904>
- Seaton, A. V., & Alford, P. (2001). The effects of globalisation on tourism promotion. In *Tourism in the Age of Globalisation* (1st ed., pp. 97–122). London and New York: Routledge.
- Secretaría de Estado de Turismo. (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. Texto para tramitación en el Consejo de Ministros, Versión 2.0*. Madrid. Retrieved from <http://www.minetur.gob.es/turismo/ca-ES/Paginas/IndexTurismo.aspx>
- Secretaría General de Turismo. (2006). *Turismo 2020: Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Fase 1: Documento Base, Resumen Ejecutivo*. Madrid. Retrieved from http://static.hosteltur.com/web/uploads/2011/10/Plan_de_Turismo_Espaol_Horizonte_2020.pdf
- Secretaría General de Turismo. (2007a). *Turismo 2020: Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Plan del Turismo Español 0812*. Madrid. Retrieved from [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos Vision Destino Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos_Vision_Destino_Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020_0812.pdf)
- Secretaría General de Turismo. (2007b). *Turismo 2020. Plan operativo Turespaña 2008*. Madrid. Retrieved from <http://www.socinfo.es/contenido/seminarios/turismo/turespana2008.pdf>
- Segadika, P. (2006). Managing Intangible Heritage at Tsodilo. *Museum International*, 58(1/2), 31–41. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0033.2006.00548.x>

- Segarra, T. (2009). *Desde el otro lado del escaparate*. BOOK, Madrid: Espasa Calpe.
- SEGITUR/T21. (2013, April). España lanza un portal online de turismo para toda la CE. *Tendencias 21: Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad Y Cultura*. Retrieved from http://www.tendencias21.net/Espana-lanza-un-portal-online-de-turismo-para-toda-la-CE_a16749.html
- Semla, J., & Rouvre, C.-A. de. (2012). *Homo Turisticus*. Francia: Roche. Retrieved from <http://www.rtve.es/television/20140911/documentos-tv-homo-turisticus/1009425.shtml>
- Senabre López, D. (1999). Las incoherencias del desarrollo urbano de la ciudad de Salamanca en el umbral del siglo XXI. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 261–274). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.
- Šerić, N. (2011). Management of the National Touristic Brand: The Role of the Branding Strategy in Croatia. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 6–11. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=17416264&AN=66508324&h=tspxDtf6AjVKPzf63mL9FZ2wNNtoMCuSsKOd7TDyXBTuTSLpD033zVY2YNlaS4ej9iw%2ftSE3MQNfnM55b3hB%2fw%3d%3d&crl=c>
- Serra, A. (2002). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.
- Serra, F. M. D. (2007). Una teoría dinámica del sistema turístico. *FISEC-Estrategias*, 7(8), 15–64. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=718&tipo=A&eid=7&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Serra, F. M. D. (2012). Modistur - Un modelo dinámico para administración estratégica de destinos turísticos. *FISEC-Estrategias*, 1(17), 155–189. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1750&tipo=A&eid=17&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Serraó, P. (2005). Patrimoni i turisme, ús i conservació. La gestió responsable de la Pedrera en el context del model Barcelona. *Revista dCIDOB*, 93(Abril), 36–39. Retrieved from http://www.cidob.org/es/publicaciones/revistas/dcidob/turisme_i_sostenibilitat_cultural
- Shepherd, G. J. (1999). Advances in Communication Theory: A Critical Review. *Journal of Communication*, 49(3), 156–164. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02810.x>
- Shoemaker, P. J., Eichholz, M., Kim, E., & Wrigley, B. (2001). Individual and routine forces in gatekeeping. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(2), 233–246. <http://doi.org/10.1177/107769900107800202>
- Sholar, S. E. (1994). Habermas, Marx and Gramsci: Investigating the Public Sphere In Organizational Communication And Public Relations Courses. *Journal of Communication Inquiry*, 18(2), 77–92. <http://doi.org/10.1177/019685999401800206>
- Shrivastava, R. J. (2007). World Heritage Sites. In P. Robbins (Ed.), *Encyclopedia of Environment and Society* (pp. 1985–1987). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412953924.n1213>
- Shuter, R. (2012). Intercultural New Media Studies: The Next Frontier in Intercultural Communication. *Journal of Intercultural Communication Research*, 41(3), 219–237. <http://doi.org/10.1080/17475759.2012.728761>

