



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en publicidad y RR.PP.

TRABAJO DE FIN DE GRADO

LA DIFUSIÓN DEL MUSEO EN EL ENTORNO DIGITAL: NUEVOS RECURSOS TECNOLÓGICOS Y ONLINE

Presentado por Irene Celorrio Moreno

Tutelado por Jesús Félix Pascual Molina

Segovia, 29 de julio de 2015

RESUMEN:

El trabajo explora la aplicabilidad de las herramientas digitales en las estrategias de difusión del museo. Los avances tecnológicos y la Red 2.0 han dispuesto un abanico de medios y soportes que facilitan la participación del público en el entorno institucional, no obstante los organismos museísticos desempeñan un uso esencialmente promocional y publicitario de los recursos disponibles.

PALABRAS CLAVE: museo, comunicación, TIC, Red 2.0, publicidad.

ABSTRACT:

The research explores the applicability of digital tools in the museum's diffusion strategies. Technological advances and Web 2.0 have provided a variety of media and formats that facilitate audience participation in the institutional environment, however the museum agencies make an essentially promotional and advertising use of the available resources.

KEYWORDS: Museum, communication, TIC, Web 2.0, advertising.

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	11
3. Justificación.....	13
4. Fundamentación teórica.....	15
4.1. El museo.....	16
4.1.1. ¿Qué es?	16
4.1.2. Funciones del museo.....	16
4.1.3. Evolución del museo.....	17
4.1.4. El museo y sus públicos.....	19
4.2. La inclusión de las nuevas tecnologías en el entorno del museo.....	20
4.2.1. Nuevas formas de difusión y comunicación: del 1.0 la 2.0.....	20
4.2.2. Principales medios y soportes de comunicación.....	22
4.2.3. Departamento de difusión cultural y departamento de comunicación.....	25
4.2.4. Nuevas estrategias y acciones.....	26
4.2.4.1. Propuestas que fomentan la participación y la implicación social. La reapertura de la galería <i>Sukiennice</i>	27
4.2.4.2. De la campaña a la viralización. La reapertura del <i>Rijksmuseum</i>	29
4.2.4.3. Iniciativas externas que mejoran la acogida del museo. <i>Museum Selfie Day</i> y <i>Ask a Curator Day</i>	30
4.2.5. Desconfianza hacia los nuevos medios.....	32
5. Estudios de caso.....	35
5.1. Museo Nacional del Prado.....	37
5.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.....	39
5.3. Museo Nacional de Escultura de Valladolid.....	40
5.4. Museo Würth de La Rioja.....	42

5.5. Conclusiones.....	43
6. Propuesta de un plan de mejora: guía de recomendaciones y buenas prácticas.....	47
7. Conclusiones finales.....	49
8. Listado de tablas y figuras.....	51
9. Bibliografía.....	53

The background features a complex geometric pattern of overlapping shapes. A large red triangle is in the top-left corner. A white diamond shape is in the center. A black diamond shape is in the bottom-right corner. A blue triangle is in the bottom-left corner. A yellow triangle is in the top-right corner. The shapes are separated by thick black lines.

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el desarrollo y el impacto de las nuevas tecnologías han desencadenado un vertiginoso proceso de cambio a nivel global que ha generado nuevas formas de acceder, consumir y difundir la cultura. Se han erigido nuevas formas de relacionarnos que han tornado hacia una cultura mucho más cercana y participativa. Los usuarios y públicos culturales han adquirido mayor trascendencia y las instituciones culturales y museísticas se han visto obligadas a renovar sus estrategias para poder conectar con una sociedad cada vez más colaborativa y global.

Siguiendo este hilo argumental, el presente trabajo busca analizar, valorar y mostrar las nuevas formas de difusión cultural en el entorno de los museos y las TIC. Considerado la difusión cultural como la “trasferencia de conocimiento cuyo objetivo es permitir la accesibilidad del conjunto de la sociedad al uso y disfrute del patrimonio cultural” (Mateos Rusillo, 2013a, p.4), la labor del museo implica desarrollar campañas y acciones de índole comercial que comuniquen y motiven la asistencia a exposiciones o actividades. Si tradicionalmente se trabajaba con catálogos, guías de visita, maquetas, escenografías, etcétera, la inclusión de las TIC y la Red 2.0 ha permitido la creación de un entorno que persigue la participación y eleva al museo a una dimensión mucho más social y colaborativa.

Partiendo del precepto de que un museo no es únicamente un espacio donde conservar y poder acceder a diferentes bienes culturales y artísticos, con el presente trabajo se busca argumentar la necesidad que experimentan estas instituciones de implicarse en su dimensión digital. La sociedad ha evolucionado y las instituciones culturales en general, y los museos en particular, necesitan adaptarse a los nuevos medios y soportes comunicativos para seguir integrados y, a la larga, evitar el olvido o la desaparición. A día de hoy es común que las instituciones museísticas posean una web propia o gestiones diferentes perfiles en redes sociales, pero no lo es tanto que acaten la dimensión dialógica propia de la Red 2.0. Por lo tanto la hipótesis de partida supone que los museos necesitan asumir en mayor medida la dimensión participativa de la Red 2.0 y considerar a su público objetivo no como un mero consumidor pasivo, sino cómo parte activa del entorno social y cultural de la institución.

Sobre este precepto se establecerá una retrospectiva acerca de la inclusión de las nuevas tecnologías en las acciones y campañas de difusión y comunicación del museo. De todas las instituciones museísticas, el museo y las galerías que concentran objetos de índole artística me interesan especialmente. Pero, puesto que la información teórica no tiende a discernir entre temáticas o categorías, tan solo los análisis y ejemplos relativos a casos prácticos tendrán relación directa con las instituciones de bellas artes. Tras ubicar y asentar las bases teóricas, se

analizarán una serie de casos a fin de evaluar la implicación que manifiestan cuatro museos de arte españoles con los nuevos medios digitales, y en consecuencia, prever la relación que mantienen con sus públicos. Finalmente se esbozará una pequeña guía de recomendaciones y buenas prácticas que puedan ayudar al museo a enfrentarse al mundo digital y la Red 2.0.



OBJETIVOS

2. OBJETIVOS

Con este trabajo se busca, en primera medida, demostrar que el museo necesita, tomando como apoyo las nuevas formas de difusión basadas en las tecnologías emergentes, implicar a su público objetivo en las actividades y gestiones propias de la institución. Los nuevos soportes y especialmente la inclusión de las tecnologías 2.0 facilitan la creación de contenidos con los que el usuario puede interactuar, en consecuencia, permiten al museo establecer una reciprocidad. A partir de estos preceptos, se busca animar y justificar la necesidad que experimentan las instituciones museísticas de participar activamente en la dimensión social y colaborativa propia de la Red 2.0

Para lograrlo, se marcan los siguientes objetivos genéricos:

- Describir la evolución que las instituciones museísticas han experimentado en los últimos años a fin de modelar el perfil del museo del siglo XXI.
- Analizar y mostrar las nuevas formas de difusión cultural que han surgido a raíz de la inclusión tecnológica en los entornos del museo.
- Conocer los principales medios y soportes digitales sobre los que se construyen las comunicaciones del museo.
- Conocer la implicación que exhiben los museos de arte españoles respecto a los recursos digitales y 2.0.
- Plantear un breve plan de mejora que albergue una serie de recomendaciones y conceptos básicos que las instituciones museísticas puedan tener en cuenta para mejorar las comunicaciones con sus públicos.



JUSTIFICACIÓN

3. JUSTIFICACIÓN

La selección del tema se debe a que en la actualidad las nuevas tecnologías han revolucionado las formas mediante las que nos comunicamos y nos implicamos socialmente, lo que obliga a todo tipo de instituciones a mantenerse actualizadas y evolucionar junto con la sociedad. Los museos de arte son una institución que tradicionalmente se ha considerado más conservadora en torno a sus comunicaciones, las cuales se legitiman sobre el prestigio académico y social propio de estas instituciones. Tradicionalmente se erigen como organismos hegemónicos a los que acudir en busca de información o conocimiento desde una perspectiva unidireccional y meramente informativa. Pero la evolución que en los últimos años ha experimentado la sociedad junto con el desarrollo de nuevos medios y soportes tecnológicos han permitido establecer un discurso que parte de un enfoque más participativo y recíproco. Actualmente es imprescindible que cualquier organismo tome parte en el entorno digital para mantenerse integrado, y las necesidades y deseos de los públicos han evolucionado hacia una perspectiva más cooperativa. En base a estas razones, considero de máximo interés analizar y conocer las nuevas formas de difusión que demanda la sociedad, de las cuales deben participar las instituciones museísticas para mejorar su posicionamiento o su imagen. Vivimos en una época en la que Internet ha permitido una conexión global y un acceso mayoritario que establece nuevas formas de consumir y comunicar la cultura, por lo que desde el museo se deben desarrollar estrategias que exploten al máximo estas nuevas herramientas pensando tanto en fines económicos como culturales y sociales.

Esta faceta de difusión y comunicación de las áreas propias del museo se encuentra estrechamente vinculada con la publicidad y la creatividad publicitaria. Desde los departamentos de comunicación de los museos y a través de la contratación de agencias de publicidad surgen campañas y acciones comerciales con fines estrictamente publicitarios. Aumentar la afluencia de visitantes, mejorar o definir el posicionamiento de un museo, etcétera, son algunos de los objetivos que motivan a las instituciones museísticas a evolucionar en sus estrategias y demandar de la creatividad. La saturación que experimentamos a nivel informativo y comunicacional nos ha llevado a omitir una gran parte de los mensajes comerciales que recibimos diariamente y, al igual que cualquier organización, el museo lucha por la atención de su público. Las relaciones que se establecen a través de campañas y estrategias que fomentan la participación de los usuarios suelen generar resultados muy atractivos y novedosos. Por lo que las comunicaciones debieran basarse sobre ideas creativas que establezcan vínculos horizontales entre el museo y su público, es decir, relaciones que puedan enriquecer a ambas partes.



**FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA**

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1. EL MUSEO

4.1.1. ¿QUÉ ES?

En 2007 el Consejo Internacional de Museos (ICOM) aprobó la siguiente definición de museo: “El museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo” (Definición de museo, s.f.).

Esta definición, que actúa como referencia internacional, asigna al museo labores de conservación, investigación y divulgación del patrimonio, de las cuales, las tareas divulgativas y de difusión me interesan especialmente. El fin último del museo es socializar (Valdés Sagüés, 1999, p.35), es decir, poner a disposición pública el conocimiento que emerge del patrimonio y de las colecciones. Se ocupa de facilitar material educativo, de estudio o de deleite a los miembros de una comunidad, por lo que aunque las labores tradicionales de colección y conservación sean imprescindibles, la principal orientación del museo radica en servir como instrumento de comunicación social (Martín Martín, 1994). En consecuencia, desde el museo se desempeñan cometidos promocionales y publicitarios que buscan fomentar el consumo y despertar el interés en los diferentes públicos (Aranburu, 2011).

