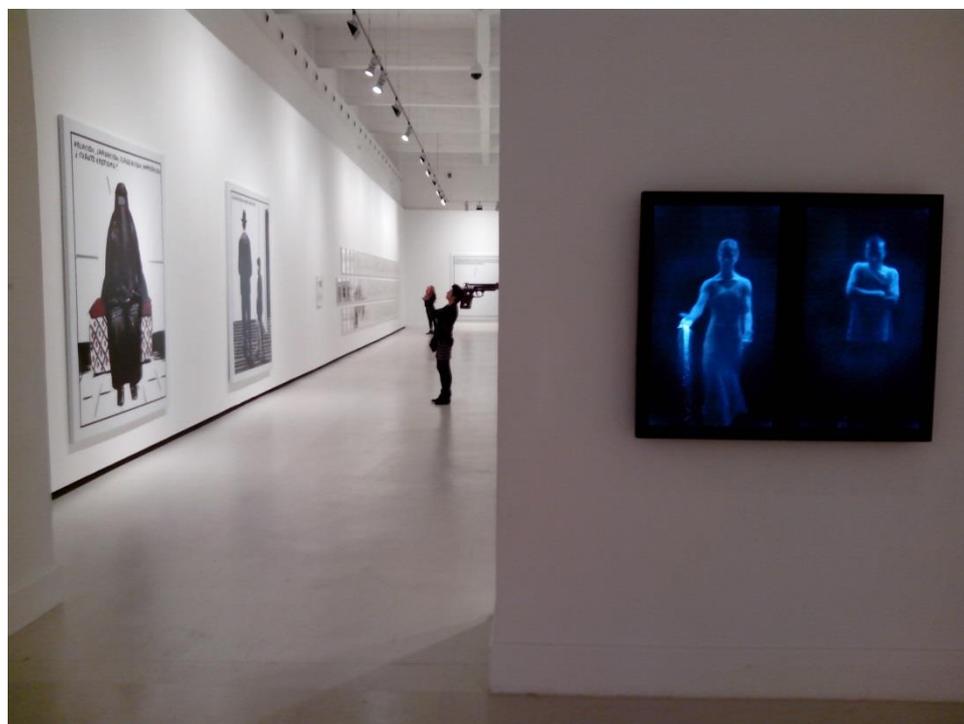


UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Comunicación
Audiovisual y Publicidad



Tesis doctoral 2016

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS ANDALUCES



Autora | Ana Soler Humanes
Directora | Ana María Almansa Martínez



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Ana Soler Humanes

 <http://orcid.org/0000-0002-2202-7461>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Dra. ANA MARÍA ALMANSA MARTINEZ, profesora de la Universidad de Málaga,
INFORMA QUE,

Doña Ana Soler Humanes ha realizado bajo mi supervisión la tesis doctoral titulada
La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces.

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación, por estimar que reúne
los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor,
conforme a la legislación vigente.

Y para que conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la
presentación de dicha tesis doctoral, en Málaga, 14 de abril de 2016.

Fdo. Ana María Almansa Martínez
Directora de la Tesis Doctoral

“Dime algo, y lo olvidaré. Enséñame algo, y lo recordaré. Hazme partícipe de algo, y lo aprenderé”.

Proverbio chino – Confucio-

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar las gracias a mi tutora, Ana Almansa, por darme la oportunidad de investigar mi tesis doctoral bajo su dirección. Por su apoyo y confianza en mi trabajo, así como por su atención y orientación en la realización de esta tesis. Ha sido todo un lujo para mí poder contar con una gran persona y profesional como ella.

Gracias a todos los profesionales y académicos que han intervenido en mi investigación aportando sus conocimientos, experiencias e interés por la comunicación cultural y museística.

También quiero agradecer especialmente su ayuda a mi pareja, Enrique Arques, por recorrer conmigo toda la geografía andaluza y ayudarme en cada visita convirtiéndose en el mejor compañero de investigación que podía tener. A mi amiga y filóloga hispánica, Eva Díaz, por su revisión morfosintáctica y a mis padres por creer en mí y haberme transmitido las ganas de querer superarme día a día y conseguir todo lo que me proponga.

Gracias a mi familia y a mis amigos por estar ahí y darme ánimos para empezar, desarrollar y finalizar esta investigación.

ÍNDICE	PÁG.
1. INTRODUCCIÓN.....	03
1.1. El objeto de estudio.....	06
1.2. Objetivos.....	08
1.3. Metodología.....	09
1.4. Estado de la cuestión.....	10
2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS.....	12
2.1. Planteamiento de conceptos clave: comunicación, interactividad y experiencia	12
2.2. Gestión de la comunicación externa en las instituciones de Andalucía.....	15
2.3. El museo en su dimensión comunicativa.....	19
2.3.1. Concepto y tipologías.....	19
2.3.2. El Origen de los museos.....	23
2.3.3. Gestión y administración de museos.....	28
2.3.4. Organismos y asociaciones del ámbito museístico.....	35
2.4. Los museos artísticos andaluces.....	38
2.4.1. Historia de los museos andaluces.....	38
2.4.2. Estado actual de la comunicación en los museos de Andalucía.....	45
2.4.3. Legislación Actual de los Museos Andaluces.....	49
2.5. Evolución del departamento de comunicación en museos.....	56
2.6. La comunicación externa en los centros museísticos.....	60
2.6.1. La comunicación con los visitantes.....	64
2.7. Social media y museos. En busca de la combinación ideal	67
2.7.1. Las nuevas tecnologías en la sociedad de la información. El caso de la comunicación cultural.....	72
2.7.2. El papel de Internet en la difusión e interacción museísticas.....	78
2.7.3. Los museos en las redes sociales.....	85
2.7.4. Las nuevas redes sociales artísticas y culturales.....	94
2.8. La creación de la experiencia en el museo.....	97
2.8.1. El Contexto Físico. La Comunicación del Museo a través de su arquitectura.....	102
2.8.2. Los Servicios del Museo. Componentes Clave en la Comunicación durante el recorrido del museo.....	106

2.9. Didáctica museística y empleo de la interactividad.....	113
2.9.1. El museo virtual.....	118
2.9.2. Las pantallas en el recorrido del museo.....	123
2.10. La evaluación en la comunicación cultural.....	135
3. METODOLOGÍA.....	143
3.1. La observación directa no participante.....	145
3.2. El análisis de contenido.....	147
3.3. La encuesta.....	154
3.4. El método Delphi.....	160
3.5. Cronograma.....	167
4. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS Y CENTROS DE ARTE ANDALUCES.....	169
4.1. El papel de la comunicación en el ámbito museístico actual.....	169
4.2. Acciones de comunicación externa en los museos andaluces.....	177
4.3. La comunicación con el público visitante.....	179
4.4. Los museos andaluces en el entorno digital	183
4.4.1. Aspectos generales del análisis de las redes sociales en los museos artísticos andaluces.....	193
4.4.2. Arquitectura de la información.....	201
4.5. La creación de la experiencia a través del recorrido. El caso de los museos y centros de arte andaluces.....	203
4.5.1. El papel de las nuevas tecnologías en los museos andaluces.....	223
4.6. La evaluación de la comunicación en los museos artísticos andaluces.....	242
4.7. Tendencias comunicativas de los centros museísticos.....	246
5. CONCLUSIONES.....	251
5.1. Futuras líneas de investigación.....	258
6. FUENTES CONSULTADAS	260
7. ANEXOS.....	283
7.1. Currículos de los participantes en el Delphi.....	283

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Andalucía ha incrementado notablemente su oferta turística y cultural, en la que los museos juegan un papel primordial. Con 186 museos censados, de los que 40 son de tipología artística (Arte Contemporáneo, Bellas Artes y Artes Decorativas), se ha convertido, según el Anuario de Estadísticas Culturales 2011¹ elaborado por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, en una de las comunidades con mayor densidad museística.

La Comunidad Autónoma de Andalucía es ejemplo de diversidad cultural desarrollando a lo largo del tiempo una serie de manifestaciones culturales que han terminado convirtiéndose en un importante y completo reclamo turístico. La pluralidad y complementariedad de su oferta turística, su clima, sus comunicaciones e infraestructuras hoteleras y la hospitalidad de sus habitantes, han convertido al territorio andaluz en uno de los destinos preferentes para turistas tanto extranjeros como nacionales.

Cuando hablamos del ámbito cultural y, en concreto, de museos resulta inevitable pensar en la relación de estos con el arte. El coleccionismo surgió del deseo de poseer obras de arte para disfrute privado. A partir del Renacimiento, fue cuando se empezaron a formar las grandes colecciones de arte en las monarquías europeas. Más adelante, en el siglo XIX las colecciones reales se convirtieron en bienes del Estado y se abrieron al público. Por lo tanto, esta tipología de museo surge estrechamente relacionada con la creación del museo como institución. Los centros de arte son el reflejo de la estrecha relación que se establece entre creación, exhibición y conservación.

Los museos artísticos, además, se encuentran entre los más populares. A nivel nacional podemos comprobar que son los centros pertenecientes a esta tipología los que cuentan con mayor número de visitas. Prueba de ello son los tres museos que encabezan la lista de los más visitados en 2014 (Nueva Museología, 2015):

1-Museo Reina Sofía, Madrid: 2.673.745 visitas

2-Museo Nacional del Prado, Madrid: 2.536.844 visitas

¹Como posteriormente también se demuestra en este estudio, el número de museos artísticos desciende de 40 a 32 en 2012 y asciende a 36 en 2014 según el *Anuario de Estadísticas Culturales 2015*.

3-Museo Guggenheim, Bilbao: 1.011.363 visitas

4-Museo Thyssen Bornemisza, Madrid: 998.992 visitas

Si pasamos a centrarnos en el entorno que nos ocupa, Andalucía, vemos cómo estos centros museísticos han protagonizado un aumento espectacular en cantidad y calidad de las colecciones artísticas de la Comunidad, integrándola así en el exclusivo circuito internacional del arte. Contienen obras que también han sido solicitadas por otros museos de reconocido prestigio internacional y que suponen un reclamo de importancia al encontrarse en nuestra comunidad.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el número de visitas a museos y conjuntos culturales andaluces durante 2013 se vio incrementado. El Centro Andaluz de Arte Contemporáneo consiguió en 2013 la mejor cifra de su historia reciente, ya que un total de 166.243 personas acudieron a las exposiciones del Monasterio de la Cartuja, aumentando hasta un 24% los espectadores respecto a 2012 (Europa Press, 2015).

Entre los espacios gestionados por la Junta de Andalucía, experimentó un gran aumento el Museo de La Alhambra, que de las 199.469 visitas que obtuvo en 2012 llegó a lograr hasta 491.460 en octubre de 2013 (Diario de Sevilla, 2014).

Además, en 2014, todos los museos artísticos españoles experimentaron un ligero incremento en sus visitas. Destacan especialmente los tres museos malagueños Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, Museos Picasso y Museo Carmen Thyssen, que recibieron en conjunto más de un millón de visitas (Arte Informado Magazine, 2015).

A pesar de contribuir a este gran desarrollo dentro del ámbito cultural andaluz, los museos han ido admitiendo con más lentitud que otras instituciones la necesidad de adoptar una conducta comunicativa que fuera más allá de la única tarea de proporcionar información. Poco a poco, comenzaron a contar con departamentos de comunicación y profesionales que no solo estaban destinados a las relaciones con los medios, sino también a las relaciones externas e internas y a las relaciones públicas. Sin embargo, el desempeño de este tipo de acciones se ha ido viendo cada vez más relacionado con el empleo de nuevas tecnologías que tratarían de fomentar el contacto entre centro museístico y sus diferentes públicos. En concreto, con sus visitantes. Ahora, estas instituciones culturales se encuentran sumidas en un dilema: ¿las estrategias de comunicación interactivas facilitan su labor o se configuran como un mero obstáculo que se interpone entre el artista, la obra y su público?

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Dentro del ámbito de la comunicación cultural y teniendo en cuenta que se prevé que la oferta museística continúe ampliándose con los años, resultaría interesante estudiar la gestión de la comunicación que se lleva a cabo en los museos artísticos andaluces atendiendo a algo indispensable: la atención de los públicos.

Los museos y, en general, otros establecimientos de tipo cultural suelen abarcar un público que tiende a ser escaso y más bien elitista. Este trabajo investigará también la posibilidad de difundir la cultura que ofrecen los museos a partir de la potenciación de la comunicación externa directa, mediante el empleo de técnicas interactivas que fomenten el aprendizaje del individuo a partir de su experiencia en el museo y le permitan alcanzar el llamado “Estado de Flujo” durante su visita. Se tratará así de averiguar si las últimas tecnologías comunicativas suponen realmente el obstáculo que algunas voces del entorno denuncian o si, por el contrario, se encuentran íntimamente relacionadas con el éxito y la atracción de los visitantes en la actualidad.

1.1. El objeto de estudio

Esta investigación tiene como principal objeto de estudio la gestión de la comunicación externa directa con los visitantes en los museos y colecciones de arte situados en territorio andaluz. Así pues, contaremos con un universo de 40 museos de toda titularidad presentes en la Comunidad Autónoma que se encuentran dedicados a cualquiera de los tres ámbitos de la tipología artística: Bellas Artes, Arte Contemporáneo y Artes Decorativas (Junta de Andalucía, 2013).

1. Museo Antonio Manuel Campoy de Cuevas de Almanzora, Almería.
2. Museo Casa Ibáñez de Olula del Río, Almería.
3. Museo de Almería.
4. Centro de Arte Museo de Almería (CAMA)
5. Museo Cruz Herrera de La Línea de la Concepción, Cádiz.
6. Museo Ruiz- Mateos de Rota, Cádiz.
7. Fundación Nmac- Montenmedio de Arte Contemporáneo de Vejer de la Frontera, Cádiz.
8. Museo Garnelo de Montilla, Córdoba.
9. Museo de Bellas Artes, Córdoba.
10. Museo Julio Romero de Torres, Córdoba.
11. Museo Adolfo Lozano Sidro de Priego de Córdoba.
12. Museo del Paisaje Español Contemporáneo de Priego, Córdoba.
13. Centro de Arte José Guerrero Diputación de Granada.
14. Fundación Rodríguez Acosta de Granada.
15. Museo de la Alhambra, Granada
16. Museo de Bellas Artes de Granada.
17. Centro de Arte Moderno y Contemporáneo Daniel Vázquez Díaz de Nerva, Huelva.
18. Museo de Huelva.
19. Museo Rafael Zabaleta de Quesada, Jaén.
20. Museo de Escultura Jacinto Higuera de Santisteban del Puerto, Jaén.
21. Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Villatorres, Jaén.
22. Museo de Jaén.
23. Museo Internacional de Arte Naif, Jaén



24. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga.
25. Museo del Grabado Español Contemporáneo de Marbella, Málaga.
26. Museo Ralli Marbella, Málaga
27. Colección Museográfica del Vidrio y el Cristal de Málaga.
28. Museo de Patrimonio Municipal de Málaga.
29. Museo Picasso, Málaga.
30. Museo Carmen Thyssen, Málaga.
31. Fundación Picasso. Museo- Casa Natal de Málaga.
32. Museo de Félix Revello de Toro, Málaga.
33. Museo Jorge Rando, Málaga
34. Centro de Arte Contemporáneo de Mijas, Málaga
35. Museo de Arte Contemporáneo José María Moreno Galván de Puebla de Cazalla, Sevilla.
36. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Sevilla.
37. Museo de Bellas Artes de Sevilla.
38. Museo Etnográfico y de Arte Contemporáneo de Castilblanco de los Arroyos, Sevilla.
39. Colección Museográfica de Gilena, Sevilla.
40. Museo de Artes y Costumbres de Sevilla



1.2. Objetivos

Objetivo general:

Estudiar la gestión de la comunicación externa directa con los visitantes en los museos y centros de arte andaluces.

Específicos:

- Conocer los departamentos, gabinetes o responsables de comunicación que gestionan la comunicación en los museos objeto de estudio del territorio andaluz, teniendo en cuenta tanto la categoría profesional de sus responsables como los recursos humanos y económicos que destinan a la gestión de la comunicación.
- Estudiar la gestión de la comunicación externa que llevan a cabo los museos artísticos andaluces.
- Profundizar en la planificación estratégica de comunicación externa directa incluyendo la comunicación a través de sus espacios físicos, así como su identidad corporativa y si llevan a cabo estudios de investigación previos y posteriores de evaluación.
- Ver el grado de interactividad de los museos andaluces en materia de comunicación externa, así como en qué medida se busca crear nuevas experiencias que les acerquen a sus públicos.
- Comprobar si el grado de interactividad influye de forma directa en generar un mayor interés público por la institución.
- Ver en qué medida los museos andaluces han adoptado las herramientas 2.0 y 3.0 en sus estrategias de comunicación externa directa con el público, cuáles son las más empleadas y hasta qué punto se encuentran desarrolladas.

1.3. Metodología

Para responder tanto al objetivo general como a los objetivos específicos, se plantea una serie de herramientas metodológicas que nos permitirán obtener una visión previa del contexto actual, profundizar en diferentes aspectos y conocer las tendencias comunicativas de los museos artísticos andaluces en los próximos años.

Así pues, para estudiar la gestión de la comunicación externa directa con los visitantes en los museos y centros de arte andaluces, se emplearán hasta un total de cuatro técnicas, que serán desarrolladas de forma más amplia en el capítulo 3 de esta investigación correspondiente a Metodología.

- La observación directa no participante, que nos permitirá comprobar cómo es la comunicación que se establece con el individuo durante su visita al museo.
- La encuesta, a través de la cual conoceremos cómo gestionan la comunicación los diferentes responsables de comunicación y difusión de los centros objeto de estudio.
- El análisis de contenido, con el que profundizaremos en las estrategias de comunicación externa *online* que llevan a cabo mediante página web y redes sociales.
- El método Delphi, en el que expertos del ámbito de la Comunicación y los museos nos aportarán una visión general sobre las diferentes tendencias que tomará la gestión de la comunicación museística del futuro próximo.

En el caso de los dos primeros objetivos específicos establecidos, se trataría de realizar una serie de encuestas a los distintos responsables de comunicación o directivos que se encuentren al frente de los museos seleccionados en la muestra establecida.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación, se plantea como herramienta metodológica la observación directa no participante, que permitirá al investigador acercarse al museo desde dentro y poder ver el grado de interacción que tiene con sus públicos, es decir, la información, los materiales o los eventos que se ofrecen y permiten una mayor implicación por parte de emisores (museos) y receptores (públicos). También, en este mismo sentido, se realizaría un Delphi a expertos de la comunicación cultural a nivel andaluz y nacional, que permitiría contrastar tanto la información obtenida previamente a partir de las entrevistas como aquella extraída en referencia al grado de interacción con el público y la planificación estratégica de la comunicación. En relación al último de los objetivos específicos y para concluir, se llevaría a cabo el

análisis de contenido de las páginas web de los museos, así como de la información que proporcionan al público en distintos formatos, ver hasta qué punto utilizan herramientas de la web 2.0 y 3.0 como las redes sociales, permitiendo así que los visitantes potenciales intervengan o participen de alguna forma en la “vida” del museo.

1.4. Estado de la cuestión

Antes de adentrarnos de lleno en el desarrollo de la presente tesis doctoral, hemos de tener en cuenta las principales líneas de investigación que podemos encontrar dentro del ámbito de la gestión de la comunicación en los museos en los últimos años.

Una de las primeras investigaciones a nivel nacional dirigidas a estudiar y conocer en mayor profundidad la situación y el funcionamiento de los museos en su momento fue, sin duda, la de Marco (1997). Poco después, se comenzaría a considerar al museo como una institución inmersa en la sociedad y con necesidades comunicativas. Esto quedaría presente en la aportación de Castellanos (1998) sobre el concepto del museo como medio de comunicación. Sin embargo, no sería hasta siete años después cuando la gestión de la comunicación en sí fuera objeto de estudio en relación con los museos. En este sentido, destaca la tesis de Viñarás (2005), así como artículos publicados posteriormente en los que la autora profundiza tanto en el estudio de los departamentos de comunicación (Viñarás, 2009) como en la identidad corporativa de los museos (Viñarás, 2014). El museo pasa, por lo tanto, a ser una institución social que debe formar parte activa de su entorno y comunidad (Cordón, 2014).

Será en ese mismo momento cuando las nuevas tecnologías empiecen a formar parte de los estudios sobre comunicación museística, como podemos comprobar en Fontal (2004). En este sentido, abarcan desde la implantación de las mismas en las estrategias de comunicación internas y externas a la virtualización del museo. Celaya y Viñarás (2006), Viñarás, Herranz y Cabezuelo (2012), Pujol y Economou (2006), Burnette (2009), González y Casado (2010) e Ibáñez (2011) son algunos exponentes de la importancia que adquieren las nuevas tecnologías como factor revolucionario de la comunicación cultural.

Al mismo tiempo, los estudios sobre museos tienen un carácter más comunicativo y social, el público también cambia y, en la era de la tecnología, su papel pasa a ser más participativo. Por este motivo, la interactividad y el estudio del público museístico se

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

convierten en elementos clave a la hora de investigar la comunicación de los museos en la actualidad, tal y como demuestran Bustamante (2005), Capriotti y Oliveira (2013) y Serrano (2014).

Todos estos estudios se han visto complementados a lo largo de los años por informes y publicaciones de distintas instituciones y organismos que anualmente estudian el estado de la comunicación en España y Europa, como es el caso del Anuario DIRCOM (2015), el European Communication Monitor (2015), el informe PR Scope que elabora la consultoría de comunicación Scopen (2015) o los estudios sobre comunicación interactiva elaborados por el Interactive Advertising Bureau Spain (2015).

2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS

2.1. Planteamiento de conceptos clave: comunicación, interactividad y experiencia

Comunicación, interactividad y experiencia son tres conceptos que cada vez se encuentran más relacionados entre sí. Las instituciones culturales son conscientes de la gran importancia que tienen actualmente para lograr sus objetivos de difusión y aprendizaje en una sociedad inmersa en la “Era Digital”.

Hablaremos de **Comunicación**, en primer lugar, acudiendo a su significado etimológico original: esta palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”.

Beltrán (1980:31), por su parte, define la Comunicación como un “proceso de interacción social democrático basado en el intercambio de signos por el cual los seres humanos comparten voluntariamente experiencias en condiciones de libertad e igualdad de acceso, diálogo y participación”. Sobre esta base, García Márquez (UNESCO, 1980:475), participante del Informe McBride añade: “La Comunicación no se reduce a la información, sino que es un factor determinante de todos los procesos sociales y un elemento fundamental del modo de organización de las sociedades”.

Esta definición adquiere un nuevo matiz cuando el emisor es una institución. Para ello, partiremos del concepto de comunicación de organizaciones entendido, según Andrade (1991:32,33), como el “conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como **externamente**, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora”. El público adquiere, por lo tanto, una gran importancia para la organización, ya que del adecuado conocimiento de sus públicos dependerá el éxito de las estrategias de comunicación. En este sentido, Capriotti (2009:69) asegura que el concepto de *público* es uno de los pilares fundamentales dentro del ámbito de la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Publicidad, el Marketing y el *Management*.

“Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización.”(Capriotti, 2009:69).

Los públicos ya no son sujetos pasivos ni la comunicación es ya unidireccional. Para establecer sus estrategias comunicativas, la organización no solo debe conocer bien a ese público, del que hablaremos más adelante, sino que debe usar ese conocimiento para conseguir crear un sentimiento positivo que le atraiga hacia sí y le haga volver. Es en este punto en el que los conceptos de interactividad y experiencia cobran especial relevancia.

Interactividad: Bettetini (1995:15,39) la define como un diálogo entre el hombre y la máquina, que hace posible la producción de objetos textuales nuevos, no completamente previsibles a priori. Desde la perspectiva técnica, se le atribuyen las siguientes características:

- La pluridireccionalidad del deslizamiento de las informaciones.
- El papel activo del usuario en la selección de las informaciones requeridas.
- El particular ritmo de la comunicación.

Esta definición puede complementarse con la de Danvers (1994), para quien la interactividad es el término que describe la relación de comunicación entre un usuario/actor y un sistema (informático, vídeo u otro). Según el autor, el nivel de interactividad mide las posibilidades y el grado de libertad del usuario dentro del sistema, así como la capacidad de respuesta de este sistema en relación al usuario, en cualidad y en cantidad; y esta relación se podría poner en paralelo con el esquema de comunicación: emisor, receptor, respuesta (*feedback*).

Desde la perspectiva de las organizaciones, la interactividad aumenta y facilita el contacto con el cliente o usuario, favoreciendo una comunicación continuada entre ambos. Los clientes pueden solicitar información a la entidad y esta puede, al mismo tiempo, utilizar la información suministrada por el cliente para adaptar sus mensajes a

él. La novedad recae tanto en la velocidad como en la relación que puede alcanzar el usuario y la organización (Pavlou y Stewart, 2000).

La interactividad en la comunicación también hace que el consumidor pueda seleccionar qué información le será presentada, en qué orden y por cuánto tiempo (Ariely, 2000).

Por lo tanto, y teniendo en cuenta las definiciones establecidas por ambos autores, consideraremos como **interactividad** a la relación de comunicación que se establece entre el usuario y el sistema multimedia y que permite incrementar las posibilidades de intervención por parte del primero pudiendo mejorar el aprendizaje dentro de un entorno. En este caso, ese entorno serían los museos de arte andaluces.

Experiencia: Kant (2006) consideraba la experiencia solo como conocimiento. El filósofo Dewey (2004) analizó la experiencia como una interconexión entre los humanos y su entorno. Planteó que a las experiencias intelectuales había que añadirles otras experiencias de percepción, sentimiento y acción. La función esencial es que el usuario lo pase bien, que tenga una visión positiva de nosotros. Este estudio se centrará en las distintas estrategias (diseño del museo, planificación de la comunicación, etc.) y en su posible potenciación en estos centros culturales para lograr que sus clientes alcancen el llamado **Estado de flujo**. Concepto propuesto por el psicólogo Csíkszentmihályi (1975), según el cual, es el estado mental operativo en el que la persona está completamente inmersa en la actividad que está ejecutando. Se caracteriza por un sentimiento de total implicación con la tarea, y de éxito en la realización de la actividad. Esta sensación se experimenta mientras la actividad está en curso. Si se consigue que el público alcance ese estado, disfrutará mucho más de la experiencia y podrá tener intención de “revisita”.

2.2. Gestión de la comunicación externa en las instituciones de Andalucía

Andalucía, como comunidad autónoma inmersa en la realidad española, ha ido adaptándose a los diferentes cambios que se han adoptado a lo largo de los últimos años en el terreno de la comunicación institucional y corporativa. Entre los años 80 y 90 comienza a generalizarse la necesidad por parte de las instituciones de contar con departamentos o profesionales dedicados a dirigir las estrategias comunicativas destinadas a sus diferentes públicos. Sin embargo, se trata de un procedimiento lento y aún se encuentran casos de organizaciones que desechan la importancia de la gestión de la comunicación o tratan de “subirse al tren” pero no de la forma más adecuada. En este sentido, podría afirmarse que la relación entre empresas o instituciones y la comunicación han pasado por tres etapas (Farnel, 1994: 29-30):

- La primera es la de asistencia a los gestores empresariales para guiarles en la forma de elaborar sus mensajes. Sería la fase de la comunicación pura o de *cómo decirlo*. En este caso, son los empresarios quienes se ocupan de la identificación de las audiencias y del contenido del mensaje, acudiendo a los profesionales de la comunicación para asegurarse la difusión de lo que quieren contar.
- En segundo lugar la utilización de los profesionales comunicativos en la identificación de los grupos, es decir, de los receptores del mensaje. Estos grupos son cada vez más numerosos y el trabajo comunicativo consiste en dominar las técnicas pertinentes y una función hermenéutica de la realidad social, según la finalidad empresarial.
- Por último, los profesionales actuarían desde el principio. La finalidad empresarial y las actuaciones provienen de las aportaciones de los profesionales de la comunicación. Sin embargo, esta última etapa aún en muchos casos es una meta por cumplir.

No son muchos los estudios que permiten ilustrar la realidad de la comunicación corporativa en nuestra Comunidad Autónoma. Para ello, hay que recurrir a dos investigaciones que permiten apreciar una evolución en el papel que la comunicación desempeña en la empresa. Según Almansa (2005), en el año 2000 existían en Andalucía más de 600 departamentos de comunicación, en los que trabajaban más de 1.300 personas. Además, había 47 asesorías de comunicación, entre las que predominaban las

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

que ofrecían servicios generales en comunicación, aunque se están intentando especializar para poder competir.

En los resultados de encuestas realizadas a empresas e instituciones andaluzas (Gómez, 2007), se observa cómo el 64% de las mismas cuenta con un departamento de comunicación desde hace más de 5 años. Lo cual indica el nivel de implantación y desarrollo que en los últimos años ha tenido este sector en las organizaciones. Aun así, se puede apreciar cómo el 12% no dispone aún de un departamento de comunicación. Mientras que las organizaciones que cuentan con este servicio desde hace más de tres años son el 8%. Igualmente, son el 8% las que disponen de este departamento desde hace entre uno y tres años. Por su parte, aquellas que han establecido el departamento de comunicación hace un año o menos son, también, el 8%.

Como puede comprobarse, cada vez son más las organizaciones, públicas y privadas, sociales o culturales, que crean su propio departamento de comunicación o contratan a una empresa externa dedicada a ese fin, pero la concienciación aún no es total.

Volviendo a los resultados de Gómez, en lo relativo a la formación de los integrantes de este departamento, los resultados obtenidos en la comunidad andaluza fueron que el 52% de los departamentos de comunicación contaban con entre una y dos personas con estudios de periodismo. El 17% tenía entre cuatro y cinco personas con esta formación. A partes iguales, con un 9%, en cada caso, son los que cuentan con tres y cinco licenciados en Periodismo. Otro 9% contestó que no contaba entre los componentes del departamento de comunicación con ningún periodista. Estos datos concluyen que la formación mayoritaria de los profesionales que trabajan en los gabinetes de comunicación andaluces es la de licenciado en Periodismo frente a otras licenciaturas.

En lo referente a la formación del resto de los integrantes nos encontramos con que el 22% son licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas, mientras que otro 22% lo son en Comunicación Audiovisual. A otras licenciaturas pertenecen el 47%, que se reparten entre los estudios de Derecho, Filología Hispánica, Protocolo, Historia, Geografía, Ciencias Políticas, Sociología, Magisterio y Económicas y Empresariales.

Si acudimos a datos más recientes, puede apreciarse cómo a nivel nacional se ha ido siguiendo este mismo proceso en el que la comunicación ha ido adquiriendo un papel de gran importancia en el ámbito empresarial. Así, en el Anuario de la Comunicación 2015, presentado por la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom, 2015) se establece una tendencia al alza del papel de la comunicación en España, pues para el 92,64% de las empresas ha incrementado su importancia y el 74% considera que la

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

estrategia de comunicación contribuye mucho o bastante a la estrategia global de la compañía.

En cuanto a la formación, el perfil más demandado es el de periodista con un 49,35%. Al profundizar en las cualidades que debe tener el profesional que gestione el departamento, este estudio señala que las habilidades de *management* y liderazgo son los factores que más se han visto incrementados. Además, el 72% han manifestado que participa siempre o de forma ocasional en el Comité de Dirección de su empresa (MasConsulting, 2015).

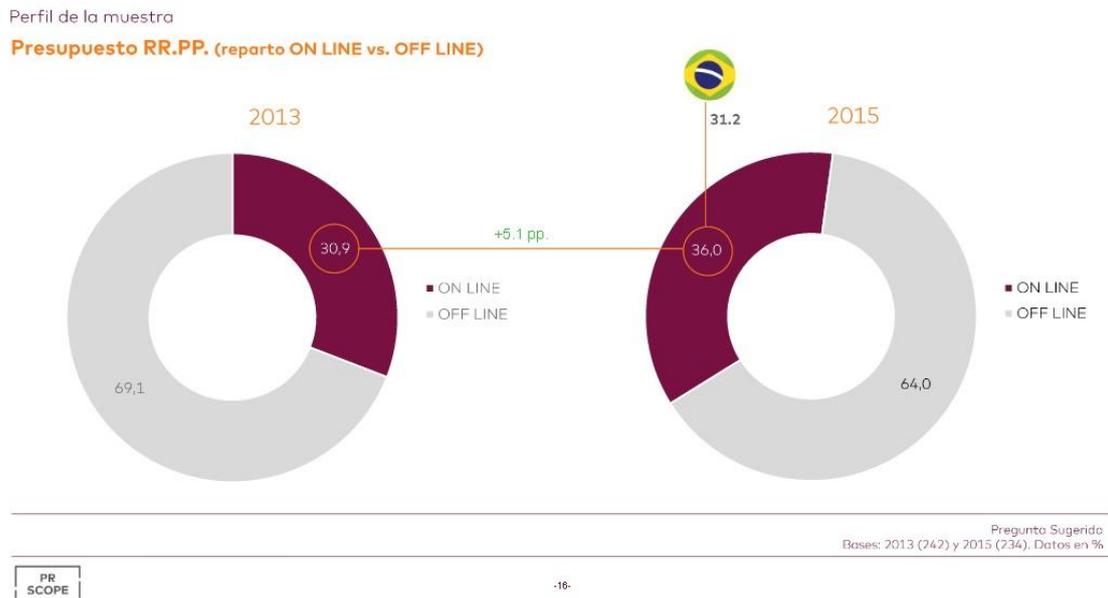
El presupuesto destinado a las Relaciones Públicas y Comunicación, por otro lado, ha ido experimentando un ascenso acorde con el aumento de su influencia y pese a una caída de facturación en 2013, la inversión en comunicación se recupera de la crisis, tal y como afirma en sus conclusiones el estudio PrScope España 2015:

Figura 1. Presupuesto de Relaciones Públicas en España 2015



Fuente: Scopen(2015:15)

Figura 2. Presupuesto *online* y *offline* de Relaciones Públicas en España 2015



Fuente: Scopen (2015:16)

La media de presupuesto destinado a Relaciones Públicas se sitúa en 256,8 millones de euros, un 10,4% más de inversión que en 2013. Por su parte, el presupuesto destinado a la comunicación online asciende también con un 5,1% más respecto a la anterior edición del estudio. Este dato no solo nos confirma el incremento de influencia sino también arroja luz sobre la creciente adaptación al entorno online.

Así pues, tras hacer un recorrido a través de los resultados obtenidos en los estudios previamente consultados, podemos reafirmar la premisa anteriormente expuesta: las instituciones andaluzas y, entre ellas, las culturales, aún se encuentran en el camino de la total aceptación de la comunicación como área necesaria y de gran importancia para ellas, si bien se han hecho grandes avances en este sentido. Hay que aclarar que, aunque se estima que la situación ha avanzado en los últimos años, pero sin grandes saltos, existe una gran escasez de estudios y documentación referida a la evolución de la comunicación empresarial e institucional en la comunidad autónoma de Andalucía. Esta carencia se ve más acentuada si cabe cuando el terreno objeto de investigación se especializa, en este caso, ocurre en lo relativo a la comunicación desarrollada por los museos andaluces.

2.3. El museo en su dimensión comunicativa

2.3.1. Concepto y tipología

Marco (1998) cita las primeras definiciones de museo “oficiales” procedentes del siglo XX. En concreto, del Consejo Internacional de Museos (ICOM). Este organismo, en sus estatutos de 1974, le otorgaba el siguiente significado ratificado por la XVI Asamblea General de 1989. En el título 2, artículo 3 afirma: “(...) institución al servicio de la sociedad, que adquiere, conserva comunica y presenta con fines amplios del saber, de salvaguardia y de desarrollo del patrimonio, de educación y de cultura, los bienes representativos de la naturaleza y del hombre.”