- Silió, E. (2004). La Marca España. *Escritura Pública*, 26, 40–43. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3334534>
- Silva Barraza, M. I. (2006). Cultura y públicos. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–31. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=303253
- Silva Porto, J. (1970). Reconstrucción de los monumentos histórico-artísticos, su importancia para el turismo y su aplicación a fines turísticos. *Estudios Turísticos*, 27, 5–22.
- Simonin, B. L. (2008). Nation Branding and Public Diplomacy: Challenges and Opportunities. *The Fletcher Forum of World Affairs*, 32(3), 19–34. Retrieved from <http://ui04e.moit.tufts.edu/forum/archives/pdfs/32-3/Simonin.pdf>
- Sisco, H. F., Pressgrove, G., & Collins, E. L. (2013). Paralleling the Practice: An Analysis of the Scholarly Literature in Nonprofit Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 25(4), 282–306. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2013.806869>
- Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, 24(9–10), 915–928. <http://doi.org/10.1362/026725708X381966>
- Skoglund, P., & Svensson, E. (2010). Discourses of Nature Conservation and Heritage Management in the Past, Present and Future: Discussing Heritage and Sustainable Development From Swedish Experiences. *European Journal of Archaeology*, 13(3), 368–385. <http://doi.org/10.1177/1461957110386703>
- Skounti, A. (2012). The Red City: Medina of Marrakesh, Morocco. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 82–93). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Skyscanner. (2012). *Informe Tendencias de Viaje 2012*. Retrieved from http://www.tendencias21.net/docs/tendencias_de_viaje_skyscanner_2012_espaNol3.pdf
- Smeets, R. (2006). Cuestiones lingüísticas. *El Mensajero Del Patrimonio Inmaterial*, Número Esp(Septiembre), 1–8. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001471/147185s.pdf>
- Smeets, R., Greef, A.-H. De, Iwai, K., McDonald, D., Minana, M., Ohinata, F., & Stehl, D. (2008). Directrices operativas de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. *El Mensajero Del Patrimonio Inmaterial*, 9, 1–4. Retrieved from <http://www.unesco.org/culture/ich/es/mensajero>
- Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the Manager's Context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5–26. <http://doi.org/10.1177/0893318996010001002>
- Smith, L. (2006). *Uses of Heritage*. Abingdon (UK) and New York: Routledge. Retrieved from http://books.google.es/books?id=bYx_AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Smith, L., & Akagawa, N. (2009). Introduction. In L. Smith & N. Akagawa (Eds.), *Intangible Heritage (Key Issues in Cultural Heritage)* (pp. 1–9). New York: Routledge. Retrieved from http://www.amazon.com/Intangible-Heritage-Key-Issues-Cultural/dp/0415473969#reader_0415473969
- Smith, M. K. (2003). *Issues in Cultural Tourism Studies*. London and New York: Routledge. Retrieved from http://books.google.es/books?id=YT_uqD4G94sC&printsec=frontcover&hl=ca&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Smith Pfister, D., & Soliz, J. (2011). (Re)conceptualizing Intercultural Communication in a Networked Society. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(4), 246–251. <http://doi.org/10.1080/17513057.2011.598043>
- Snowball, D. (1999). Propaganda and Its Discontents. *Journal of Communication*, 49(3), 165–171. <http://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02811.x>
- Solá Climent, R. (2007). *Análisis de las estrategias publicitarias de las campañas turísticas de la Comunidad Valenciana 1989-2006*. Universitat Jaume I. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/10467>
- Solá Climent, R. (2009). Gestión del destino turístico Comunidad Valenciana a través del estudio de las marcas turísticas utilizadas en las campañas de publicidad televisivas. *Revista de Análisis Turístico*, 8, 19–32. Retrieved from <http://www.aecit.org/journal/index.php/AECIT/article/view/75>
- Solana, D. (2010). *Postpublicidad: reflexiones sobre una nueva cultura publicitaria en la era digital*. BOOK, Barcelona: Double You.
- Sommerfeldt, E. J. (2013). Online Power Resource Management: Activist Resource Mobilization, Communication Strategy, and Organizational Structure. *Journal of Public Relations Research*, 25(4), 347–367. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2013.806871>
- Soriano, J. (2007). *L'ofici del comunicòleg: Mètodes per investigar la comunicació*. Vic, Barcelona: Eumo.
- Stacks, D. W., Salwen, M. B., Chaffee, S. H., Beatty, M. J., Anderson, J. A., Greenberg, B. S., ... Friedrich, G. (1996). *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. (M. B. Salwen & D. W. Stacks, Eds.). Manwah, NJ (USA): Lawrence Erlbaum Associates.
- Stark, M. T., & Griffin, P. B. (2004). Archaeological Research and Cultural Heritage Management in Cambodia's Mekong Delta: The Search for the "Cradle of Khmer Civilization." In Y. Rowan & U. Baram (Eds.), *Marketing Heritage. Archaeology and the Consumption of the Past* (pp. 117–141). New York: Altamira.
- Start, D. (1999). Community Archaeology: Bringing it Back to Local Communities. In G. Chitty & D. Baker (Eds.), *Managing Historic Sites and Buildings: Reconciling Presentation and Preservation* (pp. 49–60). Abingdon (UK) and New York: Routledge. Retrieved from [http://books.google.es/books?id=peyKQS1r9n8C&pg=PT55&lpg=PT55&dq=Community+Archaeology:+Bringing+it+Back+to+Local+Communities+Managing+Historic+Sites+and+Buildings:+Reconciling+Presentation+and+Preservation&source=bl&ots=sup1lszK7O&sig=1HvjXBkaxSX0HT2G4Rc_tYtesXQ&hl=ca&sa=X&ei=9jEJU--ACoiAywO9uIL4DA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Community Archaeology%3A Bringing it Back to Local Communities Managing Historic Sites and Buildings%3A Reconciling Presentation and Preservation&f=false](http://books.google.es/books?id=peyKQS1r9n8C&pg=PT55&lpg=PT55&dq=Community+Archaeology:+Bringing+it+Back+to+Local+Communities+Managing+Historic+Sites+and+Buildings:+Reconciling+Presentation+and+Preservation&source=bl&ots=sup1lszK7O&sig=1HvjXBkaxSX0HT2G4Rc_tYtesXQ&hl=ca&sa=X&ei=9jEJU--ACoiAywO9uIL4DA&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=Community%20Archaeology%20Bringing%20it%20Back%20to%20Local%20Communities%20Managing%20Historic%20Sites%20and%20Buildings%20Reconciling%20Presentation%20and%20Preservation&f=false)
- Stokes, A. Q. (2013). You Are What You Eat: Slow Food USA's Constitutive Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 25(1), 68–90. <http://doi.org/10.1080/1062726X.2013.739102>
- Stovel, H. (2007). Effective Use of Authenticity and Integrity as World Heritage Conditions. *City & Time*, 2(3), 21–36. Retrieved from <http://www.cecibr.org/novo/revista/viewarticle.php?id=71>
- Su, M. M. (2009). *Preservation and Development at the Great Wall World Heritage Sites, China*. University of Waterloo, Ontario (Canada). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10012/4989>