Asimismo la definición que promueve el ICOM evidencia que el museo debe evolucionar acorde a los cambios y desarrollos sociales, es decir, evolucionar en función de las necesidades y reclamos de sus públicos. Ante una sociedad cada vez más amplia y activa los procesos de gestión cultural se erigen sobre decisiones estratégicas y tácticas que promueven actividades y servicios cada vez más participativos. Por lo que actualmente el museo busca favorecer el arte y la cultura a través de nuevas y potentes formas de difusión social que permiten establecer un contacto más cercano y activo con la comunidad. Siguiendo esta estructura se podría simplificar la definición de museo como: un espacio de formación y deleite social que se construye y erige en torno una comunidad (Forteza Oliver, 2012).

4.1.2. FUNCIONES DEL MUSEO

Según expresa el *Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos*, las funciones propias de las instituciones museísticas abarcan: la conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones; la investigación en el ámbito de las colecciones o de su especialidad; la organización periódica de exposiciones científicas y

divulgativas acordes con la naturaleza del museo; la elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos; el desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos; cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende (RDL 620/1987, de 14 de mayo).

En base a la regulación, las diferentes funciones que acatan las instituciones museísticas permiten una agrupación sintetizada a través de las ocupaciones de guardar o conservar, investigar y difundir (Rico, 2003, p. 83). La función conservadora del museo agrupa testimonios y manifestaciones de carácter histórico que actúan posibilitando el desarrollo de investigaciones. La investigación implica la revelación de significados y nuevos conocimientos que se erigen desde una perspectiva educativa y capacitan al museo para iniciar la difusión social. Así el museo se transforma en un instrumento de comunicación que actúa como intermediario entre el público y los objetos.

Como argumenta J. C. Rico (2009), el valor de las colecciones no se esconde en la conservación y selección de determinadas piezas, “sino en la capacidad que tiene el museo de estimular el aprendizaje y transmitir contenidos” (p.20), es decir, el atractivo del museo y el valor de sus colecciones depende directamente de la función comunicativa y de socialización de la institución.

4.1.3. EVOLUCIÓN DEL MUSEO

El origen del museo se remonta al coleccionismo privado procedente de la antigua Grecia y perpetuado a lo largo de diferentes etapas históricas. Hasta el siglo XVII no surgen las colecciones abiertas y los primeros museos públicos en países como Italia, Francia y Suiza. Emergen a consecuencia de imposiciones municipales y de colecciones particulares transferidas al Estado. A medida que se introduce el siglo XVIII, se lleva a cabo un proceso de distinción y agrupación de las colecciones en función de su naturaleza, lo que favorece el surgimiento de los grandes museos de arte a finales de siglo y durante todo el XIX.

La preocupación que el ilustrado siglo XVIII manifestó por la educación, contribuyó al nacimiento del museo público, abierto a todos y de clara finalidad pedagógica. En este contexto las antiguas galerías particulares y las galerías reales se tornan en grandes museos nacionales. Asimismo la Revolución Francesa marco un hito fundamental al consagrar el arte como patrimonio no solo de las clases privilegiadas sino también del pueblo. En la Convención de 1791 se aprobó la creación del Museo de la república, el cual se ocupó de aunar las colecciones de la corona, de los nobles emigrados, las de los conventos suprimidos y las obras procedentes del resto de Europa que fueron obtenidas como botín de guerra. Se trataba de un organismo estatal que nacionalizó el patrimonio histórico-artístico, democratizó los bienes culturales y los ubicó

accesibles al público. Posteriormente, Napoleón desarrolló y extendió la política museológica francesa en países como Italia (*Pinacoteca Brera* de Milán) u Holanda (*Rijksmuseum* de Ámsterdam).

En la primera mitad del siglo XIX el interés del museo giraba en torno a la educación de sus públicos. Hasta que, a finales de siglo y principios del XX, se comienzan a anteponer las funciones de conservación e investigación en detrimento de la educativa. Los objetos y bienes recogidos en los museos se vuelven distantes e inaccesibles al espectador y el museo adquiere las labores propias de un mausoleo patrimonial (Valdés Sagüés, 1999). Con la aparición, a principios de la década de los 70, de la nueva museología, el papel estático y conservador que hasta entonces definía al museo se transforman en una actitud pedagógica, abierta al visitante, vital, de carácter dinámico y acorde al lenguaje cultural contemporáneo (Rico, 2009). A partir de este momento el museo se erige como una institución cultural al servicio de la ciudadanía que prima su labor social sobre cualquier otra. Como argumenta María Bolaños (2008), el museo “ya no solo es [...] una institución patrimonial que custodia restos materiales; es una estructura de conocimiento, y, como tal, no solo se espera de él que conserve las cosas importantes que testimonian nuestro pasado” (p. 492).

Alrededor de 1994 (Forteza Oliver, 2012) el desarrollo social del museo se consuma con la implantación de las redes de conexión digital, por lo que de forma progresiva, los grandes museos comienzan a tomar parte en la red. Primeramente ofrecen datos informativos (horarios, planos, contactos, etc.) y van evolucionando en la presentación de contenidos hasta ofertar todo tipo de información o conocimiento que pueda generar interés en sus públicos. Los avances tecnológicos desencadenan nuevas formas y entornos de comunicación que predisponen un cambio a la hora de organizar y gestionar los museos. En los primeros años del siglo XXI, el museo online se desvincula de su organismo físico ofreciendo servicios y contenidos que complementan la oferta global de la institución. Posteriormente la aparición de la Red 2.0 o web social en 2005 (Río Castro, 2011, p.4), predispone un salto hacia la participación activa de la ciudadanía en el entorno del museo. Se posibilita un progreso en los mecanismos de comunicación que permite la integración de los públicos, el intercambio de información y la creación colectiva. En consecuencia, el museo abierto de la era post-industrial se ocupa de generar y distribuir contenidos e información, ofrecer varios canales para la interacción y aceptar la participación y la colaboración de sus visitantes en la construcción del conocimiento (Forteza Oliver, 2012, p.4).

4.1.4. EL MUSEO Y SUS PÚBLICOS

Los elementos que se conforman imprescindibles para el desarrollo de cualquier institución museística son los objetos o colecciones y el público. Las labores de conservación, investigación y especialmente la función divulgativa tienen como finalidad que el público conozca las obras. Por lo que sin público, el museo dejaría de tener sentido.

Como he señalado en la sección *Evolución de los museos*, el desarrollo político, social, económico y cultural que se ha experimentado en los últimos siglos ha provocado la apertura social y pública del museo. Concretamente el siglo XX instaura una nueva museología que prioriza la relación museo-público y erige al museo como un organismo social. Hasta este momento histórico, los museos acogían a un público minoritario y especializado, perteneciente a la élite social y cultural. Pero a consecuencia del desarrollo social y la nueva museología, el interés comunitario por los museos fue en aumento y los estudios de museología y museografía empezaron a conceder mayor atención a la investigación de los públicos. (Valdés Sagüés, 1999) Asimismo la reciente aplicación del marketing y las técnicas publicitarias en las estrategias comunicativas del museo motivaron una mayor preocupación acerca de los intereses de los públicos en correlación con los productos expositivos (Hooper-Greenhill, 1998).

Los públicos del museo suponen todas aquellas personas o grupos con los que el museo busca establecer una relación. Engloban tanto a los visitantes o consumidores finales de las colecciones, como a todos aquellos grupos que puedan ayudar a los museos en la consecución de sus objetivos estratégicos: medios de comunicación, patrocinadores, prescriptores, líderes de opinión, las instituciones públicas y las organizaciones privadas (Mateos Rusillo, 2012, p.39).

Los visitantes son el público prioritario, del cual el museo depende en mayor parte. Las instituciones museísticas trabajan a fin de satisfacer cualquier gama de intereses profesionales, educacionales, escolares, individuales, turísticos, etcétera, que puedan tener sus consumidores directos o visitantes (Valdés Sagüés, 1999). Asimismo estos pueden dividirse bajo las categorías de *no visitantes* o *posibles visitantes*, de *visitantes ocasionales* y de *visitantes habituales*. En función de esta categorización, las instituciones museísticas se ven abocadas a abordar estrategias comunicativas con dos objetivos diferenciados: la captación de *no visitantes* y *visitantes ocasionales*, y la fidelización de *visitantes habituales* (Mateos Rusillo, 2012). De igual forma variables como la edad, el sexo, la formación, etcétera, influyen en la construcción de las estrategias comunicativas del museo.

Por otro lado los líderes de opinión, los prescriptores y los medios de comunicación desempeñan una actividad que reporta gran influencia social. Trasladan juicios, opiniones, valoraciones, etcétera, tanto positivas como negativas que pueden llegar a coartar la imagen pública del

museo. Por su lado las instituciones públicas y privadas actúan como fuente de financiación para el museo. Las instituciones públicas (administraciones y sociedades) proveen de fondos públicos y subvenciones que permiten que el museo desarrolle de sus actividades. Las organizaciones privadas (empresas y fundaciones) representan una alternativa de financiación que introduce iniciativas como el patrocinio o el mecenazgo. En consecuencia el museo se ve obligado a mantener una adecuada y estrecha comunicación con cualquiera de sus públicos a fin de desarrollar sus funciones adecuadamente.

En los últimos años ha surgido un nuevo perfil de público que se encuentra estrechamente ligado al desarrollo y la inclusión de las nuevas tecnologías y redes de comunicación en los entornos del museo. Nace en la Red 2.0, es decir, surge a partir de un entorno online pensado para el intercambio de información y la colaboración colectiva. Por lo tanto se trata de un público activo y participativo, que asume una labor intermedia entre productor (*producer*) y consumidor (*consumer*). El conocido como *prosumer* emplea los servicios facilitados por el museo y a su vez, participa, interactúa, genera contenidos o amplía la oferta emitida desde la institución. Fruto de lo que Fortaleza Oliver (2012) denomina “la era de la participación” (p.3), el *prosumer* no se limitan a ejercer un papel pasivo, sino que buscan la interacción y la participación en la gestión y la planificación de las actividades y exposiciones del museo. Asimismo este nuevo público introduce una nueva forma de financiación colectiva o *crowdfunding* cuya esencia radica en múltiples y pequeñas contribuciones de los propios consumidores, a través de las cuales, generar un capital notable que invertir en el sustento, la consecución de actividades y la conservación del museo.