En su artículo 4 incluye también los siguientes centros:

- a) Los Institutos de Conservación y galerías de exposición dependientes de archivos y bibliotecas.
- b) Los lugares y monumentos arqueológicos, etnográficos, naturales. Los sitios y monumentos históricos.
- c) Las Instituciones que presentan especímenes vivos tales como jardines botánicos y zoológicos, acuarium, etc.

En España, el *Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y el Sistema Español de Museos*, en su *artículo primero* define a los museos como “Instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”

Teniendo esto en cuenta, lo complementaremos con una última definición citada por los Kotler (2001:32) que establece la American Association of Museums (AAM):

“Centro que está organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivos esencialmente estéticos o educativos; que posee, cuida o utiliza objetos tangibles, sean animados o inanimados, y los exhibe periódicamente; que tiene como mínimo un profesional o equivalente a jornada completa, y que está abierto al público de forma regular..., al menos 120 días al año”.

Kotler, N. y Kotler, P. (2001:32)

A través de la serie de definiciones previamente consultada y tras su puesta en común, podemos proceder a establecer un significado claro del concepto que nos ocupa. Así pues, esta investigación considerará **Museo** a aquella institución privada o pública al servicio de la sociedad y de carácter permanente que posee, conserva determinados objetos tangibles y los exhibe, desarrollando además tareas de investigación y comunicación en torno a su patrimonio cultural.

En este punto, también resultaría interesante establecer la definición de otro concepto íntimamente relacionado con la modalidad de museo, el de colección museográfica.

En la ley 8/2007, de 5 de octubre de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía publicada por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, su artículo 3 establece la siguiente definición: “Son colecciones museográficas aquellos conjuntos de bienes culturales o naturales que, sin reunir todos los requisitos propios de los museos, se encuentran expuestos de manera permanente al público garantizando las condiciones de conservación y seguridad, y sean creados con arreglo a esta Ley.” Junta de Andalucía (2003).

Por su parte, el Ministerio de Cultura, en su Estadística de Museos y Colecciones Museográficas perteneciente al Plan Estadístico Nacional, matiza el concepto de la siguiente forma: “Conjunto de bienes culturales que, sin reunir todos los requisitos para desarrollar las funciones propias de los Museos, se encuentra expuesto al público con criterio museográfico y horario establecido, cuenta con una relación básica de sus fondos y dispone de medidas de conservación y custodia”.

Partiendo de estas dos definiciones previas podemos afirmar entonces que una **Colección Museográfica** es un conjunto de bienes culturales que, sin reunir todos los requisitos propios de los museos, se encuentra expuesto al público de manera permanente con criterio museográfico y horario establecido, garantizando las condiciones de conservación, seguridad y custodia.

Los museos varían en cuanto a la dimensión de las colecciones, dotación de personal, subvenciones, ingresos y gastos, instalación física y horaria de funcionamiento. A esto hay que añadir que pueden ser de índole educativa, estética, científica o histórica. Sin embargo, existen dos clasificaciones básicas en cuanto a su tipología. Una de ellas, es la clasificación según el ámbito cultural al que se encuentra dedicado el museo. La clasificación de los Museos y Colecciones Museográficas por tipología responde fundamentalmente a la establecida por la UNESCO (1990), con las variaciones

derivadas de las aportaciones de especialistas en la materia fundamentalmente para adaptarlo a la realidad de cada comunidad autónoma:

- *Bellas Artes*: contiene obras de arte realizadas fundamentalmente desde la Antigüedad al siglo XIX (arquitectura, escultura, pintura, dibujo, grabado y, desde 2002, arte sacro).
- *Artes Decorativas*: contiene obras artísticas de carácter ornamental. También se denominan artes aplicadas o industriales.
- *Arte Contemporáneo*: contiene obras de arte realizadas en su mayor parte en los siglos XX y XXI. Se incluyen la fotografía y el cine.
- *Casa-Museo*: Museo ubicado en la casa natal o residencia de un personaje.
- *Arqueológico*: contiene objetos, portadores de valores históricos y/o artísticos, procedentes de excavaciones, prospecciones y hallazgos arqueológicos. Se incluyen las especialidades de numismática, glíptica, epigrafía y otras.
- *De Sitio*: creados al musealizar determinados bienes históricos (yacimientos arqueológicos, monumentos, ejemplos *in situ* del pasado industrial, etc.) en el lugar para el que fueron concebidos originariamente. (Se incluyen los Centros de Interpretación Arqueológicos, siempre que tengan una colección con fondos originales, y se excluyen los Centros de Interpretación de la Naturaleza).
- *Histórico*: se incluyen en esta categoría los Museos y Colecciones Museográficas que ilustran acontecimientos o periodos históricos, personalidades, los museos militares, etc.
- *Ciencias naturales e Historia natural*: contiene objetos relacionados con la biología, botánica, geología, zoología, antropología física, paleontología, mineralogía, ecología, etc.
- *Ciencia y Tecnología*: contiene objetos representativos de la evolución de la historia de la ciencia y de la técnica y además se ocupa de la difusión de sus principios generales. Se excluyen los planetarios y los centros científicos, salvo aquellos que dispongan de un Museo o Colección Museográfica.
- *Etnografía y Antropología*: se dedica a culturas o elementos culturales preindustriales contemporáneos o pertenecientes a un pasado reciente. Se incluyen en esta categoría los museos de folklore, artes, tradiciones y costumbres populares.
- *Especializado*: profundiza en una parcela del Patrimonio Cultural no cubierta en otra categoría. Hasta 2002 incluía arte sacro, que pasa a considerarse Bellas Artes a partir de este periodo.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- *General*: Museo o Colección Museográfica que puede identificarse por más de una de las categorías anteriores.
- *Otros*: no pueden incluirse en las categorías anteriores.

La otra clasificación principal que hay que tener en cuenta es la relativa a la titularidad del museo, es decir, la persona física o jurídica que figura como titular patrimonial del centro. Según este organismo, los museos y colecciones museográficas se dividen de la siguiente manera:

Pública: Administración General del Estado (Ministerio de Cultura; Ministerio de Defensa; Patrimonio Nacional; Otros Ministerios u Organismos de la Administración General del Estado); Administración Autonómica (Consejería o Departamento de Cultura, Otra Consejería o Departamento, Otros Organismos (Universidades, etc.); Administración Local (Diputación; Cabildo o Consejo Insular; Ayuntamiento; Otros Entes); Otros (Empresa pública; Fundación pública; Varios organismos públicos; Otros organismos públicos).

Privada: Eclesiástica; Otros (Asociación, Fundación, Sociedad, Unipersonal, Varios organismos privados, Otros organismos privados).

Mixta: Varios organismos públicos y privados.

2.3.2. El Origen de los Museos

El origen de los museos comienza durante la antigua Grecia. Allí se utilizó por primera vez la palabra *Museion* tanto para designar los santuarios consagrados a las Musas dentro de la mitología griega, como a las escuelas filosóficas o de investigación científica, presididas por las Musas, protectoras de las Artes y las Ciencias (Hernández, 1998). En aquel entonces eran centros religiosos o espirituales y de erudición, con lo que su acceso estaba muy restringido. También en otros casos, se construían alrededor de los templos pequeños monumentos o *Thesaurus*, donde se recibían los exvotos de los fieles. Uno de los más conocidos es el tesoro de los atenienses en Delfos (s.V a. de C.). Estos tesoros pueden considerarse como los primeros núcleos museológicos que surgieron espontáneamente como consecuencia de la religiosidad popular. El contenido de estos tesoros consistía en objetos de oro, plata y bronce, así como otras materias preciosas. Uno de los primeros museos considerados como institución fue construido en Alejandría en el siglo III a.C. por Tolomeo II Filadelfo. Se dividía en varios espacios: salas de reunión, observatorio, laboratorio, jardines zoológicos y botánicos y, sobre todo, la biblioteca que reunía más de 700.000 volúmenes manuscritos.

Durante el siglo II a.C, en Roma, los museos empezaron a asociarse a la recopilación y exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares y coloniales. Para la cultura romana, la palabra *Museum* designaba villa particular. Una de las más famosas era la del Emperador Adriano en Tívoli. No obstante, según Hernández (1998:15), el enorme incremento de las colecciones a lo largo de todo el Imperio y la opinión del pueblo de contemplar estas obras motivaron a los gobernantes a exponerlas en lugares públicos. De esta manera, la ciudad de Roma llegó a convertirse en un gran museo, existiendo un mercado de arte en las vías sagradas que provocó la venta de falsificaciones o copias como obras auténticas y la realización de restauraciones que llevaron incluso a la pérdida de la obra original.

Posteriormente, la Iglesia Católica fue quien se convirtió en una de las principales instituciones culturales y mecenas de las artes en el mundo a lo largo de la Edad Media. Se concibe el arte como una forma de enseñanza que se imparte en los monasterios y que tiene su reflejo también en los campos de la literatura y de las ciencias. Las cruzadas constituirían un acontecimiento importante en la creación de tesoros. El saqueo de Constantinopla en 1204 proporcionó un importante botín, surgiendo los tesoros de San Marcos en Venecia y de la Sainte Chapelle en París.

A partir del siglo XV comienza a abandonarse la idea del tesoro que da un valor material y simbólico al objeto para resaltar el valor histórico, artístico y documental. Uno de los mejores representantes de este momento es el Duque de Berry (Borgoña) que poseía una colección constituida por objetos diversos como tapices, reliquias, orfebrería, “cosas raras” y libros, algunos de ellos con miniaturas.

El Renacimiento supuso la revalorización del mundo clásico y de todas las culturas antiguas. Se inician los primeros viajes a Oriente, Grecia y Egipto. Las colecciones renacentistas son un elemento de prestigio por lo que las grandes familias italianas de los Strozzi, los Rucella y, sobre todo, los Medici sienten gran interés por la adquisición de obras de arte. En Roma, uno de los primeros coleccionistas fue el papa Pablo II, seguido por Julio II, León X y Pablo III. En 1520 una serie de retratos formarían lo que se ha considerado el museo histórico más antiguo del mundo, colección reunida por el humanista Paolo Giovio en su palacio. En la segunda mitad del siglo XVI y parte del XVII aparecerán las “Cámaras Artísticas” (Schlosser, 1988) en Ambras, Praga, Munich y Dresden. Una de las colecciones más peculiares del manierismo, cuyo esplendor se desarrolla a finales del siglo XVI, es la de Rodolfo II de Praga, archiduque de Austria, rey de Hungría y de Bohemia. Esta colección estaba instalada en casi cuatro habitaciones de su palacio con una galería de pintura de 800 cuadros.

A lo largo del siglo XVII existe un importante comercio de obras de arte. Las adquisiciones se realizan en ferias como las de Saint Germain, en París, o la Leipzig en Alemania. Durante el XVII Amsterdam es el centro artístico europeo por excelencia, cuyas ventas se canalizaban por medio del sistema moderno de subastas públicas, con perito tasador, catálogo de venta y voceador. Antes de finalizar este siglo, concretamente en 1683, tuvo lugar la creación del primer museo organizado como Institución Pública, el Ashmolean Museum de Oxford (Hernández, 1998). El contenido era muy ecléctico reuniendo en su interior piedras, animales, plantas e instrumentos científicos. Dichas colecciones estaban abiertas al público en un edificio conocido con el nombre de Tradescant’s Ark.

Por lo tanto, en la Europa moderna y en Inglaterra, las colecciones fueron constituidas por reyes y nobles, instituciones eclesiásticas y, después, comerciantes acaudalados. Situadas en palacios y grandes residencias privadas, solo eran asequibles a públicos selectos. Más tarde, los primeros museos públicos, accesibles a todo tipo de personas con independencia de su rango o clase, surgieron en Londres durante el siglo XVIII. En aquella época, Sir Ashton Lever, hacendado y licenciado en Oxford, reunió una

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

colección significativa de pájaros vivos y, posteriormente, de conchas, fósiles y todo tipo de objetos exóticos. Durante los siglos XVIII y XIX se agudizó el dilema de los museos entre servir a los expertos, eruditos y estudiosos, por una parte, y fomentar el aprendizaje del público, por otra.

Museo del Louvre

La creación del Museo del Louvre en el XVIII estaría estrechamente vinculada a la Corona, ya que su colección sería iniciada por Francisco I, quien formó una importante pinacoteca en el Palacio de Fontainebleau. Las causas de su creación se deben al coleccionismo Monárquico, a la labor científica de los hombres de la Ilustración y a la acción desamortizadora de la Revolución. La fecha 1793 es clave en la historia de los museos porque será referencia obligada para el nacimiento de los grandes Museos Nacionales en Europa.

Imagen 1. Museo del Louvre, París



Cultura colectiva (2015)

En el caso de España, no podemos concluir este epígrafe sin hablar del Museo Nacional del Prado. El edificio que sirve de sede fue diseñado por el arquitecto Juan de Villanueva en 1785, como Gabinete de Ciencias Naturales, por orden de Carlos III. Posteriormente, Fernando VII, impulsado por su esposa la reina María Isabel de

Braganza, tomó la decisión de destinar este edificio a la creación de un Real Museo de Pinturas y Esculturas. El Real Museo, que pasaría pronto a denominarse Museo Nacional de Pintura y Escultura y después Museo Nacional del Prado, abrió por primera vez al público en noviembre de 1819. Nació con el doble propósito de mostrar las obras propiedad de la corona y descubrir a Europa la existencia de una escuela española tan digna de mérito como cualquier otra escuela nacional. El primer catálogo, realizado en 1819 y dedicado exclusivamente a la pintura española, constaba de 311 pinturas, aunque, en ese momento, se guardaban ya en el Museo 1.510 obras procedentes de los Reales Sitios pertenecientes también a otras escuelas. Los mayores tesoros que se pueden contemplar hoy en el Prado son algunos como *El Descendimiento* de Weyden, *El jardín de las delicias* de El Bosco, *El caballero de la mano en el pecho* de El Greco, *El Tránsito de la Virgen* de Mantegna, *La Sagrada Familia*, conocida como "La Perla", de Rafael, *Carlos V en Mühlberg* de Tiziano, *El Lavatorio* de Tintoretto, el *Autorretrato* de Durero, *Las Meninas* de Velázquez, *Las tres Gracias* de Rubens o *La familia de Carlos IV* de Goya (Hernández, 1998).

Imagen 2. Museo Nacional del Prado



Museo Nacional del Prado (2015)

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

En el caso de los museos de arte, los Kotler (2001:43) afirman que estos han evolucionado hacia instituciones públicas abiertas con mayor lentitud que los museos de ciencia e historia. Las normas estéticas, las connotaciones eruditas, el gusto y las restricciones de entrada contribuyeron a limitar la participación, pero los museos de arte también han empezado a evolucionar hacia la apertura y la inclusividad, con un énfasis creciente en las funciones educativas.

En la actualidad, esta evolución de los centros de Bellas Artes ha derivado en una mayor libertad en la relación del museo con sus visitantes.

“La entrada al museo moderno ya no exige una visita “guiada”, sino que el visitante tiene acceso directo a las obras sin que sea necesario ningún intermediario. El libre contacto con el arte supone en el visitante una capacidad de saber situarse frente a las obras, encontrando los propios apoyos que den sentido a su esfuerzo cognitivo. Prescindiendo del carácter indicativo del recorrido que nos propone el museo tradicional, se nos ofrece la posibilidad de un itinerario democrático muy semejante al *display*, en el que es posible ir de un sitio a otro como si estuviéramos ojeando un catálogo de arte”. Hernández (1998:28).

2.3.3. Gestión y administración de museos

Los museos, desde sus inicios, han ido evolucionando desde una estructura simple hacia otra cada vez más compleja. La diversificación de actividades que realizan y la especialización en estas tareas ha provocado la necesidad de nuevas áreas de gestión, así como la presencia de profesionales que antes no parecían tener relación alguna con este tipo de organizaciones (diseñadores, arquitectos, comunicadores, etc.).

“Los museos son instrumentos para la producción de determinados servicios o prestaciones y para llevar a cabo sus funciones previstas, la institución- como cualquier otra organización- precisa de recoger recursos – humanos, físicos y financieros- que están localizados en su ambiente social. Pero, únicamente sobrevivirá si es capaz de adaptarse a las exigencias del medio y a interesar a la sociedad a la que sirve y de la que también se nutre.” Gilabert (2011)

Es por este motivo, por el que se hace evidente la necesidad de cambio y constante adaptación en los museos con el paso del tiempo. La sociedad va evolucionando en sus hábitos y transformando la forma en la que accede a ellos. Gestionar un museo en la actualidad requiere, por lo tanto, mantener una mentalidad abierta y capaz de reconocer las oportunidades que la constante evolución de la sociedad en la que nos encontramos inmersos pueda proporcionarnos para relacionarnos y ocupar nuestro lugar en ella. Esta cuestión que nos encontramos desarrollando encuentra su reflejo en el *Código de Deontología para los Museos*²:

“Los museos son responsables del patrimonio natural y cultural, material e inmaterial. La primera obligación de los órganos rectores y de todos los interesados por la orientación estratégica y la supervisión de los museos es proteger y promover ese patrimonio, así como los recursos humanos, físicos y financieros disponibles a tal efecto.” ICOM (2004)

Ya desde finales del siglo XIX, encontramos que Goode (1994:41,46), secretario del Smithsonian Institution de Washington, en una reunión de la British Museums Association celebrada en 1895, habló de las necesidades cardinales de la administración

² Nuevo Código de Deontología para los Museos aprobado por unanimidad en la 21ª Asamblea General del ICOM celebrada en Seúl en 2004.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

de los museos y cuáles eran los seis aspectos esenciales (Principles of Museum Administration) para la fundación y mantenimiento de esta institución cultural:

- A. Organización estable y medios adecuados para su mantenimiento.
- B. Un plan definido, concebido con sensatez, de acuerdo a las oportunidades de la institución y las necesidades de la comunidad, para cuyo beneficio ha de mantenerse.
- C. Material con el cual trabajar: disponer de buenas colecciones e instalaciones para crearlas.
- D. Personal para realizar el trabajo: una plantilla de conservadores competentes.
- E. Un lugar donde trabajar: un edificio apropiado.
- F. Medios con los que trabajar: accesorios adecuados, material para efectuar las instalaciones, herramientas y asistencia mecánica.

Una vez establecidas por Goode las bases para la gestión de este tipo de centros culturales, esto también nos lleva a preguntar sobre quiénes son aquellos que la llevan a cabo y de qué forma.

A la hora de hablar de los gestores, hay que saber que el órgano de gobierno de un museo asume la responsabilidad legal y financiera del museo. Sin embargo, existen cuatro formas de gobierno (Lord y Lord, 2008:32):

- Dependencia orgánica
- Dependencia con autonomía de gestión
- Organización sin ánimo de lucro
- Entidad privada

Dependencia orgánica: los museos de dependencia orgánica forman parte de un gobierno, una universidad o una empresa. El director de un museo dependiente de la administración puede ser nombrado por la autoridad gubernamental que corresponda, o en su caso, reclutarse a través de los procedimientos establecidos por la función pública. El director de un museo de una empresa y el de ciertos museos públicos pueden también ser nombrados de la misma manera que otros directores de departamento. Los museos de dependencia orgánica se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de la organización de la que dependen. Generalmente, no se trata de subvenciones sino de partidas del presupuesto del departamento

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

correspondiente. La mayoría de los museos de dependencia orgánica solo tienen carácter asesor y nunca poder decisorio.

Dependencia con autonomía de gestión: estos museos disponen de un órgano de gobierno nombrado por la propia cúpula de la Administración o en su caso por el presidente de la empresa o corporación. La Administración o empresa propietaria generalmente está representada en este consejo conjuntamente con representantes de entidades o grupos representativos de la sociedad. En este tipo de museos se presupone que el órgano de gobierno asume su responsabilidad en nombre de la sociedad en su conjunto. Estos museos suelen tener más éxito a la hora de captar financiación externa, así como donaciones particulares. La financiación pública de este tipo de museos adopta la forma de una asignación anual.

Organización sin ánimo de lucro: la junta de gobierno de los museos fundados como organizaciones sin ánimo de lucro son verdaderos órganos de gobierno y no meros órganos asesores. Este patronato puede autoperpetuarse o ser de carácter electivo entre los miembros de la organización, aunque también se suelen dar casos en los que coexisten patronos nombrados y patronos elegidos. El patronato asume colectivamente la responsabilidad legal y financiera del museo. En este caso, las colecciones del museo suelen pertenecer a la organización, así como los edificios e instalaciones, siendo los empleados del museo contratados directamente por la organización. Los directores de este tipo de museos son nombrados por el patronato y los voluntarios juegan un papel destacado en este tipo de organizaciones.

Entidad privada: estos museos pueden funcionar como fundaciones privadas sin ánimo de lucro o como negocios en provecho de sus propietarios. Las personas que poseen museos privados generalmente poseen también las colecciones y a veces las instalaciones. La financiación de estos museos procede directamente de los propietarios y de los rendimientos que estos museos generan. El director suele ser contratado por el propietario, quien puede nombrar además un comité asesor.

Figura 3. Formas de Gobierno de los Museos

CUADRO 2.1. *Formas de gobierno de los museos*

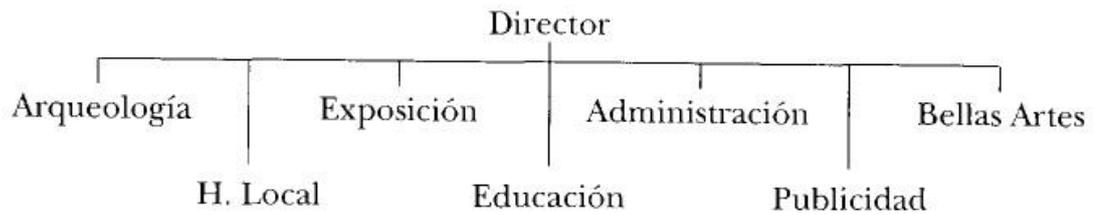
<i>Factor</i>	<i>Dependencia orgánica</i>	<i>Dependencia con autonomía</i>	<i>Sin ánimo de lucro</i>	<i>Privado</i>
<i>Propiedad</i>	De la Administración o de una empresa	De la Administración o de una empresa	Asociación o empresa pública	Individual o de una empresa privada
<i>Patronato o Consejo</i>	Asesor	De gobierno o asesor	De gobierno	Asesor
<i>Financiación</i>	Asignación anual	Subvencionado más ingresos propios	Ingresos propios más subvenciones y dotaciones	Privada más ingresos propios
<i>Donaciones</i>	Poco probables	Más probables	Muy probables	Improbables
<i>Personal</i>	Funcionarios o empleados	Funcionarios propios del museo	Empleados de una asociación	Empleados de una empresa
<i>Voluntarios</i>	Pocos	Algunos	Muy probables	Raros

Fuente: Lord, b. y Lord, G. (2008:32)

En este mismo sentido, el siguiente paso para conocer mejor la organización de un museo consiste, sin duda, en acercarse a conocer el tipo de organigrama que suele establecerse en este modelo de centro cultural. Como se ha comentado antes, este tipo de estructura de gestión como consecuencia de la creciente complejidad de los museos también ha debido extender su división de tareas a raíz de la especialización en diferentes áreas. Según Lewis (1986), existen dos factores básicos en la gestión del personal de museos: coordinación y descentralización. Ambas tienen el objetivo de incrementar las responsabilidades individuales. A pesar de la presencia de estos dos factores, no existe un prototipo de organigrama universal, pero sí se pueden clasificar dos tipos básicos de estructura de personal:

- Estructura vertical: son departamentos separados que dependen en línea directa de la dirección. Los peligros en este caso pueden ser la duplicación de actividades, vacíos y enfrentamientos entre departamentos. No hay una “entidad corporativa”.

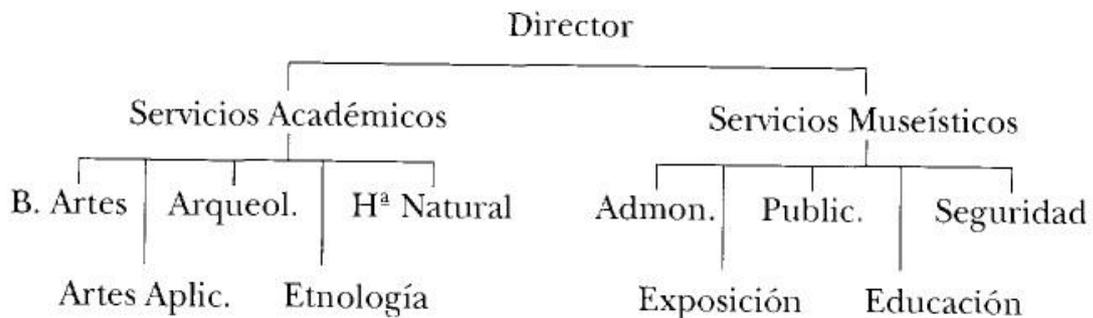
Figura 4. Estructura vertical



Fuente: Bravo (1995)

- Estructura horizontal: aunque cada departamento tenga su jefe, existe una estructura o equipo de gestión por encima de ese nivel de jefatura que coordina y dirige el desarrollo conjunto de los diferentes departamentos. En este caso también pueden existir problemas de gestión como el de tipo estructural, debido a la burocracia generada y la pérdida de tiempo en la realización de continuadas reuniones.

Figura 5. Estructura horizontal



Fuente: Bravo (1995)

Estos esquemas básicos de organización de museos han ido evolucionando a lo largo del siglo XX y XXI y se ha llegado a nuevos modelos mucho más evolucionados que han ido integrando aquellas especialidades profesionales necesarias para adaptarse a los cambios.

Para Monreal (2001:12,14), los museos se dividían en tres grandes bloques según su gestión:

- A) Los de Europa Occidental, que cuentan con una larga tradición, creados y gestionados por el Estado.
- B) El mundo anglosajón y, en particular, el norteamericano³, donde los museos se fundan por la iniciativa privada y, como consecuencia, su gestión es privada.
- C) Los países en vías de desarrollo, con escasos recursos humanos, técnicos y materiales.

Este esquema ha ido cambiando con el tiempo y se ha ido produciendo en Europa la privatización de los grandes museos nacionales. Holanda fue el primer país en llevarlo a cabo. En Austria, desde el año 2000, se ha establecido la privatización de las principales instituciones culturales, todas ellas pertenecen al Estado pero funcionan como instituciones privadas. Los museos públicos se han tenido que enfrentar a diversos problemas en los últimos años, principalmente de carácter político-económico (disminución de la financiación pública), o de carácter social (nuevas demandas y competencias en ofertas de entretenimiento) que han provocado su cambio conceptual. Por último y para concluir este breve recorrido por la gestión museística, las funciones de la gestión en los museos que deben realizar los órganos de gobierno según Lord y Lord (2008:19-24) son las siguientes:

- Inspirar con sentido de la misión. El nivel de la identificación del gestor con la misión ha de ser tal que contamine a la gente que se relaciona con él (desde el personal hasta los voluntarios, los patronos, los visitantes asiduos y todo el público en general).
- Comunicar el mandato. Un gestor de un museo debe comprender el mandato de la institución y ser capaz de comunicarlo a los demás, tanto dentro como fuera del museo. Las distracciones en este aspecto pueden conducir a una institución a distracciones que interfieran en el cumplimiento del propósito del museo.
- Dirigir a la consecución de metas. El liderazgo es el cuarto criterio para una buena gestión.

³ En Estados Unidos según el modelo de gestión, los museos se dividen en cuatro tipos: museos privados sin ánimo de lucro (65%), museos estatales (23,6%), museos universitarios (10,4%), museos privados con ánimo de lucro (0,7%). Fuente: (J. Piasecki. 2002).

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- Controlar la consecución de los objetivos. Para conseguir los grandes objetivos institucionales articulados en los planes del museo, la gestión debe pormenorizarlos en objetivos mensurables de corto alcance, los cuales, en su conjunto, encaminen la institución hacia el cambio cualitativo expresado en las metas.
- Evaluar el cumplimiento de las funciones. La evaluación de estas funciones debe hacerse en términos de efectividad y eficiencia. La efectividad medirá hasta qué punto los esfuerzos realizados alcanzan los resultados previstos, mientras la eficiencia mide el efecto obtenido en relación al esfuerzo requerido.

2.3.4. Organismos y asociaciones del ámbito museístico

A consecuencia tanto de la existencia de los propios museos como de las disciplinas dedicadas a su estudio, conservación e investigación, irán surgiendo instituciones y asociaciones que reunirán a profesionales y personas implicadas en el ámbito museístico. A continuación, se enumeran algunas de ellas distinguiendo entre las de alcance nacional y las internacionales (ICOM, 2015)⁴:

Nacionales:

FEAM: (Federación Española de Amigos de los Museos). Institución sin ánimo de lucro que fue creada en 1983. Sus principales promotores fueron los miembros de la asociación de Amigos de los Museos de Cataluña y de la Fundación de Amigos del Museo del Prado, ya que detectaron la necesidad de impulsar una Federación Nacional que reuniera a todas las asociaciones con el mismo fin y que les representara dentro de la Federación Mundial de Amigos de Museos. Hoy en día pertenecen a la Federación Española de Amigos de los Museos 110 asociaciones y fundaciones de Amigos de toda España que cuentan con más de 40.000 asociados.

AEM: (Asociación Española de Museólogos). Entidad cultural no lucrativa que se creó con el fin de llenar el vacío existente en el mundo de la Museología y ofrecer un servicio necesario para los museólogos y la sociedad en general. La misión de la AEM es divulgar los principios de la Nueva Museología, contribuir a la consolidación de la profesión de los museólogos españoles y extranjeros, favorecer su relación con la sociedad, y mejorar la gestión de estas instituciones acorde a su crecimiento actual y futuro.

ANABAD: (Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas). Entidad sin ánimo de lucro, destinada a agrupar a cuantos se ocupan profesionalmente de los archivos, las bibliotecas, los museos, los centros de documentación e información, parques arqueológicos y centros de interpretación o bien tienen un interés profesional por estas instituciones.

⁴ ICOM y elaboración propia.

APME: (Asociación Profesional de Museólogos de España). Asociación que reúne a todo el personal técnico que trabaja en las áreas funcionales del museo: conservación, documentación, gestión, investigación, difusión, pedagogía, exposiciones, etc. Surge como respuesta a las expectativas e inquietudes detectadas entre los profesionales del museo, como consecuencia de los cambios de los últimos tiempos y de las demandas de una sociedad en continua evolución.

AMC: (Associació de Museòlegs de Catalunya). Asociación cultural sin ánimo de lucro que trabaja para la mejora y promoción de los museos catalanes y de sus profesionales. Actualmente, cuenta con más de 500 socios activos, que trabajan en el mundo de los museos y de la conservación y la gestión del patrimonio natural y cultural catalán. La AMC se constituyó en 1995, como culminación de un proceso de reflexión y de trabajo iniciado por la Associació de Museòlegs de les Comarques de Girona y el grupo de Museólogos del Col·legi de Doctors i Llicenciats de Catalunya y, anteriormente, por la Associació de Treballadors de Museus de Catalunya.

Internacionales

ICOM (Consejo Internacional de Museos). Organización internacional de museos y profesionales, dirigida a la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible. Creado en 1946, ICOM es una organización no gubernamental (ONG), que mantiene una relación formal con UNESCO y tiene estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Las actividades del ICOM responden a las necesidades de los profesionales de los museos y se centran en los siguientes temas:

- Cooperación e intercambio profesional
- Divulgación de los conceptos básicos sobre el mundo de los museos y mayor atención al público
- Formación del personal
- Mejora de los estándares profesionales
- Defensa de la ética profesional
- Preservación del patrimonio y lucha contra el tráfico ilícito de los bienes culturales

ICCROM: (International Centre for the Study and the Preservation and Restoration of Cultural Property). Organización intergubernamental dedicada a la conservación cultural. Existe al servicio de la Comunidad Internacional para representar a sus 132 estados miembros. Sus direcciones estratégicas están centradas en tres áreas principales: aprendizaje, investigación y comunicación e información.

IIC: (International Institute for Conservation). Organización internacional independiente constituida como foro para profesionales con responsabilidad en la conservación de la herencia cultural.

ICOMOS: (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios). Única organización internacional no gubernamental que tiene como cometido promover la teoría, la metodología y la tecnología aplicada a la conservación, protección, realce y apreciación de los monumentos, los conjuntos y los referidos sitios.

AAM: (The American Alliance of Museums). Institución que trabaja por la unidad de los museos americanos. Ayuda a los museos a contar sus historias de forma más efectiva y promueve un aprendizaje más profundo en los museos.

ICBS/ CIEA (International Committee of the Blue Shield). The Blue Shield es el símbolo utilizado para identificar a los sitios culturales protegidos por la Hauge Convention (1954). Trabaja para proteger el legado cultural mundial amenazado por desastres naturales y humanos. Este comité incluye museos y archivos, soportes audiovisuales, librerías, monumentos y sitios.

WFFM/ FMAM: (The World Federation of Friends of Museums). Organización internacional no gubernamental y sin ánimo de lucro que une a todos los amigos de los museos alrededor del mundo. Constituida legalmente en Bélgica en 1975 reúne a un número creciente de miembros y voluntarios que entienden la importancia de esforzarse por la conservación del patrimonio cultural.

2.4. Los museos artísticos andaluces

2.4.1. Historia de los museos andaluces

El surgimiento de la institución museística en España está estrechamente unido al coleccionismo real, eclesiástico y nobiliario, de donde nacerán las dos grandes tipologías de museos en cuanto a su titularidad: los públicos y los privados.

Los museos públicos tienen como base fundamental las colecciones reales y eclesiásticas. En particular, destacan Isabel la Católica, Carlos I, Felipe II, Felipe IV, Felipe V, Carlos III o Carlos IV. La Iglesia, por su parte, acumula a lo largo de los siglos el otro gran tesoro artístico de España, parte del cual pasará tras los procesos desamortizadores a constituir la base de los Museos provinciales, de titularidad pública (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015)

En el caso de Andalucía, no será hasta la segunda mitad del siglo XVI cuando podamos encontrar, especialmente en Sevilla, ejemplos de un coleccionismo plenamente “moderno”, que las referencias contemporáneas ya califican de “museo” (López 2010:22-536).

El museo más famoso de esta época (siglo XVI) fue el de Gonzalo Argote de Molina (Sevilla, 1548- Las Palmas de Gran Canaria, 1596), caballero Veinticuatro y Alférez Mayor de Andalucía e historiador. Su museo constaba de una biblioteca, una armería y una galería de retratos de hombres ilustres pintados por Sánchez Coello. Estos museos – biblioteca están vinculados al conocimiento y se encuentran dentro de un entramado del que participan los intelectuales de la época. Las colecciones eran principalmente de temática religiosa. Sin embargo, los museos sevillanos destacarían también por la aportación de materias que llegaban procedentes de la recién descubierta América. Al mismo tiempo, se va a dar en varios lugares de Andalucía un coleccionismo de antigüedades romanas que obedece a otros intereses y que además, insólitamente para la época, es público. Se busca un nexo de unión con la antigüedad como elemento de prestigio. La Villa de Martos en Jaén es ejemplo de esto, además de la “Puerta de Hércules” de Antequera.