- Su, M. M., & Wall, G. (2011). Chinese Research on World Heritage Tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(1), 75–88. <http://doi.org/10.1080/10941665.2011.539392>
- Su, Y.-W., & Lin, H.-L. (2014). Analysis of international tourist arrivals worldwide: The role of world heritage sites. *Tourism Management*, 40, 46–58.
- Sullivan, L. E. (2009). Public Relations. In L. E. Sullivan (Ed.), *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences* (p. 425). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412972024.n2078>
- Sumaco, F. T., & Richardson, S. (2011). An Analysis on International Tourists' Perceptions towards Destination Branding: "Visit Indonesia 2008" Marketing Campaign. In *The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, Indonesia, 26–30 July 2011* (pp. 474–483). Yogyakarta, Indonesia: University of Pembangunan Nasional (UPN) Veteran Yogyakarta. Retrieved from http://www.academia.edu/1329913/An_Analysis_on_International_Tourists_Perceptions_towards_Destination_Branding_Visit_Indonesia_2008_Marketing_Campaign
- Sun, Q. (2009). *An analytical model of the determinants and outcomes of nation branding*. University of North Texas. Retrieved from http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc12204/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf
- Suñé, R. (2014, May 16). La Roca Village es el lugar turístico más visitado, por delante de la Sagrada Família. *LaVanguardia.com*. Barcelona. Retrieved from <http://www.lavanguardia.com/vida/20140516/54406975481/la-roca-village-mas-visitado-sagrada-familia.html>
- Sureda Negre, J., & Morro Prats, A. (2004). El turisme cultural avui. In G. Munilla Cabrillana (Ed.), *Patrimoni Cultural* (pp. 5–58). Barcelona: Eureka Media.
- Suso, J. (2012). La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 135–145). Madrid: ESIC.
- Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*. (V. Duthoit & E. Huijgh, Eds.). Discussion Papers in Diplomacy, Clingendael Netherlands Institute of International Relations. Retrieved from <http://www.clingendael.nl/publication/public-diplomacy-and-nation-branding-conceptual-similarities-and-differences>
- Tan, A. J. (2008). Destination Branding: Creating a Destination of Choice. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, 1(1), 1–10. Retrieved from <http://scholarworks.umass.edu/palat/vol1/iss1/5/>
- Tasci, A. D. A., & Gartner, W. C. (2009). A practical framework for destination branding. In L. A. Cai, W. C. Gartner, & A. M. Munar (Eds.), *Tourism Branding: Communities in Action (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 1)* (pp. 149–159). Bingley (UK): Emerald. Retrieved from <http://books.google.es/books?id=wy0QIkGJbpIC&pg=PA133&lpg=PA133&dq=Branding+Spain%25252527s+Tourism+Miracle+%252525281959-1979%25252529&source=bl&ots=oli841uF3A&sig=9a5cLlnAbDFwmq4XfsjOwo8j9G4&hl=ca&sa=X&ei=W4QZU-rvOaWp7AbK2ID4Dw&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=Branding Spain%25252527s>

- Tourism Miracle %252525281959-1979%25252529&f=false
- Taylor, B. (1998). Organizational Communication and Cultural Studies: A Review Essay. *Communication Theory*, 8(3), 337–367. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00224.x>
- Taylor, J. P. (2001). Authenticity and Sincerity in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 7–26. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(00\)00004-9](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(00)00004-9)
- Taylor, M. (2001). International Public Relations: Opportunities and Challenges for the 21st Century. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 629–639). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n56>
- Taylor, M. (2008). Toward a Relational Theory of Public Diplomacy. Conference Paper/Unpublished Manuscript, National Communication Association. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/44852620/toward-relational-theory-public-diplomacy>
- Telisman-Kosuta, N. (1989). Tourist destination image. In S. Witt & L. Moutinho (Eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook* (pp. 557–561). Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- The Culturelink Network Research Team. (2006). Communication of Heritage: A new vision of Southeastern Europe. In *The Regional Summit Forum, Opatija, Croatia 31 May – 2 June 2006* (pp. 1–17). Opatija (Croatia): UNESCO Regional Bureau for Science and Culture in Europe (BRESCE). Retrieved from <http://www.culturelink.org/news/members/2006/members2006-004.html>
- The World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Retrieved from <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Thebe, P. C. (2006). Intangible Heritage Management: Does World Heritage Listing Help? In M. Greenberg & S. Berg (Eds.), *“Of the Past, for the Future: Integrating Archaeology and Conservation”*. *The Conservation Theme of the 5th World Archaeological Congress, Washington, D.C. June 2003* (pp. 312–321). Los Angeles, CA (USA): The Getty Conservation Institute. Retrieved from http://books.google.es/books?id=5btQAqAAQBAJ&pg=PA163&lpg=PA163&dq=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites:+Prologue+to+Proactive+Management&source=bl&ots=rhGslfEd9s&sig=qa6cWDJ_byKdyvtWcQVbZ-wwGOI&hl=ca&sa=X&ei=zGwTU82XCeGm0QWBnoGICA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=Monitoring+of+Landscape+Change+at+World+Heritage+Sites%3A+Prologue+to+Proactive+Management&f=false
- Thomas, C. (2012). World Heritage site status -a catalyst for heritage-led sustainable regeneration: Blaenavon Industrial Landscape, United Kingdom. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 290–300). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Timón Tiemblo, M. P. (2009). Frente al espejo: lo material del Patrimonio Inmaterial. *Revista Patrimonio Cultural de España*, 0, 63–70. Retrieved from <http://www.mcu.es/patrimonio/MC/PatrimonioCulturalE/N0/index.html>
- Tinto Arandes, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, 19(enero-junio), 91–121. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55501905>
- Tönnies, F. (1984). *Comunitat i associació*. Barcelona: 62.
- Torrego Serrano, F. (2002). Las fiestas populares en la oferta turística cultural. *Boletín de La*