4.2. LA INCLUSIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL ENTORNO DEL MUSEO

4.2.1. NUEVAS FORMAS DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN: DEL 1.0 AL 2.0.

El vertiginoso y constante proceso de renovación tecnológica ha supuesto la creación de un nuevo entorno social que implica nuevas formas de relacionarnos, de consumir, de generar contenidos y acceder al conocimiento. Los organismos culturales en general y concretamente el museo han trabajado por mantenerse integrados en una sociedad cada vez más global, abierta, interconectada y participativa. Los procedimientos y las formas de consumo cultural han cambiado y el museo no puede mantenerse al margen de esta renovación social.

En los últimos años, conforme aumentaba la valoración social de las nuevas tecnologías, el museo ha ido incrementando y mejorando en el uso de nuevos dispositivos y medios de difusión (Rico, 2009). La irrupción en el sector de tecnologías tales como aplicaciones interactivas para dispositivos móviles, redes sociales, foros, blogs, etcétera, han facilitado un extenso aba-

nico de oportunidades que enriquecen la experiencia de los públicos. Concretamente Iñaki Saldaña y Javier Celaya (2013) diferencian tres etapas que permiten al público entrar en contacto con la oferta cultural del museo, en función de las cuales, se emplean unos u otros medios tecnológicos y de difusión. Antes de la visita los públicos pueden acceder a promociones en redes sociales, a diferentes espacios web, descargar aplicaciones para múltiples dispositivos, etcétera. Durante la visita el público dispone de audio-guías, dispositivos inteligentes, monitores audiovisuales, proyecciones, etcétera, que enriquecen la experiencia individual del visitante. Asimismo tras la visita el usuario habitualmente procede a compartir sus experiencias a través de las múltiples formas que ofrece la red, por lo que si desde el museo se facilita conexión *Wifi* o se favorece la interacción en las redes sociales de la institución, se fomenta y premia una práctica que sin duda puede resultar notablemente beneficiosa para el museo. Así la implementación y el uso coherente de las nuevas tecnologías permiten al museo atender y cubrir las necesidades de los consumidores del siglo XXI.

El potencial de las tecnologías de la información supone una fructuosa vía de trabajo que puede aportar grandes resultados a la institución. Pero para adaptarse a los nuevos medios, el museo ha venido experimentado suntuosos cambios en sus estrategias. La evolución más notable viene dada con el surgimiento de la Red 2.0. Frente a la antigua Red 1.0., más unidireccional, jerárquica, textual, fonológica e informativa, emerge una web más multidireccional, participativa, dinámica, visual y dialógica (Rodá, 2011, p.23) que permite, mediante las redes sociales, la creación de contenidos que facilitan la participación de los usuarios.

Red 1.0	Red 2.0
Web de lectura	Web de lectura y de escritura
Unidireccional	Bidireccional y multidireccional
Usuario receptor	Usuario emisor y receptor
Jerárquica	Participativa y colaborativa
Información a largo plazo	En tiempo real e inmediata
Textual	Visual y multimedia
Estática	Dinámica
Informar	Compartir
Individual	Colectiva
Hablar (en monólogo)	Conversar (diálogo)
Radial	Nodal

Tabla 4.1. Diferencias entre la Red 1.0 y la Red 2.0.

Fuente: Rodá, 2011, p. 23.

A día de hoy estar presente en la red es fundamental para transmitir mensajes e información a un mundo globalizado, y hacerlo desde la Red 2.0 manifiesta que el museo está dispuesto a

dialogar y la colaborar con los usuarios. Esta red se basa en un sistema comunicativo horizontal que facilita la interacción entre la institución y sus públicos, por lo que permite que el consumidor participe activamente en las acciones o las decisiones que toma el museo. En consecuencia, el paso de la Red 1.0 a la Red 2.0 supone la extinción del carácter pasivo de los públicos en pro de un consumidor activo, crítico y participativo. Así el museo asume la responsabilidad de generar elementos que posibiliten el diálogo entre las colecciones y la sociedad.

Frente al escenario cultural contemporáneo, implementar metodologías para la difusión y la promoción de la cultura o crear y dinamizar los contenidos culturales presentes en los medios digitales, suponen constantes retos que el museo debe asumir (Fortaleza Oliver, 2012). El progreso digital y la implantación de la Red 2.0 establecen nuevas formas de acercar la institución a sus públicos, facilitan medios capaces de llegar a más público que las campañas de difusión tradicionales y permiten el desarrollo de campañas de divulgación que distan de lo meramente informativo y buscan sorprender al consumidor. De esta forma las acciones y estrategias, publicitarias y de difusión, amplifican sus resultados y beneficios gracias a las redes y los recursos digitales. Hablar de creatividad publicitaria en el ámbito de la comunicación museográfica del siglo XXI supone hablar de contenidos dinámicos, atractivos, sorprendentes y de potencial interés para los consumidores, a través de los cuales generar una vinculación entre las instituciones y sus públicos que termine por gestar una extensa demanda cultural.

4.2.2. PRINCIPALES MEDIOS Y SOPORTES DE COMUNICACIÓN

Hasta hace unos años las comunicaciones online del museo se confinaban en su propio espacio web, pero el desarrollo de la Red 2.0 multiplicó y amplificó el discurso de estas instituciones. En consecuencia, la comunicación museográfica actual se ha distribuido en diferentes espacios externos al entorno institucional, sobre los cuales, a menudo resulta difícil circunscribir los cometidos de estudio, educación y recreo propios del museo (del Río Castro, 2011). A la hora de participar en el entorno digital, el museo se ha visto obligado a ajustar sus contenidos y a acomodar sus estrategias, pero en definitiva, la presencia del museo en los diferentes entornos online ha terminado por funcionar como una herramienta promocional.

Las webs corporativas son un elemento de vital importancia en la comunicación de los museos. Permiten múltiples funcionalidades como informar acerca de servicios, difundir ofertas, ofrecer retransmisiones en directo, posibilitar la descarga de archivos, establecer sesiones educativas, etcétera (Monistrol, 2009). En consecuencia casi la totalidad de las instituciones museísticas ostenta un espacio oficial en la red a través del cual ofrecer información, servicios y contenidos a los usuarios. En los últimos años las visitas de los internautas a las webs corporativas de los museos han aumentado y el tiempo que los usuarios invierten en escrutar los posi-

bles contenidos se ha dilatado (Mateos Rusillo, 2012), por lo que las plataformas web han llegado a aglutinar un gran tráfico virtual.

Asimismo son espacios que permiten alojar contenidos dirigidos a los diferentes públicos del museo. A diferencia de otras herramientas digitales, las webs corporativas no sólo buscan influir en los consumidores directos o visitantes, sino que permiten alojar diferentes contenidos dirigidos a medios de comunicación, a potenciales mecenas, a patrocinadores y a donantes individuales. En consecuencia se habilitan espacios como *la sala de prensa virtual*, a través de la cual se ofrece información de actualidad, noticias, fondos documentales o imágenes, a los medios o *bloggers* que puedan requerirla.

Para fomentar la participación y la reciprocidad a través de las webs corporativas, los autores Celaya y Viñarás (2006, p.12) recomiendan promover la conversación, trabajar con hipertextos, alojar enlaces de interés, dar cavidad a opiniones, favorecer el intercambio, etcétera. La web corporativa del Museo de Bellas Artes de Bilbao ofrece a sus visitantes áreas multimedia que cuentan con audioguías y audiovisuales acerca de diferentes exposiciones o actividades. Asimismo facilita un servicio de visita virtual que permite al usuario recorrer las múltiples salas del museo. Por lo que en su conjunto, la web del Museo de Bellas Artes de Bilbao se erige como un buen ejemplo de cómo, a través de experiencias interactivas y enriquecedoras, se crea un espacio más atractivo para el usuario.

Las redes sociales, por su lado, sitúan al museo en el entorno habitual de los usuarios, es decir, permiten el acceso allí donde los usuarios están. Facilitan una comunicación directa, bidireccional e inmediata, los usuarios se mueven en entornos participativos con servicios cada vez más personalizados, acostumbran a expresar sus opiniones y a interactuar con las instituciones. Las redes actúan a fin de facilitar el debate, la valoración, la recomendación, la crítica, la colaboración, etcétera (Rodá, 2011), asimismo se constituyen como un multiplicador de las acciones del museo incluso al margen de la propia actividad que emprende la institución (Mateos Rusillo, 2012). En consecuencia, sobre las mismas debe ejercerse una buena gestión: es importante dosificar, actualizar y evaluar los contenidos, responder a los usuarios y seguir una estrategia de comunicación (Hernández Hernández, 2011).

En 2009 el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York abordó una campaña de difusión que supo aprovechar las posibilidades que ofrecen las redes sociales. El eslogan de la campaña *It's time we met* (es hora de que nos encontremos) establecía un juego de palabras entre el museo, comúnmente conocido como MET, y el verbo “encontrarse” en inglés (*met*). Se invitó a los visitantes del museo a fotografiar, bajo su propia subjetividad, las diferentes áreas y colecciones de la institución, fotografías que seguidamente se compartían a través del perfil oficial del museo en *Flickr* (<https://www.flickr.com/photos/metmuseum/sets/72157616184361611/>). De



Figura 4.1. Campaña: *It's time we met*. La imagen corresponde a una de las fotografías seleccionadas para la campaña de 2009 del Museo Metropolitano de Nueva York.

Fuente: perfil *The Metropolitan Museum of Art* en *Flickr*.

En lo que respecta al blog, este supone un soporte de promoción digital de notable importancia. Permite generar contenidos e informaciones de interés para los usuarios al tiempo que facilitan un espacio de crítica y sugerencia. El blog posibilita la apertura del museo, es decir, ofrece la oportunidad de dar a conocer tanto las funciones, como las tareas o actividades que lleva a cabo la institución. Permite exponer contenidos tan dispares como la construcción y el montaje de una exposición, las posibles medidas de restauración o conservación de una pieza artística o el seguimiento de cualquier objeto que se encuentre en circulación. En España existen iniciativas notorias como el espacio *BlogARTIUM* (<https://blogartium.wordpress.com/>) del Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo o el blog del Museo Picasso de Barcelona (<http://www.blogmuseupicassobcn.org/>).

Asimismo el museo debe tener en cuenta la actividad de aquellos blogs externos a la institución que por afinidad temática puedan aglutinar visitas de buena parte su público objetivo. En los últimos años se ha erigido una tendencia hacia los blogs especializados, los cuales han terminado por unificar considerables índices de cobertura hasta llegar a influir significativamente en la opinión y en las pautas de consumo cultural de sus visitantes (Rodá, 2011). En consecuencia, más allá del tradicional prescriptor, el *blogger* se ha convertido en el nuevo creador de opiniones. Mateos Rusillo (2013b) argumenta que, en vista del notable alcance los *bloggers*, es conveniente tener en cuenta, de igual forma que se tiene en cuenta a periodistas o pres-

criptores tradicionales, a aquellos *bloggers* que puedan interesar al museo. Asimismo clarifica que las herramientas que se utilizan a la hora de relacionarse con los diferentes perfiles no son las mismas, por ejemplo no es provechoso convocar en un mismo acto a periodistas y *bloggers*. A modo ejemplificativo, actualmente es habitual, en el ámbito de la difusión cultural, las convocatorias digitales de *bloggers* que retransmiten en directo vía *Twitter* la inauguración de una exposición o la apertura de un nuevo espacio expositivo. En consecuencia, establecer relaciones con aquellos *bloggers* que puedan llegar a interesar al museo puede reportar grandes beneficios a la institución.