Ya en el siglo XVII nacerán las grandes colecciones de pinturas. Son los gabinetes de aficionados, *cabinets d'amateur*, una muestra clara de las nuevas corrientes que

recorren Europa, en los que la pintura va cobrando una progresiva importancia. Este cambio de mentalidad se manifiesta en la Casa Pilatos de Sevilla, indicador de lo que ocurre en Andalucía en cada momento. En este lugar, aunque se sigue manteniendo la colección arqueológica, se irán introduciendo modificaciones. Además, junto a la pintura, se conservarán epigrafía y monedas, libros y estampas, objetos venidos de América e historia natural.

En este aspecto, hay que destacar a Pedro Leonardo de Villacevallos (1696-1774) que formó el más importante museo en la Córdoba del XVIII. El espíritu de este museo se correspondía con el de períodos anteriores del coleccionismo y la arqueología local. Por otro lado, se presenta como un *unicum* entre sus coetáneos andaluces, sobre todo, por su especialización en esculturas y lápidas. También contaba con una colección de epigrafía árabe, ya que durante ese siglo había un marcado interés general por la historia hispanomusulmana tan presente en Andalucía. A la vez que en Córdoba se desarrollaba este concepto de museo, otra ciudad destaca del conjunto andaluz gracias a su pujanza económica: Cádiz. Allí sería el marqués de la Cañada quien fundara el “celebrado museo”, compuesto principalmente por piezas numismáticas, pero que se abría también a otras curiosidades. La colección se encontraba expuesta en su casa de la calle Aurora de El Puerto de Santa María y el inventario aún se conserva en la Biblioteca Capitular de Sevilla (López 2010:22-536).

La creación de gabinetes anatómicos vinculados a los estudios de medicina es muy propia también de la época. En Andalucía, podemos citar la colección reunida en Cádiz en el Colegio de Cirugía y en Sevilla, el Museo Anatómico.

En el XIX, a causa de la publicación de un real decreto de 31 de octubre que reorganizaba las academias y los estudios de Bellas Artes, se permitiría que el número de las mismas creciera. Este decreto ordenaba en su artículo 65 que se hicieran cargo de los museos provinciales las Reales Academias de Bellas Artes, disposición que se mantendría vigente hasta la Ley de Instrucción Pública de 1857, iniciándose así una alternancia de comisiones y academias en el gobierno de los museos que durará hasta inicios del siglo siguiente. Algunas academias incluso tenían ya su pequeño museo particular. Es el caso de la Academia de Bellas Artes de Sevilla, cuyo museo estaba formado por obras de académicos y algunos yesos que reproducían esculturas clásicas, junto a alguna pieza procedente de Itálica, todo ello con vistas a proporcionar modelos a sus alumnos. La sede del museo estaba en la sevillana calle Sierpes. En Cádiz, el museo

gaditano no cobrará definitiva forma hasta 1849. Entre las obras expuestas destacaban Murillo, Zurbarán, Lucas Valdés y Herrera el Viejo.

En la ciudad de Málaga también el nacimiento y desarrollo del museo está íntimamente ligado a la Academia. En esta ciudad no se contaba con un depósito de obras de arte al que acudir para la creación del museo. El primer objetivo fue fundar una Escuela de Bellas Artes en la que se dieran las enseñanzas necesarias para formar artistas.

La implicación del Estado en los museos es paulatina a lo largo del siglo XIX. El nacimiento de los museos de titularidad pública viene marcado por tres características que condicionarían su desarrollo posterior (López, 2010:22-536):

1. El origen de sus colecciones, que está en lo recogido en los conventos suprimidos por las leyes desamortizadoras.
2. Los edificios que ocupan son siempre readaptaciones de inmuebles que estaban destinados a otra finalidad como hospitales y conventos.
3. Nula o escasa inversión que se hace en ellos por parte de las autoridades de las que dependen, sobre todo en lo relativo al mantenimiento del museo.

En el último cuarto del siglo XIX los Ayuntamientos, que se habían mantenido al margen tanto de la museografía como del coleccionismo comienzan a participar activamente en algunas iniciativas. Destacan los casos de Sevilla con la creación de un museo arqueológico y Málaga, donde el Ayuntamiento plantearía la creación de un museo de pinturas o Museo Artístico Municipal. La nueva normativa estatal dada a comienzos del siglo XX en materia de museos era ya de aplicación a los municipales, por lo que en la primera mitad de este siglo se irán formando poco a poco museos municipales en otros puntos de la región. Uno de los primeros en ser creado es el Museo Municipal de Antequera. Sin embargo, este museo permanecería sus primeros 50 años sin amparo institucional, convertido en un lapidario decorativo de los bajos del Ayuntamiento. Ocurriría hasta 1955, cuando se produjo en Antequera un hallazgo arqueológico de primer orden. En la vega antequerana apareció una escultura romana del siglo I en bronce, el que sería llamado “El Efebo de Antequera”. Tanto los investigadores como el Museo Arqueológico Nacional de Madrid, reclamaron la pieza para sus colecciones. En reacción a ello, el Consistorio antequerano decidió revitalizar el museo municipal procediendo a su “recreación” y otorgándole un carácter más institucional del que había gozado hasta el momento. Por otro lado, en Jerez de la

Frontera, se había inaugurado la Biblioteca Pública Municipal en 1873, a la que posteriormente se unió una Colección Arqueológica Municipal. Otros ejemplos serían el Museo Arqueológico Municipal de Sevilla y el Museo Julio Romero de Torres, digno de mención por ser el primer caso en Andalucía de un museo dedicado a honrar la figura de un personaje. Su viuda e hijos donaron a la ciudad de Córdoba la colección de obras – 28 lienzos – que habían participado en una exposición sevillana. El Ayuntamiento se constituía en depositario de dicha donación (López, 2010:22-536).

En el año 1936 se produce el golpe de estado de un grupo de militares contra la República ocurrido el 17 de julio de ese año, lo que desencadenó una guerra civil que duraría hasta el año 1939. Previamente, España había contado con una etapa particularmente brillante con gran cantidad de literatos, intelectuales y artistas que estaban llegando a la madurez. Durante el corto período republicano la actividad en el campo de los museos fue intensa, con nuevas condiciones de protección del patrimonio consecuencia de la intención del Gobierno de la Segunda República por elevar el nivel cultural de la nación. Se crearon las “Misiones Pedagógicas” por decreto de 29 de mayo de 1931 con el objetivo de acercar la cultura y la educación ciudadana a los pueblos y aldeas más olvidadas de España. Estas Misiones tuvieron actuaciones en Andalucía, pero el nivel educativo y cultural en esta región era muy bajo, parejo al escaso desarrollo económico. La primera incursión de misioneros en tierras andaluzas se lleva a cabo en julio de 1933 en la Alpujarra granadina.

Una vez pasada la Guerra Civil, las Misiones Pedagógicas continuaron su trabajo durante décadas. Sin embargo, el espíritu de su fundación ya no sería el mismo. Una orden de 19 de junio de 1939 del Ministerio de Educación Nacional reorganizaba el Patronato de las Misiones Pedagógicas (BOE,1939:3641): “Siendo de urgencia la reorganización del llamado Patronato de Misiones Pedagógicas, por la acción nefasta que ha ejercido sobre los pueblos, desarrollando una labor antinacional por atea, marxista y extranjerizante, dispongo:...”.

Por otro lado, el desarrollo de la guerra causó la destrucción de gran cantidad del patrimonio histórico y artístico. Se trata de un período oscuro en la cuestión museística que volvería a sufrir gran cantidad de cambios. El nuevo Estado franquista desarrollaría diversos proyectos propagandísticos y de control cultural y a la par que estos, se desarrollarían otras iniciativas en museos andaluces tendentes a su modernización, unas veces movidas por la propia necesidad, como es el caso de Cádiz, y otras como conclusión de largos procesos iniciados con anterioridad con en Granada. Frente a los

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

casos de reforma y traslado, destacan las creaciones de nuevos museos de carácter provincial como el Museo Arqueológico de Huelva y el de Málaga.

En otras provincias andaluzas, a diferencia de lo anterior, el museo provincial existía desde antiguo, pero nunca había encontrado un edificio adecuado, por lo que a estas alturas era evidente la necesidad de cambio. Los que lograrían esta nueva sede serían los Museos de Bellas Artes de Málaga y de Granada.

En los años 50 y 60 vuelven a surgir poco a poco iniciativas para promover la creación de museos municipales. López (2010:22-536) pone el ejemplo del Museo Histórico de Sevilla, propuesto por Francisco Collantes de Terán. En su proyecto establece una serie de criterios que deben presidir el museo:

- Su ordenación ha de ser cronológica y abarcar la comarca entera.
- Existirá una biblioteca especializada ubicada por salas.
- La exposición se apoyará de forma importante en reconstrucciones, panoramas, maquetas, reproducciones, para dar una visión cuando no se tengan piezas originales.
- Además de la exposición cronológica, deberá haber unas salas o instalaciones monográficas.

Entre los museos municipales del momento, existen tres ejemplos paradigmáticos surgidos en tierras andaluzas porque iniciarán cada uno en su género una nueva tipología de larga trascendencia: el Museo Taurino de Córdoba, el Museo Zabaleta en Quesada (Jaén), dedicado a la obra de un autor contemporáneo; y el tercero, la Casa Manuel de Falla en Granada, que inicia la serie de las casas- museos.

Más adelante, con la llegada de la Autonomía andaluza se proclamó una Ley de Museos de enero de 1984 que trataba de interrelacionar dos asuntos: los museos andaluces en general y los museos del “Sistema Andaluz de Museos”, que definía una red de centros con unidad de gestión al servicio de la comunidad. El objetivo de este sistema y de toda la ley en general, era crear un soporte que unificase y coordinase los servicios que los museos ofrecían al ciudadano. Se quería llegar a un determinado estándar de calidad.

En este período tuvo lugar la aparición de gran cantidad de museos locales, que se fueron generando desordenadamente en una progresión geométrica durante los últimos veinticinco años del siglo XX. Se llegó a estimar que el número de museos andaluces al terminar el milenio alcanzaba ya la cifra de 300. Estos museos locales tienen la

particularidad de estar dedicados en su mayoría a aspectos monográficos y parciales, relacionados en cuanto a contenido con el ámbito de la comunidad local en la que se ubican. Sin embargo, no todos ellos continuarán su existencia por mucho tiempo.

Con el paso del tiempo y la transferencia de competencias en materia de cultura, era forzoso que la Junta de Andalucía iniciase el proceso para crear *ex novo* alguna institución museística y dos serían los proyectos emblemáticos que se iniciarían con el final del siglo XX y principios del XXI. Ambos estaban relacionados con el arte contemporáneo y compartían un nexo común: el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, vinculado a la ciudad de Sevilla y el Museo Picasso de la ciudad de Málaga (López, 2010:22-536).

Imagen 3. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Sevilla



Junta de Andalucía (2015)

Imagen 4. Museo Picasso, Málaga



1001 Viajes (2012)

2.4.2. Estado actual de la comunicación en los museos de Andalucía

En Andalucía, podemos estimar que el número de museos existentes duplica los 144 que figuran en el Directorio de Museos de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, pues el cómputo realizado por Albibeascochea (2011) mediante la investigación en Internet en páginas turísticas arroja un número de 291 museos y colecciones abiertas al público. Actualmente, se exige autorización expresa de la Consejería de Cultura para crear un museo o colección museográfica y es por ello que existen numerosos museos “ilegales”. Además, cada comunidad tiene su propia legislación en materia de museos algunas distinguen entre museos y colecciones museográficas y otras no.

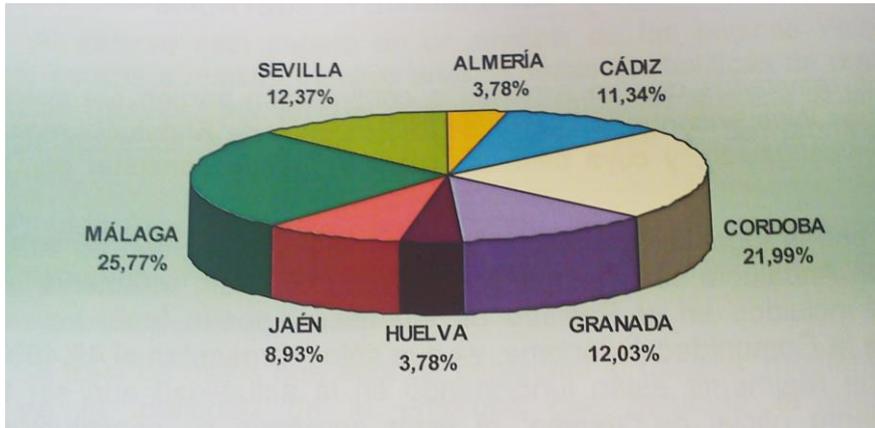
Imagen 5. Densitometría basada en la distribución de los museos andaluces



Figura 10: Densitometría basada en la distribución de los museos andaluces. Año 2007. Fuente: Ramos Liziana, 2008.

Albibeascochea, M. (2011)

Figura 6. Porcentaje de museos existentes por provincia



Fuente: Albibeascoechea, M. (2011)

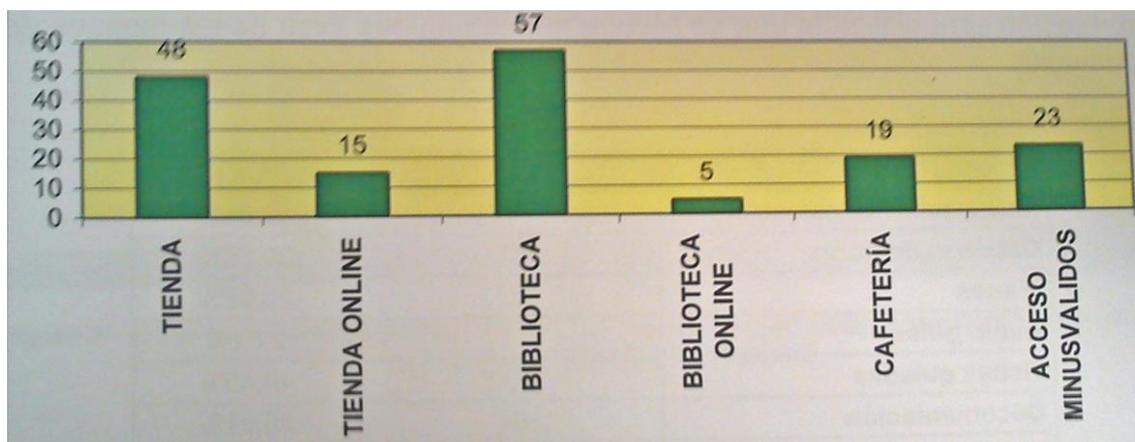
De 291 museos encontrados en Andalucía, solo poseen página 247 y un gran número de museos tiene una presencia en Internet puramente testimonial, no son más que información general incluida en un directorio. De hecho, la información de contacto es la más encontrada, con un 88,3 % de museos que facilitan el acceso a la información sobre el museo real (identidad, localización, historia, etc.).

Albibeascoechea (2011) afirma también que las administraciones públicas no parecen haber apostado por el desarrollo de los recursos culturales en Internet más que de un modo marginal: “En general, la información que se ofrece es una información básica “de folleto.”

Un gran número de museos utiliza la página web como un medio de publicidad semigratuito o simple tablón de anuncios, más que como medio de divulgación e información especializada.

Un museo virtual debe facilitar el acceso a la información sobre el museo real, así como información y documentación para objetivos educativos y de fomento del turismo cultural. En ese sentido, solo 57 museos informan de la existencia de la biblioteca, 5 disponen de biblioteca online, y únicamente el 17,81% de los museos permite a los usuarios la descarga de algún tipo de contenido educativo.

Figura 7. Servicios disponibles en los museos de Andalucía



Fuente: Albibeascoechea, M. (2011)

La información relativa a las colecciones que se exponen se encuentra más cuidada. Un 87,85% de los museos ofrecen alguna explicación del contenido que se puede visitar en el museo y un 40,49% informa de la existencia de visitas guiadas para conocer en mayor profundidad la obra expuesta.

Otro tipo de información especializada no es tenida en cuenta como los catálogos de obras (20,65%), planos (23,08%), audioguías (2,02%), documentación (25,91%), visita virtual (20,65%). Algunos museos nos sorprenden con visitas virtuales muy originales (Museo Aguilar y Eslava) y panorámicas en 360° muy atractivas (Museo de Bellas Artes de Sevilla).

Teniendo en cuenta todos los datos expuestos, se puede concluir que las páginas web de los museos andaluces, en su mayor parte, están planteadas en general, como instrumentos de consulta, para personas que deseen información sobre el museo, es decir, como folleto publicitario en Internet.

Como hemos comprobado gracias a los datos obtenidos en la investigación consultada, el modelo de desarrollo de la comunicación institucional museística en Andalucía en su vertiente online se encuentra en un proceso de cambio que parece estar desembocando en la progresiva aceptación y uso de las herramientas que ofrece Internet. Incluso, los museos ven con mejores ojos la aplicación de las nuevas tecnologías para fines comunicativos en la red que durante la visita al museo. Así, concluye Soler (2011) en relación al caso malagueño, que también puede ser ejemplo de lo que ocurre a nivel autonómico:



“En definitiva, podemos concluir que los museos artísticos malagueños siguen gestionando la comunicación externa directa de una forma tradicional. Se mantiene ese concepto del museo como “templo sagrado” donde no se concibe aún la implantación de las nuevas tecnologías que puedan interferir en el contacto entre la obra y el visitante. Aunque hay una mayor predisposición a la evolución de la comunicación directa con el usuario a través de internet, no ocurre así cuando hablamos de la visita al museo. Interactividad y nuevas tecnologías siguen siendo la asignatura pendiente.”(Soler, 2011)



2.4.3. Legislación Actual de los Museos Andaluces

Andalucía fue la primera autonomía española en aprobar su legislación de museos en 1984. Sin embargo, fruto de la experiencia de los años y con el fin de introducir novedades legislativas fue aprobado otro reglamento en 2007, la llamada *Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía*, que estableció “Las normas para la creación, organización y gestión de los museos y colecciones museográficas de la comunidad autónoma de Andalucía, así como para la ordenación, coordinación y prestación eficaz de los servicios del Sistema Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas.”⁵

Dentro del marco de este reglamento, se define lo que se configuraría como Sistema Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas, que aparece definido en el Capítulo II, artículo 17, Ley 8/2007. “El Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas es el conjunto ordenado de órganos, museos y colecciones museográficas que tiene por finalidad garantizar una y eficaz prestación de sus servicios y la coordinación y cooperación entre sus diversos elementos.”

Este sistema se encontraría compuesto por:

- A. Los museos y colecciones museográficas de titularidad de la Comunidad Autónoma.
- B. Los museos de titularidad estatal gestionados por la Comunidad Autónoma.
- C. Los museos y colecciones museográficas de titularidad pública o privada, que sean de interés para la Comunidad Autónoma por su singularidad o relevancia, y que se integren en el Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas a través del correspondiente convenio con la Consejería competente en materia de museos.

Para ayudar a comprender mejor qué es el Sistema Andaluz de Museos y de qué forma realiza su gestión, la *Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía* establece también en su Capítulo II, artículos 19 y 20, tanto las competencias de la Administración de la Junta de Andalucía en lo referente a los museos integrados en dicho Sistema, así como los deberes de las instituciones que lo componen:

⁵ Artículo 1 de la Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía (LMA). Texto legal que sustituye a la anterior Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos de Andalucía vigente hasta noviembre de 2007.

Artículo 19: “La Administración de la Junta de Andalucía, a través de la Consejería competente en materia de museos, ejercerá las siguientes funciones en relación con los museos y colecciones museográficas integrados en el Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas:

- a) La planificación y coordinación de las acciones a realizar en el Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas.
- b) El fomento de la cooperación y la coordinación entre los museos y colecciones museográficas del Sistema.
- c) El asesoramiento y prestación de asistencia técnica a los museos y colecciones museográficas para un mejor cumplimiento de sus funciones.
- d) La inspección de los museos y colecciones museográficas.
- e) La normalización del tratamiento técnico de sus bienes, en especial fomentando la implantación de sistemas integrados de información, documentación y gestión.
- f) Promover el acceso público a los museos y colecciones museográficas del Sistema y a sus servicios culturales por medio de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- g) Promover la formación del personal de los museos y colecciones museográficas del Sistema.
- h) Contribuir a la mejora de las dotaciones e instalaciones de los museos y colecciones museográficas del Sistema.
- i) Cualesquiera otras que se determinen reglamentariamente.”

Artículo 20.1.: “Además de los deberes generales previstos en el artículo 5, son obligaciones generales de los museos y colecciones museográficas del Sistema:

- a) Colaborar en el intercambio de información entre los museos y colecciones museográficas del Sistema.
- b) Abrir al público en los días y con el horario que reglamentariamente se establezcan, que no será inferior a lo previsto en el párrafo primero del artículo 21.1.

- c) Hacer constar en un lugar visible y público su pertenencia al Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas, según el modelo de identidad gráfica aprobado por la Consejería competente.
- d) Informar a la Consejería competente en materia de museos de la percepción de derechos económicos no sujetos a la autorización de la misma.
- e) Colaborar con la Consejería competente en materia de museos en la realización de actividades relacionadas con la difusión de los contenidos de los museos y colecciones museográficas del Sistema, en particular mediante el préstamo de bienes integrantes de los fondos museísticos.
- f) Respetar las condiciones iniciales que dieron lugar a la integración en el Sistema andaluz de museos y colecciones museográficas.
- g) Cualesquiera otras que se determinen legal o reglamentariamente.”

A pesar de disponer de la base de una legislación autonómica centrada en los museos y colecciones museográficas, el contexto socio-cultural no ha dejado de transformarse de forma vertiginosa en los últimos años. Una de las principales causas es la presencia de las nuevas tecnologías, así como su implantación en los diferentes ámbitos de la vida. Además, encontramos otra serie de factores específicos que también afectan en la actualidad a las instituciones museísticas como la globalización de los modelos económicos, la creciente demanda social de acceso a determinados servicios avanzados y recursos de interés cultural, la convergencia y el impulso político representado por la integración en la Unión Europea.

El museo en sí ha ido siendo objeto de diferentes cambios ocasionados por el devenir de los tiempos. Algunas de las características que pueden atribuirse a estos centros como consecuencia su continua transformación son las siguientes:

- Consideración del museo como lugar de atracción sociocultural.
- La “musealización” como extensión de los métodos y formas con los que el museo trabaja hacia otros planos de la vida social y cotidiana.
- Cierta institucionalización del arte, los artistas, el patrimonio, la crítica, como élites de referencia.
- Alto valor del concepto de cultura y mercantilización de la misma.
- Ampliación del concepto de aprendizaje y formación como proceso que dura toda la vida.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- Creciente atención de la sociología y la psicología hacia los comportamientos del público en los museos.
- Existencia de legislación y políticas especializadas de museos.

Es a raíz de estas mismas causas, cuando surge la necesidad de crear una articulación profunda entre los diferentes estratos museísticos que se han ido creando y mejorando en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Como ya hemos visto anteriormente, en Andalucía se creó el Registro Andaluz de Museos (Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos de Andalucía) como primera iniciativa de un trabajo coordinado que agrupase con unos mínimos de calidad los esfuerzos de diversos sectores de la sociedad que entienden el museo como una forma de articular tanto la identidad de un territorio como el desarrollo social y económico equilibrado a partir del patrimonio cultural.

La necesidad de conectar de una forma activa las iniciativas de los diferentes museos impulsó una estructura en red, la Red de Museos de Andalucía, en la que se encuentran incluidos los museos de titularidad y gestión de la Junta de Andalucía y el resto de museos de Andalucía de titularidad pública o privada. Además, en relación a esta Red de Museos, se elaboró en 2003, el Plan de Calidad de los Museos Andaluces, instrumento definido por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía para abordar la modernización de los museos de la región, para la mejora de la calidad de sus programas y contenidos dirigida hacia un público cada vez más diverso e interesado en la oferta de los recursos culturales de Andalucía.

La idea respondía al propósito de la administración autonómica de ofrecer una calidad adecuada de sus servicios culturales desde la diversidad de la gestión pública y partiendo de un objetivo fundamental: la atención al ciudadano y la mejora de sus condiciones de vida.

No todos los museos tienen el mismo tratamiento en este plan, estableciéndose niveles diferenciados para atender la problemática de los museos andaluces a partir de factores diversos. Se establecen los niveles siguientes (Junta de Andalucía, 2003):

Figura 8. Plan de Calidad de los Museos Andaluces

Museos de titularidad del Estado gestionados por la Junta de Andalucía. Museos de titularidad de la Junta de Andalucía

Características: Los museos andaluces están en una situación especial por tratarse de instituciones que cuentan en buena parte con más de un siglo de vida, con problemas de funcionamiento importantes y con una coyuntura peculiar en la que se combina la titularidad del Estado y la gestión de la Comunidad Autónoma. Existen desajustes en el desarrollo de medidas que afectan tanto a los edificios como a las colecciones -y lo que es más importante- al público que los visita.

De acuerdo con la propuesta del ICOM para la Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural, *los museos deben favorecer la participación activa de las comunidades y desempeñar su papel de fuente de educación y mediador cultural al servicio de un número cada vez mayor de visitantes pertenecientes a cualquier nivel de la comunidad, localidad o grupo social*. Este principio ilustra de manera especial los cometidos del Plan de Calidad, complementado con aquellos aspectos que se refieren a la ética de la conservación, la democratización en la gestión y la calidad de los servicios.

Los museos de este grupo enlazan sus tareas con el resto de instituciones integradas en la Red de Museos de Andalucía en la que pueden establecer programas de colaboración de acuerdo con las líneas estratégicas del Plan de Calidad.

Funciones asignadas:

- Aplican las medidas del Plan de Calidad.
- Ejemplifican las acciones del mismo.
- Establecen programas de colaboración con la Red de Museos de Andalucía.

Conjuntos Arqueológicos y Monumentales de la Junta de Andalucía

Características: Se consideran museos de acuerdo con el Consejo Internacional de Museos (ICOM): *los sitios y monumentos naturales, arqueológicos y etnográficos y los sitios y monumentos históricos de carácter museológico que adquieran, conserven y difundan la prueba material de los pueblos y su entorno*.

Funciones asignadas, además de las del primer grupo:

- A nivel territorial conectan con museos de la Red de Museos de Andalucía, yacimientos y zonas arqueológicas, conjuntos arqueológicos y monumentales de Andalucía.

Red de Museos de Andalucía

Características: El futuro de los museos en Andalucía no es concebible sin la participación plena de los que pertenecen a las comunidades locales y los museos especializados tanto del sector público como privado. Las medidas de aplicación en este grupo servirán de apoyo a los objetivos de la Red de Museos de Andalucía para establecer una buena implantación territorial de las instituciones museísticas fomentando la especialización, la diversidad y la conexión entre las diversas categorías.

Funciones asignadas

- Establecen patrones de trabajo en el territorio.
- Los museos de la red se asocian libremente para realizar actividades diversas.
- Fomentan la especialización.
- Colaboran en el desarrollo local.

Fuente: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía (2003)

Actualmente, la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía (2013) ofrece en su página web el Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas que surgió como consecuencia de la publicación de la Ley 8/2007 de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía, que establece que para crearse un museo o colección museográfica se exige contar con la autorización expresa de la Consejería de Cultura y Deporte. Por lo tanto, el Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas se configura como un instrumento jurídico y público que agrupa a todas aquellas instituciones que cumplan los requisitos y condiciones de calidad definidos por la ley para poder ser consideradas museos y colecciones museográficas oficiales de Andalucía, otorgándoles el permiso para ostentar dichas denominaciones. La pertenencia a este registro conllevaría beneficios en materia de subvenciones o ayudas, difusión cultural y turística, acceso a sistemas de información, etc.

Figura 9. Requisitos mínimos y funciones generales para ingresar en el Registro Andaluz de Museos

Requisitos mínimos

	Museos	Colecciones Museográficas
Disponer de un inventario de los bienes	x	x
Inmueble que garantice la visita pública y las condiciones de seguridad y conservación	x	x
Horario semanal mínimo de visita pública estable y visible	20 h	10 h
Accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas	x	x
Plan de Seguridad (personas y bienes)	x	x
Plan Museológico	x	
Plan de Viabilidad (dotación presupuestaria estable)	x	
Estructura organizativa y personal cualificado	x	

Fuente: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía (2013)

Figura 10. Funciones Generales

Funciones generales

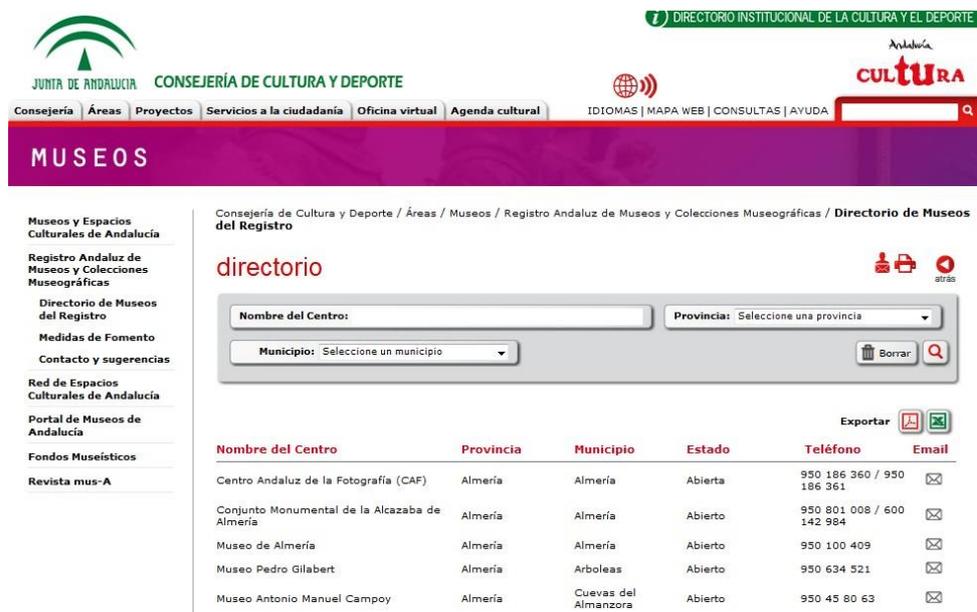
	Museos	Colecciones Museográficas
Protección y conservación de sus bienes	x	x
Documentación técnica y administrativa de sus fondos: Inventario y Registro	x	x
Exhibición ordenada de sus fondos	x	x
Fomento y promoción del acceso público	x	x
Fomento de la investigación	x	
Iniciativas de difusión y elaboración de publicaciones científicas y divulgativas	x	
Desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación	x	

Fuente: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía (2013)

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Uno de los servicios de gran utilidad al que puede acceder el usuario dentro del Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas es el Directorio de Museos, donde se pueden consultar todos los museos integrados en él, así como información de contacto:

Figura 11. Directorio de Museos del Registro



Consejería de Cultura y Deporte / Áreas / Museos / Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas / Directorio de Museos del Registro

directorio

Nombre del Centro: Provincia: Seleccione una provincia

Municipio: Seleccione un municipio

Exportar

Nombre del Centro	Provincia	Municipio	Estado	Teléfono	Email
Centro Andaluz de la Fotografía (CAF)	Almería	Almería	Abierta	950 186 360 / 950 186 361	<input type="checkbox"/>
Conjunto Monumental de la Alcazaba de Almería	Almería	Almería	Abierto	950 801 008 / 600 142 984	<input type="checkbox"/>
Museo de Almería	Almería	Almería	Abierto	950 100 409	<input type="checkbox"/>
Museo Pedro Gilabert	Almería	Arboleas	Abierto	950 634 521	<input type="checkbox"/>
Museo Antonio Manuel Campoy	Almería	Cuevas del Almanzora	Abierto	950 45 80 63	<input type="checkbox"/>

Fuente: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía (2013)

Esta herramienta además permite realizar la consulta de museos registrados mediante un buscador, pudiendo así acceder directamente a museos concretos u obtener resultados clasificados por provincias.

Por último, otro de los elementos de interés que ofrece la Consejería de Cultura en su plataforma online es la posibilidad de lectura de la *Revista Mus-A*, publicación que pretende ser un vehículo de comunicación de carácter plural tanto en materias como en puntos de vista y manifestaciones que recoge, así como dinamizador de las instituciones de patrimonio histórico.

2.5. Evolución del departamento de comunicación en museos

La existencia de una sociedad de la información como en la que nos encontramos muestra la importancia de la comunicación en los distintos ámbitos de la vida del ser humano. En el caso de las organizaciones, estas cada vez son más conscientes de que el empleo de la comunicación o no puede determinar su funcionamiento. Todo esto ha generado un creciente interés en el estudio de la planificación dentro de este campo.

Castells (1999:49) señala algunos aspectos organizacionales que se han transformado en la Sociedad de la Información, tales como: el conocimiento como principal fuente de productividad; la incorporación de tecnologías de comunicación en las empresas, generando comunidades virtuales; la percepción del recurso humano no sólo como fuerza productiva sino también como un ser espiritual, dando lugar a nuevas formas de interacción; el mundo exterior percibido globalmente, lo cual incide en la importancia de la identidad corporativa y en las relaciones sociales; y la creación tanto de oportunidades como de riesgos.

En un principio, los museos estaban gestionados tan solo por conservadores y contaban con un pequeño departamento didáctico. Con el paso del tiempo, se observó que el museo es una organización compleja que requiere también de una estructura de gestión y administración, de recursos humanos, de programas educativos y de difusión y de Comunicación y Marketing. Será a partir de los 70 cuando empieza a haber una concienciación en cuanto a esa necesidad.

En los primeros años de la década de los 80 empezaría a hablarse de la “Nueva Museología”, es decir, la ciencia dedicada al estudio de los museos comienza a tener en cuenta otro factor digno de especial atención en el que anteriormente no se había reparado. Hernández (1998:74) afirma que la idea principal de la nueva museología es el museo visto como ente social y adaptado a las necesidades de una sociedad en rápida mutación. Se ha intentado desarrollar un museo vivo, participativo, que se define por el contacto directo entre el público y los objetos mantenidos en su contexto. Sin embargo, esto resultaba difícil de aplicar, ya que esta modificación no va acompañada de un proyecto museológico nuevo, sino que seguiría esquemas tradicionales reformados.

Fernández (1999:82) cita a Marc Maure (1996) a la hora de establecer los parámetros de la “Nueva Museología”, aquellos que se encuentran sintetizados en el siguiente cuadro:

Figura 12. Parámetros de la Nueva Museología

Parámetros de la nueva museología ⁴⁴	
1.	La democracia cultural.
2.	Un nuevo paradigma: a) De la <i>monodisciplinalidad</i> a la <i>multidisciplinalidad</i> . b) Del público a la comunidad. c) Del edificio al territorio.
3.	La concienciación.
4.	Un sistema abierto e interactivo.
5.	El diálogo entre sujetos.
6.	Un método: la exposición.

Fuente: Fernández, L.A. (1999:82)

En primer lugar, ninguna cultura dominante debe ser ensalzada como única en detrimento de la variedad de culturas existentes. Se establece un nuevo y triple paradigma caracterizado por una multidisciplinalidad que llegue no solo a un público determinado sino a la comunidad de un territorio. Esta comunidad debe tener una concienciación respecto al valor de su propia cultura. Para ello, se plantea un sistema más abierto e interactivo, donde el museo tradicional se integra en uno nuevo más dinámico que tiene por objeto el patrimonio donado por la comunidad. Esto desembocaría a su vez en el diálogo entre sujetos, ya que el nuevo museo estaría basado en la participación activa de los miembros de la misma comunidad. Por último, la exposición del nuevo museo es un método, uno de los más importantes útiles de diálogo y concienciación de que dispone el museólogo.