- Real Sociedad Geográfica*, 137–138, 325–340. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2321871>
- Torres Gómez, M. (2007). En busca de la sostenibilidad. Futuro del turismo cultural en Granada. La estrategia como marco de implicación e involucración. *FISEC-Estrategias*, 7(8), 3–13. Retrieved from <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=703&tipo=A&eid=7&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Torres Romay, E. (2012). Tendencias actuales en la producción publicitaria. La evolución de las estrategias publicitarias y su reflejo en los procesos de producción. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 167–187). Madrid: ESIC.
- Toselli, C. (2003). Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. Algunas consideraciones sobre la puesta en valor del patrimonio rural como recurso turístico en Argentina. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, 1–12. Estudio Compartido sobre Turismo y Cultura. Retrieved from http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=615
- Trad, N. G., & Nielsen, K. U. (n.d.). *EACD Service Brochure: Reputation Management. Building capital in the reputation economy*. Retrieved from <http://www.eacd-online.eu/publications/service-brochure/reputation-management>
- Trevino, M. B. (2012). Tourism Sector. In H. K. Anheier & M. Juergensmeyer (Eds.), *Encyclopedia of Global Studies* (pp. 1656–1659). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452218557.n519>
- Trinidad Requena, A., Carrero Planes, V., & Soriano Miras, R. M. (2006). *Teoría Fundamentada “Grounded Theory”: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional* (1ª). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Troitiño Vinuesa, M. Á. (1999). Políticas urbanas y dinámicas funcionales en el centro histórico de Cuenca. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 81–110). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.
- Troitiño Vinuesa, M. Á. (2000). Turismo y Sostenibilidad: La Alhambra y Granada. *Anales de Geografía de La Universidad Complutense*, 20, 377–396. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=86536>
- Troitiño Vinuesa, M. Á., García Hernández, M., & Calle Vaquero, M. de la. (2011). Las actividades turístico-recreativas en los planes de gestión de los sitios Patrimonio Mundial. El caso de Aranjuez, paisaje cultural de la humanidad. *Cuadernos de Turismo*, 27, 907–929.
- Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2010). *Reposicionamiento: La Estrategia Competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis. Colección Empresa y Gestión* (1ª). BOOK, Madrid: Pirámide.
- Trueman, M., Klemm, M., & Giroud, A. (2004). Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 317–330. <http://doi.org/10.1108/13563280410564057>
- Trujillo, N., & Toth, E. L. (1987). Organizational Perspectives for Public Relations Research and Practice. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 199–231. <http://doi.org/10.1177/0893318987001002004>
- Turismo de Navarra. (2013). Navarra apuesta por el slow tourism. Retrieved February 27,

- 2014, from http://www.turismo.navarra.es/esp/profesionales/notas-prensa/propuestas-turisticas/20130305_slow_tourism.htm
- Turtinen, J. (2000). Globalising Heritage – On UNESCO and the Transnational Construction of a World Heritage. Internet resource, Stockholm: Stockholm Center for Organizational Research. Retrieved from http://www.score.su.se/polopoly_fs/1.26651.1320939806!/200012.pdf
- UNESCO. (2003). *Intangible cultural Heritage Domains*. Retrieved from <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/01857-EN.pdf>
- UNESCO. (2011). ¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial? Kit de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, UNESCO Patrimonio Cultural Inmaterial. Retrieved from <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=es&pg=00451>
- UNESCO. (2012). *Intangible cultural heritage*.
- UNESCO. (2013a). *Preservación del Patrimonio Documental y Acceso al Mismo Parte I. Proyecto de Plan de Acción de Fortalecimiento del Programa Memoria del Mundo* (Consejo Ejecutivo No. 191 EX/11). Paris. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002198/219809s.pdf>
- UNESCO. (2013b). *Report of the Intergovernmental Committee for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage on its Activities (June 2010-June 2012)* (Report General Conference No. 37 C/REP/23). Paris (France). Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002227/222708e.pdf>
- UNESCO, & Fundación BBVA. (2000). *Monumentos del Patrimonio de la Humanidad en España*. Barcelona (España): Planeta de Agostini.
- UNESCO World Heritage Centre. (2005). *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (WHC No. 05/2). Paris. Retrieved from <http://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- UNESCO World Heritage Centre. (2012). *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention* (No. WHC. 12/01). Paris (France). Retrieved from <http://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- United Nations Centre for Human Settlements (HABITAT). (2001). *Cities in a Globalizing World: Global Report on Human Settlements*. Nairobi (Kenya).
- United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, World Bank, & World Resources Institute. (2011). *Decision Making in a Changing Climate: Adaptation Challenges and Choices*. Washington, DC (USA): World Research Institute (WRI). Retrieved from <http://www.wri.org/publication/world-resources-report-2010-2011>
- Universiteit Utrecht. (2011). Place Branding International Conference, Central Museum Utrecht, January 20-21, 2012. Conference Programme, Utrecht (Netherlands): in:polis. Retrieved from <http://de.amiendo.com/FNFBVAT.html;jsessionid=EB5C6A433795469AB4A2A5ACEA766AF4.amiendo?page=594081>
- Uribe-Salazar Gil, C. de, & González Romo, Z. F. (2010). La Responsabilidad Social Corporativa de las PYMES en el ámbito turístico. Caso práctico: Las RSC en Tossa de Mar (Girona). In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 21–31). Alicante (España): Asociación de Investigadores en

Relaciones Públicas (AIRP).