Hablar de tecnología móvil supone hablar de las múltiples aplicaciones o *Apps* que han mejorado las experiencias de visita. Como ejemplo, el Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA) ha desarrollado diferentes aplicaciones que apelan a la curiosidad e inquietud de los usuarios. De todas, la *MoMA iPhone App* es una de las más relevantes: permite al visitante investigar acerca de las exposiciones que tienen o tendrán lugar en las instalaciones del museo, facilita la creación de colecciones subjetivas, posibilita la planificación de visitas, actúa como mapa, simplifica la interacción en redes sociales, ofrece información y datos relevantes acerca de las obras patrimoniales e incluso permite escuchar comentarios acerca de las obras expuestas.

En su conjunto, la revolución digital y el surgimiento de nuevos medios y soportes comunicativos han potenciado un tipo de relación fácil, directa, interactiva, bidireccional y colaborativa que incurre en un cambio de paradigma. (Mateos Rusillo, 2012). Hoy en día los encargados de la comunicación cultural del museo deben trabajar en pro de la cultura de la participación, por lo que deben poner en marcha metodologías para la difusión y promoción de la cultura 2.0 y las redes sociales, así como generar contenidos culturales en los diferentes soportes digitales: webs, blogs, redes, banners, etcétera (Valdés Sagüés, 1999).

4.2.3. DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN CULTURAL Y DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

El museo genera todo un flujo comunicativo que se ha venido articulando y gestionado desde dos departamentos tradicionalmente diferenciados: el departamento de difusión cultural, acción cultural o educación y el departamento de comunicación o marketing (Mateos Rusillo, 2013a). El primero tradicionalmente se ha ocupado de generar y transmitir contenidos culturales y educativos que facilitan la accesibilidad a los objetos y colecciones del museo. Por el contrario, las labores del segundo conllevan planificar y velar por la correcta creación y proyección comunicativa. Mientras los profesionales del departamento de difusión trabajan para garantizar

la divulgación del patrimonio, los del departamento de comunicación se ocupan de llevar a cabo las tareas comerciales y de imagen.

A pesar de que ambos departamentos ostentan el mismo objetivo: comunicar, corresponde a los profesionales del departamento de comunicación conocer y aplicar las diferentes herramientas divulgativas a fin de gestionar exitosamente las relaciones externas del museo. El departamento de comunicación debe llevar a cabo labores estratégicas (planificación y evaluación), de comunicación interna, publicitarias, de relaciones públicas (relación con los medios, organización de actos, protocolo y captación de fondos) y de diseño. Pero a pesar del enfoque teórico, la realidad según la explica Mateos Rusillo (2012) evidencia que apenas existen museos en los que se dispone de un departamento de comunicación integral. En la práctica, la responsabilidad comunicativa de los museos recae sobre grupos reducidos de profesionales e incluso, sobre una única persona. Por lo que desde el museo se contratan empresas externas, agencias publicitarias, de medios, estudios de diseño, etcétera, que se ocupan de realizar campañas, diseñar identidades visuales, editar catálogos, gestionar redes sociales, organizar eventos, etcétera.

Asimismo en los últimos años se han comenzado a aglutinar los departamentos de difusión y de comunicación en uno solo. En terreno teórico, el documento *Criterios para la Elaboración del Plan Museológico* editado por el Ministerio de Cultura, integra la difusión y la comunicación en un mismo programa de acción (Criterios para la elaboración del plan museológico, s.f.). En la práctica, unificar dos departamentos que comparten un mismo objetivo puede incluso suponer una mejora en la difusión patrimonialista y comercial del museo. Se trata de construir una sección única donde aquellos profesionales responsables de la consecución de actividades y programas educativos, trabajen junto a diseñadores, publicistas, relaciones públicas y periodistas.

A día de hoy, el modelo participativo y recíproco de generación de contenidos culturales ha provocado que los límites entre la difusión cultural y la publicidad se diluyan (Mateos Rusillo, 2013a). Los nuevos medios y soportes culturales han facilitado la democratización y la propagación cultural. Por lo que en las últimas décadas la cultura se ha visto relanzada a través de diversas campañas publicitarias que ofrecen al usuario, más allá del intrínseco mensaje comercial, contenidos informativos y educativos.

4.2.4. NUEVAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES

La gran mayoría de las instituciones museísticas, se caractericen por su gran envergadura (la *National Gallery* de Londres o el Museo Nacional del Prado) o por su mediano o pequeño formato (la fundación Joan Miró), se sirven de las herramientas del marketing y en esencia de la

publicidad para ejecutar la función comunicativa y socializadora del museo. Por lo general, las grandes y dotadas de buenos presupuestos desarrollan acciones de forma sistemática y continuada, en cambio las más pequeñas y de escasos recursos promueven una comunicación selectiva y puntual (Mateos Rusillo, 2012).

En conjunto las instituciones museísticas efectúan una inversión publicitaria sostenida e importante que conlleva la consecución de múltiples acciones de índole comercial, de las cuales, la gran mayoría presentan un carácter convencional e informativo. Publicaciones en posters, banderolas o marquesinas, inserciones prensa y revistas especializadas, folletos, publrreportajes, etcétera, son algunos de los recursos tradicionalmente más utilizados. Pero más allá de los métodos habituales, desde el gabinete de comunicación de los museos también se abordan estrategias publicitarias que generan contenidos sorprendentes y atractivos. Según argumenta Mateos Rusillo (2012), las estrategias persuasivas que buscan generar admiración en los visitantes y consumidores habituales, así como despertar el interés de los no visitantes, generalmente producen resultados mucho más notorios que la publicidad tradicional.

Por lo que, a fin de abordar contenidos dinámicos y de interés para los públicos, los encargados de la comunicación del museo desarrollan, en conjunto con agencias de publicidad, de eventos, gabinetes de diseño, etcétera, campañas y acciones atractivas que permiten al museo interactuar y establecer una vinculación emocional con su público. Los recursos digitales y la Red 2.0. han facilitado la difusión cultural y comercial del museo, han erigido nuevos soportes y vías de propagación que facilitan la interacción y posibilitan la implicación del público objetivo. En consecuencia, en los últimos años se han desarrollado campañas y acciones de comunicación que, a través de los nuevos medios, amplifican sus resultados.

4.2.4.1. PROPUESTAS QUE FOMENTAN LA PARTICIPACIÓN Y LA IMPLICACIÓN SOCIAL. LA REAPERTURA DE LA GALERÍA *SUKIENNICE*

Puesto que las redes y los medios digitales han facilitado la expansión de canales interactivos y colaborativos, los públicos del siglo XXI han olvidado su papel de consumidor pasivo en pro de un perfil activo y participativo. En consecuencia las instituciones museísticas deben respetar, en sus acciones de difusión y comunicación, los nuevos hábitos y demandas sociales. La campaña que llevó a cabo la galería de arte *Sukiennice* con motivo de su apertura, funda un claro ejemplo de publicidad capaz de atraer y cautivar al consumidor actual. Se trata de una iniciativa que supo entender y aprovechar las posibilidades que ofrece el desarrollo tecnológico y las redes sociales para cumplir sus objetivos.

- *Sukiennice: Secrets Behind the Paintings.*

De cara a la inauguración del edificio histórico *Sukiennice* en 2010, que alberga la galería de arte polcado del siglo XIX del Museo Nacional de Cracovia, se llevó a cabo la campaña publicitaria *Secrets Behind the Paintings* (Secretos detrás de las pinturas) ideada por *Leo Burnett Warsaw*. Con la intención de dar a conocer la galería tras su completa renovación e instar al público joven a acudir al museo, se desarrollaron dos acciones publicitarias que buscaban directamente la implicación del visitante.

Se desarrolló una *App* móvil que permitía, a través del escaneo de códigos QR, realizar un ejercicio de *storytelling* alrededor de ocho de las obras más representativas del museo. Historias de amor, guerra, poder, crimen, locura o misterio, fueron recreadas, con ayuda de actores y escenografías muy elementales, para reavivar las crónicas escondidas tras las obras. Relatos visuales que los usuarios podían visualizar mediante la cámara de sus dispositivos móviles y la aplicación diseñada para la campaña, aprovechando los nuevos recursos de la realidad aumentada.



Figura 4.2. Recreación mediante realidad aumentada de una de las obra de arte de la galería *Sukiennice*.

Fuente: *Leo Burnett Warsaw*.

Asimismo, fuera del recinto del museo se situaron múltiples vallas interactivas que permitían a los potenciales visitantes entrar en contacto con los protagonistas de algunas de las obras más representativas de la institución. Estas celebridades instaban directamente a los transeúntes a interactuar con ellos mediante las redes sociales, un número de teléfono, etcétera. Por ejemplo, Helena Modjeska enviaba pequeñas historias relacionadas con la pintura a aquellos que solicitaban su amistad en *Facebook*.



Figura 4.3. Pieza de publicidad exterior perteneciente a la campaña *Secrets Behind the Paintings*.

Fuente: Facebook oficial de la galería *Nowe Sukiennice*.

En su conjunto, la campaña fue un gran éxito. El atractivo de las acciones publicitarias atrajo a un elevado número de visitantes de todas las edades y obtuvo gran repercusión en medios: obtuvo una fuerte trascendencia en la red, fue noticia en algunos de los grandes medios audiovisuales y periodísticos de Polonia, e incluso consiguió alcanzar eco mediático situando a la galería *Sukiennice* a nivel internacional.

4.2.4.2. DE LA CAMPAÑA A LA VIRALIZACIÓN. LA REAPERTURA DEL *RIJKSMUSEUM*

La reapertura de una institución museística implica la consecución de una campaña notoria, capaz de trasladar e imponer su mensaje de forma clara y efectiva. Supone no solo llevar a cabo iniciativas creativas y atractivas sino también trazar una efectiva estrategia de difusión. La red (redes sociales, *blogs*, etcétera) se erige como un medio de promoción y propagación rápido, masivo y globalizado que facilita una efectiva vía de transmisión de contenidos. En consecuencia, la campaña promovida con motivo de la reapertura del museo *Rijksmuseum* funda un buen ejemplo de cómo la creatividad publicitaria apoyada sobre los soportes digitales permite al museo obtener una alta repercusión en medios.