Con esta “Nueva Museología” que empieza a considerar al museo como objeto social, se acentuaría la necesidad de establecer y gestionar la comunicación entre el centro cultural y la sociedad.

“Hoy el museo ha pasado de ser considerado “templo de las musas” a convertirse en un lugar de encuentro y en un punto de referencia cultural propio de los “mass-media”. A las funciones tradicionales de conservar, exponer e investigar, centradas en las colecciones, actualmente se añaden otras nuevas dirigidas al público que frecuenta los museos. La comunicación, la difusión, el carácter educativo y el sentido lúdico deben formar parte de lo que tiene que ser la esencia y el sentido último de un museo. Sin

estas, el museo deja de cumplir su función primordial que apunta al encuentro directo con el público” (Hernández, 1998:81).

En la siguiente tabla podemos ver un recorrido por la organización de un museo que muestra el lugar que ocuparía la comunicación en adelante y su posición dentro del área de difusión dependiente de forma directa de la dirección del museo y administración gestora:

Figura 13. Organización de un museo



Fuente: Hernández, F. (1998:112)

Sin embargo, en este punto se puede observar cómo se encuentran definidas las tareas relativas al área de difusión centrándose principalmente en actividades de carácter didáctico, es decir, sin concretar o destacar aún las funciones propias de un área de difusión de un museo en lo relativo a la comunicación. Se trata, por lo tanto, de una etapa previa centrada principalmente en la producción de información y contenidos de

carácter didáctico. Con el paso del tiempo, el concepto de comunicación se iría haciendo cada vez más presente y necesario. Entre finales de los años 90 y principios de 2000, los museos empezarían a darse cuenta, no sin reticencias, de las grandes posibilidades que podían ofrecer las herramientas comunicativas y los profesionales de la comunicación. El museo ya no espera pasivamente la visita del público, se convierte en un sujeto activo que pretende no solo educar y difundir, sino también informar, atraer y mantener el contacto con los visitantes.

Pérez-Jofre (2008:2) explica que los museos han evolucionado desde una etapa centrada en la producción de contenidos a otra centrada en la difusión de estos mediante la captación de la audiencia. Se han incorporado profesionales de la comunicación a los museos y la comunicación ha impregnado todas las áreas del museo. Algunas veces el departamento dedicado a este fin actúa por separado y otras depende de otra área del museo. Esto señala que en España aún no está estandarizado el modelo.

A lo largo de toda esta evolución, los centros culturales han ido estableciendo sus propias estrategias en el ámbito que nos ocupa. A día de hoy, puede decirse que los aspectos que definen la comunicación en los museos, y en particular, de los museos de arte son comunes (Pérez Jofre, 2008:1):

- El auge del turismo cultural, y desarrollo de una política de ampliación y diversificación de públicos.
- Una estrategia de comunicación basada en la imagen de marca derivado del objetivo de llegar a más y más diferenciados tipos de públicos.
- La incorporación de las TIC, como herramienta fundamental y eliminación de las barreras geográficas, lo que permite tener una comunicación directa con el usuario final y no sólo como, tradicionalmente se hacía, a través de intermediarios (prensa, boca-oído, profesorado.....). Y la web como el canal privilegiado de comunicación y encuentro con las diferentes audiencias.

2.6. La comunicación externa en los centros museísticos

Relaciones públicas, publicidad, marketing, desarrollo institucional, publicaciones, patrocinio y gestión de la página web, son actividades que forman parte de la comunicación del museo. Dependiendo del centro, estas algunas veces se coordinan desde un departamento o de forma independiente.

Dentro de esta gran área, las acciones de comunicación externa resultan indispensables a la hora de establecer un acercamiento entre el museo, los elementos que lo componen y sus públicos.

Para Rodríguez (1991:29-34) la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

Se trata entonces también de crear y asentar una imagen o identidad museística que defina al museo de cara a la comunicación que establecerá con los públicos para difundir su patrimonio cultural.

“Los museos somos cada vez más conscientes de que debemos asumir nuestra identidad como MARCA; somos una marca registrada, y de la implantación de esa marca en el mercado, en el mundo, depende nuestro éxito y, desde luego, nuestra capacidad para cumplir nuestros objetivos de difusión del patrimonio cultural que se nos ha encomendado”. (Pérez-Jofre, 2008:8)

Por lo tanto, si una institución cultural pública o privada como son los museos desea implantar una imagen de calidad entre sus públicos externos este será un trabajo para el departamento de Comunicación. De ello, dependerá en muchos casos la importancia, la representatividad que se les otorgue e incluso la decisión de visita. Claro ejemplo de esto son museos como el Louvre, el MOMA, o el Metropolitan a los que se identifica por sus colecciones y su prestigio como institución. En ese sentido, las principales herramientas de comunicación destinadas a conseguir este objetivo son las Relaciones Públicas y la Publicidad.

Castillo (2010:104) asegura que las relaciones públicas externas mejoran las actitudes frente a los públicos externos con los que se relaciona la organización, tratando de

transmitir aquella imagen respecto a la cual esperamos y deseamos que nuestro público obtenga de nosotros. Sin embargo, las Relaciones Públicas no se ocupan solo de la imagen pública haciendo destacar al emisor de la comunicación en el tejido socio-económico (visibilidad), promoviendo su forma de estar en él (notoriedad), creando aceptación a su cultura o filosofía (popularidad) o evitando su deterioro en casos de crisis (preservación).

“Las Relaciones Públicas son una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos con la organización, para promover el desarrollo recíproco.” (Bonilla, 1989:16)

No solo eso, sino que además Otero (1996:19) añade en esa misma dirección que las Relaciones Públicas son una modalidad de *management* que posee un alto grado de responsabilidad en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos y su ámbito de actuación está constituido por todos los procesos de comunicación en que se ven inmersas. Para Otero, esto debe calificarse de *management* porque es una función que debe ir unida a la gestión directiva, involucrando desde la cúpula a toda la organización. Por lo tanto, las actividades de relaciones públicas terminan promoviendo, con el apoyo de técnicas específicas, objetivos claros de integración social.

En cuanto a las funciones de las Relaciones Públicas, Bonilla (1989) no las define como tal, sino como once objetivos que definen su función integral:

1. Investigar las necesidades de comunicación interna y externa de los distintos públicos de la institución.
2. Sondar las opiniones y actitudes de públicos externos e internos sobre la institución y sus actuaciones.
3. Asesorar a los altos cargos de la cúpula directiva en materia de comunicación, imagen, relaciones públicas, protocolo y conductas comunicativas organizacionales.
4. Informar a la cúpula dirigente sobre cambios, tendencias o problemas que puedan surgir en el entorno de la institución.

5. Programar y realizar el seguimiento de todas las actividades comunicativas, formales o no, de la institución.
6. Elaborar e implantar programas de comunicación y relaciones públicas cuyo fin sea la integración de los gestores con los públicos.
7. Crear y estimular las relaciones de la institución con sus públicos para posibilitar la consecución de los objetivos.
8. Difundir dentro y fuera de la institución objetivos y planes propios para que los públicos se identifiquen con ellos.
9. Asesorar y proporcionar servicios en materia de comunicación y relaciones públicas a todos los departamentos de la institución.
10. Elaborar políticas de comunicación y relaciones públicas para todas las áreas de la institución.
11. Evaluar y controlar las actividades de comunicación y relaciones públicas que la institución lleve a cabo.

Paralelamente a todo lo expuesto anteriormente y llevándolo al ámbito de la cultura, la creciente importancia que se le está dando a los visitantes y su experiencia en el museo está haciendo que las Relaciones Públicas potencien aún más la generación de atención y visibilidad de la institución. En el caso de los museos, las Relaciones Públicas son las responsables de generar imagen y actitudes favorables en lo referente a sus patronos, patrocinadores, visitantes y otros grupos de presión (Gürel y Kavak, 2010).

Según los Kotler (2001:44), la finalidad de las Relaciones Públicas es formar, mantener o modificar actitudes públicas hacia la organización o sus productos que, a su vez, influirán en el comportamiento. Las Relaciones Públicas, en definitiva, forman parte de las disciplinas esenciales para garantizar el éxito de los museos con sus públicos.

Pero, ¿quiénes componen esos públicos? Los museos de arte deben tratar con dos tipos de públicos:

1. El constituido por patronos, coleccionistas y donadores que aportan obras de arte y otros recursos para mantener los museos.
2. Visitantes, amigos del museo y público en general.

Si profundizamos en el público que identifican los museos, vemos que suelen concentrar la identificación y jerarquización de públicos en pocos colectivos (Capriotti y Oliveira, 2013):

Figura 14. Importancia asignada a los públicos de museos vs acciones de comunicación

Públicos	Identificación realizada (%)	Jerarquización realizada (%)	Acciones de comunicación (%)
Centros de enseñanza	82,9	89,2	82,0
Visitantes	74,1	73,0	50,5
Turistas	72,1	65,8	45,0
Opinión pública	65,8	73,0	68,5
Expertos en el tema	40,5	29,7	29,7
Entidades sociales y culturales	38,7	29,7	37,8
Asociación de amigos	28,8	23,4	27,0
Medios de comunicación	26,1	19,8	53,2
Otros museos	13,5	1,8	35,1
Trabajadores/empleados	10,8	4,5	5,4
Líderes de opinión	8,1	4,5	12,6
Entidades gubernamentales	8,1	1,8	18,0
Proveedores	4,5	-	2,7

Fuente: Capriotti P. Y Oliveira.A. (2013)

Como podemos observar en la tabla, para más del 65% de los museos los principales públicos son los centros de enseñanza, los visitantes, la opinión pública y los turistas. En el 80% de los museos, las acciones de comunicación están destinadas a centros de enseñanza, por lo que se aprecia una clara orientación didáctica de las estrategias externas. En el caso de los visitantes, vemos que ocupan el segundo puesto, con un 50,5% de acciones destinadas a ellos.

Hay que destacar la incoherencia que existe en el caso de los turistas y los medios de comunicación, ya que pocos centros consideran a los medios de comunicación como un público clave (19,8%), pero más del 50% desarrollaron de forma frecuente acciones con ellos. En la misma línea, más del 65% consideran a los turistas como un público estratégico, pero sólo el 45% realizaron actividades de comunicación con ellos.

2.6.1 La comunicación con los visitantes

Los museos cuentan con públicos muy diversos, con diferentes características sociodemográficas e intenciones y expectativas dispares. Resulta de vital importancia partir de esta concepción a la hora de pensar en estrategias de comunicación destinadas a ellos.

Según el último *Anuario de Estadísticas Culturales* (Ministerio de Cultura, 2015), el gasto medio por hogar de los españoles en servicios culturales como museos y bibliotecas fue de 182,7 millones de euros en 2014, con un incremento de casi 60 millones respecto al año anterior. Si profundizamos en este dato, los hombres superan a las mujeres en gasto cultural alcanzando una media de 8.586,7 millones de euros, el grupo de edad que más invierte en este tipo de servicios está entre 45 y 64 años y en la mayor parte de los casos cuenta con estudios de educación secundaria seguido de cerca por estudios superiores.

Por su parte, los autores Lord y Lord (2008:129), concretan el perfil típico de un usuario de museo como una persona con nivel educativo y de renta superior a la media (aunque el factor educación es mucho más significativo que el factor renta) y sexo femenino (puesto que las mujeres frecuentan los museos más que los hombres). En cuanto a la edad, hay diferencias en relación al tipo de museo: los de ciencia y exploratorios, así como los museos de niños atraen a familias jóvenes, mientras que los museos de arte atraen por un lado a la gente joven sin compromisos familiares y a los adultos de más de cuarenta y cinco años. La visita a los museos tiende a decaer a partir de los sesenta años y el público joven suele encontrarse siempre como gran ausente, pero como objetivo necesario de los museos, ya que supondrán el público del futuro.

El conocimiento de sus visitantes resulta un requisito indispensable para que instituciones culturales como los museos artísticos puedan diseñar sus estrategias de comunicación adaptadas a sus características e intereses. Un primer paso en este sentido es la segmentación del público. A partir de esta división, se podrán establecer prioridades sobre sectores de interés específicos e identificar estrategias para incrementar las visitas de estos.

Hay cinco factores principales a la hora de seleccionar y priorizar segmentos de público (Lord y Lord,2008:130):

- El tamaño del segmento y su potencial de crecimiento.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- La importancia del segmento en relación a la misión y al mandato del museo, referido a la función del museo como institución pública educativa en una sociedad económica y culturalmente diversa.
- El potencial de un segmento de contribuir a incrementar los ingresos por visita del museo.
- La contribución de un segmento particular al desarrollo turístico y económico de una zona (papel central que juegan los museos a la hora de atraer “turistas culturales” con un alto poder adquisitivo).
- Los costes asociados al esfuerzo de atraer a cada segmento.

En función de esta serie de factores, los centros artísticos dividen al público visitante para posteriormente definir diferentes líneas estratégicas como tarifas reducidas para grupos familiares, campañas de publicidad conjunta con hoteles de la ciudad, celebración de actos públicos por la noche, jornadas de estudio para coleccionistas, etc.

Una de esas líneas estratégicas es la creación de experiencias museísticas, que consiste en producir en una persona una experiencia relacionada con la institución que le recuerde la misma de forma positiva e influenciar su intención de revisita. Está íntimamente relacionada con la interactividad en los museos. En este sentido, la sensación de recibir una atención “personalizada” es uno de los factores que puede causar un mayor impacto en el público.

“En el marco de la que ha sido planteada por diversos teóricos como una sociedad del conocimiento, en la que lo más valioso son las ideas, han surgido nuevas formas de abordar y entender los museos; una perspectiva desde la cual se valoran como espacios que estimulan, promueven y generan conexiones tan ricas, que son verdaderos campos de cultivo de ideas. Sus ambientes y las experiencias que tenemos en ellos, alimentan nuestras mentes y se prestan a estratégicas relaciones que, aunque pueden o no surgir en la inmediatez, resultan definitivas.” (Barragán, 2007)

Este tipo de acciones responden al objetivo principal de los museos, aquel que los Kotler (2001:67) definen como “atraer, desarrollar y retener al público” y añaden que estos objetivos se reducen a tres tareas: “primero, conquistar a las personas, muchas de las cuales nunca han estado en un museo; segundo, persuadirlas de que repitan la visita y diseñar y proponer ofertas motivadoras y experiencias satisfactorias que predispongan

a la gente a convertirse en visitantes regulares o incluso en amigos del museo, y tercero, competir eficazmente con otros proveedores de actividades de ocio”.

Finalmente, estos mismos autores establecen que, para conseguir atraer y satisfacer al público, los responsables de los museos en la actualidad deben solventar estas tres cuestiones:

- 1- La demanda de los visitantes: los museos pueden afrontar los excesos de demanda por medio de la venta de entradas y el control de acceso, favoreciendo que los visitantes hagan largas colas, lo que desanimará a algunos de ellos, o cerrando las puertas durante períodos variables hasta que disminuyan las aglomeraciones en el interior. Los museos que cobran entrada pueden influir en la demanda ofreciendo descuentos a grupos concretos o permitiendo el acceso gratuito en días de baja afluencia. Se ha demostrado que la organización de actos en días laborales a última hora de la tarde, es un medio eficaz para atraer segmentos de público, como jóvenes profesionales que de otro modo no podrían disponer de tiempo o interés necesarios para acudir al museo.
- 2- Prolongación de la duración de la visita: (...) los estudios demuestran que los visitantes típicos dedican unos diez minutos a cada galería y aproximadamente una hora al conjunto de todas ellas. El tiempo que pasan en las tiendas y restaurantes es más o menos el mismo cuando existen tales servicios. (...) Un número creciente de grandes museos está optando por instalar diversas tiendas de regalo pequeñas y quioscos comerciales en lugar de una única en el vestíbulo principal. Este es el caso del National Air and Space Museum que ha obtenido un gran éxito. (...) Las películas de orientación al comienzo de la visita generan interés y aumentan el conocimiento. Las investigaciones han demostrado que los visitantes que reciben orientación e información sobre itinerarios tienden a pasar más tiempo en el museo que los que no la reciben.
- 3- Reducción de los costes de la visita: el hecho de que muchas personas nunca hayan entrado en un museo o que solo una minoría los visite regularmente sugiere que, a su parecer, la visita a un museo implica más costes que beneficios. Los museos están adoptando diversas medidas para reducir los costes percibidos como proporcionar mejores servicios de orientación e información, dedicar más personal a recibir a los visitantes y responder a sus preguntas.

2.7. Social media y museos. En busca de la combinación ideal

“No hace mucho tiempo que los espacios de difusión del patrimonio han comenzado a realizar importantes inversiones para aumentar el papel que las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) desempeñan como apoyo para la interpretación del discurso y de las piezas patrimoniales, así como para la difusión institucional, entre otros usos.”(Carvalho, 2007)

Sin embargo, la forma en que deben ser conceptualizados, su usabilidad, accesibilidad y mantenimiento, o la evaluación de su impacto, son cuestiones no resueltas que pueden generar rechazo tanto por parte de las instituciones, como por parte de los usuarios. En el primero de los casos, esto es algo que hemos podido ir comprobando al ir profundizando en la cuestión que nos ocupa. No obstante, este comportamiento no es algo que solo pueda atribuirse a la gestión del museo pues en otros casos es el mismo artista el que considera la tecnología como un obstáculo entre su obra y el público. Se trataría de un mero problema que no solo alejaría al visitante, sino también dificultaría la comprensión de aquello que se quiere transmitir. Aun así, un centro artístico es un entorno cambiante, que debe ir adaptándose a los cambios que van sucediéndose a su alrededor y, actualmente, nos encontramos en la era de la participación. Una nueva etapa en la que los roles tradicionales del museo emisor y el receptor pasivo se desvanecen para dar paso a la posibilidad de una presencia y participación continuada del usuario.

En esta misma línea, “las Relaciones Públicas son un fenómeno complejo, que va más allá de una relación lineal de emisor-receptor” tal y como afirma Xifrá (2007). Para que las Relaciones Públicas puedan ser consideradas excelentes, estas deben garantizar una comunicación bidireccional. El *feedback* y el activismo del público son elementos significativos que cada vez tienen mayor presencia en los procesos comunicativos (Grunig, 1992). Las TIC permiten una nueva manera de relacionar los museos y su público, el real y el potencial, haciendo que los museos se replanteen su oferta expositiva y puedan ofrecer servicios complementarios

Tanto la institución como las TIC parecen condenados a entenderse y surge así la necesidad de adaptar selectivamente y con criterio, para lograr una combinación ideal que beneficie a emisor y receptor.

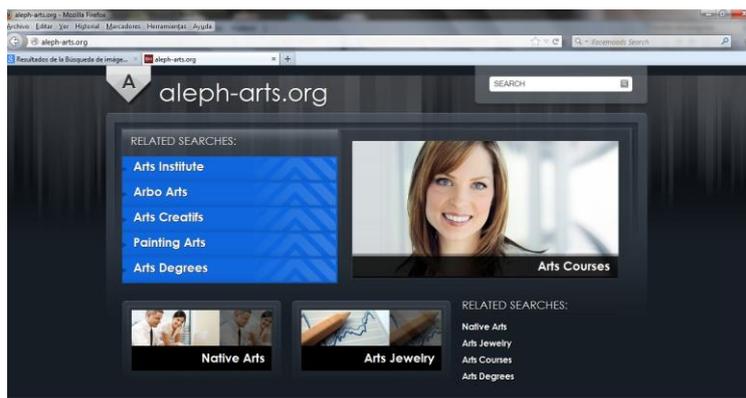
La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Como aseguran Dillon y Prosser (2003:14-20), las tecnologías empleadas en los entornos de presentación del patrimonio son muy heterogéneas, variando con cada institución. Estas tecnologías están destinadas a facilitar el acceso y comprensión de los contenidos del museo para el usuario, así como el aprendizaje de conceptos, hechos, procedimientos, etc. y se pueden implementar en el contexto físico de la institución, pero también pueden ser utilizadas para la difusión de información sobre el mismo a través de Internet, con el fin de llegar a los usuarios reales y potenciales.

Lauzirika (2003:15-16) señala cómo Internet es un medio de difusión de reproducciones de obras mediante “servidores que alojan páginas a cargo de museos, galerías, marchantes, *curators*, investigadores incluso artistas”. Por otra parte, la autora señala la existencia de un arte realizado por y para la red, que emplea el lenguaje específico de Internet.

Incluso también podemos contar con artistas que se han sumado a esta perspectiva tecnológica en la que el arte se encuentra integrado en la red. Ejemplo de esto es el proyecto Net-Art (Fontal, 2004:4), donde con obras a través de Internet se presentan recreaciones de juegos informáticos maliciosos o mensajes de crítica social a través de la red. En España, el colectivo independiente ALEPH (<http://aleph-arts.org>), fundado en 1997, actúa como el primer servidor de Internet español monográfico dedicado al arte contemporáneo y la experimentación artística en la red.

Figura 15. Página web colectivo ALEPH-ARTS



Fuente: Aleph-Arts (2012)

Queda demostrado entonces que tanto el Arte como las TIC y los mass media son tres términos que pueden entenderse en conexión, no solo en la teoría, sino indudablemente, también en la práctica. Con la llegada de internet y las redes

sociales, la comunicación museística comienza a diluir fronteras entre los diferentes niveles de comunicación que pueden darse en ella, los que Capriotti (2009:45) establecía como la comunicación masiva, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.

“Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada. Las nuevas herramientas digitales de comunicación están creando fronteras difusas entre emisores y receptores, entre antiguos y nuevos medios.” (Viñarás y Cabezuelo, 2011: 96)

Tal y como afirma Fontal (2004:5), las TIC se han convertido en un elemento cultural común entre las colecciones y las generaciones actuales y es que, como ella nos aclara, el uso de este tipo de herramientas no responden a un simple capricho. No se trata solo del concepto de comunicación con el público que pueda poseer el museo o el artista, sino también de qué forma resulta más fácil llegar al usuario actual. Una generación a la que podríamos llamar, según Gómez (2007:4), la “Generación E”, también denominada por otros autores como Prensky (2010:5) “Nativos Digitales”. Con esta denominación se conoce a aquellos jóvenes que han nacido en un mundo ya tecnificado, han crecido rodeados de los nuevos medios digitales y los han asumido como propios, vertiginosamente y de manera natural. La realidad tecnológica forma parte de su vida cotidiana, la usan con total normalidad y está presente como su principal vía de comunicación, en sus momentos de ocio y como soporte o complemento de su formación. Es una nueva generación que abarca adolescentes y jóvenes cuya principal característica es el contacto constante con las TIC, lo que ha modificado su forma de entender el entorno y de interactuar con él. Además, los nativos digitales se configuran como “prosumidores”, es decir, no solo consumen sino que optan por crear e involucrarse en aquello que afecte a su día a día. En definitiva, es una generación abierta y global, que prefiere la multidireccionalidad y la participación.

Imagen 6. Jóvenes y nuevas tecnologías



(Torregrosa, 2013)

Para Gómez (2007:10), los museos tienen dos opciones para enfrentarse al reto que la Generación E supone:

1. Crear nuevos modelos de aprendizaje, constructivos y participativos, según la fórmula que están usando muchos de los museos de ciencia en los que se ha cambiado la mera observación por la participación y experimentación.
2. Hacer que los museos hablen el mismo lenguaje que los Nativos Digitales y se expresen a través de similares medios.

A su vez, establece una serie de parámetros que aconseja seguir a los museos si quieren atraer al público que conforma los Nativos Digitales durante la visita (Gómez, 2007:13-14):

- 1) La Generación E se mueve por objetivos, por lo que resulta imprescindible explicar al comienzo de la visita el fin de la misma, los resultados que se pretenden obtener y la labor que tendrán que realizar los jóvenes para cumplir los objetivos marcados.
- 2) Los monitores y guías de museos deben dejar de ser meros narradores y buscar modelos constructivistas para la transmisión del conocimiento.

- 3) Se debe promover la interacción constante con los jóvenes y la participación de los mismos en la visita.
- 4) Hay que estimular su aprendizaje haciendo que ellos mismos creen sus propias conexiones.
- 5) Las visitas meramente lineales basadas en avanzar de obra en obra por todo el museo desmotivan a los Nativos Digitales y complica que mantengan hasta el final un nivel alto de interés.

Por otra parte, no hay que olvidarse de que la comunicación que realiza un museo con sus públicos no solo se restringe al entorno físico del museo, sino que también se lleva a cabo antes de la visita (con el objetivo de atraer) y después de esta (con el objetivo de fidelizar). En este ámbito, el canal por excelencia es Internet. Gracias a la web 3.0 los museos pueden formar parte de las redes sociales y crear una imagen mucho más cercana a ese público distinto del tradicional. El uso del mail y los mensajes de móvil se configuran como una de las herramientas principales y debido a la demanda de interacción por parte de estos visitantes, se deben posibilitar páginas web multivalentes que permitan seguir aprendiendo y estando en contacto con el museo desde casa, con áreas multimedia, juegos interactivos y variados canales de comunicación.

A consecuencia de todo lo expuesto, resulta evidente la necesidad de profundizar en las utilidades que Internet puede llegar a proporcionar al museo, al convertirse en ese canal vehículo de un nuevo modelo comunicativo en busca del público actual.

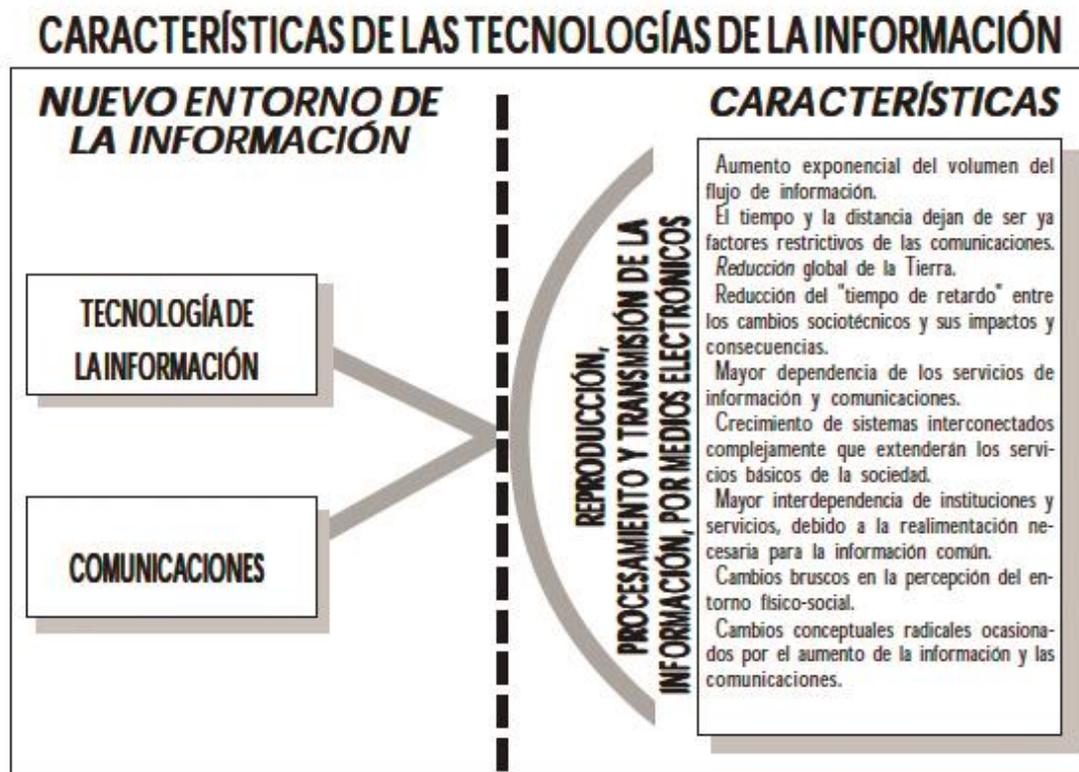
2.7.1. Las nuevas tecnologías en la sociedad de la información. El caso de la comunicación cultural

“Un mundo plural y desigual -este insoslayable mundo de hoy- se homogeniza. Los países, las barreras geopolíticas, las ideologías diversas se pliegan a un único esquema: la innovación tecnológica salvadora. Todos los ciudadanos, no importa su condición social, cultural o psicológica, su dimensión vital, su patología cotidiana, se orientan hacia un objetivo inequívoco: la información.” (Díaz, 1995:35)

La globalización es el claro ejemplo de cómo se produce el desarrollo de la sociedad en función de los avances tecnológicos. Los medios de comunicación son unos de los actores principales en este proceso y su evolución está estrechamente vinculada a él. De esta manera, la llamada Sociedad de la Información ve satisfecho su objetivo final mediante el empleo de las últimas innovaciones en el campo de la tecnología. Todo ello genera una serie de factores que caracterizan el nuevo entorno informativo, entre los que destacan (McHale, 1981: 32):

- Aumento exponencial del volumen del flujo de información. Las nuevas tecnologías y, en especial, las electrónicas como Internet se han convertido en el soporte idóneo para un intercambio continuo de información.
- El tiempo y la distancia dejan de ser factores restrictivos de las comunicaciones. Hay una mayor rapidez y fluidez en la producción informativa y la accesibilidad a los distintos medios es mucho mayor.

Figura 16. Gráfico Características de las tecnologías de la información



Fuente: McHale (1981: 32)

Sin embargo, todo este incesante progreso en el ámbito de la comunicación no solo aporta modernidad sino que también incita al cambio social. La fácil disponibilidad de todo tipo de informaciones, así como la rapidez en su acceso desde cualquier parte del mundo puede llegar a generar la adopción o pérdida de identidades culturales y sociales. Bretón (1992:102) se aproxima a esta idea al definir al homo comunicans como un ser sin interior y sin cuerpo, que vive "totalmente vuelto hacia lo social, que sólo existe a través de la información y el intercambio, en una sociedad hecha transparente gracias a las nuevas máquinas de comunicar."

Martín (2001: 46-55) asegura que los medios y las redes electrónicas se están constituyendo en mediadores de la trama de imaginarios que configura la identidad de las ciudades y las regiones, del espacio local y barrial, vehiculizando así la multiculturalidad que hace estallar los referentes tradicionales de la identidad. Esto quiere decir que el habitual uso de la tecnología informática genera verdaderos cambios que van desde lo más particular e individual a lo más general. Se crea entonces un espacio heterogéneo que, gracias al intercambio de información, permite la

creación de distintos movimientos sociales. Sin embargo, no hay que olvidar que el acceso a la red no implica igualdad para todas las culturas o zonas geográficas y las nuevas tecnologías de la información pueden ocasionar en ese caso exclusión social que aparte del mismo cambio del que participan los demás. Para Barbero (2001:6), la solución a este problema pasa por exigir a las organizaciones, fundaciones y asociaciones ciudadanas un compromiso específico y unas tareas ineludibles:

- Desarrollar en la sociedad y en el Estado una toma de conciencia sobre el carácter estratégico del Espacio Público de Información.
- Emprender acciones para traducir el Espacio Público en un Archivo Virtual Mundial al que puedan acceder y en el que quepan todos los pueblos.
- Proponer regulaciones del Espacio Público de Información de modo que sean respetadas tanto la vida privada como la confidencialidad de los datos requeridos para el acceso, privacidad y confidencialidad que se hallan hoy amenazados como nunca antes y tanto por el mercado como por el Estado.
- Difundir que el “bien común” se halla representado sobre todo en la existencia del otro, y en especial del más otro, el pobre.
- Pensar las redes de comunicación e información como el tejido nervioso de la solidaridad humana y el internacionalismo.
- Desarrollar el intercambio de información pública no disponible ejercitando la crítica y reinterpretación de la disponible.
- Conectar a la red las experiencias de organización horizontal e informal de las comunidades populares.
- Proporcionar bases técnicas a los movimientos que buscan recrear la democracia expandiendo el pluralismo y la multiculturalidad.

Si hablamos de comunicación y cultura, estos son dos ámbitos que, cada vez más, tienden a ir de la mano dentro de la llamada sociedad de la información en la que vivimos en la actualidad. Este puede considerarse un hecho moderno, ya que sería desde finales de los años 70 cuando las organizaciones culturales comenzarían a tomar conciencia de la importancia de comunicar a sus distintos públicos internos y externos. Así pues, en este apartado comenzaremos a definir y relacionar estos dos conceptos, dentro de los cuales se incluye el objeto de estudio: la gestión de la comunicación en los museos andaluces. Todo ello, teniendo en cuenta a estos últimos como instituciones culturales públicas o privadas que, al igual que otras, necesitan servirse de la comunicación para difundir sus mensajes, fortalecer su imagen o atraer nuevos segmentos de público. Para Gillo (1974:28), “la Comunicación – entendida en su acepción más vasta, como utilización de los mass media, como comunicación escrita, hablada, cantada, recitada, visual, auditiva o figurativa – está, sin duda, en la base de todas nuestras relaciones intersubjetivas, y constituye el verdadero punto de apoyo de toda nuestra actividad pensante”.

En cuanto al concepto de cultura, García (1995:16) afirma que se constituye como un “proceso de ensamblado multinacional una articulación flexible de partes, un montaje de riesgos que cualquier ciudadano de cualquier país, religión o ideología puede leer y usar”. Además, hay que tener en cuenta que la cultura no solo se vive, sino que también se consume y es la comunicación la que participa en sus procesos de transmisión y transacción. Es por ello que “La Comunicación no es eficaz si no incluye también interacciones de colaboración y transacción entre unos y otros” (García, 1995:42).

Llegado este punto y teniendo en cuenta esa dimensión de consumo que también posee la cultura, sería conveniente matizar la comunicación que se establece dentro de las organizaciones culturales otorgándole un carácter comercial. En este sentido, Sánchez (1989: 49-59) afirma que la comunicación comercial se ha convertido en un arma imprescindible para la actuación de la empresa en los mercados con fuerte actividad competitiva y en un instrumento básico para la toma de decisiones comerciales, haciendo necesario el establecimiento en el seno de las organizaciones de estrategias y programas comunicativos que estructuren adecuadamente las relaciones de la empresa con los mercados donde incide su actividad. De ahí que el marketing también se configure como una de las principales herramientas dentro de los departamentos de Comunicación y Relaciones Públicas establecidos en las organizaciones culturales.

Esa relación entre los dos conceptos de los que se ocupa este epígrafe encuentra su fundamento en la consideración de la Comunicación como elemento que interviene, posibilita y potencia el consumo cultural en sus diferentes facetas (comprar música, acudir al cine, visitar un museo, etc.).

Bourdieu (1979) nos ayuda a explicar el fenómeno de consumo mediante el cual incorporamos elementos culturales. Esta incorporación se realiza mediante una transacción, que requiere de la comunicación para generar los diálogos que posibiliten el intercambio. Bourdieu argumenta que es gracias a esas transacciones que los capitales (simbólicos, culturales y económicos) de la cultura se ponen en circulación mediante agentes (individuos) con *habitus*, generando así el fenómeno de la cultura en movimiento.

Sin embargo, para que la comunicación posibilite esa incorporación de elementos culturales de los que habla Bordieu (1979), es necesario el uso de determinadas herramientas. En este aspecto, las nuevas tecnologías juegan hoy un papel esencial.