- Urry, J. (1995). *Consuming Places*. London and New York: Routledge.
- Urry, J., & Larsen, J. (2011). Places, Buildings and Design. In *The Tourist Gaze 3.0* (pp. 119–155). London: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446251904.n6>
- Vaknin, S. (2007). *Nation Branding and Place Marketing*. Narcissus. Retrieved from <https://archive.org/details/NationBrandingAndPlaceMarketing>
- Valls Giménez, J.-F. (1989). *Imatge de marca de país*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Valls Giménez, J.-F. (2010). Què en queda, de la marca de país? *Paradigmes: economia productiva i coneixement*, 6(5), 52–65. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Paradigmes/article/view/217280>
- Valls Giménez, J.-F. (2011). La encrucijada de la marca país. *MK Marketing+Ventas*, 272(Octubre), 8–19.
- Vanhove, N. (2001). Globalisation of tourism demand, global distribution systems and marketing. In S. Wahab & C. Cooper (Eds.), *Tourism in the Age of Globalisation* (1st ed., pp. 123–155). London and New York: Routledge.
- Vaquero Collado, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias E Innovación En Comunicación*, 3, 49–63. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.4>
- Vázquez, P. (2012). Estrategias cuando las personas son los medios. In U. Cuesta Cambra (Ed.), *Planificación estratégica y creatividad* (pp. 57–72). Madrid: ESIC.
- Venkatachalam, V. B., & Venkateswaran, R. N. (2010). Destination Branding: Making India Relevant and Competitive in Uncertain Environment. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 3(1), 81–91. Retrieved from <http://eprints.manipal.edu/49/>
- Vera Rebollo, J. F., & Ivars Baidal, J. A. (2003). Measuring sustainability in a mass tourist destination: Pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2/3), 181–203. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580308667202#.UtfWXvbSM7A>
- Veverka, J. A. (2001). Marketing Basics for Interpretive & Heritage Sites and Attractions – It's all about the visitors. Article developed as a handout for the training courses: Destination Interpretation and Marketing: Secrets of Success taught at New York University and Marketing Heritage Tourism & Interpretive Sites, Agencies and Attractions, taught at Snowdonia National. Retrieved from http://portal.uni-freiburg.de/interpreteurope/service/publications/recommended-publications/veverka_marketing_basics.pdf
- Vicente Mariño, M. (2009). Teoría y práctica: un viaje de ida y vuelta. Atlas.ti y el proceso de investigación cualitativa. In S. F. Salazar & M. C. Sánchez (Eds.), *Teoría y práctica de la investigación educativa en la formación de educadores: manual de grado* (pp. 95–122). San José (Costa Rica): AECI.
- Vicente Mariño, M. (2011). Recursos informáticos para la investigación cualitativa: un necesario salto de calidad. In D. Álvarez (Ed.), *II Congreso Galego de Investigación en Ciencias da Educación. Etapa de Posgrao* (pp. 79–88). Santiago de Compostela (España): USC.
- Vicente Mariño, M., & Monclús Blanco, B. (2012). Herramientas informáticas para el análisis cualitativo de la imagen audiovisual. Nuevos recursos para la investigación en

- comunicación. In *Comunicación y Riesgo. Actas del III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación en Comunicación*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Victoria Mas, J. S., Gómez Tinoco, A., & Arjona Martín, J. B. (2012). *Comunicación Slow (y la Publicidad como excusa)*. (J. S. Victoria Mas, A. Gómez Tinoco, & J. B. Arjona Martín, Eds.). Madrid: Fragua.
- Vidal Casellas, D. (2006). *L'imaginari monumental i artístic del turisme cultural. El cas de la revista Barcelona Atracció*. Universitat de Girona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/7842>
- Vidal González, M. (2008). Intangible heritage tourism and identity. *Tourism Management*, 29(4), 807–810. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.003>
- Villafañe, J. (2014). La Marca España desde la Teoría de la Reputación. In J. Villafañe, N. Mínguez, & M. J. Canel (Eds.), *Informe anual 2014. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica* (pp. 97–149). Barcelona (España): Gedisa.
- Villar Castro, J. (1999). Ávila: un centro administrativo lastrado de tradición. In A.-J. Campesino Fernández (Ed.), *Comercio, Turismo y cambios funcionales en las ciudades españolas Patrimonio de la Humanidad* (pp. 61–80). Cáceres (España): Cámara Oficial de Comercio de Cáceres.
- Villaseñor Alonso, I., & Zolla Márquez, E. (2012). Del patrimonio cultural inmaterial o la patrimonialización de la cultura. *Cultura Y Patrimonio*, 6(12), 75–101.
- Viñarás Abad, M. V. (2008). La gestión de la comunicación en los museos: auditoría de relaciones públicas. *Question*, 1(18), 1–3. Retrieved from <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewArticle/587>
- Viñarás Abad, M. V. (2009). Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal*, 6(11), 36–54. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68711445003>
- Viñarás Abad, M. V. (2010). La gestión de las relaciones públicas en los museos de la Comunidad de Madrid. In M. C. Carretón Ballester & E. Ordeix Rigo (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la Sociedad del Conocimiento* (pp. 290–308). Alicante (España): Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).
- Viñarás Abad, M. V. (2011). Comunicación estratégica bidireccional y stakeholders en las páginas web de las Administraciones Públicas. In K. Zilles, J. Cuenca, J. Rom, & F. Canosa (Eds.), *VI International Conference Communication and Reality "Life Without Media"* (pp. 439–448). Barcelona: Facultat Ciències de la Comunicació Blanquerna, Universitat Ramon Llull.
- Viñarás Abad, M. V., Herranz de la Casa, J. M., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. In *II Congreso Internacional Comunicación 3.0: Nuevos Medios, Nueva Comunicación, Universidad de Salamanca, 4 y 5 de octubre de 2010* (pp. 1–15). Salamanca (España): Universidad de Salamanca. Retrieved from <http://comunicacion3punto0.wordpress.com/informacion/ediciones-antteriores/edicion-2010/agenda-comunicaciones-2010/>
- Viñarás Abad, M. V., Herranz de la Casa, J. M., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2013). La gestión