- *Rijksmuseum: Onze helden zijn terug!*

Con motivo de la reapertura del *Rijksmuseum* de Ámsterdam en 2013, el museo en colaboración con la institución financiera de origen holandés *ING Direct* llevó a cabo una acción de *street marketing* bajo el eslogan *Onze helden zijn terug!* (¡Nuestros héroes han vuelto!). *ING*

Direct, en calidad de patrocinador cultural del museo, facilitó el presupuesto necesario para la consecución de un *flashmob* cuyo objetivo era recrear la emblemática obra *La ronda de noche* de Rembrandt. En consecuencia, con el objetivo de promocionar la reapertura del *Rijksmuseum* tras diez años de obras y renovaciones, mosqueteros, enanos y otros personajes característicos del cuadro original terminaron por erigir una composición viviente de la obra. El evento, que tuvo lugar en un centro comercial de la ciudad de Breda, fue grabado y posteriormente difundido a través de *YouTube* (<https://www.youtube.com/watch?v=a6W2ZMpsxhg>) y *Twitter*.



Figura 4.4. Captura del *flashmob* ejecutado en la campaña *Onze helden zijn terug!*

Fuente: perfil de *ING Nederland* en *YouTube*.

La viralización de la campaña no se hizo esperar, el atractivo de la acción provocó que más de diez millones de personas en 189 países reprodujesen el vídeo promocional. Asimismo la acción obtuvo una gran repercusión en televisión, prensa, blogs, redes, etcétera. Tras la campaña, la población holandesa que identificaba a la institución *ING Direct* como patrocinadora del museo pasó de un 11% a un 25% (Bloksma, 2014).

4.2.4.3. INICIATIVAS EXTERNAS QUE MEJORAN LA ACOGIDA DEL MUSEO. *MUSEUM SELFIE DAY* Y *ASK A CURATOR DAY*

Ocasionalmente personas u organismos externos a las propias instituciones museísticas promueven iniciativas que pueden llegar a favorecer enormemente a los museos. El proyecto conocido como *Culture Themes* se conforma por un grupo multinacional de profesionales museográficos que trabajan desinteresadamente para promocionar y preservar las instituciones museísticas y los bienes culturales. Se ocupan de fomentar, a través de las redes sociales, eventos mensuales que puedan atraer la atención y generar resultados positivos para la cultura y los museos. *Museum Selfie Day* y *Ask Curator Day* son dos iniciativas apoyadas y divulgadas des-

de *Culture Themes* que facilitan al museo diferentes caminos de relación o interacción con sus públicos. Las redes sociales abren espacios de apoyo, crítica y recomendación que ofrecen al museo la posibilidad de mejorar y evolucionar para satisfacer las necesidades de sus visitantes. Asimismo, la implicación en acciones que fomentan la participación supone una mejora en la acogida social de la institución.

- *Museum Selfie Day.*

El 22 de enero del presente 2015 tuvo lugar la segunda edición del *Museum Selfie Day* (Día del *Selfie* en el Museo), un evento internacional que insta a los visitantes y públicos del museo a retratarse junto con sus colecciones favoritas y a compartir, a través del *hashtag* #MuseumSelfie, sus fotografías en redes como *Twitter* o *Instagram*. Se trata de una iniciativa fundada por Mar Dixon (promotora del proyecto *Culture Themes* y gestora de un blog dedicado al arte, la cultura y los museos) que propone una vía lúdica y dinámica de disfrutar y experimentar el museo.

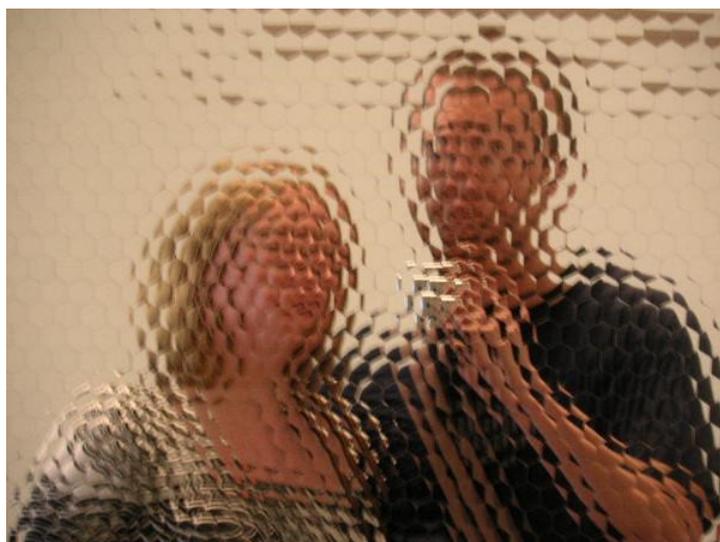


Figura 4.5. *Selfie* compartido en *Twitter* con motivo del *Museum Selfie Day*.

Fuente: Imagen rescatada de *Twitter* a través del *hashtag* #MuseumSelfie.

Más allá de la promoción por parte de *Culture Themes*, desde las webs institucionales de múltiples museos se instaba a los visitantes a participar y seguir, mediante las redes, el desarrollo de la iniciativa. En consecuencia el *hashtag* #MuseumSelfie obtuvo una gran acogida entre los usuarios de Internet y el *Museum Selfie Day* llegó a ostentar un alto índice de cobertura en *blogs*, redes, prensa digital y otras plataformas online a nivel internacional.

- *Ask a Curator Day.*

Ask a Curator Day es una iniciativa de cavidad internacional que conecta a profesionales de diferentes instituciones museísticas con aficionados al arte de todo el mundo. El evento, que

tiene lugar a través de *Twitter* mediante el *hashtag* #AskACurator, fue fundado por Jim Richardson en 2010. Permite a los internautas plantear sus dudas y preguntar a comisarios culturales de diferentes museos. La última edición tuvo lugar en septiembre de 2014 y llegó a aglutinar a más de 700 museos de 43 países, asimismo el evento se volverá a celebrar el 16 de septiembre del presente 2015.

Se trata de una iniciativa muy provechosa para el mundo museográfico, permite tanto a grandes museos como a pequeñas galerías e instituciones obtener altos índices de exposición y difusión. De igual forma, al tratarse una acción que fomenta la interacción y reciprocidad, se ofrece al museo la oportunidad de fundar relaciones y estrechar vínculos con su público objetivo.

4.2.5. DESCONFIANZA HACIA LOS NUEVOS MEDIOS

Los recursos 2.0 proporcionan al museo una serie de herramientas que validan la participación del público y lo integran en el discurso institucional como crítico y colaborador. Pero la intromisión de los visitantes en la comunicación del museo puede resultar difícil de asumir provocando una actitud de recelo por parte del museo. En consecuencia, y dependiendo de la perspectiva de cada entidad, las iniciativas 2.0 pueden oscilar entre un uso informativo y promocional o un uso participativo y motivador (del Río Castro, 2011, p.5).

Las opciones de participación que ofrecen las tecnologías 2.0 han ubicado a al museo en una posición incómoda. Aunque habitualmente las aportaciones de los visitantes se reducen a pequeñas opiniones o valoraciones, para muchas instituciones representan una interferencia en el discurso experto y reputado que, tradicionalmente, dependía únicamente de la entidad. Algunos museos consideran que los aportes de los usuarios aminoran la intensidad y la fuerza de la comunicación institucional, otros estiman que involucrarse en espacios poco serios como *Twitter* o *Facebook* denigra la percepción profesional de la institución (del Río Castro, 2011). Desde algunas entidades incluso se teme que la amplia gama de información y contenidos virtuales, así como las múltiples posibilidades sociales que ofrece la Red 2.0, puedan dar lugar a un descenso en los índices de visitas físicas a la institución.

Habitualmente, bien sea por desconfianza o desconocimiento, muchos museos no consiguen entender y aplicar la verdadera esencia de la Red 2.0 en sus comunicaciones. A pesar de que en la actualidad el uso de redes sociales, webs y demás recursos digitales, se encuentra muy extendido, las tecnologías sociales a menudo son utilizadas como meras herramientas de marketing y promoción. Aquellos contenidos que redireccionan al usuario a plataformas que albergan mayor información, así como los anuncios que únicamente fomentan eventos o acciones promocionales, conllevan una utilización básica y contraria a la naturaleza de las Red 2.0. En

consecuencia, la gran mayoría de las instituciones museísticas mantienen una estructura comunicativa unidireccional: emiten contenidos desde la institución a los visitantes e ignoran en gran medida el flujo contrario.

No es necesario mencionar que “publicitar el museo para conseguir nuevos visitantes y consolidar los que ya lo han visitado, es una labor tan legítima como necesaria. A este respecto, el apoyo que puedan brindar las redes sociales es, de por sí, una razón suficiente para utilizarlas” (del Río Castro, 2011, p.8). Por lo tanto, aquellas propuestas que reducen la implicación de los visitantes a comunicaciones a posteriori, son tan válidas como imperiosas. No obstante, el museo no debe olvidar la dimensión que por naturaleza define a la Red 2.0.

Conxa Rodá (2011) declara que adquirir una mentalidad 2.0, de conversar, compartir, colaborar y co-crear, es decir, de producir no para sino con los usuarios, requiere un cambio organizativo que no siempre se encuentra exento de reticencias por parte de la entidad. Sin embargo considera que las instituciones museísticas deben realizar un esfuerzo para integrar y aceptar la dimensión dialógica y social de la Red 2.0. Según explica, la escasez de recursos humanos a menudo justifica la escasez de un sistema comunicativo y conversacional con los usuarios. Especialmente, las instituciones de pequeño y mediano formato suelen ser, debido a sus recursos limitados, las menos comprometidas con la web social. De esta forma, y a pesar de lo aconsejable, desde el museo se tiende desaprovechar la capacidad cooperativa y conversacional que ofrecen las tecnologías 2.0.

The background features a complex geometric pattern of overlapping shapes. A large red triangle is in the top-left corner. A white diamond shape is in the center. A black diamond shape is in the bottom-right corner. A blue triangle is in the bottom-left corner. A yellow triangle is in the top-right corner. The shapes are separated by thick black lines.

ESTUDIOS DE CASOS

5. ESTUDIOS DE CASO

Más allá de la información teórica relativa a las nuevas vías y recursos comunicacionales, es conveniente el análisis de determinados casos prácticos que escenifiquen y justifiquen el panorama actual nacional en materia de difusión museográfica. Como ya se ha mencionado, el objeto empírico de estudio agrupa únicamente a las instituciones museísticas dedicadas a las bellas artes. No obstante determinadas partes teóricas o generalistas descritas a lo largo del trabajo, e incluso aquellas recomendaciones y conclusiones que surjan a partir del siguiente estudio, pueden extrapolarse a entidades museísticas de diferente índole o temática.