Los centros de Bellas Artes, dentro de la oferta cultural española, se están convirtiendo cada vez más en uno de los principales reclamos de distintos tipos de públicos, ya que junto al patrimonio son lugares fijos y permanentes que mantienen una determinada oferta cultural, pero a su vez pueden variar y adaptarse a nuevas circunstancias. Sin embargo, en el caso de las nuevas tecnologías, esto último parece no estar del todo asimilado. “De hecho, en nuestro país, como en la mayoría de los países europeos, con una notable excepción, la de Reino Unido, estamos todavía empezando a explorar y a descubrir las potencialidades del 2.0 para los museos”, así lo confirma Rodá (2010:22) y añade una serie de beneficios que pueden obtener este tipo de instituciones culturales en el caso concreto de la presencia en redes sociales:

“¿Por qué hemos optado en el Museu Picasso por tener presencia en las redes sociales?

- Para escuchar al usuario y conversar, para establecer una comunicación bidireccional y multidireccional, más allá de la transmisión de información vía web del museo.

- Para recibir y compartir contenidos generados por los usuarios que enriquezcan la visión/percepción del museo; las contribuciones de los usuarios enriquecen el museo: los usuarios aportan valor.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- Para generar comunidad, agrupando personas que tienen un interés común en Picasso, los museos, la creación artística, Barcelona, y que se relacionan por la red.
- Para fidelizar al público al desarrollar nuevas relaciones, más allá de la visita al museo.

Porque no estar presente constituirá dentro de poco una carencia en cualquier centro o institución que quiera tener una cierta influencia.” (Rodá, 2010:22)

Existe, por lo tanto, una cierta conciencia por parte de los museos españoles de la necesidad de ir incrementando su presencia en la web. No solo en lo referente a las redes sociales, sino también en cuanto a los diferentes recursos multimedia que facilitan la difusión de información y la interacción con los usuarios. Se trata también, por otro lado, de la adaptación a los públicos de las nuevas tecnologías como fin principal. Aquellos a los que Pérez-Jofre (2006), califica como “nuevas audiencias”, que no son otra cosa que la audiencia virtual, es decir, aquella que se acerca a la web no con la intención de preparar una visita al museo, sino de obtener contenidos en la propia página.

En definitiva, estamos hablando de una nueva configuración actual en la relación entre las instituciones culturales y sus consumidores o públicos externos que se encuentra en continuo cambio.

“En la nueva era de la participación, los visitantes a museos y centros culturales ya no quieren limitarse a recibir información sobre una nueva exposición, sino que, además, quieren interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso informativo.”(Celaya y Viñarás, 2006).

2.7.2. El papel de internet en la difusión e interacción museísticas

Internet ha abierto un amplio abanico de posibilidades comunicativas que aún continúa avanzando e incorporando nuevas herramientas cuyos usos pueden llegar a generar nuevas formas de comunicación institucional externa. Como hemos visto anteriormente, estos nuevos vehículos de comunicación consiguen llegar a un público que en otros tiempos parecían inalcanzables, sin olvidar por otro lado a los usuarios tradicionales, atrayendo a todos por igual hacia un determinado conocimiento.

En los últimos años, la evolución de las plataformas web del 1.0 al 3.0 (incluso hay autores que ya hablan del 4.0) ha provocado el desarrollo de una comunicación externa más participativa, interactiva y multidireccional. Este hecho, si bien ha tenido una adaptación pausada, ha sido clave para muchas empresas e instituciones en la actualidad. En base a esto sería conveniente realizar un recorrido a través de los siguientes conceptos pertenecientes al entorno web y detenerse a observar hasta qué punto estos pueden ser empleados en la gestión de la comunicación museística.

Aunque tendemos a pensar que ya nos encontramos en la era de la web 3.0 e incluso algunos teóricos hablen ya del 4.0 y 5.0, lo cierto es que en ningún momento hemos dejado de convivir con plataformas anteriores en la red. La mayor parte de las páginas web y sus documentos suelen ser 1.0, mientras que al mismo tiempo encontramos otras plataformas donde es posible la intervención del usuario, promueven la multidireccionalidad y suponen un espacio en el que compartir contenidos (Codina, 2009).

Cuando hablamos de web 1.0 hablamos de páginas estáticas HTML que no son actualizadas constantemente y que simplemente se dedican a ofrecer una determinada información o contenido sin interactuar en absoluto con el usuario.

Con el paso a las plataformas 2.0 los usuarios pueden comunicarse con el resto de la comunidad, como por ejemplo a través de redes sociales y los blogs o aquellos dispositivos que permiten subir o integrar a sus contenidos fotos, videos y/o comentarios. Poco a poco, las páginas web van incorporando cada vez más este tipo de servicios, aunque una vez más, su mantenimiento sigue siendo el principal *handicap* de estas aplicaciones.

Por último, las plataformas 3.0. son aquellas en las que el usuario puede interactuar y participar en los contenidos. Podemos citar como ejemplos la vinculación de datos y aplicaciones en la nube, las narraciones conjuntas y ciertos juegos interactivos.

Al parecer, la primera mención a una supuesta Web 3.0 corresponde a un artículo publicado en ZDNet en noviembre del 2005 por Phil Wainewright en el que proporcionaba una visión técnica de la futura Web centrada en las aplicaciones de empresa (Codina, 2009).

Figura 17. Herramientas web 1.0 y 2.0

Web1.0	web 2.0
Pages	Videos(e.g. YouTube)
Rich Files(in PDF and SWF)	Shared Image(e.g. Flickr)
Images	Blog References,
Website backlinks	Micro-Blogging References(e.g. Twitter)
Website Home	Forum References
Backlinks	Social Bookmarks(e.g. delicious)
Page rank	Social Notes(e.g. Digg)
	Social Network(e.g. Facebook, myspace)
	Professional Network(e.g. Museum3.0)
	Shared Presentation(in ppt)
	Wiki references

Javier Espadas Bardon(2009).

Fuente: Espadas, J. (2009)

Figura 18. Comparación de la web 2.0, la web 3.0 y web semántica

Tabla 1: Comparación de la Web 2.0, la Web 3.0, la Web Semántica y su vinculación con el ciberperiodismo

	<i>Web 2.0</i>	<i>Web 3.0</i>	<i>Web Semántica</i>
Énfasis en	La Web social: redes sociales, herramientas cooperativas, contenidos creados por usuarios, et. Aplicaciones en línea.	Vinculación entre datos y entre aplicaciones y ubicuidad de la Web. Computación en línea.	Inteligencia artificial: capacidad de los ordenadores de realizar inferencias. Concepto de agentes de usuario. Concepto de ontología.
Tecnologías	Tecnologías actuales (JavaScript, Java, XHTML, XML, Flash, etc.) combinadas de forma novedosa.	Las mismas de la Web 2.0, más una nueva generación de tecnologías (API) aplicadas a facilitar la relación entre aplicaciones y la combinación de datos de fuentes diversas. Uso incipiente de procesamiento del lenguaje natural y lógica formal.	Las mismas de la Web 2.0, más otras de desarrollo reciente basadas en lógica formal RDF, OWL) así como nuevas tecnologías pendientes de desarrollar capaces de realizar inferencias sólidas en contextos abiertos (idealmente, a escala de la Web).
Ejemplos significativos	Blogosfera, Wikipedia, YouTube, Facebook, etc.	Kosmix, WolframAlpha, Google App Engine, etc.	No hay ningún desarrollo real a escala de la Web. Hay ejemplos de buenas prácticas en entornos cerrados: www.w3.org/2001/sw/sweo/public/UseCases/
Ciberperiodismo (vinculación)	Muy alta. Los grandes medios han incorporado el concepto de periodismo ciudadano, por ejemplo y otras herramientas de la Web 2.0, como los blogs (de periodistas y de lectores), sistemas de recomendaciones, etc.	Baja (por el momento). <i>Open Calais</i> (viewer.opencalais.com/) de Thomson Reuters es uno de los pocos casos operativos y aún está en una fase inicial. Diversas aplicaciones en fase de laboratorio o beta por parte de grandes medios, como e. <i>NY Times Prototipes</i> (firstlook.blogs.nytimes.com/prototypes) o <i>MSNBC News Tools</i> (www.msnbc.msn.com/id/3152772/) Potencialidad de aplicación muy alta a corto, medio y largo plazo.	Inexistente (por el momento). Aún no hay casos reales aplicables al ciberperiodismo. Potencialidad de aplicación futura muy alto a medio y largo plazo.

Fuente: Codina, L. (2009)

En los dos cuadros expuestos podemos encontrar explicadas de forma clara las diferencias existentes no solo entre la web 1.0 y 2.0, sino también respecto a la 3.0 y la llamada web semántica. Si la conciencia existente entre aquellos que gestionan los museos ha ido siendo la correspondiente a un modelo de web estática, la evolución hacia la web 2.0 ha revolucionado la forma de concebir su comunicación externa directa a través de la red. Las redes sociales, las herramientas de cooperativas y los contenidos creados por los usuarios les están dando una gran oportunidad en caso de ser utilizadas de forma selectiva y adecuada.

En esta misma línea, Merín (2012), a través de encuestas realizadas tanto a directores de comunicación de museos e instituciones culturales de toda España como a periodistas especializados en arte, establecen una serie de conclusiones que hablan sobre el empleo de la web 2.0 por parte de los museos españoles:

- Un 96% de los museos analizados tiene algún perfil en redes sociales. Las más utilizadas son Facebook (92%), Twitter (88%), Youtube (56%) y Google + (20%). En un 90% de los casos las redes se gestionan desde el propio centro.
- La mayor parte de los blogs de museos e instituciones son gestionados desde el área de comunicación (65%).
- Un 50% de los museos no dispone de blog corporativo.
- Un 66% de los museos afirma tener contacto con blogs de su sector.
- Gran desconocimiento por parte de un 48% de los museos de los bloggers que escriben sobre arte o cultura. Además se sigue confundiendo por parte de algunos museos la figura del Blogger con la de periodista especializado o crítico de arte.
- Un 52% de los museos afirma conocer a los bloggers de su sector, aunque solo 6 bloggers suman más de dos menciones por parte del total de los museos: Javier Celaya, *Comunicación-cultural*, (3 votos); Roberta Bosco, *El Arte en la Edad del Silicio*, (3), Montaña Hurtado, *Zapatos rosas*, (3) y Soledad Gómez con *MediaMusea* (3). Con dos votos cada uno les siguen Laura Cano, *La caja revuelta* y Nuria García, *VeoArte*.
- Entre el extenso listado de menciones a blogs dedicados a la cultura y el arte, los más seguidos por los museos españoles son *El Arte en la Edad del Silicio* y *MediaMusea* (ambos con 7 votos), seguidos de *Veo Arte en todas partes* (4 votos) y *Comunicación cultural*, Blog de Dosdoce.com (4 votos).

- En muchos blogs corporativos de museos apenas se ven comentarios e interacciones con los lectores.

Tras leer los resultados del estudio de Merín, hemos podido comprobar que los museos españoles aún no han desarrollado al máximo las herramientas que la web 2.0 y 3.0 ofrecen. En este caso, destaca el desaprovechamiento del blog corporativo, al que no se le da la utilidad que puede llegar a alcanzar e incluso en algunos casos se carece de él.

El blog del museo como herramienta comunicativa cuenta con grandes posibilidades. Gracias a su existencia pueden darse informaciones que no tienen cabida en la web oficial, fomentar el debate con los seguidores, ampliar la documentación disponible con vídeos e imágenes y establecer una relación más cercana y amigable con los usuarios. Además, también resulta de gran interés la posibilidad de mantener el contacto con bloggers que pueden escribir sobre el museo y hacer llegar su opinión a otros muchos, ampliando el círculo de acción comunicativa online de la institución.

Pero la web 3.0 es mucho más que blogs y redes sociales, existen otra serie de elementos que también pueden contribuir a facilitar la comunicación externa online del centro: navegabilidad, accesibilidad, contacto, elementos multimedia, etc. En el “Estudio sobre la Visibilidad de los Museos en la Web 2.0” (Dosdoce.com y Abanlex Abogados, 2009) también se llega a conclusiones destacables en este aspecto:

- El 65% de los museos no tiene buscador interno. La utilidad de los buscadores semánticos en la Web 2.0 es completa puesto que permiten la comunicación bidireccional del usuario con la institución a través de un sistema de consultas y respuestas automatizadas de gran calidad y eficacia.
- Tan solo el 25% de los museos cuenta con enlaces externos. Los enlaces creados a otras páginas y sitios web son a su vez una fuente incesante de tráfico externo hacia la web del museo. Enriquecen el texto y el contenido, mejorando la experiencia del usuario y haciendo más atractiva la visita. Asimismo, los enlaces realizados a sitios no oficiales tales como revistas digitales y blogs pueden generar a su vez *trackbacks*, o enlaces inversos, aumentando exponencialmente la visibilidad del museo y, consecuentemente, incrementando su calidad en posicionamiento natural en buscadores.

- Solo un 5% de los museos ofrece podcats. Los podcasts son locuciones grabadas en las que se informa al usuario sobre el contenido de las exposiciones, la vida del autor, las características de determinadas obras o las circunstancias de la época en la que se produjeron las creaciones, entre otras materias. Facilitan el acceso remoto al contenido de las exposiciones permitiendo al usuario contar con una vía más de información previa o posterior a la visita a la institución.
- El 85% de los museos no facilita el intercambio de experiencias y comentarios. el intercambio de experiencias genera comunidad en torno a la institución y dota a la página web de un número creciente de entradas de contenido, mejorando la experiencia del usuario y el posicionamiento natural de la web en buscadores.
- Tan solo el 20% de los museos tiene su canal en Youtube. Dado el alto potencial de esta herramienta de comunicación audiovisual, los museos y centros de arte deberían potenciar más su actividad en este sentido, tomar la iniciativa para que no sean sólo los usuarios quienes vuelquen los contenidos sobre su trabajo, sino que haya cierta colaboración entre entidad y usuario a la hora de ofrecer información.
- Solo el 30% de los museos cuenta con canales RSS. Esta tecnología de fácil implantación permite al usuario estar al día de todas las novedades que se generan en la web del museo.
- El 45% de los museos permite realizar visitas virtuales. Permitir la visita virtual a las colecciones supone acercar el museo a la gente, llevárselo a casa o a la oficina. Es, quizá, la forma de promoción de la cultura más cercana a la que se logra cuando un visitante cruza las puertas del museo.
- Elevado número de museos que facilita la información en varios idiomas y un 90% facilita la descarga de contenidos. Esto contribuye no solo a abarcar un público mayor pueda tener acceso a los contenidos sino también puede hacer más atractiva la visita al museo por parte del usuario que lo consulta a través de la red. Además, supone un aliciente para los investigadores y usuarios que requieren información sobre el centro.

Si hay algo que podemos concluir en este epígrafe es que las herramientas de la web 2.0-3.0 cada vez obtienen mayor aceptación en instituciones culturales como son los museos, si bien este proceso continúa de forma lenta ya que también supone a su vez un cambio de conciencia, de mentalidad hacia el público al que se dirigen. Solo conociendo

bien al receptor se podrán seleccionar los instrumentos de comunicación adecuados y beneficiarse así de las nuevas plataformas online.

En *Museums in Transition: Emerging Technologies and tool for free-choice learning* (Science Museum of Virginia, 2006), el museo líder en la implantación de las nuevas tecnologías comunicativas, recomienda a los museos aceptar nuevos desafíos para permitir que los visitantes puedan personalizar sus visitas y adecuarlas a sus intereses, forjar nuevas relaciones entre el museo y su público, entender cómo los visitantes hacen uso del museo, etc.

En este mismo sentido, incide la conclusión de Carreras (2005) que afirma: “Con las nuevas tecnologías el protagonista es, aún más, el visitante, que participa más interactivamente con el medio público para hacer la visita a su gusto.”

2.7.3. Los museos en las redes sociales

Estar presente en el entorno *online* no se trata solamente de tener un alto número de seguidores en las redes sociales, sino de conseguir que los usuarios conozcan al museo y se sientan cercanos a él. Para eso, no basta con tener una comunicación unidireccional en Twitter, en Facebook o en Google+, sino que hay que aprovechar los recursos: la parte educativa, la parte lúdica, utilizar el lenguaje de las redes sociales (que es distinto que el de los libros, los catálogos y la web), dialogar con los internautas y romper con los formatos tradicionales (Meoro, 2012).

Se trataría, en otras palabras, de lograr el *Engagement*, concepto que ha sido definido por los expertos en redes sociales como fórmula de construcción de relaciones sólidas y establecimiento de lazos a través de los nuevos medios. Este es principalmente, el reto al que se continúa enfrentando el sector museístico en la actualidad.

En el conocido blog “Puro Marketing”, Jiménez (2012) recurre al origen de este término:

“Traducido del inglés, *engagement* quiere decir noviazgo y en comunicación sería la traslación del amor, del afecto y cariño. Se trata de construir relaciones sólidas, fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas con nuestros públicos, y esto se produce (o mejor dicho, se desea) en el ámbito de la comunicación o a través de la misma, con los clientes, instituciones o profesionales de la empresa en lo que se refiere a comunicación interna.” (Jiménez, 2012)

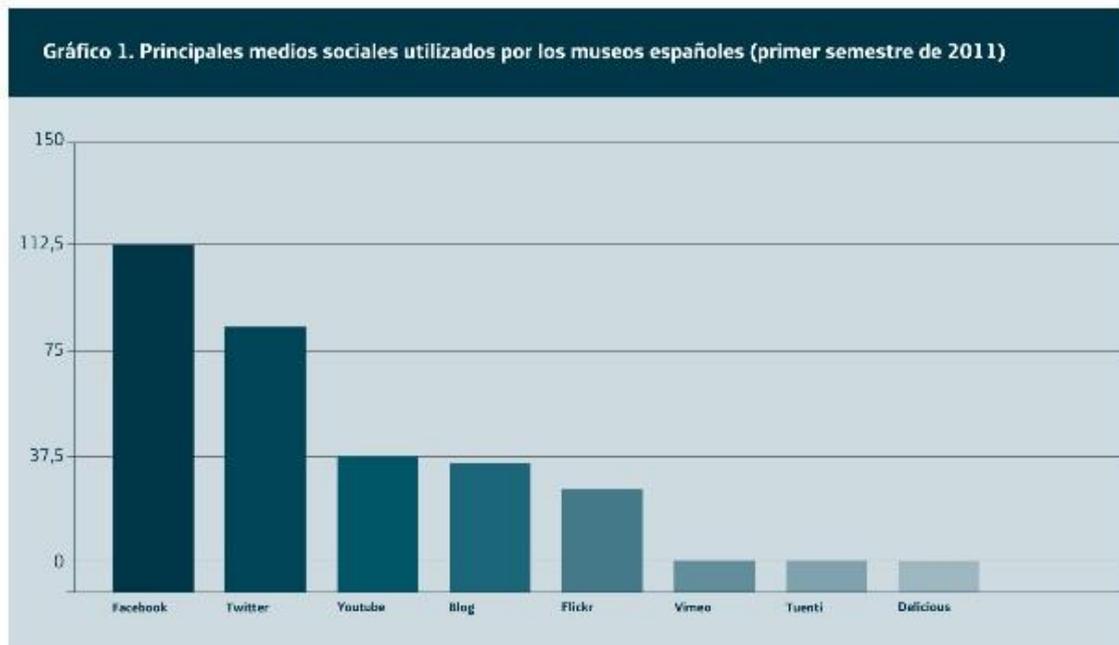
Estos centros culturales que en un principio mostraron un marcado rechazo hacia el empleo de esta nueva herramienta de la web 2.0 se han ido dando cuenta de la necesidad de su uso para llegar a un público más amplio, un público que acostumbra ya a comunicarse y consumir cultura de una forma diferente. En los inicios del que podríamos llamar el “Boom de lo social”, los museos decidieron adoptar perfiles en las principales redes sociales que terminaban quedando en el olvido. Podríamos hablar incluso de “perfiles fantasma”, pues ese centro que se adentraba en el mundo de las redes sociales creaba un perfil, ponía una foto representativa y realizaba una presentación de sí mismo. Eso era todo lo que se compartía en red y como consecuencia, contaban con un pequeño número de seguidores/amigos que en muchos casos tampoco obtenían respuesta alguna si se decidían a intervenir en el perfil, ya fuera

buscando información sobre el precio de las entradas o su colección. Sin embargo, este concepto de perfil 1.0 demostraba que sin un comportamiento proactivo que aprovechara las nuevas posibilidades de comunicación esto equivaldría a no tener presencia alguna en Internet y, por lo tanto, perder la oportunidad de contactar con el nuevo público y atraerlo de otra forma. Incluso desde algunos museos se ha llegado a afirmar que las nuevas tecnologías solo harían entorpecer la comunicación natural y tradicional que siempre se ha establecido entre el público y el artista. Aunque actualmente este problema sigue existiendo, cada vez son más los que deciden adaptarse a los últimos cambios consiguiendo resultados positivos que pueden no solo fomentar el diálogo con sus públicos sino también generar incluso un nuevo modelo de museo.

Gómez (2012) realizó un análisis de 300 museos españoles de distinta tipología sobre el fenómeno de las redes sociales y centros expositivos españoles, con el objetivo de contextualizar este movimiento, conocer su alcance y sus posibilidades. En su estudio, afirmaba que, según *La Estadística de Museos y Colecciones Museográficas* del Ministerio de Cultura (2008), último período del que se tenían datos oficiales, existían en España 1.560 museos. De ese total, el 72,2% de los centros encuestados afirmaba tener una página en Internet, aunque en la mayoría de los casos no es una web propia, sino un espacio integrado en una web comunal o de la institución de la que dependen. Otro elevado porcentaje usa páginas estáticas e informativas características de la etapa web 1.0 y solo una minoría tiene una presencia significativa en Internet.

Los resultados de la investigación de Gómez desprenden que en 2012 algo más de la mitad de los museos analizados, un 52%, están presentes en al menos un medio de interacción social, frente a un 48% que no utiliza ninguna red. Si se analiza este dato en relación con el conjunto de museos estudiados, el resultado puede parecer medianamente positivo, pero hay que tener en cuenta que las redes sociales ayudan a mejorar el posicionamiento, por lo que los museos que tienen mejores resultados son precisamente aquellos que utilizan medios sociales.

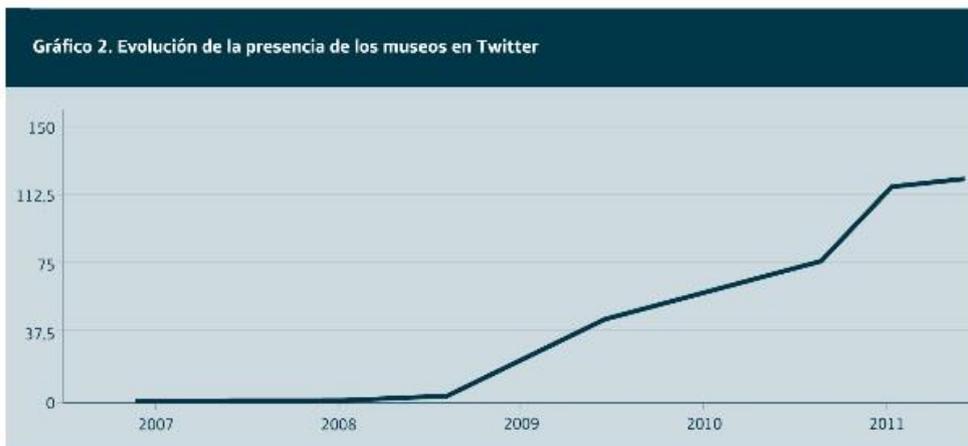
Figura 19. Principales medios sociales utilizados por los museos españoles



Fuente: Fundación Telefónica (2012)

Como podemos observar, en el gráfico se presentan las redes sociales según su orden de utilización por parte de los museos españoles en 2011. Facebook es el medio que presenta un mayor uso por parte de centros museísticos. Sin embargo, a pesar de ser la red con más perfiles institucionales, es también la peor utilizada al presentar un modelo de comunicación de tendencia principalmente unidireccional. Por detrás de Facebook se sitúa Twitter, el que mayor crecimiento fue experimentando según los últimos meses de estudio.

Figura 20. Evolución de la presencia de los museos en Twitter



Fuente: Fundación Telefónica (2012)

En este segundo gráfico es donde mejor se puede apreciar la evolución ascendente que ha tenido la presencia de los museos en Twitter. Parece ser que el modelo de comunicación que se establece a través de esta red encaja mejor con los objetivos de estos.

“Un adecuado uso de las redes sociales implica que el museo debe estar donde se encuentren sus visitantes, que ha de establecer conexiones con los usuarios y que tiene que formar parte de la conversación. Solo así se logrará socializar el patrimonio cultural y acercar al público su conocimiento” (Gómez, 2012:3).

Razón por la cual, desde 2014, surge la *#MuseumWeek*, una iniciativa de los museos más importantes de Europa para crear una experiencia única para los amantes del arte en la red. El objetivo es poner en contacto a las personas con el arte, la historia y la ciencia de una forma innovadora e interactiva, proporcionándoles acceso directo a algunos de los museos más importantes a nivel internacional y a las personas que hay detrás de ellos.

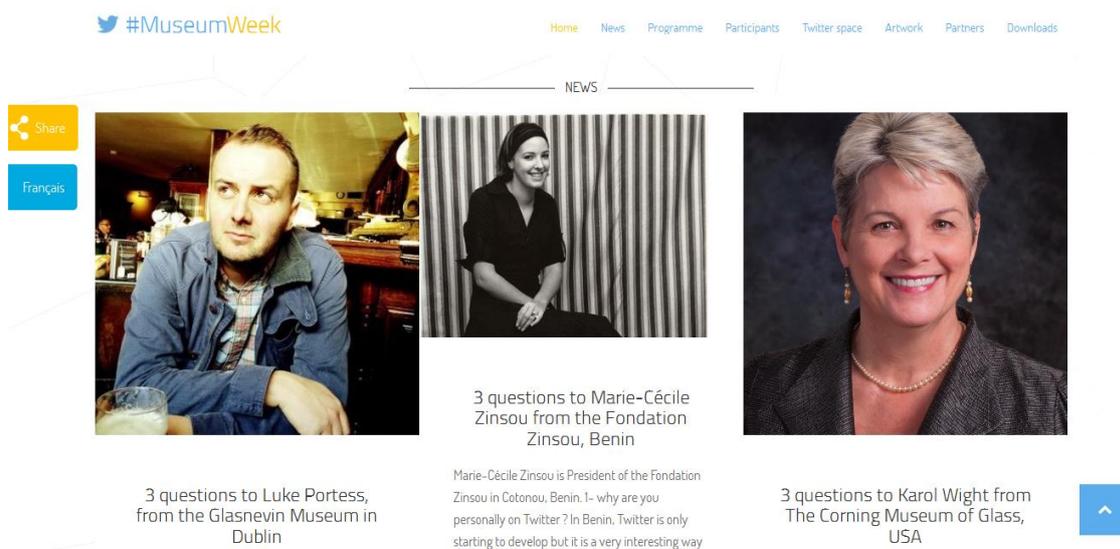
En España ya hay más de 20 museos que participan en este proyecto incluyendo el Museo del Prado (@museodelprado), Museo Reina Sofía (@museoreinasofia), Museo Thyssen-Bornemisza (@museothyssen), Ciudad de las Ciencias y de las Artes (@CityArtsScience), Fundación Mapfre (@fmapfre), Fundación Canal (@Fundacioncanal), Caixa Forum (@CaixaForum), Fundación Dalí (@MuseuDali), Museo Picasso (@mPICASSOm), Museo Nacional de Arte de Cataluña (@MuseuNac_Cat) o la Fundación Lázaro Galdiano (@Museo_Lazaro), entre otros.

Imagen 7. #MuseumWeek



Fuente: TV83 (2015)

Imagen 8. Página web iniciativa #MuseumWeek



Fuente: Museum Week (2015)

En esta misma línea, Burton (2012), jefa de contenidos web y directora creativa de Tate Modern (Londres) asegura que turistas, jubilados e intelectuales ya no son el único público que puede encontrarse en las galerías de arte de las grandes ciudades: “La gente está más al día, quiere saber más y poder opinar. Hemos notado muchísima afluencia de jóvenes en los últimos años” y añadió: “Podemos llevar un museo a alguien que está en la otra punta del mundo. O llamar la atención de alguien que vive en la misma ciudad, pero nunca se había planteado entrar en tal o cual galería. Las redes sociales suponen un acceso espectacular que rompe fronteras y distancias” (Burton, 2012).

Arbizu (2012) habla de hasta diez posibles pasos en los que el museo puede servirse de las redes sociales en la actualidad:

1. Interacción con fans y *followers*. El Museo de la Evolución de Burgos cuenta en twitter con un perfil más institucional (@museoevolucion) pero también con dos perfiles muy singulares: el de @MiguelonMEH, Homo heidelbergensis de 500.000 años, y @Lucy_MEH, Australopithecus afaensis de más de 3 millones de años. Puede ser considerado uno de los mejores ejemplos de interacción de una organización cultural en redes sociales. La creación de un perfil más informal es una estrategia interesante para la interacción con el público.
2. Novedades y tendencias del sector. Convertirse en un referente sobre la actualidad artística y cultural, creando comunidad. El target de cada organización (un museo de arte contemporáneo, una biblioteca...) es muy



diferente y definirlo es la clave de una buena estrategia de contenidos en redes sociales.

3. Concursos y juegos sociales. El **Museo Guggenheim Bilbao** (@MuseoGuggenheim), por ejemplo, ha desarrollado diferentes concursos o juegos sociales como el concurso por el 15 aniversario de Puppy, el juego social “Busca la obra escondida” o el concurso de fotografía por su exposición de David Hockney para emular el trabajo del artista. En este último caso, los visitantes del museo podían enviar sus propias imágenes del edificio a través de facebook, twitter y flickr para crear un collage fotográfico gigante que se expuso en la Gran Vía de Bilbao (#collageGuggenheim). Esta iniciativa supone uno de los primeros proyectos colaborativos de un museo usando los medios sociales con repercusión en el mundo off line y, en concreto, en el espacio real de una ciudad.
4. En directo. Sin duda, Twitter es el mejor canal para ofrecer información en tiempo real de los eventos culturales. Para potenciar la participación del público en la narración es conveniente hacer visibles los *hashtag* (a través de pantallas, carteles, códigos QR...), por ejemplo, a la salida de una exposición, de un concierto o una representación teatral... Lo ideal es conseguir combinar los espacios físicos y digitales.
5. Enseñar los entresijos de la organización. Las redes sociales pueden acercar la organización al público y enseñar las tareas y rincones menos conocidos de la institución como en el caso del Museo Thyssen (@museothyssen) y su "Making off de la exposición Gauguin y el viaje a lo exótico".
6. Nuevo departamento de “atención al cliente”. Las redes sociales se pueden convertir en un verdadero departamento de atención al “cliente” por su inmediatez y eficacia pero, para ello, hay que entender que no atender a una pregunta o queja planteada por el público en los medios sociales es como no atender a un usuario en la taquilla y puede ser el origen de una crisis de reputación online.



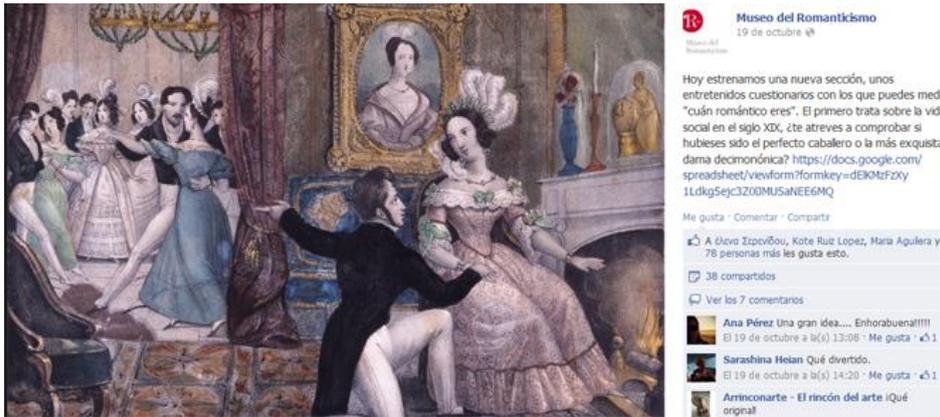
Imagen 9. Twitter Fnac



Fuente: FNAC España (2012)

7. Apoyar causas y eventos relevantes. Las organizaciones culturales son, por naturaleza, instituciones “sociales” que buscan acercar la cultura a la sociedad. Por eso, casi todas persiguen convertirse en organizaciones más democráticas y accesibles, menos elitistas, más abiertas y cercanas. Por ejemplo, el Museo Guggenheim (@MuseoGuggenheim) y su director, Juan Ignacio Vidarte, utilizaron los medios sociales para apoyar al Athletic en la última final de la Copa del Rey, un detalle que generó simpatía.
8. Preguntar a la audiencia. Hacerles partícipes de la organización del museo. Preguntarles, por ejemplo, qué obra del fondo del museo quieren que forme parte de la colección permanente o qué representación teatral les gustaría ver.
9. Las curiosidades, citas o efemérides arrasan en las redes sociales. Y este tipo de contenido, por ejemplo, es uno de los puntos fuertes del Museo del Romanticismo (@MRomanticismo). Este Museo dedicado al siglo XIX ha utilizado las redes sociales para fidelizar a sus visitantes y desterrar la imagen “anticuada” de este tipo de museos para los públicos más jóvenes. El Museo propone muchas iniciativas en los medios sociales para dar a conocer los modos de vida y costumbres cotidianas del siglo XIX. Por ejemplo, recientemente celebraron el “Día Dandy” para conmemorar el aniversario del nacimiento de Oscar Wilde, presentando una selección de frases célebres del escritor, que relacionaron con algunas piezas de su colección en Flickr.

Imagen 10. Flickr “Día Dandy”, Museo del Romanticismo



Fuente: Arbizu, N. (2012)

10. ¿Vender? Pinterest es una red especialmente atractiva, por ejemplo, para artistas o galerías de arte como portfolio de diseño. Algunos museos ya la utilizan para promocionar, por ejemplo, los productos de su tienda, o para difundir sus colecciones vía online.

Además de todos los usos que pueden darse a las redes sociales al servicio del museo y de los objetivos que les acompañen, existe otro concepto que no se ha tratado con anterioridad en este epígrafe y es el de ponerlas al servicio de una investigación que evalúe el plan de comunicación. De esta forma, el centro museístico puede saber si las tareas que desarrolla en red van en la buena dirección. “El giro en la estrategia en redes sociales se fundamenta principalmente en la idea de conversar frente a otros conceptos más tradicionales de comunicación permitiéndonos profundizar en el análisis cualitativo de audiencias” (Miranda, 2012). Sin embargo, la falta de proyectos participativos es lo que provoca la falta de aceptación y el uso de este tipo de instrumentos en los museos. La evaluación puede ayudar a medir el impacto de los proyectos y a mejorar iniciativas futuras.