- cultural y del ocio como estrategia de relación con los públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 177–196. Retrieved from <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/198>
- Viñarás Abad, M. V., Herranz de la Casa, J. M., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2014). La gestión cultural y del ocio como estrategia de relación con los públicos. In *IV Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AE_IC "Espacios de la Comunicación", Bilbao, 21-24 enero 2014* (pp. 161–172). Bilbao: AE-IC. Retrieved from http://www.aeic2014bilbao.org/download/aeic2014bilbao_comunicaciones.pdf
- Virag, G., & Krug, G. (2005). The promotion of cultural tourism as a factor of development of the regions (explanatory memorandum). In *Promotion of cultural tourism as a factor of development of the regions* (pp. 5–26). Strasbourg: Council of Europe. Retrieved from http://books.google.es/books?id=XvhHb_jlfF4C&printsec=frontcover&hl=ca#v=onepage&q&f=false
- Vitic, A., Ringer, G., & Resource Recreation & Tourism Program. (2007). Branding Post-conflict Destinations: Recreating Montenegro after the Disintegration of Yugoslavia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2/3/4), 127–137. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1794/5892>
- Wakefield, R. I. (2001). Effective Public Relations. In R. L. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 639–649). Thousand Oaks: SAGE. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452220727.n57>
- Wakefield, R. I. (2007). Theory of International Public Relations, the Internet, and Activism: A Personal Reflection. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 138–157. <http://doi.org/10.1080/10627260701727069>
- Wang, Y., Wu, C. (Kenny), & Yuan, J. (Jessica). (2009). The Role of Integrated Marketing Communications (IMC) on Heritage Destination Visitations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(3), 218–231. <http://doi.org/10.1080/15280080902988048>
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102–106. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006>
- Watson, S. (2003). *Global Citizenship: Valuing World Heritage*. South Yarra (Australia): Macmillan Education Australia.
- Wehmeier, S., & Winkler, P. (2013). Expanding the Bridge, Minimizing the Gaps: Public Relations, Organizational Communication, and the Idea That Communication Constitutes Organization. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 280–290. <http://doi.org/10.1177/0893318912469772>
- Wharton University of Pennsylvania. (2013). Marca España: ¿Conseguirán las nuevas campañas convertir riesgos en oportunidades? Retrieved January 1, 2014, from <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=2318>
- Wichels, S. (2014). TripAdvisor y el comportamiento de planificación y reservas de los portugueses. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(7), 197–216. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-12-197-216>
- Wickens, E. (2000). Rethinking tourists' experiences. In M. Robinson (Ed.), *Motivations, Behaviour and Tourist Types* (pp. 455–472). Newcastle (UK): Business Education.
- Widler, J. (2007). Nation branding: With pride against prejudice. *Place Branding and Public*

- Diplomacy*, 3(2), 144–150. Retrieved from <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v3/n2/abs/6000055a.html>
- Widmer, G. M. (2007). *O título de patrimônio da humanidade e seus efeitos sobre o turismo em Fernando de Noronha*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-05072009-203038/pt-br.php>
- Wilkins, L. (1981). The New Community Journalism: A Political Economic Approach. *Journal of Communication Inquiry*, 6(2), 131–145. <http://doi.org/10.1177/019685998100600206>
- Willems, W. J. H. (2012). World Heritage and Global Heritage: the tip of the Iceberg. In A. Castillo (Ed.), *Actas del Primer Congreso Internacional de Buenas Prácticas en Patrimonio Mundial: Arqueología* (pp. 36–50). Mahón, Menorca, Islas Baleares (España): Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <http://www.congresopatrimoniomundialmenorca.cime.es/portal.aspx?IDIOMA=2>
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación* (6ª). México, D.F.: Thomson.
- Witt, S., & Moutinho, L. (1989). *Tourism Marketing and Management Handbook*. (S. Witt & L. Moutinho, Eds.) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hertfordshire (UK): Prentice Hall International.
- Woodside, A. G. (2010). Tourism Advertising and Marketing Performance Metrics. In *Tourism-Marketing Performance Metrics and Usefulness Auditing of Destination Websites* (pp. 1–14). Boston (USA): Emerald.
- World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*. Geneva (Switzerland). Retrieved from <http://www.weforum.org/news/travel-tourism-report-focuses-reducing-barriers-economic-growth-and-job-creation>
- World Tourism Organization, & European Travel Commission. (2008). *Handbook on E-Marketing for Tourism Destination*. Madrid: World Tourism Organization and European Travel Commission. Retrieved from http://www.siimt.com/work/sites/siimt/resources/LocalContent/1172/7/HandEmarketing_protec.pdf
- World Tourism Organization, European Travel Commission, & Anholt, S. (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid: World Tourism Organization and European Travel Commission. Retrieved from http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4A6D/8D9B/34A9/DC42/3C30/C0A8/0164/30BA/090727_destination_branding_excerpt.pdf
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J. (2006a). ¿Es marketing todo lo que reluce? La pluralidad de perspectivas conceptuales de las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 34, 163–180. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234346>
- Xifra, J. (2006b). *Les relacions públiques*. Barcelona: UOC.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.
- Xifra, J. (2010). Relaciones públicas y nacionalismo: una aproximación a la construcción nacional desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Trípodos*, 26, 117–132. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/187680>