El objetivo principal de la investigación supone realizar una aproximación que nos permita conocer y comprender la implicación que manifiestan los museos de arte españoles con los recursos digitales, y especialmente, con la Red 2.0 para, a partir de este precepto, intuir la relación que se erige entre los museos y sus visitantes. Como indica la hipótesis de partida enunciada con anterioridad, habitualmente desde el museo se marca una pauta comunicativa que ignora la dimensión conversacional intrínseca de la web social, en consecuencia se busca reafirmar la necesidad de inmiscuir a los públicos como parte activa del entorno institucional.

Para conseguirlo, se analizarán cuatro museos de arte españoles, de los cuales, dos se caracterizan por su gran envergadura y dos por su reducido formato. Mientras el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, figuran como dos grandes instituciones de arte a nivel nacional; el Museo Nacional de Escultura de Valladolid y el Museo Würth de La Rioja, representan dos organismos que ostentan menor repercusión pública. A este respecto, se torna interesante comprobar si la desigualdad de recursos económicos y humanos explícita entre ambos grupos, delimita o no el empleo de recursos comunicativos.

De cara a la consecución del estudio, se utiliza como técnica de investigación el análisis de contenidos. Se considera análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Piñuel Raigada, 2002, p.2) En consecuencia, el diseño de investigación responde a dos puntos fundamentales: en primer lugar se cuantificarán los recursos y herramientas digitales utilizados desde la institución, para posteriormente evaluar el empleo que se ejerce sobre los mismos.

Objetivos	Indicadores
Identificar los recursos y herramientas: web, redes sociales, blog, App, etc.	<p>- La web:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y estética: sencilla, ordenada, de múltiples enlaces, calidad de los contenidos, elementos icónicos etc. • Tipología de servicios que ofrece: descriptivos (acerca del centro y su organización), funcionales (informativos) o comunicacionales (conversación/cooperación). • Recursos dinámicos o interactivos de los que dispone: visitas virtuales, vídeos, podcast, etcétera. • ¿Se vincula a otras herramientas digitales (chats, foros, redes, correo, blog, etc.)? <p>- Redes Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pauta o periodicidad de publicación. • Tipología de contenidos publicados. • ¿Son plataformas autosuficientes o redirigen al usuario a otras páginas dónde acceder a más información? <p>- Blog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de contenidos publicados. • ¿Hay espacio para la conversación? <p>-App:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipología de contenidos.
Evaluar el empleo de los recursos disponibles (funcionabilidad/usabilidad): para organizar, difundir y atraer al público.	

Tabla 5.2. Estructura pormenorizada que incurre como base para analizar y evaluar los contenidos.

Fuente: Elaboración propia.

5.1. MUSEO NACIONAL DEL PRADO

El Museo Nacional del Prado mantiene una política de difusión online muy activa y actualizada. Ostenta un espacio web institucional estructurado, claro, atractivo e intuitivo, así como numerosos perfiles en redes sociales. Los contenidos que se facilitan a través los posibles espacios digitales tienen, en esencia, un carácter educativo y cultural. Asimismo los fondos documentales e informativos se caracterizan por estar minuciosamente cuidados y ordenados.

La página web del museo alberga contenidos tanto descriptivos como funcionales. Los primeros compendian el conjunto de datos necesarios para contextualizar y notificar acerca del museo: historia, horarios, ubicación, precio, etcétera. Los segundos, por el contrario, son abundantes y altamente enriquecedores: fondos documentales, exposiciones, actividades y progra-

mas educativos. Desde la web se habilitan diferentes herramientas dinámicas, y numerosas de carácter interactivo, que completan y simplifican el acceso a la documentación digital. Concretamente se erige una *galería* y una *enciclopedia online*, así como un portal denominado *Prado-media* que asume las funciones informativas de un *blog* (alberga noticias que posibilitan el seguimiento de la actividad del museo), no obstante sin permitir la conversación. En su conjunto, los tres espacios reúnen imágenes interactivas, conferencias, audioguías, juegos, presentaciones tanto sonoras y audiovisuales, como adaptadas al lenguaje de signos, etcétera. A este respecto la web oficial del museo funciona como un almacén documental donde se alojan y catalogan, mediante abundantes recursos atractivos y dinámicos, aquellos contenidos propios institucionales. Más allá de los recursos educativos, desde la web oficial se erige un espacio de asociación y cooperación con los usuarios. Se trata de una plataforma de colaboradores que prestan recursos económicos y humanos para la consecución de acciones y actividades que fomentan el desarrollo institucional.

En lo que respecta a las redes sociales, desde la web se habilitan hipervínculos que dan acceso a *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Foursquare*, *Google+*, *Pinterest* y *Storify*. Un amplio conjunto de redes que por lo general, funcionan a un ritmo constante y ágil. Aquellas que detentan mayor actividad son *Facebook* y *Twitter*, por el contrario *Foursquare* se encuentra en absoluto desuso.

La mayoría de los contenidos expuestos en redes se caracterizan por su perfil informativo y documental. Se presentan abundantes datos de índole educacional que referencian a obras, autores y hechos históricos relevantes. Asimismo proliferan las publicaciones de carácter promocional que notifican conferencias, exposiciones o actividades que tienen cavidad en el entorno físico de la institución. Respecto al *feedback* entre los usuarios y el museo, tan solo en *Facebook* y en *Twitter* se fomenta la reciprocidad. En ambas se responde abiertamente a las dudas o cuestiones que plantean los usuarios pero, en lugar de promover la conversación, la mayoría de respuestas remiten (mediante enlaces) a la web institucional del museo.

Por otro lado la institución dispone de las siguientes aplicaciones móviles: *La Guía del Prado*, *Second Canvas Museo del Prado* y *Photo Prado*. Tres aplicaciones que ofrecen contenidos atractivos y dinámicos pensados para facilitar y estimular las visitas físicas al museo. Las dos primeras tratan temas informativos y documentales como guías, recorridos, fichas técnicas, imágenes relevantes, sugerencias de visita, etcétera. Sin embargo la *App Photo Prado*, que fue lanzada recientemente, se caracteriza por su entera naturaleza interactiva. Permite a los visitantes crear postales personalizadas al fotografiarse con algunas de las obras más representativas del museo, así como compartir el resultado en redes sociales.

En su conjunto, el Museo Nacional del Prado desarrolla, mediante numerosos soportes digitales, una amplia labor informativa y comunicacional. A través de recursos dinámicos y atractivos se ofrece un extenso abanico de datos y referencias que facilitan el acceso al patrimonio institucional. Por ejemplo en 2009 el Museo Nacional del Prado en colaboración con el gigante tecnológico *Google* se erigió como el primer museo a nivel internacional en facilitar, mediante la plataforma *Google Earth*, el acceso a las catorce obras más selectas del museo en alta resolución. Por consiguiente desde el museo se desempeña una extensa labor formativa y didáctica que ratificar los fines de estudio, educación y recreo inherentes a la entidad. Los contenidos publicados vienen impuestos desde la institución y ostentan un carácter o bien informativo y educativo, o bien informativo y promocional. Asimismo, y en vista de que las conversaciones sociales se limitan a breves comentarios que clarifican dudas o aspectos puntuales, desde la entidad apenas se promueve la reciprocidad con los usuarios. No obstante, el museo ha sabido aprovechar el influjo participativo de los nuevos medios al erigir una plataforma de *crowdfunding* que posibilita la cooperación ciudadana. Por lo que, desde una perspectiva general, el Museo Nacional del Prado desarrolla una labor comunicacional muy cuidada y minuciosa, que no aprovecha el máximo potencial cooperativo de los recursos digitales, pero que ofrece cuantiosos contenidos de calidad altamente estimados y valorados por los usuarios.

5.2. MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía desempeña una labor divulgativa repleta de contrastes. Por un lado presenta una web institucional estructurada y atractiva, por otro ejerce un uso escaso y limitado de las redes sociales.

En la web institucional se ofrecen contenidos tanto descriptivos (horarios, precios, servicios, planos, etcétera) cómo funcionales, que manifiestan un carácter o bien didáctico o bien promocional. Por consiguiente se exhiben fondos documentales que informan acerca de colecciones, exposiciones, actividades y programas educativos. La mayor parte del contenido asume una actitud estática, no obstante determinadas publicaciones como vídeos y audios detentan un carácter interactivo y dinámico. Asimismo desde la web se da acceso a la plataforma *Real Asociación Amigos del Museo Reina Sofía*, una iniciativa de índole colaborativa que aglutina a todos aquellos interesados en favorecer e impulsar el desarrollo del museo.

Desde la web se facilita el acceso a soportes digitales externos que amplían la labor comunicativa y formadora inherente a la institución. Concretamente se habilita una radio online (*IIRSS, Radio web del Museo Reina Sofía*) que concentra debates y conversaciones acerca del arte y la actualidad, así como dos revistas (*Carta y Desacuerdos*) en soporte digital que albergan contenidos de índole cultural. Además desde el museo se motiva el desarrollo del *blog Conect@*

(<https://conectamuseoreinasofia.wordpress.com/>), un proyecto que trata el arte desde la perspectiva de un grupo de personas con discapacidad.

En lo que respecta a las redes sociales, la gestión y administración de las diferentes plataformas es bastante difusa. El museo participa en *Facebook*, *Twitter*, *Flickr*, *Vimeo*, *YouTube* y *Google+*, un conjunto de redes que por lo general, experimentan una actividad sosegada. Mientras *Facebook* y *Twitter* detentan mayor periodicidad de publicación, *Flickr*, *Vimeo*, *YouTube* y *Google+* mantienen una pauta de difusión lenta y disipada. Respecto a la interactividad, desde el museo se limitan a *retuitear*, así como a marcar *me gusta* en *Facebook*. Por consiguiente se abren escasos espacios de diálogo o conversación. Generalmente los contenidos que albergan las redes promocionan exposiciones, entrevistas, jornadas, actividades, etcétera. De igual forma se exponen publicaciones de carácter informativo y educacional, no obstante mediante un lenguaje promocional que busca guiar al usuario al entorno físico de la institución.

La envergadura y el talante del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía lo posicionan como uno de los organismos culturales más relevantes de nuestro país, consecuentemente el departamento de comunicación de la entidad debiera proponer iniciativas dinámicas y atractivas destinadas a difundir el patrimonio del museo. Sin embargo, la institución presenta abundantes contenidos de carácter estático y promocional, así como numerosas publicaciones sociales contrarias a la naturaleza cooperativa de la Red 2.0. Por consiguiente el museo se caracteriza por asumir un talante conservacionista en sus comunicaciones digitales.

5.3. MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA DE VALLADOLID

A través de una política comunicacional dinámica y atractiva, el Museo Nacional de Escultura de Valladolid rompe con los estereotipos de seriedad y firmeza que tradicionalmente han caracterizado a este tipo de entidades.