Imagen 11. Cuestionario visitantes Museo Carmen Thyssen, Málaga



Fuente: El Dado del Arte (2012)

2.7.4. Las nuevas redes sociales artísticas y culturales

En este punto resulta interesante hacer un breve alto en el camino para hablar de las nuevas redes sociales que están surgiendo en el ámbito cultural. Estos nuevos espacios online se están convirtiendo en canales de comunicación para los artistas, donde pueden exponer sus obras e interactuar entre ellos. Ya no se trata del uso de redes sociales existentes de carácter general, sino de ir más allá y crear una plataforma propia donde los profesionales del sector encuentran su espacio. En este sentido, Muñoz (2012) plantea una lista actual sobre las diez redes sociales para artistas e instituciones culturales:

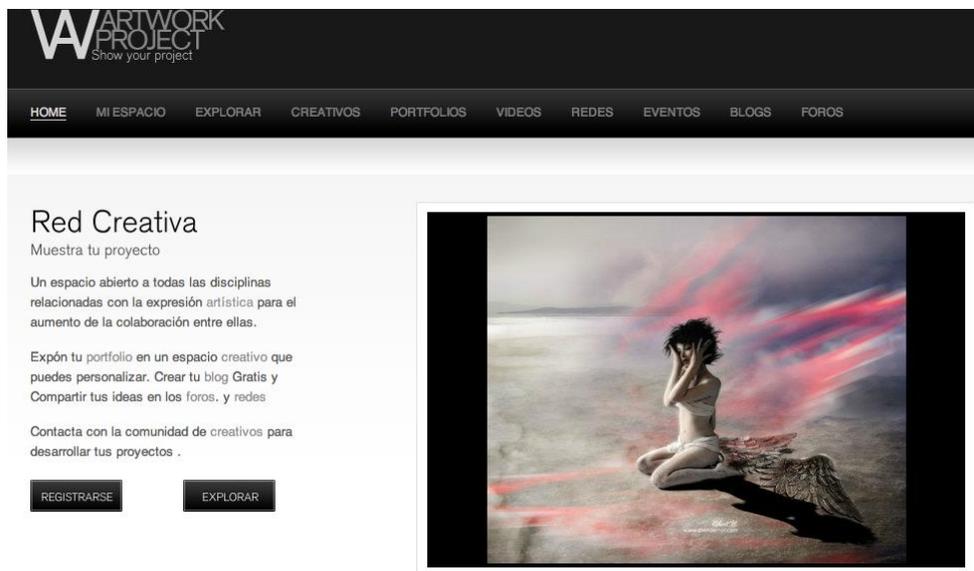
1. *Cultunet*: se trata de una red social destinada a profesionales de la cultura y contiene una lista con empleos culturales.
2. *Artistdata*: red social que ofrece la posibilidad de unificar lo que se publica en diferentes perfiles sociales.
3. *Artwork Project*: orientado a compartir trabajos de artes plásticas y permite crear un blog propio.
4. *DeviantArt*: muestra los productos de los usuarios en una macro tienda de arte.
5. *Filmutea*: espacio de trabajo entre empresas y creativos dentro del mundo audiovisual.
6. *FictionCity*: permite conectar con otros artistas a nivel mundial.
7. *MySpace*: red ya conocida destinada a artistas musicales.
8. *Playeek*: red social al estilo de LinkedIn para músicos.
9. *SpainRed*: esta plataforma está dirigida a poner en conexión artistas españoles en el mercado estadounidense.
10. *Yuglo*: Comunidad para compartir trabajos musicales, fotografía y vídeo.

Imagen 12. Red Social *Cultunet*



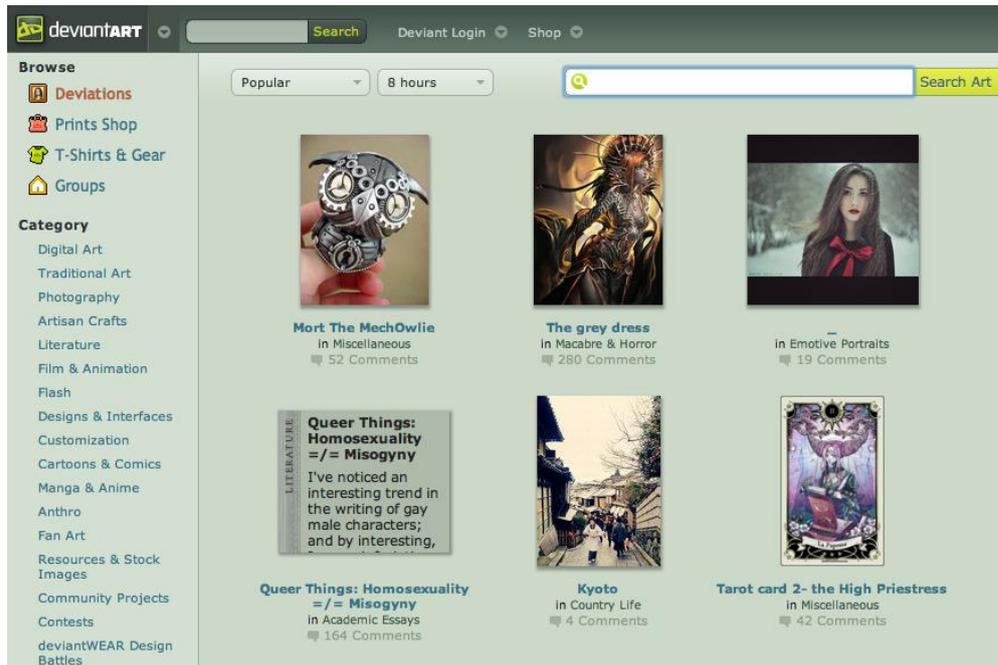
Fuente: Cultunet (2015)

Imagen 13. Red Social ArtWork Project



Fuente: Art Work Project (2013)

Imagen 14. Red Social *DeviantArt*



Fuente: Devian Art (2013)

Al plantearse todas las cuestiones que se han tratado a lo largo de este epígrafe, existe un interrogante que supone un mito en los tiempos que corren y es si las redes sociales llegarán a acabar con la comunicación tradicional que siempre se ha establecido en los museos.

“Creo en el *marketing* integrado. Unos canales no quitan la necesidad de los otros, sino que los medios digitales tienen que convivir. No está bien uno sin otro, hay gente perfil de museo que consume mucha prensa impresa y revistas. Se abren nuevas vías, pero no se cierran otras porque también son necesarias” (Meoro, 2012)

2.8. La creación de la experiencia en el museo

La agencia “1000 Heads”, experta en “*marketing worm*”, realizó una campaña para una exposición sobre la modernidad durante la Guerra Fría en el Museo Victoria and Albert de Londres. Esto supuso la oportunidad de estimular la comunicación con el público externo del museo más que limitarse a difundir su contenido y atraer, a su vez, a otros nuevos más que incitarlos a curiosear su contenido por internet. Con esta finalidad, se ideó un juego de realidad alternativa sobre un misterioso servicio de inteligencia llamado el *7th Syndikate* (Flat, 2010:35).

Se perfilaron 35 representantes de medios de comunicación social clave provenientes de diversos grupos de aficionados relacionados con el tema (como por ejemplo el diseño, la cinematografía o la historia) y de múltiples plataformas (como *blogs*, *microblogs* o redes sociales) y se les invitó a convertirse en “agentes” del *7th Syndikate*. A partir de ese momento, tendrían que resolver una serie de pruebas, enigmas y pistas que conducían a la “revelación final”: una exhibición nocturna de la muestra en exclusiva, con el museo cerrado solo para ellos.

Un día un agente podía recibir una misteriosa imagen asociada a una información geográfica (relativa a la exposición); esa misma tarde podían descubrir un anuncio en el periódico gratuito *Metro* que les llevaba a la página web del *7th Syndikate*; y esa misma noche podían toparse con una de las 2000 pegatinas de dicho servicio de inteligencia o de los 20 graffitis en negativo de logotipos repartidos por la capital. Tras descifrar las referencias ocultas del mapa, se congregaron vestidos de espías en Trafalgar Square, donde un ex sargento mayor del ejército les condujo teatralmente al Museo Victoria and Albert, lo que les valió una doble página en el diario *Evening Standard*.

El evento logró una gran repercusión en la ciudad con sólo 35 agentes principales se crearon 328 unidades de boca a boca, y puesto que participaban en 50 plataformas sociales y de intercambio de recursos multimedia diferentes, enseguida se unieron comunidades más amplias. A medida que el juego avanzaba, surgían grupos de Facebook, los debates se multiplicaban en Twitter y Flickr, y se calculó que el boca a boca podía llegar a 90 000 personas más. La campaña recibió el premio especial del jurado del certamen de *marketing* de boca a boca *Word of Mouth Marketing Awards*, pero su verdadero éxito residió en sentar las bases de una liga estable de defensores del Museo Victoria and Albert, muy distinta del público que acude normalmente al museo y a la que además le encanta compartir y difundir sus contenidos e ideas. Con este claro

ejemplo, Flat (2010:35), de la agencia de publicidad “1000 Heads”, explica cómo los museos pueden convertirse en un lugar de experiencia única y atraer a públicos que de otro modo no se hubieran acercado a sus exposiciones.

Los primeros museos eran colecciones privadas, compartidas selectivamente por el coleccionista, los visitantes eran conducidos de manera privada y el factor de “educar al público” no importaba. Con el paso del tiempo, el rol del museo como activo público ha llegado a ser cada vez más importante. Una forma de conseguir este fin es lograr que la visita al museo se convierta en una experiencia. Información, atención al público, la estructura física de la exposición, tienda y cafetería, la arquitectura del edificio, así como la interactividad de la que hablábamos en el anterior capítulo son elementos que contribuyen a ello y de los que pueden servirse las instituciones culturales objeto de nuestro estudio.

Los Kotler (2001:18) afirman que los museos de éxito son aquellos que, en la medida de lo posible, proporcionan una multiplicidad de experiencias: deleite estético y emocional, celebración y aprendizaje, recreación y sociabilidad. El psicólogo Abraham Maslow las califica como “experiencias culminantes”, experiencias que son totalmente absorbentes y que, al mismo tiempo, transforman las percepciones y el entendimiento. En su máxima expresión, los museos elevan el espíritu, potencian las ideas y las sensaciones, ensanchan la imaginación y ofrecen una experiencia cautivadora. En este sentido, ambos autores establecen seis tipos de experiencia:

Entretenimiento: disfrutar del tiempo libre de forma relajada (pasear sin preocupaciones, visitar diferentes galerías, probar aparatos interactivos, etc).

Sociabilidad: participar en las actividades del museo junto a otras personas como ocurre en las visitas en grupo.

Experiencia de aprendizaje: recopilar información, dar rienda suelta a la curiosidad y practicar lo aprendido (realizar un experimento científico, ver nuevas formas de arte, leer rótulos y textos para conocer el contexto y el significado, etc).

Experiencia estética: sumergirse en percepciones sensoriales, especialmente visuales y táctiles, contemplar objetos por su belleza, más que por su carácter moral o utilitario, participar en una actividad concentrada e intensiva. Un ejemplo sería disfrutar de

presentaciones multimedia que involucren diferentes sentidos o comparar cuadros de un mismo artista.

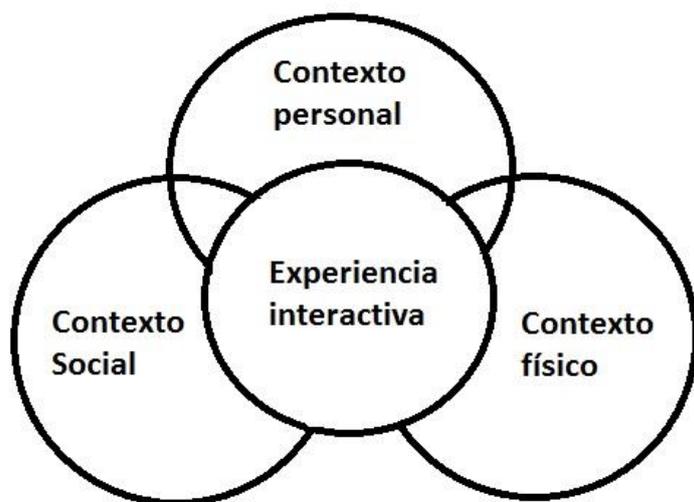
Experiencia conmemorativa: celebrar un acontecimiento, compartir logros históricos, descubrir valores elevados que refinan la sensibilidad, ensanchan el pensamiento y modelan las aspiraciones (ver una cápsula espacial en un museo de ciencia con un sentimiento de logro; contemplar un icono con reverencia y respeto).

Experiencia de deleite: encontrar magia, deleite, fascinación y éxtasis en objetos y lugares que hacen a una persona salir de la rutina de la vida cotidiana (contemplar una exposición de arte con deleite, o una muestra de ciencia y tecnología con temor reverencial).

Por su parte, Falk y Dierking (1992:3) señalan que toda visita al museo está envuelta en estos tres contextos:

- Contexto personal. Cada contexto personal es único e incorpora una gran variedad de conocimientos y experiencias. El contexto personal también incluye los intereses y motivaciones del visitante. Esto hace que cada persona llegue al museo con una “agenda personal” con un conjunto de expectativas y resultados esperados de su visita.
- Contexto social. La perspectiva de cada visitante está fuertemente influida por el contexto social. Entender ese contexto nos permite establecer variaciones entre el comportamiento, por ejemplo, de un adulto con su familia o un adulto en un grupo de adultos. Niños con sus compañeros de colegio o niños con su familia.
- Contexto físico. El contexto físico incluye la arquitectura y el “sentido” del edificio. Cómo se comporta el visitante, qué observa y qué es lo que recuerda está muy influido por el contexto físico. Por ejemplo, en un zoo, el olor de la casa del elefante puede influir en el tiempo que los visitantes pasen viendo elefantes. Poner alfombras en el suelo del museo y añadir bancos, puede ayudar a disminuir la fatiga en la experiencia de los visitantes.

Figura 21. Contextos que intervienen en la visita al museo



Fuente: Falk, J.H. Y Dierking, L. D. (1992)

Como puede observarse en el gráfico, la interacción de estos tres tipos de contextos (personal, social y físico) construye finalmente la experiencia. Sin embargo, dependerá de las características del sujeto el que influya en mayor medida alguno de los tres.

En el caso del contexto físico, este ha sido uno de los que más cambios ha experimentado en relación a los servicios que ofrece el museo. La tienda, la cafetería o la misma arquitectura del edificio contribuyen de forma directa en este contexto.

“En las nuevas propuestas arquitectónicas, existe una clara intención de atraer al visitante a través de reclamos externos y, una vez dentro del edificio, esa atracción se multiplica de manera tentadora mediante servicios de muy diversos tipos de manera que a veces se difumina de forma cuestionable el objeto de la visita al museo: lugar de reunión social, restaurante cuidado, tienda culta, librería especializada...” (Rodríguez, 2010:42).

Además, Rodríguez (2010:42) establece una similitud entre la estructura arquitectónica del museo y el cuerpo humano, según la cual, la piel funciona como protector del entorno que lo envuelve, pero que lo aísla de aquello a lo que debe abrirse.

Todos estos factores, en definitiva, contribuyen a la implicación del visitante entendiéndolo como tal al sentimiento de importancia o interés personal asociado con el



La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

producto u objeto en una situación determinada y que pueden conducirle al denominado “Estado de Flujo”.



2.8.1. El Contexto Físico. La Comunicación del Museo a través de su arquitectura

Como ya se ha expuesto anteriormente, los museos surgieron en la Época Clásica ligados a la exhibición de colecciones obtenidas durante las campañas militares (Roma) o como lugares dedicados a la erudición y enseñanza (Grecia). Con el tiempo, este concepto iría evolucionando pasando de las exposiciones privadas en los palacios de la nobleza a finalmente asociarse también al servicio público. A la vez que este recorrido temporal de carácter general, uno de los aspectos que ha evolucionado al mismo tiempo es el desarrollo del espacio museístico, es decir, del edificio o estructura arquitectónica que alberga las colecciones expuestas. En esta misma dirección, se plantea la cuestión de analizar hasta qué punto el espacio físico (o por qué no “envoltorio”) se convierte también en un instrumento de comunicación.

Fue durante el siglo XVIII cuando los teóricos de la arquitectura empezaron a reflexionar sobre el concepto “museo”. En un principio, se crearon proyectos utópicos que posteriormente, siguiendo las tendencias de su época y combinando entre sí los espacios propios de exposición dieron lugar al tipo edificatorio “museo”. En el siglo XIX, primero en Europa y después en América, surgió el museo clásico que seguía las pautas de arquitectura clásica y palaciega (Cageao, 2011: 53). Pero estos edificios desarrollaban un programa de necesidades muy corto complementado casi exclusivamente por habitáculos destinados a oficinas y almacenes sin lugar para otros espacios públicos. Paralelamente a esta tendencia, otra que alcanzaría gran tradición y relevancia sería la de habilitar edificios construidos en el pasado con otros fines para la implantación contemporánea de museos, algo que tuvo a finales del siglo XVIII su primer ejemplo con el nacionalizado Palacio del Louvre de París. Con el paso del tiempo, la arquitectura del museo iría evolucionando a la par que la tecnología, lo que supuso la aparición de edificios construidos con métodos y materiales industrializados. Al mismo tiempo, el desarrollo de la disciplina museológica y en especial de la conservación y la exposición, la mayor presencia del museo en la vida social y la relevancia que comenzó a cobrar la atención al público exigieron la diversificación de los programas de necesidades, adicionando espacios sirvientes como laboratorios de restauración, y de actividad y relación social, como salones de actos, restaurantes o tiendas. En la actualidad, los edificios de museos se han convertido en estructuras muy complejas funcional, estética y tecnológicamente, a las que se les exige la existencia de una variedad muy amplia de espacios y el cumplimiento de una serie casi infinita de

prescripciones legales para garantizar la atención a las normas urbanísticas, la seguridad de las personas y el público, la accesibilidad y el correcto desarrollo de las condiciones de trabajo (Cageao, 2011: 56). Además, se ha comenzado a demandar al edificio del museo una rentabilidad arquitectónica muy elevada y, en la mayor parte de los casos, su conversión en protagonista de la institución.

En el caso de Andalucía, existen una gran variedad de continentes museísticos, en su mayor parte patrimonio inutilizado o en ruinas. Esta realidad tiene su origen en una falta de racionalidad y programación en el planteamiento del destino museográfico de los edificios históricos más o menos monumentales. Encontramos una casuística muy diversa (Mudarra, 2004: 18):

- Museos de reciente construcción, aunque no siempre el edificio tuvo en su origen una finalidad museística (Jaén-Huelva).
- Edificios construidos *ex profeso* para su uso como museo (Almería).
- Soluciones intermedias en edificios de nueva planta, supuestamente efímeros y destinados desde su origen a funciones expositivas, aunque no estrictamente museísticas (Museo Arqueológico y Museo de Artes y Costumbres Populares, ambos de Sevilla, realizados para la exposición de 1929).
- Reutilización de edificios relevantes, ya sea conventos (Bellas Artes de Sevilla y Bellas Artes de Córdoba) o palacios (Arqueológico de Granada y Arqueológico de Córdoba).

Cageao (2011: 51) habla de esta evolución y en lo relativo a esta última consideración del diseño del edificio como protagonista de la institución en el museo moderno afirma que “La envolvente y apariencia física del museo ejerce una poderosa influencia en el visitante, de ahí la importancia de las formas, los materiales y acabados, el tratamiento del entorno, las medidas de seguridad evidentes o sugeridas, la iluminación, el ajardinamiento, la limpieza, etc.”.

Es a causa de ese nuevo concepto de museo moderno que empieza a sentir inquietud por comunicarse con el público cuando al ponerse en relación con el diseño de su espacio físico surgen consideraciones como la de su integración en el entorno urbano. Este tipo de centro cultural deja de verse como un palacio del arte al que solo acude la élite del lugar para transformarse en un objeto urbano que debe cumplir doblemente tanto sus aspiraciones estéticas como su función de lugar de convivencia, de espacio social.

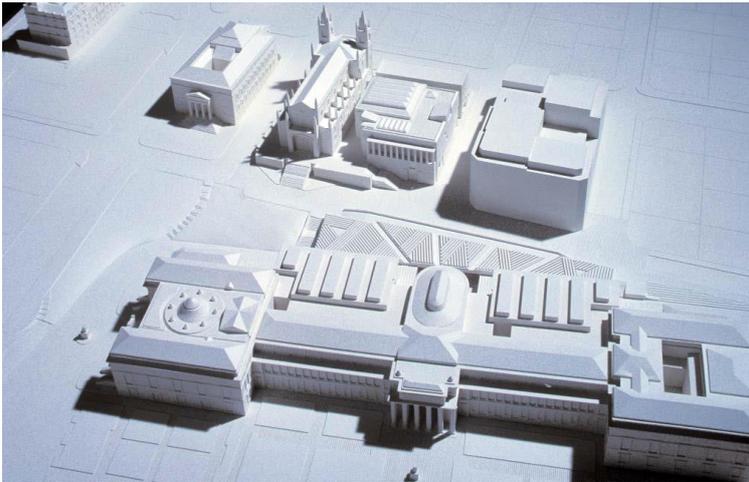
Imagen 15. Centro de Arte Contemporáneo, Málaga



CAC Málaga (2015)

El museo, con frecuencia, se convierte pues en una pieza esencial de las políticas urbanísticas municipales, autonómicas y estatales de recuperación y revitalización de los centros históricos y áreas abandonadas de las ciudades o municipios, frecuentemente vinculados a operaciones de conservación del patrimonio histórico. La mayor parte de los proyectos comparten un interesante diálogo urbano al margen de las opciones lingüísticas y el lugar de emplazamiento. La conexión de edificio y ciudad se realiza a través de ámbitos de transición como plazas, atrios, etc..., que permiten trasladar las actividades y la influencia del edificio más allá de sus límites, generando nuevos fragmentos urbanos. Ejemplo de esto es Madrid, donde en torno al Museo del Prado se ha llevado a cabo un proceso de “musealización” urbana. Se trata de un paseo arquitectónico entre el Paseo del Prado y la Ronda de Atocha, el denominado “triángulo del arte” en los años 80.

Imagen 16. Proyecto de Ampliación del Museo del Prado. Maqueta



Layuno (2011: 15-34)

“Un museo se vincula a un emplazamiento y, por tanto, está abocado a realizar una aportación al lugar, es arquitectura de contenidos, funciones anexas, funciones reales y simbólicas, internas y externas, es un potencial lugar de reflexión, emoción estética, conocimiento y fruición social, y debe ser distinguible por sus cualidades de otros establecimientos de ocio y cultura. La arquitectura puede contribuir a reforzar el mensaje del museo, el medio puede ser el mensaje.” (Layuno, 2011: 15-34)

2.8.2. Los servicios del museo. Componentes clave en la comunicación durante el recorrido del Museo

Cuando hablamos de la arquitectura de los museos y el papel que esta desempeña en la comunicación con sus públicos, dejaríamos incompleto este estudio si no profundizáramos a su vez en la estructura interna del museo y los servicios que ofrece a través de ellas. Así, hemos comprobado anteriormente en el epígrafe sobre la creación de la experiencia en el museo, donde recurrimos a una afirmación del arquitecto Rodríguez, según la cual, una vez dentro del edificio, la atracción que ejerce el museo puede multiplicarse de forma tentadora mediante servicios de muy diversos tipos y esto hace que se difumine el objeto de la visita al museo: restaurante, tienda, librería especializada, etc.

Sin duda, en la actualidad, el museo ya no se concibe de forma simple como un lugar donde se disponen objetos que observar sino que se ha convertido en un lugar de encuentro que a su vez ofrece distintas formas de entretenimiento cuya función totalizadora es el disfrute de la visita. En un tiempo en el que la sociedad dispone de una gran riqueza de opciones en las que ocuparse, el museo es uno más en esa competición de actividades. Por lo tanto, se ve acentuada de manera clara la necesidad de tener en cuenta a sus públicos: qué demandan, qué precisan, cuál es la mejor forma de entrar en contacto con ellos según su segmento o qué se les puede ofrecer para incrementar su interés y la duración de su visita. Es en este momento en el que los servicios de los centros culturales objeto de nuestro estudio entran en escena.

Los trabajadores y profesionales del museo, a menudo, centran su pensamiento en mayor medida en el diseño de sus exposiciones o en la presentación de un catálogo, cuando muchas veces no se tiene en cuenta la situación del público, su orientación, así como las señalizaciones tanto internas como externas. Marco (1998), en su tesis “Estudio y Análisis de los Museos y Colecciones Museográficas de la Provincia de Alicante” pudo comprobar esta premisa tras realizar su correspondiente investigación. De esta forma y tras ponerse en la piel de un turista, pudo analizar en qué medida los servicios también son una forma de comunicación con el visitante. Sintetizaremos a continuación sus principales conclusiones en este sentido:

- Necesidad de indicaciones exteriores para llegar al museo. Estas deben pensarse tanto para el peatón como para los conductores.

Imagen 17. Museo Garneño, Córdoba. Indicación externa



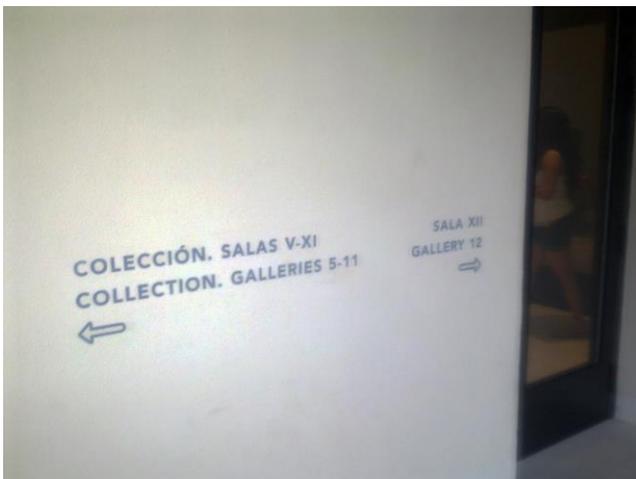
Elaboración propia

- Una vez en el interior, la primera dificultad que encuentra el visitante es la indicación de los distintos servicios o de la distribución de las salas. En muchas ocasiones ocurre que las personas se desorientan porque no hay señalización suficiente o esta es imperceptible a favor de la estética.
- El disponer de un restaurante o cafetería puede hacer más cómoda la visita, permitiendo reponer fuerzas para continuar.
- La acogida por parte del personal es un elemento importante para la satisfacción del visitante. Tan importante como la comunicación visual de señalización o folletos es también la amabilidad, saber contestar a las preguntas y resolver los problemas.
- En el vestíbulo, o anexo a él, es aconsejable que estén ubicados la venta de billetes, información, guardarropa, servicios, librería, tienda y cafetería.
- La información proporcionada debe ser legible y eficaz con los suficientes datos para que el visitante pueda orientarse sin necesidad de un guía.
- Si el museo recibe visita de escolares, también debe contar con recintos donde estos puedan dejar sus mochilas o bolsas, así como servicios pedagógicos y de primeros auxilios.

En esta misma línea, recurrimos una vez más a la tesina *Gestión de la Comunicación Externa en los Museos y Centros de Arte Malagueños. Nuevas Tecnologías e Interactividad* (Soler, 2011), en la que a través de una observación no participante se analiza la comunicación que se establece con el público durante el recorrido por el interior del museo. En este caso se analizan los tres museos más visitados de Málaga: Museo Carmen Thyssen, Centro de Arte Contemporáneo y Museo Picasso y se presta atención también a una serie de factores no comentados previamente:

- Tiempo de espera para acceder al museo. La cola es lo primero que el visitante se encuentra cuando llega al museo y el tiempo que pase en ella puede provocar incluso que desista en entrar. En el caso de los museos artísticos malagueños, solo se pudo apreciar esta dificultad en el Museo Picasso.
- La organización de las salas: esta puede ser temática, por autor o cronológica. El Museo Carmen Thyssen destaca en este factor, al disponer sus obras por orden cronológico y de autor, lo que genera en el visitante una sensación de observación y entendimiento continuado.
- La disposición física de las obras. Generalmente, los museos suelen coincidir en esto: hay un predominio del fondo blanco y de espacios entre las obras. En cuanto a la señalización, en muchas ocasiones no es clara ya que en la tesina se afirma que puede ser mejorable en los tres casos.

Imagen 18. Señalización Interna Museo Picasso Málaga

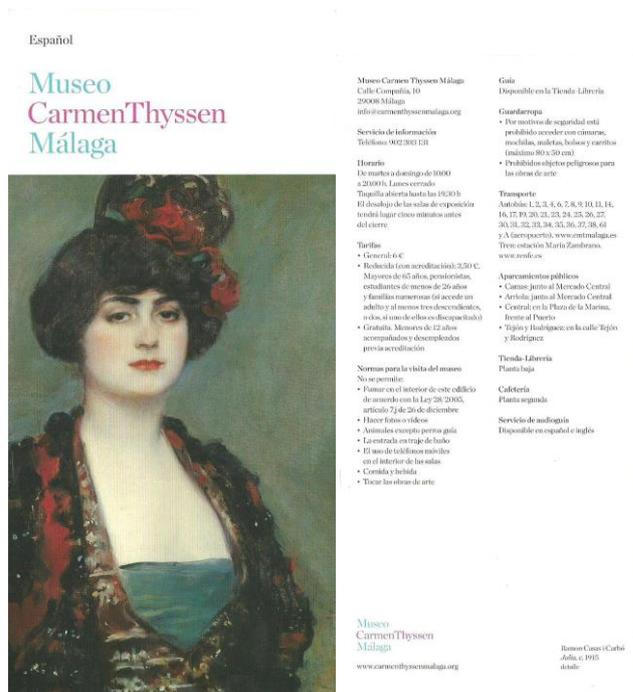


Elaboración propia

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- El empleo de nuevas tecnologías en el recorrido suele ser casi inexistente. Hay recursos desaprovechados. Ejemplo de ellos son pantallas en el Museo Picasso como una que va mostrando cartas del artista una a una y que podría ser táctil y que el usuario fuera pasando las páginas o ampliar su visión. Igualmente ocurre en el CAC, donde hay una sola pantalla en la colección permanente que solo muestra imágenes.
- La atención al público tiene tendencia a ser fría. Podemos comprobarlo en el caso malagueño, en los museos Picasso y CAC. En el primero, el visitante tiene la sensación de estar vigilado constantemente y en el segundo, resulta totalmente lo contrario. El Thyssen mantiene también esa vigilancia de la que hablamos en el Museo Picasso, pero de forma más libre y amable.
- La información que se proporciona al usuario durante su visita al museo coincide fundamentalmente en la posibilidad de contratar un guía, servicio de audioguías, las consultas puntuales al personal del museo y los folletos con información general y específica de las diferentes muestras que pueden observarse durante la visita. En este sentido, debemos fijarnos en aspectos como el formato de los folletos (trípticos, dinA4, etc.), su disponibilidad en distintos idiomas o la información misma que estos contienen.

Imagen 19. Museo Carmen Thyssen. Información y Colección



Spanish

Museo Carmen Thyssen Málaga
Calle Compañía, 10
29008 Málaga
info@carmenthyssenmalaga.org

Servicio de información
Teléfono: 902 300 133

Horario
De martes a domingo de 10:00 a 20:00 h. Lunes cerrado
Tienda abierta hasta las 19:00 h.
El desarrollo de las salas de exposición tendrá lugar cinco minutos antes del cierre.

Tarifas

- General: 6 €
- Reducida (con acreditación): 3,50 €
- Mayores de 65 años, pensionistas, estudiantes de menos de 26 años y familias numerosas (el acceso es adulto y al menos tres descendientes, o más de cinco niños o discapacitados)
- Gratuidad: Menores de 12 años acompañados y desempleados previa acreditación

Normas para la visita del museo
No se permite:

- Fumar en el interior de este edificio de acuerdo con la Ley 28/2002, artículo 7j de 26 de diciembre.
- Hacer fotos o vídeos
- Animales excepto perros guía
- La entrada en traje de baño
- El uso de teléfonos móviles en el interior de las salas.
- Comida y bebida
- Tocar las obras de arte.

Guía
Disponible en la Tienda Librería

Guardarropa

- Por motivos de seguridad está prohibido acceder con cámaras, móviles, móviles boleros y cascos (máximo 80 x 50 cm)
- Prohibidos objetos peligrosos para las obras de arte.

Transporte
Autobús: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40 y 5 (Interurbano). www.carmenthyssen.org
Dirección: estación María Zambrano.
www.mtm.es

Aparcamiento público

- Calleje junto al Mercado Central
- Central en la Plaza de la Marina, frente al Puerto
- Tíjolo y Rodríguez en la calle Regío y Rodríguez

Tienda Librería
Planta baja

Cafetería
Planta segunda

Servicio de audioguía
Disponible en español e inglés

Museo Carmen Thyssen Málaga
www.carmenthyssenmalaga.org

Ramon Casas (Carbó)
Julia, c. 1915
detalle

Museo Carmen Thyssen Málaga (2015)



- Por último, hay que tener en cuenta elementos que también intervienen en la comunicación con los visitantes, como son la cafetería, la tienda o la sala de proyecciones. Con el objetivo tanto de atraer al público, como de hacer que este se sienta cómodo y disfrute de la visita con mayores alicientes, la cafetería y la tienda deben situarse preferiblemente de forma que pueda accederse desde el exterior del museo sin necesidad de realizar la visita para poder acceder a ellos. Este punto no es ni mucho menos poco importante, ya que genera distintas formas de acercarse al centro artístico y pueden ampliar el tiempo que la persona pasa en él.

Todos estos servicios exigibles a los centros museísticos no se reducen solo a la atención del público externo. Se trata en sí de que el lugar cumpla los fines de “estudio, educación y contemplación”⁶ que exige la Ley. Para ello, su espacio debe estar organizado tanto para las colecciones que ofrece como para el personal y el público. Incluso podemos ir más allá, ya que según el ICOM, el museo puede ser considerado en sí mismo un servicio:

“Una institución al servicio de la sociedad y de su desarrollo (...) aprovechará cualquier oportunidad para desplegar su papel como recurso educativo dirigido a todos los sectores de la población (...) tiene un deber tan importante como es el de atraer a un público nuevo y más amplio entre todos los niveles de la sociedad, la localidad o el grupo al cual ofrece sus servicios.” (ICOM, 1994)

Dependiendo del empleo que el museo dé a sus espacios como medio de comunicación, estos pueden clasificarse. Así, Verón y Levasseur (1983) proponen una taxonomía de modelos que origina la visita a espacios museísticos, que pueden ser desarrollados a variadas formas de estudios de recepción de actividades culturales:

- **Modelo hormiga:** definido por la pasividad ante la exposición. Se puede entender esa pasividad como pasividad de lo que está expuesto (acompañar a alguien que le interesa algo) o pasividad como hecho de "pasear", constituyendo ese recorrido un propio "paseo visual" libre de cualquier manipulación orientativa.

⁶ Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. Cap.II, art.59.3 Definición Museos.



- **Modelo mariposa:** desarrolla una estrategia de control cultural como variante del recorrido orientativo. Los modos de percepción varían dependiendo de tres parámetros principales que incitan a una reorganización de la mirada:

- Recorrido del sentido de la visita.

- Orientación limitada o abierta.

- Orden de los objetos exhibidos.

- **Modelo saltamontes:** visita puntual. Predominio del azar. Búsqueda de sorpresa. Se puede asociar este modelo al hecho de la dicotomía entre "querer ocultar" frente a "querer mostrar" ideas o valores de una manera implícita o sugerida. Estos factores dependen del nivel de información que se dote al receptor, o del grado de interactividad que pueda producir el mensaje (en casos de espacios virtuales).

- **Modelo pez:** el individuo se mueve desconfiadamente en el espacio de la exposición, causando un posicionamiento de reticencia y distancia por falta de conocimiento o pérdida de percepción de la obra en el contexto en el que se sitúa. La yuxtaposición de espacios plantea diversidad de posicionamientos incompatibles (pero también compatibles) entre sí. La delimitación de los parámetros de apertura y clausura que regula el acceso y el aislamiento de las secciones de las exposiciones tiende a desaparecer por la fragmentación que presupone distintas alternativas de caminos a seguir, propiciando un bloqueo visual. En cierto modo el museo, cada vez más, se esboza como un instrumento multimedia mediante el cual el visitante elige su alternativa de visita.