- Xifra, J. (2011a). El lobbying europeo: escenario y bases para su desarrollo. *Revista Organicom*, 8(14), 168–180. Retrieved from <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/347>
- Xifra, J. (2011b). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.
- Xifra, J. (2012). Public relations anthropologies: French theory, anthropology of morality and ethnographic practices. *Public Relations Review*, 38(4), 565–573.
- Xifra, J., & Collell, M. R. (2014). Medieval propaganda, “longue durée” and New History: Towards a nonlinear approach to the history of Public Relations. *Public Relations Review*, 40(4), 715–722.
- Xifra, J., & Heath, R. L. (2015). Reputation, propaganda and hegemony in Assyriology studies: A Gramscian view of public relations historiography. *Journal of Public Relations Research*, 27(3), 196–211. Retrieved from https://www.academia.edu/11304641/Reputation_propaganda_and_hegemony_in_Asyriology_studies_A_Gramscian_view_of_public_relations_historiography
- Xifra Triadú, J. (2000). *Teories i models de les relacions públiques*. Barcelona: Tres i Quatre.
- Xifra Triadú, J. (2008). Modelos de las relaciones públicas políticas: Análisis de la situación en Cataluña. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 1–8. <http://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-789-392-399>
- Yan, G., So, S.-I., Morrison, A. M., & Sun, Y.-H. (2007). Activity Segmentation of the International Heritage Tourism Market to Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12(4), 333–347. <http://doi.org/10.1080/10941660701761001>
- Yang, M. (2012). Capacity-building for sustainable urban development: Town of Luang Prabang, Lao People’s Democratic Republic. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 94–106). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Yang, S.-U., Shin, H., Lee, J.-H., & Wrigley, B. (2008). Country Reputation in Multidimensions: Predictors, Effects, and Communication Channels. *Journal of Public Relations Research*, 20(4), 421–440. <http://doi.org/10.1080/10627260802153579>
- Yee, F. W. (2000). *Nation branding: A case study of Singapore*. University of Nevada, Las Vegas. Retrieved from <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesedisertations/712/>
- Yeoman, I., Brass, D., & McMahon-Beattie, U. (2007). Current issue in tourism: The authentic tourist. *Tourism Management*, 28(4), 1128–1138. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.09.012>
- Yeon, H. M., Choi, Y., & Koussis, S. (2005). Interactive Communication Features on Nonprofit Organizations’ Webpages for the Practice of Excellence in Public Relations. *Journal of Website Promotion*, 1(4), 61–83. http://doi.org/10.1300/J238v01n04_06
- Yun, S.-H. (2006). Toward Public Relations Theory-Based Study of Public Diplomacy: Testing the Applicability of the Excellence Study. *Journal of Public Relations Research*, 18(4), 287–312. http://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1804_1
- Zárate Martín, M. A. (2007). Estrategias y prácticas turísticas en una ciudad Patrimonio de la Humanidad, Toledo. *Geographicalia*, 51, 81–106. Retrieved from dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2355021.pdf
- Zhan, G. (2012). World Heritage and Chinese diaspora: Kaiping Diaolou and Villages, China. In A. Galla (Ed.), *World Heritage: Benefits Beyond Borders* (pp. 242–252). Cambridge (UK): Cambridge University.
- Zhang, C., & Zou, D. (2009). The Study on Tourism Development Models of Intangible

- Cultural Heritages: The Case of Chengde, China. In *International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)* (pp. 1023–1028). Moscow (Russia): Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). Retrieved from <http://www.seiofbluemountain.com/en/search/index.php?act=all&num=978-0-9806057-9-2&page=18>
- Zhang, L., & Zhao, S. X. (2009). City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing. *Cities*, 26(5), 245–254. <http://doi.org/10.1016/j.cities.2009.05.002>
- Zorn, T. E., Flanagin, A. J., & Shoham, M. D. (2011). Institutional and Noninstitutional Influences on Information and Communication Technology Adoption and Use Among Nonprofit Organizations. *Human Communication Research*, 37(1), 1–33. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01387.x>