El espacio web del museo alberga abundantes contenidos tanto descriptivos como funcionales. Reúne, como es habitual, notificaciones que promocionan actividades, exposiciones, programas culturales, talleres, congresos, etcétera. Asimismo acoge un amplio catálogo documental e informativo que ampara y difunde el patrimonio institucional. La web ostenta una sección denominada *interactivos* que aglutina recursos dinámicos y atractivos como son juegos culturales u obras digitalizadas. De igual forma el usuario puede emprender una visita virtual por las diferentes instalaciones de la entidad. En otra instancia, la web alberga herramientas que posibilitan la colaboración de los usuarios en el entorno institucional. Por un lado se expone un formulario cuya finalidad es recoger opiniones y solventar consultas y cuestiones de cualquier índole. Por otro se ubica la asociación *Amigos del museo*, una iniciativa que compendia tanto a

empresas como a particulares que buscan involucrarse y trabajar por el desarrollo institucional. Por consiguiente, desde el museo se promueve la participación ciudadana en múltiples áreas: espectáculos, adquisiciones y restauraciones, publicaciones, proyectos pedagógicos, etcétera. Un ejemplo supone *#instantescultura*, un concurso fomentado en 2014 por la asociación de *Amigos del museo*, cuyo objetivo era promocional la incorporación de la entidad a la red social *Instagram*.

En lo que concierne a soportes externos, la web alberga una serie de hipervínculos que conectan con un *blog* institucional (inactivo desde hace más de un año), así como con las plataformas *TripAdvisor* y *Calaméo*. *TripAdvisor* se erige como una comunidad que aglutina numerosas opiniones y recomendaciones que buscan orientar a los usuarios en la planificación y preparación de sus viajes. Por consiguiente, facilitar el acceso al perfil *TripAdvisor* de la institución contribuye a generar una imagen del museo preocupada e interesada por las opiniones y valoraciones de sus públicos. *Calaméo*, en cambio, amplía la labor educativa y formativa de la institución al facilita el almacenaje y la publicación de archivos documentales de carácter didáctico y académico.

Respecto a las redes sociales, el museo participa en *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Flickr*, *Pinterest* e *Instagram*. Un amplio conjunto de redes que contribuyen a difundir una imagen joven, afable y divertida de la entidad. Generalmente los contenidos publicados en redes albergan la actualidad del museo, es decir, recogen cualquier proceso, cambio o actividad que se desarrolle en el entorno institucional. Por consiguiente, y bajo la pretensión de atraer a potenciales visitantes, se promocionan todas aquellas exposiciones, charlas, eventos, talleres o acciones que tienen cavidad en el espacio físico del museo. Tanto los contenidos como las publicaciones se distinguen por estar perfectamente estructurados y categorizados, así como por utilizar un tono y un lenguaje abierto, apelativo y amigable.

Respecto a la periodicidad de publicación, *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* mantienen una pauta de difusión gradual y paulatina, consecuente con la envergadura y el carácter regional de la institución. Por el contrario *Instagram* desempeña una actividad pausada, mientras que *Flickr* y *Pinterest* albergan publicaciones puntuales y disipadas. Las plataformas más relevantes y por ende, aquellas que aglutinan el número de seguidores más elevado, así como los mayores índices de participación, son *Facebook* y *Twitter*. En ambas es habitual que el museo *retuitee* contenidos, marque *me gusta* o responda a las posibles aportaciones que sugieran los usuarios. Asimismo, en cualquiera de las redes, el museo se muestra preocupado por generar un *feedback* y conversar con sus públicos.

En su conjunto, desde el Museo Nacional de Escultura de Valladolid se aprovechan enormemente los recursos digitales y las posibilidades que ofrece la Red 2.0. Con el objetivo de esta-

blecer una comunicación cercana que diluya las barreras entre la comunidad y la institución, el museo trabaja por generar contenidos dinámicos y atractivos que, a pesar sus limitadas posibilidades gráficas y estéticas, logren atraer y fidelizar a los usuarios. Un ejemplo del dinamismo y la cercanía que define a la institución es la participación del museo en el concurso *#Museumdanceoff* de 2014. Una iniciativa internacional que puso a los integrantes y trabajadores de la entidad a bailar. De forma que, al ritmo de la canción *Mi gran noche* de *Raphael*, el Museo Nacional de Escultura de Valladolid se erigió ganador del certamen obteniendo una alta repercusión en medios digitales. Por otro lado, con la intención de aumentar las visitas de los vallisoletanos al museo, también en 2014 se llevó a cabo la campaña publicitaria *Ven a darnos vida*. A partir de la frase "cada bloque de piedra tiene una estatua en su interior y es la tarea del escultor descubrirla" enunciada por el renombrado escultor italiano Miguel Ángel, se erigió un falso cubo de mármol en el centro de Valladolid. En él se ubicaba un código QR que redirigía al usuario a un portal web donde contemplar el cubo "tallado" través de las diferentes esculturas del museo. Una idea sencilla que obtuvo, mediante las redes sociales y los *blogs* especializados, gran repercusión tanto a nivel local como en Castilla y León. A este respecto, las diferentes acciones y políticas divulgativas de carácter dinámico y apelativo que desempeña la entidad, han construido una imagen cercana, divertida y afable, que contrasta con las colecciones, dominadas por el arte religioso, de carácter clásico y tradicional, que alberga el museo.

5.4. MUSEO WÜRTH DE LA RIOJA

El Museo Würth de La Rioja ejerce un uso escaso y limitado sobre las herramientas y recursos digitales. Presenta una plataforma web así como diferentes perfiles en redes sociales, sin embargo la mayoría de sus comunicaciones exhiben un carácter informativo y estático.

La web institucional detenta un diseño sencillo, estructurado y atractivo, coherente con la naturaleza industrial que caracteriza a los museos Würth. Alberga contenidos tanto descriptivos (horarios, normas, planos, ubicación) como funcionales, que exhiben un carácter o bien informativo, o bien promocional. A este respecto se ubican fondos documentales, imágenes, fichas técnicas, referencias, etcétera, que difunden el patrimonio del museo. De igual forma se promueven conferencias, talleres, programas educaciones, así como cualquier actividad vinculada al entorno físico de la institución. Del conjunto de recursos y contenidos que atesora la web, únicamente la plataforma *Tour Virtual* favorece la interactividad. Concretamente permite a los usuarios visitar las diferentes secciones y salas del museo a través de la herramienta *Google Maps*.

Respecto a las redes sociales, el museo participa en *Facebook*, *Twitter*, *Vimeo* y *Google+*. Un escaso conjunto de redes que detentan una actividad limitada y paulatina. Mientras *Facebook* y

Twitter exhiben una periodicidad de publicación gradual, *Vimeo* aglutina una actividad exigua, disipada y lenta. Por el contrario *Google+* no manifiesta cambios ni actualizaciones. En lo que concierne a la interactividad, desde la entidad se limitan a retuitear, así como a marcar *me gusta* en *Facebook*. Por consiguiente las redes no fomentan la conversación o la participación de los usuarios. Asimismo la mayoría de los contenidos promocionan eventos, entrevistas, programas o actividades que tienen cavidad en el entorno físico del museo. En menor medida, en *Facebook* se publican acontecimientos y hechos relevantes concernientes al mundo del arte y la cultura. No obstante, el museo apenas promueve y exhibe su patrimonio con fines educativos o didácticos.

De esta forma, la difusa labor divulgativa que ejerce el Museo Würth de La Rioja en medios digitales, explica la exigua acogida y participación que experimentan las redes sociales de la entidad. Asimismo la escasez de contenidos y comunicaciones dinámicas o apelativas erigen una imagen fría, distante e impersonal del museo. En apariencia, el Museo Würth tan sólo participa de las nuevas herramientas y plataformas por convicción social. Sin embargo hoy en día la visibilidad online es tan necesaria como desempeñar una buena gestión de los recursos disponibles. Si bien es cierto que los nuevos medios y soportes facilitan múltiples y económicas vías de divulgación, una mala gestión de los mismos puede llegar a perjudicar la imagen del museo. En consecuencia la institución debe comprometerse y desempeñar una administración coherente de los recursos a su alcance.

5.5. CONCLUSIONES

Internet y las nuevas tecnologías forman parte del entorno social del siglo XXI. Los diferentes soportes digitales y en esencia las redes sociales, han erigido nuevas vías de comunicación y difusión que conectan a millones de usuarios a nivel global. Consecuentemente, desde las instituciones museísticas se implementan estrategias que ubican al museo dentro del contexto online, es decir, que lo trasladan allí donde habita el nuevo consumidor. Los casos prácticos escenifican como el museo amplía su labor divulgativa a través de redes sociales, páginas web, *blogs*, etcétera, con el objetivo de adquirir mayor visibilidad.

Asimismo los nuevos medios digitales favorecen la función educativa inherente al museo. Permiten, mediante recursos y herramientas cada vez más participativas, acercar la cultura a un público amplio y activo. Como manifiestan los casos de estudio, a través de plataformas web, revistas digitales, aplicaciones móviles, etcétera, se erigen extensos fondos documentales de carácter formativo y didáctico. La naturaleza activa de los usuarios digitales a menudo demanda de contenidos dinámicos o de carácter interactivo. Se ha visto cómo el Museo Nacional del Prado habilita juegos culturales, audios o vídeos que tornan más dinámica y sugerente la acti-

vidad formativa de la entidad. Sin embargo, la mayoría de contenidos generados por el museo detentan un carácter estático e informativo.

Más allá de la labor educativa, los diferentes soportes digitales tienden a asumir una función promocional. Las plataformas web institucionales, y principalmente las redes sociales, permiten informar acerca de las actividades que tienen cavidad en entorno del museo. Se ha visto como cualquiera de las entidades analizadas, en esencia el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional de Escultura y el Museo Würth, emplean las redes con fines fundamentalmente promocionales. Exponen publicaciones que notifican conferencias, talleres educativos, jornadas de cine, etcétera, con el objetivo de atraer potenciales visitantes a las instalaciones físicas de la entidad. Asimismo el museo no se preocupa por promover la conversación o cooperación con sus públicos. En redes responden comentarios o aportaciones puntuales, retuitean o marcan *me gusta* en *Facebook*. A excepción del Museo de Escultura de Valladolid que insta a los usuarios, a través de los enunciados de sus publicaciones, a comentar y a colaborar, las entidades restantes imponen contenidos que participan de una estructura vertical. Por consiguiente, la comunicación online del museo tiene como principal finalidad captar y fidelizar visitantes presenciales, un objetivo perfectamente válido pero que desaprovecha el potencial social y cooperativo de la red 2.0.

La plataforma de socios *Amigos del museo* es el principal medio de colaboración del que disponen las instituciones analizadas. Concretamente el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo Nacional de Escultura permiten, mediante la nombrada agrupación, la integración de los públicos en la gestión y organización de actividades o acciones que promuevan el desarrollo institucional. No se trata de un organismo inminentemente digital, sin embargo promueve la participación económica y humana de los usuarios.