El modelo de visita que el público realice dependerá, por tanto, de diversos factores ya mencionados: señalización, disposición de las obras, información, atención del personal, etc. Estos elementos pueden generar importantes efectos positivos si se disponen de forma adecuada, pero causarán una mala impresión en el visitante si no es así. Está claro que el ámbito museístico se encuentra en un período de cambios y estos no solo se limitan a su adaptación a lo que podríamos llamar ya entorno 3.0.



Dentro de esta línea, Zunzunegui (1990) indica: “El espacio se presenta como una superficie discursiva, como un espacio físico organizado”. El museo pues debe ser considerado como un espacio cambiante en sí mismo y además, como “una exhibición para el sujeto individual o colectivo, en donde sus fondos pueden ampliarse, sus estructuras arquitectónicas pueden modificarse y sus criterios expositivos deben ajustarse a la función de evolución del gusto estético” (Gómez, 2004).



2.9. Didáctica museística y empleo de la interactividad

Actualmente, la interactividad como medio de diálogo entre el público y las instituciones culturales del tipo que nos ocupan supone una herramienta de gran importancia a la hora de posibilitar el acercamiento a las obras de arte y potenciar el aprendizaje dentro de los muros del museo. Esta interactividad es aquella que hemos definido previamente como relación de comunicación que se establece entre el usuario y el sistema multimedia y que permite incrementar las posibilidades de intervención por parte del primero pudiendo mejorar el aprendizaje dentro de un entorno. En este caso, ese entorno serían los museos de arte andaluces.

No sería hasta mediados del siglo XX cuando dentro del ámbito cultural se empezara a considerar esta idea como parte integrada de la comunicación del museo. Es entonces cuando se comienza a desarrollar un nuevo estilo de museo caracterizado por el contacto directo con el público, didáctico, lúdico y con el tiempo, interactivo. En España, el primer espacio de estas características fue el Museo de la Ciencia de Barcelona, actualmente *Cosmocaixa*, que fue inaugurado en 1980 (Fernández y Benlloch, 2000:53-55).

Ya en la década de los 90, hay autores que defienden la importancia de esta opción de comunicación con los visitantes.

“Los museos y las galerías son inmensamente ricos en posibilidades de interacción icónica y activa. Sus nuevas formas de actividad, como son las salas de descubrimiento, la manipulación de objetos, el cine, el vídeo interactivo y las puestas en escena, se valen de estos modos de aprendizaje, consiguiendo nuevos tipos de acción educativa” (Hooper-Greenhill, 1998:196).

Según Lleö (1995:37-69), el sujeto que se coloca delante de una obra de arte ya no puede considerarse como un sujeto pasivo que acepta la obra tal y como le ha sido presentada por su creador, sino que es invitado a “interactuar” con ella pudiendo modificar, incluso, sus propias características artísticas. Es Lleö quien al hablar de las propiedades del arte interactivo, señala cinco formas de interacción a lo largo del tiempo:

1. La interacción mecánica que nos permitía accionar el sistema mediante una serie de palancas.
2. La interacción eléctrica que añadía motores, interruptores...
3. La interacción electrónica, que cuenta con determinados circuitos eléctricos, precisan los movimientos y elaboran sistemas de grabación y reproducción de audio y vídeo.
4. La interacción informática que incorpora robots, ordenadores y piezas de realidad virtual.
5. Por último, la interactividad global que facilita la unión de distintos sistemas informáticos mediante redes de comunicación que posibilitan la creación de un auténtico arte en red.

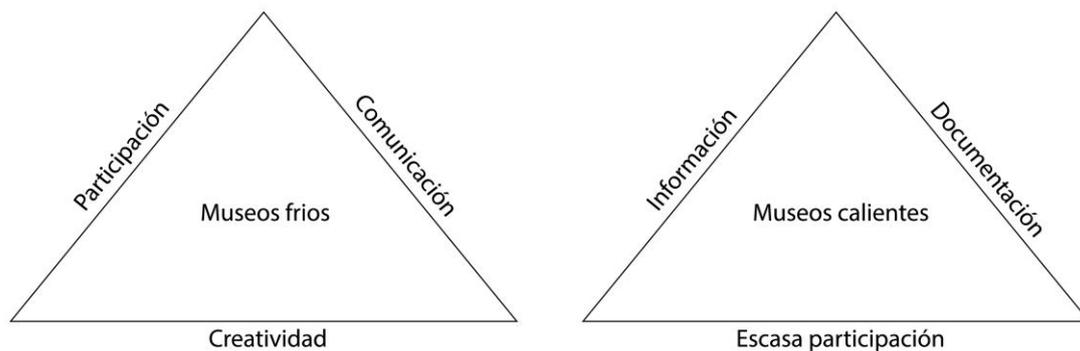
Dentro de este punto en el que relacionamos la interactividad con el museo, resulta indispensable hacer una aclaración y es que la interactividad no siempre implica tecnología y lo tecnológico no es necesariamente interactivo. Saber implementar esta idea puede suponer una gran diferencia de resultados en cuanto a número de visitas. Es decir, hacer los museos más atractivos hacia sus visitantes tiene dos consecuencias inmediatas (Bustamante, 2011:59):

1. Habrá una mayor cantidad de personas expuestas al conocimiento que alberga el museo.
2. Aumento de los ingresos del centro. Estos se emplearían en mejorar las condiciones del museo, ya que reinvertirían sus ganancias en ampliar sus colecciones, patrocinar nuevas exposiciones, etc.

En cuanto a los niveles de interacción entre el centro museístico y sus visitantes, existen diversas teorías que han ido evolucionando con el tiempo. Tal es el caso de McLuhan (1994), que fue el primero en hablar de la diferenciación entre “medios fríos” y “medios calientes”. Para este teórico de la comunicación, un medio caliente es aquel que nos ofrece un significado único en “alta definición” o, en otras palabras, un medio muy rico en datos informativos para quien lo acoge y que, por esta razón, no le exige una excesiva participación personal. Sin embargo, esta concepción ha ido cambiando. Así, Glusberg (1980) establece una definición relacionada con las nuevas posibilidades de interacción. Él señala que la diferencia entre un museo comunicativo frío y uno

meramente informativo o caliente se encuentra en el hecho de que el primero está equipado para provocar la participación, mientras que el segundo simplemente transmite los contenidos dentro de una estructura que impide dicha participación. A continuación, se presenta un gráfico con objeto de ayudar a la comprensión de esta teoría:

Figura 22. Gráfico Características de los museos fríos y calientes



Fuente: Glusberg (1980)

Como podemos ver, en la primera pirámide se ofrece el ejemplo de cómo a través de la participación y la comunicación con el público se puede fomentar la creatividad en los museos fríos, mientras los calientes, al fundamentarse solo en información y documentación terminan obteniendo una escasa participación. El ideal en este caso, sería la fusión de ambos tipos, estaríamos hablando, por lo tanto, de un museo que proporcione suficiente información, pero ofrezca a los visitantes el reto de obtenerla a través de la participación. Con este modelo, podría lograrse el objetivo final de la interactividad que está íntimamente relacionado con la didáctica. Este no es otro que el del aprendizaje.

En su tesis, Bustamante (2011:71) también afirma que los museos deben ser espacios donde la riqueza educativa radique no en la formación si no en la posibilidad de capturar para relacionar y crear. Para ello, expone el ejemplo de MALOKA, Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología de Bogotá – Colombia, donde se rigen por esa

premisa ofreciendo a los visitantes un museo diseñado para ser tocado y vivido, en este espacio de aprendizaje se plantea el “desarrollo de acciones de enseñanza por medio de un acercamiento y la manipulación.” (Cruz, 1997)

El centro interactivo MALOKA posee una propuesta que se cimienta en 3 principios básicos:

1. Aprender haciendo

Prohibido no tocar

Más preguntas que respuestas

Diversión + aprendizaje

2. Aprender a Aprender

El resultado más importante de todo proceso de aprendizaje está en la apropiación y uso de una manera de aprender; es decir, cuando se aborda un objeto determinado no solamente se aprende acerca del objeto sino que simultáneamente se está haciendo uso de una forma de aprenderlo.

3- Aprender a Emprender

Apropiación como producción. El trabajo por proyectos.

Otra de las características de MALOKA (Bustamante, 2011:72) son los módulos interactivos, aparatos o artefactos por medio de los cuales se comunican temas científicos o tecnológicos mediante explicaciones, simulaciones, presentaciones o representaciones de fenómenos, principios y leyes. Estos módulos brindan a través de la interacción, la observación, y la lectura la posibilidad de relacionarse de forma lúdica con conceptos. En ellos se convierte la aproximación a la ciencia en entretenimiento mediante recursos informativos, didácticos y creativos cargados de lo estético lo llamativo y lo atrayente.

En el caso español, dice Pérez-Jofre (2006) que, al partir de la Transición, de un modelo claramente estatal con vocación de servicio público, la tradición es que la institución museística se vea más como un espacio principalmente para la conservación de los fondos que custodia y la investigación sobre ello y en segundo lugar para el aprendizaje. Por aprendizaje, según la concepción psicológica más generalizada, se entiende un cambio relativamente permanente del comportamiento derivado de una experiencia o de

una práctica. Por consiguiente, para que exista el aprendizaje deben darse, por lo menos, tres condiciones básicas: en primer lugar, que exista una modificación de la conducta del sujeto; en segundo lugar, que la modificación lo sea a consecuencia de una adquisición o a través de la experiencia o de la práctica; y en tercer lugar, que el cambio operado tenga una relativa permanencia temporal. Con estas tres condiciones los psicólogos han diferenciado el aprendizaje de otros cambios de conductas derivadas de causas patológicas (por ejemplo, una enfermedad), biológicas (crecimiento o senectud) o físicas (fatiga, adaptación al clima), y lo han convertido en uno de los procesos más importantes que influyen en el comportamiento humano.

Dentro del campo de la comunicación comercial, Sánchez (1989:151-152) establece “otro concepto psicológico determinante para los mecanismos de actuación de la Comunicación Comercial es el proceso de aprendizaje de los individuos, ya que, a través de ellos, se pueden comprender los hábitos o costumbres que llegan a poseer las personas a lo largo del tiempo y que intervienen a la hora de seleccionar un producto o servicio de forma más o menos “automática”. Es decir, a través de este proceso se podría interferir en la decisión de visita a un museo, por ejemplo.

Al tener en cuenta que el aprendizaje deriva de una práctica o experiencia, conseguir este objetivo dependerá de si hacemos partícipe o no al visitante tal y como decía Confucio. La interacción como fuente de participación del público en el centro museístico se configura como una importante herramienta didáctica y de comunicación que contribuirá a crear la experiencia.

2.9.1.El museo virtual

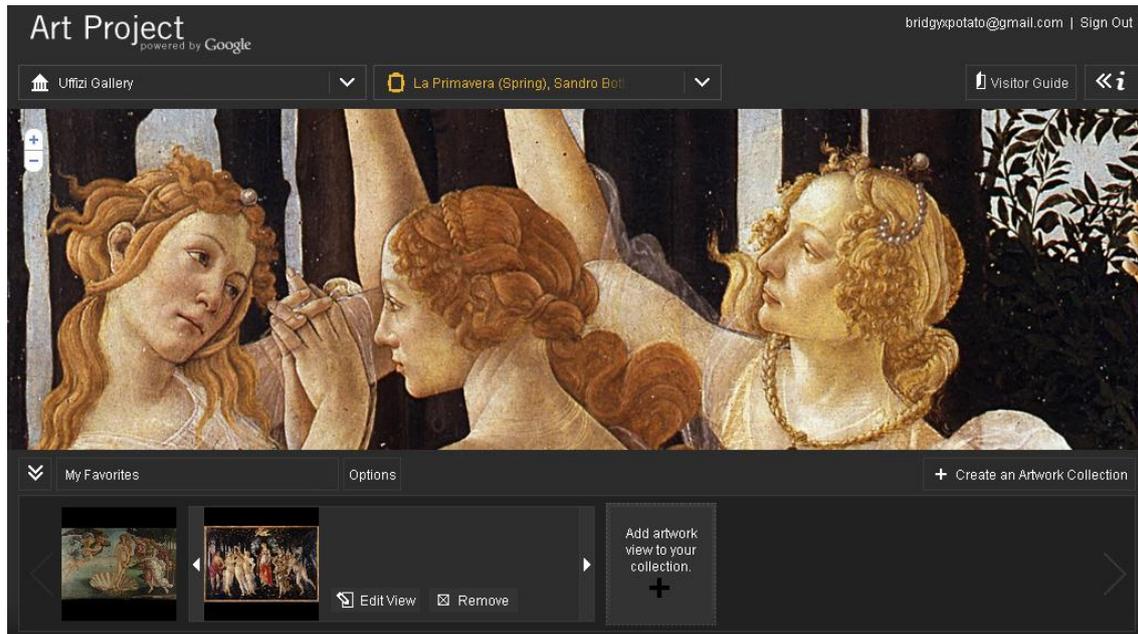
Una de las dimensiones de la interactividad que más participación puede llegar a generar y puede presentarse de forma diferente al museo como elemento arquitectónico es la virtualidad que pueden ofrecer estos centros culturales. Hablaremos en este breve epígrafe de la virtualidad en Internet y de la realidad virtual, que puede ser aplicada tanto en el interior del museo como también en la red.

Regil (2006:5) explica que los museos virtuales son producto de la suma de, por lo menos, dos circunstancias:

- El desarrollo de las tecnologías digitales, especialmente, multimedia y, en consecuencia, el crecimiento exponencial de Internet.
- El deseo de concebir nuevos espacios para la difusión, la creación de arte y la formación de públicos.

La página web ofrece un amplio abanico de servicios que son de gran utilidad para los diferentes canales de comunicación que debe establecer y mantener el museo como institución. El uso de intranets, salas de prensa online, contenidos en los que a través de la realidad virtual el usuario puede recorrer sus exposiciones favoritas son solo algunos ejemplos de ello. Este último caso ha alcanzado gran relevancia en los últimos años gracias al servicio de Google Art Project, que permite visitar algunos de los museos más importantes al detalle sin tener que moverse del asiento.

Imagen 20. Google Art Project



Art Techneau (2011)

Pero, ¿qué es realidad virtual exactamente? Gubern (1986:70-85) la define como “un sistema informático que genera entornos sintéticos en tiempo real y que se erigen en una realidad ilusoria, pues se trata de una realidad perceptiva sin soporte objetivo, ya que existe solo dentro del ordenador”.

Además, para que el fenómeno de la realidad virtual se realice, Mayo (1995:84) argumenta que es necesario que se den los tres elementos siguientes:

1. Que el operador se encuentre rodeado de manera global por la demostración visual. Es decir, que “entre” en la imagen y pueda pasearse y observar a su alrededor como si lo estuviera haciendo en el mundo real.
2. Que el operador interactúe con los objetos, no limitándose a ser un simple espectador, sino pudiendo tocar y manipular los objetos.
3. Que la realidad virtual no sea solo visual sino multisensorial, desarrollando una serie de indicaciones de sonidos tridimensionales que faciliten a los propios objetos emitir sonidos y la transferencia táctil que permita al operador no sólo tocar los objetos, sino también sentir su textura.

Si tenemos en cuenta todo lo expuesto anteriormente, podríamos establecer que lo que se conoce como “Museo Virtual” está cercano a la definición que establece Colorado (2002), creador del CD-ROM del Museo Thyssen Bornemisza y estudioso sobre la incidencia de los sistemas multimedia en el mundo de los museos:

"Museo virtual es el medio que ofrece al visitante un fácil acceso a las piezas y a la información que desea encontrar en diferentes temas artísticos y en distintos museos.

De hecho, el Museo Virtual sería el nexo entre muchas colecciones digitalizadas y puede ser utilizado como un recurso para organizar exposiciones individuales, a la medida de las expectativas e intereses del usuario" (Colorado, 2002:103-115)

Por lo tanto, podemos destacar tras la lectura de esta definición, que una de las cualidades más valoradas y que resulta potenciada con este nuevo modelo de museo es la personalización de su contenido y su forma de consumición por parte de los usuarios. Supone pues, un nuevo concepto totalmente distinto que cuenta entre sus posibilidades con otros segmentos de públicos anteriormente restringidos al espacio físico. Es cuando se tiene consciencia de esta nueva utilidad cuando la “virtualización” deja de ser solo una adaptación tecnológica impuesta por el tiempo y se convierte en una herramienta de gran interés para la cual habrá que desarrollar un modelo de gestión específico.

En esta misma línea, en un estudio realizado por la Sapienza Università degli Studi di Roma (2010), se establece que el denominado “Museo Virtual” puede experimentar los siguientes nuevos modelos de comunicación:

- Proponer una nueva forma de leer los contenidos.
- Alcanzar un nuevo público, sin importar lo físicamente lejos que se encuentre o solo buscando fuera del target tradicional de las iniciativas del museo.
- Ayudando al mejor entendimiento de la visita.
- Experimentar una nueva forma de comunicar y disfrutar del uso de la comunicación.
- Entretener y usar la imaginación para desarrollar diferentes relaciones con el público propio.

Este mismo estudio va más allá y también propone el siguiente modelo de “experto en comunicación” de museo que trabaja dentro de un entorno virtual:

Figura 23. Cuadro Expertos en Comunicación

Communication Expert	
Profile and abilities	<p>The ability to work in a trans-disciplinary team delivering a specified quality of output, on time and within budget. Experienced in communication for cultural and or e-service organisations.</p> <p>Internet and ITCs skilled (in particular if working on a Virtual Museums)</p> <p>Management abilities</p> <p>Public Relations oriented</p>
Job specification and responsibilities	<p>Plan and implement PR for the project.</p> <p>Plan and implement Marketing campaign for virtual museum.</p> <p>Work closely with relevant tourist, cultural and sponsorship organisations.</p> <p>Generate and manage visit to the actual and virtual museum.</p>

Summary of skills and characteristic of the Museum Communicator

Fuente: Cidem and Euroinnovanet SRL. (2010)

En la presente tabla, se presentan las características asociadas a ese profesional de la comunicación en el ámbito museístico virtual divididas en dos cuestiones:

En primer lugar, el perfil y sus responsabilidades entre las que se encuentran la habilidad de trabajar en un equipo multidisciplinar llevando a cabo una producción de calidad, a tiempo y contando con un presupuesto acorde. Habilidad en el manejo de Internet y nuevas tecnologías, gestión de capacidades y orientado a las relaciones públicas.

En segundo lugar, las responsabilidades propias del trabajo serían planear e implementar las relaciones públicas relativas al proyecto, planear e implementar la campaña de marketing para el museo virtual, trabajar conjuntamente con turistas relevantes, organizaciones culturales y sponsors. Generar y gestionar las visitas al museo virtual.

Parece ser que esta nueva forma de consumir el producto cultural que ofrece el museo ha ido acaparando cada vez más la atención e interés de teóricos del ámbito. Tanto es

así que algunos como González y Casado (2010) establecen una serie de niveles en función de la adaptación virtual que haya realizado el museo en la red:

Nivel Inferior: es el más básico. Correspondería a aquellos museos que sólo poseen una página web que muestra información muy parcial sobre el centro. Se han limitado a hacer una digitalización de los folletos informativos tradicionales, sin ningún tipo de enlace, jerarquización de la información ni actualización de ningún tipo. Son sitios web de museos cuyos responsables no han entendido las posibilidades reales que tienen las TIC y se han conformado con el nivel más bajo de la difusión. Estos museos corren el riesgo de potenciar un efecto contrario en el posible visitante, pues ante una presencia tan pobre en Internet, pueden desistir de realizar una visita real. No puede llamarse Museo Virtual, ni siquiera Digital. Únicamente podríamos usar la definición **Museo Electrónico**, porque se sirve de la electrónica y de las TIC a un nivel elemental.

Nivel Intermedio: junto a la información básica referida en la escala inferior, incorporan la historia del edificio, la colección y alguna información relativa a las exposiciones, actividades complementarias, y enlaces con otros museos o instituciones culturales, pero de manera desestructurada o poco organizada. En todo caso, son páginas interactivas y que utilizan enlaces hipertextuales. Pueden también ser conocidos como **Museos Digitales**.

El escalón más avanzado correspondiente a la definición de **Museo Virtual**, correspondería al **Nivel Superior**, a aquellos museos que incorporan, por un lado, recreaciones virtuales del edificio o de sus salas y que permite auténticas inmersiones en la realidad virtual puesta al servicio del museo. Al ser una tipología mucho más cara y sofisticada, no es por el momento, lamentablemente, la más habitual, aunque los importantes avances tecnológicos y el abaratamiento de los mismos nos permite pensar –tal vez soñar- con que se convertirá en una realidad habitual antes de una década.

De esta forma, el visitante virtual podrá llegar a experimentar una nueva forma de ver el museo, sus exposiciones y los objetos que exhibe. Regil (2006:2) añade que la interactividad es una acción que va más allá del simple “hacer clic”, para ir de un lugar a otro. La interactividad propone un diálogo entre usuario y contenidos que permita

realizar exploraciones asociativas. En definitiva, se trata de una estrategia tecnológica para conseguir que el público se involucre y se relacione con los contenidos.

2.9.2. Las pantallas en el recorrido del museo

El empleo de nuevas tecnologías en el recorrido del museo es un factor que hoy en día sigue generando controversias. Por un lado, encontramos teóricos y profesionales que hablan de las TIC como meros obstáculos que se interponen en el diálogo entre el artista y su público a través de su obra. Por el contrario, encontramos otras opiniones partidarias de la presencia de este tipo de medios como facilitadores de la interacción con el público y generadores de experiencia didáctica. Sin duda, y como venimos afirmando, el museo es un entorno cambiante que debe irse adaptando para poder atender las demandas culturales y de ocio de la sociedad. Una de las principales funciones del museo como servicio público es el de transmitir conocimiento y si la forma en la que el público accede a este se ha transformado, esto hace que la balanza de la controversia deba adoptar un punto intermedio, es decir, evitar quedarse anclados en el tradicionalismo, pero tampoco tomar el camino del todo vale. Hay que reflexionar pues acerca de todas las herramientas disponibles y pensar cuáles pueden ser más efectivas para nuestra institución y cómo integrarlas en el discurso museístico. Se trata de aprovechar el imparable avance de la cultura audiovisual que pone a nuestra disposición nuevos soportes audiovisuales y multimedia para llegar así a despertar el interés de los nuevos públicos modernos.

“Tradicionalmente, los recursos multimedia, aun siendo ampliamente utilizados, no formaban parte del propio discurso museístico. Estaban confinados en espacios anejos y rompían la continuidad del recorrido que se ofrecía al visitante. En la actualidad, la tendencia consiste en integrar todos estos medios, de forma transversal, en el planteamiento expositivo. Es decir, se combinan con las piezas y el resto de los materiales para que estén a disposición del visitante de manera simultánea y sin entrar en conflicto. De esta forma conseguimos que el público reciba una visión global mucho más rica y atractiva, y le damos la posibilidad de trazar su propia ruta por el recorrido del museo.” (Tirado, 2005:43-47)

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Se trata entonces de una idea de vital importancia, si lo que pretendemos es atraer al público despertando su interés por los contenidos y el conocimiento que se le puede ofrecer. El objetivo final es que cualquier tipo de público, independientemente de su formación previa, pueda expresar al máximo su visita aprendiendo a partir de una experiencia positiva y estimulante.

Dice Calva (2010:3) que cuando hablamos del concepto de museo interactivo encontramos dos ideas que, en algunos casos, pueden llegar a ser complementarias:

1) El museo virtual: conocido también como museo digital o museo on-line, y que nos puede evocar al “Museo Imaginario” de André Malraux (1947), en donde la muestra física ahora es transportable, itinerante e imaginaria, es un entorno digital de acceso a través de internet que tiene la principal característica de la interactividad. Como ejemplo de museos que podemos visitar de manera virtual, se tienen: Museo del Prado, Louvre y Guggenheim, por mencionar solo algunos.

2) Museo interactivo (*in situ*): es el uso de las herramientas tecnológicas para crear un diálogo con el visitante a través de pantallas interactivas, juegos de video, audiovisuales, herramientas táctiles y/o sonoras. Un museo interactivo, en palabras de la Directora del Museo Interactivo de Economía, Silvia Singer, es: “un laboratorio que explora la comunicación a través de experiencias interactivas, visuales, auditivas y táctiles” (Calva, 2010:3).

Pantallas táctiles, aplicaciones móviles, códigos QR, salas de proyecciones, etc... forman parte de esa serie de herramientas con las que ya algunos museos más visitados conviven en su interior. Un buen ejemplo que puede ilustrar la cuestión que nos ocupa es el caso del Museo del Traje de Madrid. Según aseguran García y Gómez (2007: 39-48), la importancia de los medios audiovisuales en su centro no se debe solo a la modernización del mismo, sino a la facilidad y claridad que aportan a la hora de explicar conceptos y procesos complejos.

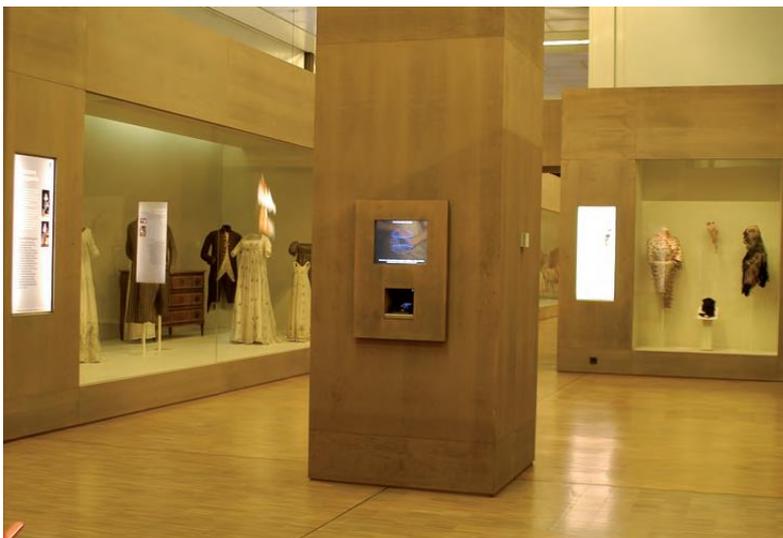
Los fines específicos que presentan las tecnologías audiovisuales de carácter general y que son tenidos en cuenta por el Museo del Traje son los siguientes (García y Gómez, 2007: 39-48):

- Crear e inducir sensaciones y estados de ánimo en el visitante, tanto dentro como fuera del espacio expositivo.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

- Condicionar al espectador al comienzo de cada área e introducirlo en el marco estético-conceptual en el que se usaron las piezas.
- Aportar información didáctica y significativa.
- Entender objetos totalmente descontextualizados.
- Delimitar zonas expositivas.
- Mostrar el entorno económico, social y cultural real de las piezas expuestas, a través de documentos históricos.
- Contextualizar vitrinas temáticas.
- Apoyar la comprensión de procesos evolutivos complejos.
- Completar la información de la que carece el Museo debido a la escasez de piezas conservadas.
- Conservar el patrimonio inmaterial, siguiendo la importancia marcada por el ICOM y la Ley de Patrimonio Histórico Español.
- Creación de espacios ambientales que permiten reconstruir los entornos festivos, donde los componentes sonoros son de gran importancia.
- Documentar procesos etnográficos.
- Crear ambientes que inviten al visitante a participar de forma lúdica en la propuesta expositiva.

Imagen 21. Museo del Traje, Madrid



García y Gómez (2007: 39-48)

Desde el Museo del Traje se concluye que, desde el inicio del proyecto museológico, se ha concedido una gran importancia a la presencia de audiovisuales, juegos y módulos interactivos, con clara finalidad de enriquecer el discurso histórico principal con aspectos temáticos y técnicos, pero que además sirvieran al visitante de herramienta para profundizar en el discurso expositivo y en todos aquellos aspectos asociados a la historia del traje y de la indumentaria.

Proyecciones de vídeo, pantallas de televisión, módulos sonoros, audio guías, tecnología PDA, puntos de consulta informáticos, realidad virtual, aplicaciones... cada vez son más los recursos y equipamientos de los que pueden disponer los museos y centros culturales en la actualidad. En base a esto, Besolí (2008:3) propuso la siguiente definición de lo que ya podía considerarse un nuevo tipo de museografía: “La museografía audiovisual es la disciplina museológica que concibe, diseña, aplica y evalúa todas aquellas estrategias y recursos que, mediante el lenguaje audiovisual y multimedia, comunican, de forma sincrónica a la visita, los contenidos del museo en base a unos objetivos narrativos y didácticos específicos” (Besolí, 2008:3). Además, añade que las principales funciones de estos recursos audiovisuales son, entre otras, informar, documentar, ilustrar, evocar, ambientar, narrar e interpretar.

Por su parte, Bellido y Ruiz (2012:2) señalan la difusión como uno de los aportes clave de las nuevas tecnologías: “Las posibilidades que la aplicación de estas tecnologías ofrecen dentro de la difusión posibilitan la democratización del acceso a la información que redundan en un acercamiento “inmediato” al bien patrimonial.”. Esto lograría, por ejemplo, suprimir las desigualdades geográficas.

Además, una de las principales cuestiones que se debaten en cuanto al empleo de las nuevas tecnologías en el ámbito cultural es el de su utilidad didáctica. Este tipo de recursos permiten la estructuración de la información adaptándola al público al que se dirige, pueden crearse filtros de acceso dependiendo del interés del visitante y organizar contenidos según la intencionalidad docente o divulgativa. Hoy en día, los usuarios se encuentran preparados para asimilar información a través de pantallas ya que estas forman parte de distintos aspectos de sus vidas. El aprovechamiento de los medios audiovisuales supone, por lo tanto, la oportunidad de crear un diálogo participativo y bidireccional. Proporcionar información, ayudar a interpretarla y generar una comunicación directa son elementos de éxito a la hora de crear una experiencia (*offline* y *online*) que se convierta en aprendizaje.

Imagen 22. Guía PDA Museo del Louvre, París



Nuevas Tecnologías en el Arte (2010)

Sin embargo, no todo son ventajas en lo relativo al empleo de nuevas tecnologías en el recorrido del museo y es que, muchas veces, hay una carencia en cuanto a estudios de evaluación que comprueben la efectividad de estos medios y, también, se debe evitar caer en una duplicación de material ofrecido y que puede generar pérdida de atención en el público y de efectividad desde la gestión del centro. Como hablábamos al principio de este epígrafe, no se trata pues de adaptar indiscriminadamente sino de hacerlo en base a unos objetivos claros para cada recurso empleado.

Si hay un medio interactivo que ha ido ganando terreno en los últimos años dentro de la visita presencial al museo es el de las aplicaciones móviles o apps para museos. Estas aplicaciones ofrecen más contenido que las audio guías, ya que añaden la posibilidad de ver las obras en detalle gracias al zoom de la interfaz táctil del dispositivo móvil, y suponen una gran facilidad de acceso al poder ser descargadas incluso antes de la visita. Una de las primeras en surgir fue “Love Art” de la National Gallery de Londres, que incluía información sobre su colección y contenido interpretativo en formato audio (Villaespesa, 2012:19).

Por otro lado, el Museo de Brooklyn fue el primer centro en lanzar una aplicación para iPhone en el año 2009. Más tarde lo haría para Android, siendo también de los primeros

museos en tener una aplicación para este sistema operativo. En los últimos meses de 2009 y durante el año 2010 fueron muchos los museos norteamericanos que crearon aplicaciones móviles, bien para facilitar el conocimiento de su colección permanente o bien como complemento a las distintas exposiciones temporales que iban desarrollando. Actualmente, casi todos los grandes museos de EE.UU. cuentan con una o varias aplicaciones.

Araceli Corbo, responsable de la Biblioteca Centro de Documentación del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), realiza una selección de las aplicaciones más destacadas del panorama museístico actual (Fundación GSR, 2012).

Brooklyn Museum

La aplicación desarrollada por el Museo de Brooklyn es gratuita. No ofrece grandes novedades con respecto a una página web. Desde ella se puede acceder a las exposiciones actuales, a un calendario de actividades y a su colección, además de a la información general para el visitante. Desde la aplicación se tiene acceso directo a la web donde se amplía la información y la navegación por todos los contenidos del museo.

Además de por ser el museo pionero en contar con una aplicación móvil, el Brooklyn Museum ha sido premiado en numerosas ocasiones por proyectos como Split Second: Indian Painting y Click, una exposición fotográfica en la que se apelaba a «la sabiduría de la multitud» como idea de *crowdcuration* o comisariado colaborativo. El museo de Brooklyn destaca por el relevante papel de colaboración que ofrece a sus usuarios y visitantes

MoMA, The Museum of Modern Art

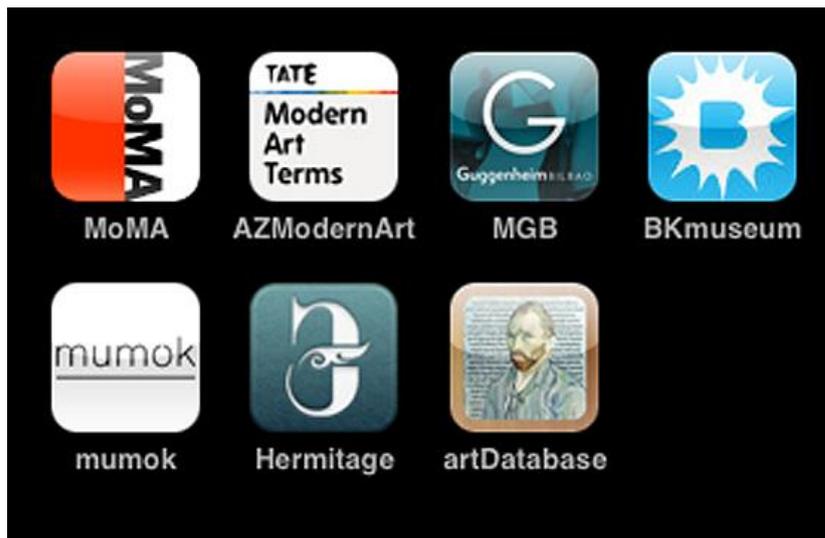
El Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA) es uno de los museos más importantes del mundo. Está situado en Manhattan y fue inaugurado en 1929. Acoge una de las colecciones de arte moderno de más relevancia, que permite comprender el arte de nuestros días.

El MoMA cuenta desde el 2010 con aplicaciones para iPhone, Android y iPad. La aplicación del MoMA para iPhone, permite localizar el museo en la ciudad norteamericana, planificar la visita a sus instalaciones, navegar o buscar en decenas de

miles de obras de su colección, realizar tours multimedia o aprender sobre artistas y términos de arte. Precedido de una imagen como cabecera, cuenta con diferentes opciones de navegación (Fundación GSR, 2012):

- Un **calendario** con las exposiciones actuales y futuras, con los eventos diarios y con la posibilidad de compartir estos contenidos a través de Facebook o Twitter.
- **Tours**, que incluyen los podcast explicativos de una visita al MoMA, con cinco opciones de recorrido distintas. También se puede navegar por los diferentes pisos del edificio o por obras concretas previamente seleccionadas.
- Un **índice** de todas las obras y artistas de la colección, así como una base de datos de términos de arte.
- **Información** general sobre los servicios del museo, donde podremos obtener el horario, información sobre la tienda, las características de admisión y otras direcciones de interés.
- Además, se pueden obtener fotografías de obras de arte con la posibilidad de enviarlas por correo electrónico, así como construir una lista de reproducción con los *podcast* del MoMA. Esta aplicación requiere conexión a internet.