Sitios Web

- <http://datos.bancomundial.org>
- <http://whc.unesco.org>
- <http://www.7wonders.org>
- <http://www.ae-ic.org>
- <http://www.aejmc.org>
- <http://www.agetec.org>
- <http://www.cervantes.es>
- <https://www.cia.gov>
- <http://ciudadespatrimonio.org>
- <http://www.cittaslow.org>
- <http://www.cotec.es>
- <http://www.explorra.com>
- <http://www.google.com/culturalinstitute/worldwonders>
- http://www.icahdq.org/about_ica/sectioninfo.asp
- <http://www.iet.turismoencifras.es>
- <http://www.imf.org>
- <http://www.mcu.es>
- <http://www.minetur.gob.es/turismo>
- <http://www.natcom.org>
- <http://www.n7w.com>
- <http://www.ovpm.org>
- <http://www.spain.info>
- <http://www.surrey.ac.uk>
- <http://www.tourspain.es>
- <http://travel.nationalgeographic.com>
- <http://uk.askmen.com>
- <http://www.un.org.es>
- <http://www.unesco.org>
- <http://www2.unwto.org>

Índice de Figuras y Tablas

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo transaccional de comunicación	15
<i>Figura 2.</i>	El continuo de los tipos de relaciones modificado	76
<i>Figura 3.</i>	Propuesta conceptual para diferenciar términos normalmente confundidos en la teoría y en la práctica de la industria turística	101
<i>Figura 4.</i>	Principales países con una mayor competitividad en el ámbito cultural en 2013	103
<i>Figura 5.</i>	Mapa conceptual de las marcas <i>slow</i> a escala internacional	111
<i>Figura 6.</i>	Esquema de las tipologías del patrimonio	122
<i>Figura 7.</i>	“3-gap place branding model”	143
<i>Figura 8.</i>	Modelo sistémico-estratégico de comunicación para el turismo rural español	165
<i>Figura 9.</i>	Simbología utilizada para la representación sistémica en el modelo estratégico de comunicación de Barrero Pérez	166
<i>Figura 10.</i>	Logotipos del Patrimonio Mundial y del Patrimonio Cultural Inmaterial	208
<i>Figura 11.</i>	Métodos para incrementar la conciencia por parte del visitante (<i>visitor awareness</i>) de la marca Patrimonio de la Humanidad	210
<i>Figura 12.</i>	Logotipo de The New7Wonders of the World	224
<i>Figura 13.</i>	Logotipo de New7Wonders of Nature	225
<i>Figura 14.</i>	Logotipo del World Wonders Project de Google integrado en arte final	226
<i>Figura 15.</i>	Logotipo del Patrimonio Europeo	228
<i>Figura 16.</i>	Logotipo de les Plus Beaux Villages de la Terre	228
<i>Figura 17.</i>	Logotipo de los Pueblos Más Bonitos de España	229
<i>Figura 18.</i>	Logotipo del Grupo de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España	244
<i>Figura 19.</i>	Logotipo de la Organización de las Ciudades del Patrimonio Mundial	245
<i>Figura 20.</i>	Esquema de investigación de la Teoría Fundamentada	257
<i>Figura 21.</i>	Documento de trabajo en ATLAS.TI	259
<i>Figura 22.</i>	Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según su direccionalidad	337
<i>Figura 23.</i>	Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según el público al que se dirigen	338
<i>Figura 24.</i>	Esquema de las tipologías de comunicación del patrimonio según tipo de educación	338
<i>Figura 25.</i>	Esquema jerárquico de los valores comunicables del patrimonio	343

<i>Figura 26.</i>	Categorías de segmentación de públicos del patrimonio	346
<i>Figura 27.</i>	Categorización de las principales diferencias en la conceptualización de los públicos	347
<i>Figura 28.</i>	Principales finalidades del Patrimonio de la Humanidad	351
<i>Figura 29.</i>	Principales particularidades de la comunicación del Patrimonio de la Humanidad	352
<i>Figura 30.</i>	La estrategia de comunicación en el sector del patrimonio	358

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i>	Matriz teórica sobre las siete teorías de la comunicación tradicionales	19
<i>Tabla 2.</i>	Matriz teórica sobre el criticismo mutuo existente entre las siete teorías de la comunicación tradicionales	20
<i>Tabla 3.</i>	Clasificación de los principales paradigmas, perspectivas y teorías en relaciones públicas	62
<i>Tabla 4.</i>	Propuesta de clasificación de paradigmas en relaciones públicas a partir de los paradigmas en ciencias sociales detectados por Soriano (2007)	64
<i>Tabla 5.</i>	Modelo de evaluación de las acciones culturales y del ocio basado en el grado de gestión de la organización y el nivel de vinculación de la acción	81
<i>Tabla 6.</i>	Roles desempeñados en marcas de lugares protegidos	151
<i>Tabla 7.</i>	Modelo de exposición a la marca Patrimonio de la Humanidad para desarrollar la conciencia del visitante (<i>visitor awareness</i>)	211
<i>Tabla 8.</i>	Comparación entre las fases de la investigación cualitativa y las etapas del procedimiento informático a través de <i>ATLAS.ti</i>	258
<i>Tabla 9.</i>	Comparación entre las distintas tipologías de comunicación del patrimonio	335
<i>Tabla 10.</i>	Comparación entre las distintas tipologías de comunicación del patrimonio	344
<i>Tabla 11.</i>	Medios convencionales y no convencionales para comunicar el patrimonio	348
<i>Tabla 12.</i>	Recomendaciones para mejorar el tratamiento mediático del patrimonio	349
<i>Tabla 13.</i>	Actores comunicadores del Patrimonio de la Humanidad español	351

Aquesta Tesi Doctoral ha estat defensada el dia ____ d_____ de 201__
al Centre_____

de la Universitat Ramon Llull, davant el Tribunal format pels Doctors i Doctores
sotasignants, havent obtingut la qualificació:

President/a

Vocal

Vocal *

Vocal *

Secretari/ària

Doctorand/a

(): Només en el cas de tenir un tribunal de 5 membres*