En su conjunto, el museo debe implementar aquellos mecanismos y planteamientos que permitan circunscribir al usuario en el entorno institucional. El estudio práctico ha demostrado como la envergadura del museo no tiene porqué condicionar la aplicabilidad de los recursos online a las estrategias de difusión de la entidad. Si bien el Museo Nacional de Escultura expone contenidos más limitados en cuanto a diseño o erige publicaciones sociales de forma más gradual que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, también desempeña, con menos recursos económicos, una labor mucho más atractiva y dinámica. Consecuentemente, implementar metodologías que diluyan las barreras entre la institución y sus públicos genera resultados mucho más positivos para el museo. Como argumenta Nicolás del Río Castro (2011), los pocos museos que han sacado partido a las redes sociales para co-crear y co-comisariar [...] han encon-

trado un público participativo que, muy posiblemente, volverá a visitar el museo para disfrutar de experiencias en las que es protagonista y no un mero espectador (p.12).



**PROPUESTA DE UN PLAN
DE MEJORA: GUÍA DE
RECOMENDACIONES Y
BUENAS PRÁCTICAS**

6. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA: GUÍA DE RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

A lo largo del trabajo se ha visto cómo el museo emplea los recursos digitales y 2.0 con un propósito fundamentalmente promocional. No obstante, los medios sociales no son meras herramientas de marketing sino que ofrecen un potencial cooperativo que genera resultados muy beneficiosos para la institución. Recaudación de fondos, investigación o co-creación de contenidos, son algunas de las muchas ventajas que ofrece la dimensión social de la Red 2.0. Consecuentemente, desde el museo se deberían generar herramientas y contenidos que promuevan la participación de los usuarios en el entorno institucional.

A este respecto, el presente punto tiene la intención de detallar una serie de consejos y recomendaciones que puedan mejorar las comunicaciones digitales del museo:

1. Elaborar una estrategia de comunicación sólida y firme, que defina y respalde las acciones del museo en medios digitales.
2. Realizar una selección realista de los soportes. Detentar redes o soportes inactivos no favorece a la institución, en consecuencia es conveniente seleccionar los medios en función de los recursos y necesidades de la entidad.
3. Generar contenidos dinámicos e interactivos que despierten interés y motivación en los usuarios.
4. Generar publicaciones y contenidos exclusivos para redes sociales. No reiterar constantemente los contenidos expuestos en la web oficial del museo.
5. Utilizar un tono apelativo y cercano, que fomente la participación o motive a los usuarios a colaborar y opinar.
6. Escuchar las aportaciones de los usuarios, responder y promover la interacción de forma consecuente y ágil.
7. Facilitar el seguimiento de las novedades, los cambios o las actividades que conciernen al museo, propiciando que el usuario se sienta parte de la institución.
8. Administrar y gestionar las redes de forma periódica y estructurada.
9. Evaluar los resultados a fin de interceder mejoras en el plan de comunicación.

The background features a complex geometric pattern of overlapping shapes. A large red triangle is in the top-left corner. A white diamond shape is in the center. A yellow triangle is in the bottom-right corner. A blue triangle is in the bottom-left corner. Thick black lines form a grid-like structure across the page.

CONCLUSIONES FINALES

7. CONCLUSIONES FINALES

En los últimos años los recursos tecnológicos y digitales han ampliado las posibilidades de propagación y difusión del museo al posibilitar que la entidad física dejara de ser la única vía que da acceso al conocimiento del patrimonio. Las Red 2.0 ha permitido que se establezca un discurso horizontal que circunscribe al público como parte activa del entorno institucional y, puesto que los consumidores han adquirido mayor relevancia, el museo ha implementado metodologías participativas que lo erigen como un organismo de carácter social.

No obstante, en función de la utilización conservadora o progresista que adopte la política comunicativa del museo, los nuevos medios y soportes digitales se utilizan con fines o bien promocionales o bien cooperativos. Pero el consumidor del siglo XXI asume una actitud más activa y exigente, no se conforma con el papel de receptor pasivo, sino que busca dialogar, opinar, colaborar, participar e interactuar con el museo. Consecuentemente desde los organismos museísticos se debe dejar de lado la mentalidad tradicional y aprovechar el máximo potencial social que ofrecen los nuevos recursos.

De esta forma, participar en cualquier entorno online, y en esencia en las redes sociales, únicamente por ostentar visibilidad o por seguir la tendencia actual, puede llegar a perjudicar la imagen del museo. Por consiguiente debe erigirse una estrategia de difusión coherente que permita al museo desempeñar una comunicación fluida, constante y de carácter apelativo. Ubicarse en las redes sociales conlleva aceptar una serie de compromisos, es necesario gestionar y actualizar las plataformas de forma periódica, así como generar contenidos participativos que aporten beneficios tanto para los públicos como para la entidad.

Asimismo las comunicaciones comerciales y publicitarias que se ponen en marcha desde el museo han encontrado, en las diferentes plataformas y herramientas digitales, múltiples vías interactivas y dinámicas que permiten idear campañas llamativas y exitosas. Los nuevos medios facilitan tanto la creación de contenidos atractivos y cercanos, como la divulgación y la propagación de los mismos. Por consiguiente es necesario participar de los nuevos recursos, así como aprovechar su potencial social, para desempeñar una labor comunicativa óptima y adaptada a la sociedad actual.



LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

8. LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

LISTADO DE TABLAS

4.1. Diferencias entre la Red 1.0 y la Red 2.0.....	p. 21
5.2. Estructura pormenorizada que incurre como base para analizar y evaluar los contenidos.....	p. 37

LISTADO DE FIGURAS

4.1. Campaña: <i>It's time we met</i> . La imagen corresponde a una de las fotografías seleccionadas para la campaña de 2009 del Museo Metropolitano de Nueva York.....	p. 24
Fuente: https://www.flickr.com/photos/metmuseum/sets/72157616184361611/	
4.2. Recreación mediante realidad virtual de una de las obra de arte de la galería Sukiennice.....	p. 28
Fuente: http://www.leoburnett.pl/our-work/	
4.3. Pieza de publicidad exterior perteneciente a la campaña <i>Secrets Behind the Paintings</i>	p. 29
Fuente: https://www.facebook.com/nowesukiennice/photos_stream	
4.4. Captura del <i>flashmob</i> ejecutado en la campaña <i>Onze helden zijn terug!</i>	p. 30
Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=a6W2ZMpsxhg	
4.5. <i>Selfie</i> compartido en <i>Twitter</i> con motivo del <i>Museum Selfie Day</i>	p. 31
Fuente: https://twitter.com/search?q=23MuseumSelfie&src=typd&vertical=default&f=images	

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aranburu, J. J. (2011). Redes sociales y museos participativos: La irrupción de las tecnologías 2.0 en la sociedad y su aplicación en los museos a través del caso *Arazi*. En Ibáñez Etxeberria, A. (Ed.) *Museos, redes sociales y tecnología 2.0* (pp. 103-124) Leioa, España: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Bloksma, M. (2014). DM Mediaplein. Recuperado de, <http://www.dmmediaplein.nl/marketing/esprix-2014-het-rijksmuseum/> [último acceso 12 de julio de 2015]
- Bolaños, M. (2008). *Historia de los museos en España: memoria, cultura, sociedad*, Gijón, España: Trea.
- Celaya, J. y Viñarás, M. (2006). Las Nuevas Tecnologías WEB 2.0 en la promoción de museos y centros de arte. *Revista cultural Dosdoce*. Recuperado de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1151.pdf> [último acceso 7 de julio de 2015]
- Criterios para la elaboración del plan museológico* (s.f.). Ministerio de Educación Cultura y Deporte. Recuperado, de <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/pm/pm/indice.html> [último acceso 12 julio de 2015]
- Definición del museo* (s.f.). Consejo Internacional de Museos. Recuperado de, <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> [último 12 de junio de 2015]
- Forteza Oliver M. (2012). El papel de los museos en las redes sociales. *Revista de bibliotecología y ciencias de la información*, n.º 48, pp. 31-40. doi: 10.5195/biblios.2012.66
- Hernández Hernández, F. (2011). *Los museos como espacios de comunicación*. Gijón, España: Trea.
- Hooper Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*, Gijón, España: Trea.
- Lewis, G. (1992). Museums and their precursors: a brief world survey. En Thompson, J. (Ed.). *Manual of curatorship. A guide to museum practice*. (pp. 5-21) Oxford, EE.UU: Butterworths- Heinemann
- Martín Martín, F. (1994). Reflexiones en torno al museo en la actualidad. *Laboratorio de Arte: Revista del Departamento de Historia del Arte*, n.º 7, Sevilla, pp. 263-282.
- Mateos Rusillo, S. M. (2011). ¿Solo informar o también persuadir? Museos y publicidad en España. *Pensar la publicidad*, 5 (1), pp. 203-222.
- Mateos Rusillo, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón, España: Trea.

- Mateos Rusillo, S. M. (2013a). Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer*, 18(34), pp. 13-38.
- Mateos Rusillo, S. M. (2013b). Museos y medios de comunicación. Claves, estrategias y herramientas para establecer y mantener una relación vital para los museos. *e-rph*, n.º 13, pp. 168-197.
- Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, n.º 23, pp. 1-11. doi: 10.1344/105.000001488
- Museo del Prado (s.f.). Recuperado de <https://www.museodelprado.es/> [último acceso 20 de julio de 2015]
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (s.f.). Recuperado de <http://www.museoreinasofia.es/> [último acceso 20 de julio de 2015]
- Museo Nacional de Escultura de Valladolid (s.f.). Recuperado de <http://museoescultura.mcu.es> [último acceso 20 de julio de 2015]
- Museo Würth de La Rioja (s.f.). Recuperado de <http://www.museowurth.es/> [último acceso 20 de julio de 2015]
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística*, 3 (1), pp. 1-42.
- Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. *Boletín Oficial del Estado*, 14 de mayo de 1987, num. 114, pp. 1987-11621 [consultado 10 junio 2015]. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-11621>
- Rico, J. C. (2003). *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón, España: Trea.
- Rico, J. C. (2009). *¿Cómo se cuelga un cuadro virtual? Las exposiciones en la era digital*. Gijón, España: Trea.
- Río Castro, J. N. Del. (2011). Museos y redes sociales, más allá de la promoción. *REDMARKA: Revista Digital de Marketing Aplicado*, 3 (7), pp. 111-123.
- Saldaña, I., Celaya, J. (2013). Los museos en la era digital. *DOSDOCE*, pp. 1-29. Recuperado en: <http://www.igartubeitibaserrria.eus/es/files/los-museos-en-la-era-digital> [último acceso 4 de julio de 2015]
- Valdés Sagüés, M. C. (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón, España: Trea.