Imagen 23. Aplicaciones de Museos



Fundación GSR (2012)

The TATE Guide Modern Art Terms

La guía de términos de arte moderno de la galería británica más importante de arte contemporáneo, la TATE Modern, recoge más de trescientos términos que definen movimientos, medios de comunicación, grupos, escuelas y técnicas. La interfase de este diccionario de arte para iPad o iPhone, permite navegar en una estructura de seis accesos: el primero engloba todos los términos por orden alfabético, el segundo permite una búsqueda por descriptores y el resto permite recuperar información y obtener conocimientos a través de una galería de imágenes y por categorías. También es posible crear una lista propia de términos favoritos, así como ordenarlos por los términos recientemente visitados.

Cuando el usuario se introduce en la búsqueda, encuentra una combinación constante de imagen y texto explicativo, lo que conduce a una inmersión atractiva. En cambio, no existen relaciones entre términos ni sugerencias de visitas.

La información se puede compartir en Twitter y en Facebook. La aplicación cuenta con ayuda en todo momento. La descarga de esta *app* tiene un coste de 2,39€.

Guggenheim Bilbao

En España, el museo Guggenheim de Bilbao fue el primer centro en contar con una aplicación exclusivamente para móviles, dinámica y con numerosos servicios.

Patrocinada por BBK y desarrollada por TF Editores, la aplicación está disponible en tres idiomas (español, inglés y francés) y puede descargarse de la *App Store* gratis.

Cuenta con más de trescientas imágenes, vídeos y audios. Desde la aplicación, el usuario puede planificar su visita, conocer la programación y navegar por las obras de la Colección a través de un extenso recorrido. El visitante dispone de planos interactivos para facilitar una navegación más dinámica, permite conectarse a YouTube y compartir contenidos a través de Facebook y por correo electrónico (Fundación GSR, 2012).

Imagen 24. App Museo Guggenheim de Bilbao



Villaespesa (2012:19-23)

La aplicación cuenta con cinco secciones dedicadas a los siguientes contenidos:

- **Museo:** Historia del museo, la Red de Museos Guggenheim, planos, conexión con redes sociales y favoritos.
- **Agenda:** recoge la programación y detalles sobre las exposiciones y presentaciones de la Colección.
- **Edificio:** imágenes y vídeos del emblemático edificio, detalles de la construcción, imágenes de exteriores e interiores; así como del famoso arquitecto, Frank Gehry.
- **Colección:** imágenes y fichas detalladas de las obras de la Colección, biografías de los artistas y archivos de audio y vídeo de una selección de piezas.

- **Visita:** información práctica del museo, rutas programadas o la posibilidad de personalizar el recorrido.

Museu Picasso de Barcelona

El Museu Picasso de Barcelona se ha convertido en un museo referente en el uso de las nuevas tecnologías y de las herramientas Web 2.0. En marzo del 2011 estrenó su aplicación móvil para iPhone y iPad, que recoge las obras más destacadas de la colección del museo e información general del mismo. Se puede descargar gratuitamente de la *App Store*.

Desde el museo, consideran que esta aplicación es una plataforma más de información y conocimiento, que permite el acceso a los fondos más destacados de la colección, dota a la práctica como una experiencia estética más y aumenta la accesibilidad. El desarrollo de esta aplicación ha requerido una labor de análisis, resumen y síntesis de la información. Las pautas básicas que se han tenido en cuenta son la selección de los contenidos más relevantes para el usuario, la síntesis y esquematización de la información, la ordenación por prioridades del usuario móvil y la elaboración de un diseño claro y una navegabilidad sencilla, según explica el departamento de Prensa y Comunicació Museu Picasso (Fundación GSR, 2012).

Más allá de los diferentes debates que puede generar el empleo de este tipo de medios para los museos, cabe preguntarse en conclusión cómo podemos usar mejor la tecnología para educar, para crear un apropiado y auténtico contexto cultural y para entretener sin reducir la experiencia cultural a un parque temático. Burnette (2009:10-13) establece una serie de buenas prácticas y consideraciones a la hora de adaptar los recursos tecnológicos:

- Confianza del público. Los museos son vistos como instituciones educativas y “árbitros” de la verdad. Los visitantes esperan que los objetos que vean sean reales, que la información sea factible y el contexto el adecuado. Esta relación es fundamental para la experiencia de los visitantes sea física u online.
- Representación. Un valioso beneficio de las nuevas tecnologías es su potencial para conectar a los visitantes con civilizaciones pasadas y diferentes experiencias culturales. Por ejemplo, animaciones hechas por ordenadores avanzados pueden recrear a escala sofisticados modelos de antiguos templos y enseñar cómo eran

usados los diferentes objetos. Habría que plantearse cómo pueden los museos y los públicos colaborar a crear un estándar de calidad para las representaciones culturales.

- Autenticidad. Hay un rápido incremento, sobre todo entre personas jóvenes, a vivir en y a través de la web. Los museos juegan un papel más crítico que nunca en cuanto a defensores de lo auténtico, dirigiendo el deseo humano hacia lo real, hacia la experiencia física, mientras que la tecnología puede llevarnos hacia lo contrario debido a la virtualización. Se deben encontrar diferentes maneras de hacer que obras de arte y artefactos reales lleguen a un gran público y esto se irá haciendo más importante conforme avance la era digital.
- Interpretación. Interpretar la cultura moderna y antigua es lo principal que un museo puede ofrecer. Las nuevas tecnologías proporcionan una larga lista de oportunidades interpretativas (Burnette, 2009:10-13). Sin embargo, hay que tener en cuenta que esto puede causar audiencias fragmentadas. Puede haber diferencias a la hora de acceder y entender las tecnologías entre personas de diferentes razas, edades, sexo y grupos socioeconómicos. Las nuevas tecnologías están expandiendo el rol interpretativo del público como cuenta historias, recogedores de datos, comisarios y diseñadores de exposiciones. Por ello, deben seleccionarse los recursos interactivos teniendo en cuenta el factor de la diversidad del público y cuál es la mejor forma de retransmitir un conocimiento en concreto.
- Educación y Entretenimiento. Implicar es el primer paso en la teoría del aprendizaje. Las potencialidades de lo multi-media y multi-sensorial pueden enriquecer la experiencia del aprendizaje. Las nuevas tecnologías atraen tanto a las generaciones jóvenes que es un desafío dirigir su atención hacia el objeto real, físico (Burnette, 2009:10-13).

Pero, ¿qué tendencias regirán la evolución de los museos en la adopción de nuevas tecnologías para crear las experiencias del futuro? En el pasado simposio ICOFOM (Eikonos, 2014) se habló de las principales tendencias en museos a partir de 2015.

Entre otras, destacan la transformación digital integral, que significa que es necesaria una aproximación integral y estratégica a fin de utilizar efectivamente la tecnología digital como motor de cambio de procesos y servicios; El móvil en todas partes y para hacer prácticamente de todo; Poner el usuario en el centro del proceso para lograr que tenga una buena experiencia a partir su actitud participativa o la gamificación, es decir,

convertir el museo en un espacio lúdico para el usuario. Todas estas características juntas aportan beneficios como el incremento de la rapidez en la toma de decisiones, un pensamiento más rápido y una memoria más aguda, una mejora de la coordinación motriz y visual y un aumento de la creatividad. Así pues, en general, se está produciendo una desmaterialización de la perspectiva museística como la hemos entendido hasta ahora, siendo los principales protagonistas la cultura digital y la experiencia de la vista.

En este nuevo contexto, los museos deberán adquirir la tecnología audiovisual para satisfacer la demanda. Para ello, se plantean los siguientes aparatos (Eikonos, 2014):

- Los paneles táctiles: son pantallas que el usuario puede manejar por sí mismo recurriendo a aquella información que más le interesa consiguiendo, de esta manera, un mensaje mucho más personalizado y, por lo tanto, más eficaz.
- Videowalls, que en la mayoría de los casos también pueden ser táctiles y ofrecer vídeos en alta definición.
- Proyecciones de vídeo.

Lo principal será que el concepto de “interactividad” esté presente a lo largo de toda la experiencia del usuario para lograr que este se lleve consigo un buen recuerdo.

2.10. La evaluación en la comunicación cultural

“Para la mayoría de la gente, ir al museo es solo una pequeña parte de su vida diaria, tan solo una de las muchas experiencias en una vida entera llena de ellas... Si vamos a responder a las preguntas fundamentales de por qué la gente visita museos, qué hacen allí y qué impresiones extraen de su experiencia, debemos ver la experiencia del visitante del museo como una serie de eventos interrelacionados entre sí.” (Falk, 2009:34-35)

La función de la comunicación en las organizaciones consiste “no solo en planificar y gestionar, sino también en evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa con los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece” (Álvarez, 2010:2).

Por lo tanto, el desarrollo de técnicas de evaluación en las organizaciones e instituciones no se debe a una función opcional añadida, sino que tiene valor en sí misma al formar parte del desarrollo de las mismas estrategias comunicativas que se llevan a cabo. Es lo que suele calificarse como gestionar la comunicación de forma racional, ya que en este aspecto existen diferentes posturas sobre la necesidad de evaluación para la toma de decisiones posterior o no.

El fenómeno de la evaluación en comunicación atañe a todas las dimensiones de la gestión de la comunicación.

“Conocer los resultados tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos.” (Álvarez, 2011:10-11)

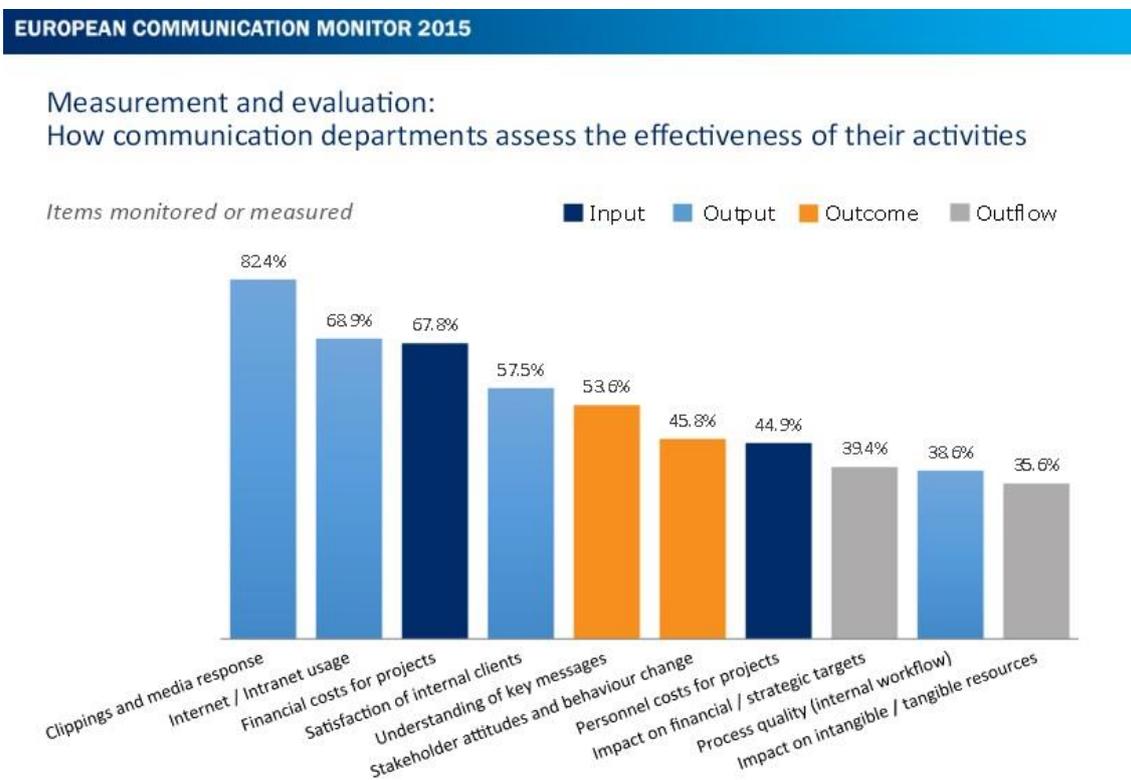
Desde el año 2007, el *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* y el *European Association of Communication Directors (EACD)* elaboran anualmente el *European Communication Monitor* en el que se identifican las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones

en las que trabajan, conectando las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos.

“Como se puso de manifiesto en ediciones anteriores del ECM, la investigación evaluativa no ha alcanzado en Europa los niveles más desarrollados. (...). La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84%) o de Internet/intranet (64%), pero sólo un tercio (34.4%) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales.

(...) Las limitaciones en la evaluación y el escaso control en el nivel de *outflow* se refieren a la necesidad de relacionar las estrategias de comunicación y de la organización y con la brecha ejecutiva que se produce en los roles profesionales. La mayor demanda de evaluación surgida con la crisis económica podría convertirse en una excelente oportunidad para conseguir un mayor desarrollo en los niveles superiores de medición.” (Moreno, 2009:18)

Figura 24. Gráfico European Communication Monitor 2015



Fuente: **European Communication Monitor (2015:72)**

Según la edición 2015 del European Communication Monitor y, al igual que ocurre en la encuesta del año 2009, vemos que los responsables de comunicación en Europa se basan, para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82,4%) y el uso de Internet/intranet (68,9%). Sólo un 36,6% evalúa los impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles. Con lo cual, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal.

En el caso de los estudios de evaluación e investigación en las instituciones culturales, estos pueden tomar diferentes formas, desde la observación de los visitantes interactuando con las obras en una exposición hasta entrevistas a pequeños grupos sobre sus razones para no visitar museos, a menudo reflexionando sobre perspectivas teóricas y metodológicas que pueden ser aplicadas al trabajo de evaluación en el sector cultural. La “investigación” supone la exploración de hipótesis sobre el comportamiento humano y los resultados de la comunicación en una nueva generación. La “Evaluación”, por otro lado, se refiere a la recopilación sistemática de datos para tomar decisiones sobre la continuación o la mejora de una acción o actividad específica bajo estudio. En ambos casos las herramientas metodológicas son parecidas, pero se usan con diferentes objetivos.

Tanto la investigación como los estudios de evaluación pueden ayudar a las organizaciones del sector cultural a entender mejor las necesidades de sus visitantes y usuarios.

Con el objetivo de que el trabajo de evaluación tenga el impacto más beneficioso, sería ideal que se tratara de un proceso continuado, integrado en todas las actividades de la organización, con la implicación de todo el personal a la hora de implementar los mecanismos de evaluación e incorporar canales de comunicación con el público donde consideren relevante. De esta manera, la evaluación puede ser una herramienta de valor para la gestión cultural y el desarrollo estratégico. Para conseguirlo, sin embargo, es importante definir estrategias de evaluación que se encuentren estrechamente relacionadas con los objetivos de la organización y ofrezcan asistencia para el cumplimiento de estos.

Un ejemplo de ello lo encontramos en el estudio de caso sobre *The Kelvingrove Museum and Art Gallery* en Glasgow (Economou, 2004:3), uno de los museos más visitados de Inglaterra fuera de Londres, recibiendo alrededor de un millón de visitantes

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

al año. Este museo propuso una serie de cambios con el objetivo de satisfacer en mayor medida a su público, que se llevarían a cabo, inicialmente, desde 1999 hasta 2004:

- Hacer cambios en el edificio para mejorar la accesibilidad y funcionalidad.
- Mejorar y desarrollar las comodidades destinadas a los visitantes.
- Mejorar y desarrollar el recorrido de las exposiciones del museo de forma que satisfagan los intereses y necesidades de información por parte de los visitantes.

La estrategia de evaluación que diseñaron fue la siguiente (Economou, 2004:4):

- Establecer una visión global y un contexto para el desarrollo del trabajo de evaluación en el museo.
- Asegurarse de que el personal del museo entiende la importancia de la evaluación y cómo puede ser incorporada al trabajo diario.
- Informar a los visitantes y personas interesadas sobre cómo el museo pretende implementar la evaluación para mejorar la comunicación con su audiencia (ambos, visitantes comunes y target).
- Completar el proceso con evaluación externa y otras investigaciones y consultas relacionadas.

La metodología que empleó el *Kelvingrove* se basó en una encuesta destinada al público que fue complementada por una serie de entrevistas estructuradas, uno de los métodos más comunes en estudios de evaluación de visitantes.

El museo reconoció, por lo tanto, la importancia del rol de la evaluación y la consulta a la audiencia. Gracias a estos estudios se dio un primer paso en determinar quién visita el museo y cómo sus exposiciones eran percibidas por visitantes y no visitantes. Exploraron las reacciones iniciales a los nuevos métodos expositivos y temáticos y registraron la satisfacción de los visitantes respecto a las nuevas comodidades. De esta forma, ayudaron a crear una imagen más clara sobre sus visitantes y la experiencia de su visita.

Como hemos podido comprobar en el estudio de caso descrito por Economou (2004), los Estudios de Visitantes se configuran como una de las principales herramientas de evaluación de la comunicación en museos, en concreto dentro del ámbito de la comunicación externa. Se trata de un método utilizado durante los años 20 y 30 del siglo XX, especialmente en los Estados Unidos, y que a pesar de su utilidad quedó

perdido en las posguerras. Fue a finales de los 60 cuando volvió a aparecer en dichas instituciones y se consolidó gracias a la introducción de la comunicación en la vida de los museos. Al principio, se restringió al estudio de las características sociodemográficas de los visitantes, pero en el caso de los museos de ciencia, estos encontraron una manera de verificar a través de ellos si cumplían con sus objetivos educativos. Hoy en día, los Estudios de Visitantes forman parte de los museos no solo en el proceso expositivo sino también como herramienta de gestión. Esto ha ocurrido gracias al interés que los museos de ciencias han visto en esta herramienta y que ha sido seguido por los museos de arte.

Este interés por las reacciones del público se debe en parte a la necesidad de llegar a públicos más amplios:

“La exposición deberá no solo mostrar objetos según una secuencia única de progreso lineal (de la historia de una sociedad o de un individuo o de su obra) o una taxonomía normativa y ahistórica (de especímenes culturales o naturales) que excluye, constituyéndolos, los casos anómalos, sino proponer los puentes necesarios para poder comprender los procesos culturales múltiples, complejos, híbridos, de cuales son representativos los objetos que se muestran: exposiciones que traduzcan ideas y conceptos, parece ser la nueva consigna.” (Cousillas, 2012: 2)

Además, Cousillas (2012:5-6) nos habla de las cuatro principales tendencias a la hora de realizar estudios de visitantes en los museos artísticos:

1. Las circunstancias en que acontece la visita del público al museo y a sus exposiciones. Estos estudios generalmente se sustentan principalmente en la observación de la conducta de los visitantes y en un relevamiento de opinión con cuestionarios. Las investigaciones llevadas a cabo en EE.UU. y Canadá indican que la tercera parte de las personas que visitan los museos más importantes de esos países, no entra a las salas de exposiciones. Se detectan diferencias en la manera que se accede a las muestras, hay individuos a los que les gusta leer información o ver complementos audiovisuales, comprometerse activamente con los objetos, resolver problemas. Estas modalidades varían según la compañía y las circunstancias de la visita. Todo indica que hay necesidad por parte del público de que el museo le ofrezca una amplia gama de medios que involucre imagen, texto y sonido y la redundancia en la expresión de los contenidos



2. Indagación de creencias, conceptos y opiniones de los visitantes: es decir los aspectos propiamente simbólicos de la interpretación del patrimonio. Un caso especial lo constituyen los estudios de comprensión de los textos de apoyo que suelen acompañar las exposiciones y con los cuales los curadores creen controlar la interpretación del mensaje expositivo. Y la mayoría de estos estudios fundamentalmente ponen en evidencia la distancia que media entre la propuesta de interpretación del museo y las que efectivamente se producen en los diferentes sectores del público. Aquí las variables dadas por la pertenencia social y la formación educativa previa juegan un importante papel a la hora de buscar explicaciones , pero también cobra importancia la evidencia creciente de que el museo y sus exposiciones deben ser considerados como ámbitos semióticamente eficaces que posibilitan o imposibilitan modalidades de interpretación socialmente ya disponibles.
3. Estudios de recorridos, paradas y rutinas de desplazamiento en el espacio de los visitantes. partir del registro de observaciones y entrevistas a los visitantes se ha concluido que los recorridos no siguen un patrón único sino que presentan variaciones. Fundamentalmente estos estudios ponen en evidencia que no son los carteles los únicos elementos que activan la interpretación del patrimonio en el público sino el museo y la exposición como conjunto.
4. Perfiles sociodemográficos y hábitos de consumo cultural: este tipo de estudios se dirige a establecer aspectos macrosociales o tendencias generales en el consumo cultural de la población, que incluye las motivaciones y frecuencia de usos de los servicios museales en el mediano y largo plazo. Generalmente son llevadas a cabo por organismos “supra-museos” (Direcciones de Museos, Direcciones de Cultura) y abarcan una indagación sobre instituciones puntuales a lo largo de varios años o un área de gestión cultural amplia en un lapso de tiempo determinado. Un ejemplo conocido de este tipo de estudios es el Observatoire Permanent des Publics, OPP instrumentado por la Dirección de Museos de Francia desde 1991 mediante la aplicación de un cuestionario en 40 museos un día determinado del año.

Tanto estas últimas tendencias en estudios de público de museos, como la información que se ha ido planteando a lo largo de los anteriores capítulos, ponen en evidencia la necesidad del cambio constante en el museo para adaptarse a sus nuevos públicos



potenciales, pero también a los tradicionales. Es en este momento cuando resulta inevitable continuar refiriéndose a las nuevas tecnologías y su relación actual tanto en estrategias de comunicación externa directa con los públicos como de evaluación de las mismas.

“Lazos de luz azul” (Asensio y Asenjo, 2011) es un proyecto cuyo objetivo es evaluar el tipo de experiencia que utilizan como recurso las nuevas tecnologías en más de un centenar de instituciones de presentación del patrimonio españolas.

Los resultados que se desprenden muestran que las instituciones no disponen de enfoques teóricos coherentes desde los que plantear el papel de las nuevas tecnologías, por lo que se implantan nuevas tecnologías bajo criterios muy superficiales, cambiantes y desde un enfoque muy tradicional. Esto da lugar a una mayor extensión de tecnologías 1.0., mientras que las experiencias 2.0. y 3.0. siguen siendo minoritarias aunque interesantes.

En este sentido, puede afirmarse que las NTICs tienen ciertas potencialidades para la comunicación, interpretación y aprendizaje en contextos de presentación del patrimonio. Sin embargo, las tecnologías no son a priori una garantía de éxito. Es necesario diseñar buenos programas y contenidos que realmente aprovechen esas potencialidades tecnológicas.

La consecuencia más importante de toda esta investigación fue la constatación de la escasez de evaluación, lo que impide una posición mínimamente crítica sobre el uso de estas tecnologías en el contexto patrimonial (Asensio y Asenjo, 2011: 96-97).

Por lo tanto, podemos concluir que, al menos, a nivel nacional la evaluación es una de las funciones de la comunicación dentro de los centros de arte y museos que también se encuentra en vías de desarrollo. Esto nos lleva a su vez a regresar a la reflexión sobre la necesidad de un cambio de mentalidad que permita conocer a esa nueva generación de visitantes que también llaman “Nativos Digitales” y que se encuentran en constante relación con las nuevas tecnologías. Una vez más, caemos en la evidencia de que museos y NTIC se encuentran condenados a entenderse y su combinación ideal dependerá no solo del simple uso de este tipo de herramientas, sino también de saber seleccionar las adecuadas de forma crítica y racional. Para concluir y profundizando en esta última consideración, encontramos una serie de recomendaciones generales en la implantación de nuevas tecnologías en los museos recogidas desde el Museo de Ciencias de Virginia (Witschey, Parry, Maurakis y Hagan, 2006: 25-27). Estas recomendaciones están basadas en la experiencia de los profesionales de museos que

han decidido implantar la tecnología, existen una serie de recomendaciones aplicables a distintos proyectos potenciales:

1. La tecnología es un medio no un fin: la implementación de la tecnología debe suponer un valor añadido a la experiencia del visitante, permitiendo al público interactuar con el museo o con otros.
2. Escoge con prudencia: con una multitud de implementaciones tecnológicas potenciales, será posible para cada museo tratar de abarcarlas todas. Sin embargo, la mayoría de los museos con éxito en este aspecto han escogido un área de aplicación determinada o un pequeño número de tecnologías con las que experimentar. Los museos deben escoger la tecnología específica que apoye su programa y objetivos en la experiencia de los visitantes.
3. Conoce a tu audiencia: entiende a tu audiencia (la forma en la que usan la tecnología en su vida diaria y cuáles usan). Investigar el target es esencial para crear un programa tecnológico exitoso. Una vez implantado, debe satisfacer los intereses y necesidades de los visitantes.
4. Educar a los usuarios. Muchos programas tecnológicos fracasan porque sus usuarios no entienden cómo funcionan.
5. Diseñar para la experiencia, no como un hardware. Cada tecnología que el visitante usa continuará adaptándose a los cambios mientras que es usada.
6. Proveer suficientes fuentes.
7. Lo primero no es siempre lo mejor. Antes de implantar una nueva tecnología, el museo debe examinar cuidadosamente si podría funcionar bien o no. En este aspecto se destaca la importancia del prototipo, probar cosas con visitantes reales para ver cómo lo usan, si les gusta o no o cuanta preparación requieren.
8. Desarrollar relaciones estratégicas. Implementar nueva tecnología puede ser cara y requerir un desarrollo lento. Los museos deben potenciar relaciones estratégicas con otras instituciones que puedan ayudar al museo a aumentar sus fuentes financieras y personales que permitan al proyecto tener un impacto significativo en la comunidad educativa.

3. METODOLOGÍA

En primer lugar se debe aclarar que esta investigación se realizará a partir del procedimiento inductivo característico de las ciencias sociales, con lo que se partirá de un razonamiento particular hacia el general.

Aunque a priori pueda parecer fácil establecer una lista del universo de esta investigación, aún no se dispone de un documento concreto en el que se contemplen todos los museos artísticos independientemente de su titularidad. Debido a esto, se ha conseguido establecer una muestra de un total de 40 museos a través del Directorio de Museos y Colecciones de España 2011 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, del Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas, perteneciente a la Consejería de Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía y de la web oficial del Área de Turismo de Andalucía www.andalucia.org.

1. Museo Antonio Manuel Campoy de Cuevas de Almanzora, Almería.
2. Museo Casa Ibáñez de Olula del Río, Almería.
3. Museo de Almería.
4. Centro de Arte Museo de Almería (CAMA)
5. Museo Cruz Herrera de La Línea de la Concepción, Cádiz.
6. Museo Ruiz- Mateos de Rota, Cádiz.
7. Fundación Nmac- Montenmedio de Arte Contemporáneo de Vejer de la Frontera, Cádiz.
8. Museo Garnelo de Montilla, Córdoba.
9. Museo de Bellas Artes, Córdoba.
10. Museo Julio Romero de Torres, Córdoba.
11. Museo Adolfo Lozano Sidro de Priego de Córdoba.
12. Museo del Paisaje Español Contemporáneo de Priego, Córdoba.
13. Centro de Arte José Guerrero Diputación de Granada.
14. Fundación Rodríguez Acosta de Granada.
15. Museo de la Alhambra, Granada
16. Museo de Bellas Artes de Granada.
17. Centro de Arte Moderno y Contemporáneo Daniel Vázquez Díaz de Nerva, Huelva.
18. Museo de Huelva.

19. Museo Rafael Zabaleta de Quesada, Jaén.
20. Museo de Escultura Jacinto Higuera de Santisteban del Puerto, Jaén.
21. Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Villatorres, Jaén.
22. Museo de Jaén.
23. Museo Internacional de Arte Naif, Jaén
24. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga.
25. Museo del Grabado Español Contemporáneo de Marbella, Málaga.
26. Museo Ralli Marbella, Málaga
27. Colección Museográfica del Vidrio y el Cristal de Málaga.
28. Museo de Patrimonio Municipal de Málaga.
29. Museo Picasso, Málaga.
30. Museo Carmen Thyssen, Málaga.
31. Fundación Picasso. Museo- Casa Natal de Málaga.
32. Museo de Félix Revello de Toro, Málaga.
33. Museo Jorge Rando, Málaga
34. Centro de Arte Contemporáneo de Mijas, Málaga
35. Museo de Arte Contemporáneo José María Moreno Galván de Puebla de Cazalla, Sevilla.
36. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Sevilla.
37. Museo de Bellas Artes de Sevilla.
38. Museo Etnográfico y de Arte Contemporáneo de Castilblanco de los Arroyos, Sevilla.
39. Colección Museográfica de Gilena, Sevilla.
40. Museo de Artes y Costumbres de Sevilla

Con el objetivo de obtener datos e información necesaria para realizar el estudio planteado, se proponen las siguientes herramientas metodológicas que ayudarán a precisar y profundizar en mayor medida en el objeto de esta investigación:

- La observación no participante
- El análisis de contenido
- La encuesta
- El método Delphi

3.1. La Observación directa no participante

La primera técnica que se empleará en este estudio será la observación no participante, con el objetivo de extraer información sobre la experiencia que el visitante vive durante su recorrido por el museo y cómo este se comunica con él. Ruiz (1998:79-80) recoge los requisitos de esta técnica: “La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria (...). Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa”.

Según Wimmer y Dominick (2001:111), existen distintas modalidades de técnicas de observación según el grado de participación del investigador y según el grado de encubrimiento de proceso de observación:

1º En la observación abierta, el investigador se identifica pero se reprime de participar en el proceso observado. Los individuos son conscientes de que están siendo observados.

2º En la participación abierta, la presencia del investigador también es conocida por los individuos observados, pero además el científico participa e interviene en el desarrollo de la situación.

3º En la observación encubierta, el investigador se limita a observar sin que las personas analizadas sean conscientes.

4º En la participación encubierta, el investigador participa en la situación que se observa, pero no se identifica como investigador

Así pues, podemos afirmar que la observación que realizaremos será de carácter encubierto según estos autores.

Las pautas generales que seguiremos durante el empleo de esta técnica serán las siguientes:

1º) **Elección del lugar para la investigación.** Los lugares en los que se desarrolla esta observación no participante son los 40 museos artísticos andaluces seleccionados previamente.

2º) **Identificación de las unidades de observación.** Se centrarán en las diferentes conductas de comunicación que establecen los visitantes durante su paso por el museo, tanto con el personal como con elementos informativos o la disposición y estructura de las salas y las distintas partes que integran el centro. También, se tendrá en cuenta la interacción que pueda establecerse entre el visitante y el museo a partir de las nuevas tecnologías o de forma personal directa.

3º) **Selección muestral de las unidades de análisis.** En este caso, se realizará un muestreo de datos específicos, es decir, se registrarán únicamente los indicios de conducta o comunicación que el observador considere relevantes de cara a los objetivos del estudio o según la prescripción del investigador.

4º) **Registro, codificación y categorización de los datos.** El registro será semicategorizado, con lo cual, se procederá a relatar todas las conductas en base a una serie de temas de la hoja de campo diseñada previamente.

5º) **Medición de lo observado y análisis de los datos.**

3.2. El análisis de contenido

La aplicación del análisis de contenido como técnica metodológica de investigación en ciencias sociales tiene un origen histórico reciente. Su aplicación de manera científica data de la II Guerra Mundial, pues fue utilizada por los aliados de manera regular, con éxitos notables, para el estudio de las informaciones dadas en los medios de comunicación nazis. Autores como Sierra (2003:287), afirman que se trata de la técnica más elaborada y que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental.

A la hora de definir qué es exactamente el análisis de contenido y en qué consiste, encontramos respuesta en diversos teóricos que, a lo largo del tiempo, han ido matizando este concepto. Wimmer y Dominick (2001:287) recogen algunas de las más destacadas:

1978. Walizer y Wienir lo presentan como cualquier procedimiento sistemático ideado para examinar el contenido de una información archivada.

1980. Krippendorff lo define como una técnica de investigación capaz de realizar inferencias válidas y estables a partir de unos datos, en torno a su contexto.

1986. Kerlinger aporta la definición más estandarizada: “El análisis de contenido es un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables.”

El análisis de contenido se configura, por lo tanto, como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización (Porta y Silva, 2003:9):

OBJETIVA: emplea procedimientos de análisis que pueden ser reproducidos por otras investigaciones de modo que los resultados obtenidos sean susceptibles de verificación por otros estudios distintos.

SISTEMÁTICA: exige la sujeción del análisis a unas pautas objetivas determinadas.

CUANTITATIVA: mide la frecuencia de aparición de ciertas características de contenido y obtiene datos descriptivos por medio de un método estadístico.



CUALITATIVA: detecta la presencia y ausencia de una característica del contenido y hace recuento de datos secundarios referidos a fenómenos a los que siempre es posible hacer referencia.

REPRESENTATIVA: selecciona materiales y la presencia de categorías en los mismos que aparecen en número suficiente para justificar el recuento.

EXHAUSTIVA: una vez definido su objeto no puede olvidarse nada de él.

GENERALIZACIÓN: tiene unas hipótesis que debe probar de cara a extraer conclusiones en una investigación.

En relación a estas características, hay que señalar que existen distintas corrientes teóricas sobre si debería considerarse al análisis de contenido como una técnica solo cuantitativa y no cualitativa. Sin embargo, puede considerarse la existencia de ambos: en el análisis cuantitativo lo que sirve de información es la frecuencia de aparición de ciertas características de contenido. Por otra parte, en el análisis cualitativo es la presencia o ausencia de una característica de contenido dada, o de un conjunto de características, en un cierto fragmento de mensaje que es tomado en consideración (Bardin, 1986:15).

No podemos concluir este breve recorrido teórico sobre la técnica metodológica que nos ocupa sin prestar atención a los procedimientos que deben llevarse a cabo a la hora de desarrollar el análisis de contenido y que posteriormente aplicaremos a nuestro objeto de estudio. Según Wimmer y Dominick (2001:174) las pautas para su correcta realización son las siguientes:

1. Formulación de la pregunta de investigación o hipótesis.
2. Definición de la población de análisis.
3. Selección, partiendo de dicha población, de una muestra adecuada.
4. Elección y definición de las unidades de análisis. (es cada uno de los elementos que se cuantifican. Se trata de la porción más pequeña de análisis y al mismo tiempo una de las más importantes).
5. Construcción de las categorías de contenido que se van a emplear.



6. Determinación de un sistema de cuantificación.
7. Adiestramiento de los codificadores y realización de pruebas de ensayo.
8. Codificación del contenido de acuerdo con las definiciones establecidas.
9. Análisis de los datos obtenidos.
10. Formulación de conclusiones y búsqueda de explicaciones.

En el caso de la presente investigación, esta herramienta se centrará en el análisis cuantitativo y cualitativo de las páginas web y las redes sociales de todos los museos seleccionados, con el objetivo de estudiar la gestión de la comunicación externa directa que realizan y el empleo de web 3.0. El período de análisis será de abril a junio de 2014. Durante este período y, concretamente, con motivo del Día Internacional de los Museos, 18 de mayo, se procederá a observar el comportamiento de los museos en el entorno online, analizando desde la información y las iniciativas de difusión que realizarán en sus webs hasta sus interacciones con el público para ver si este día influye de alguna forma en el aumento de comentarios, retuiteos, etc. De esta forma, podremos centrarnos con mayor profundidad y amplitud en conocer si la interactividad se lleva a cabo realmente y no solo de forma aparente.

El análisis de contenido se lleva a cabo por medio de la codificación, que es el proceso por el cual las características del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis (Sampieri, 2003). Para ello, se establece como instrumento de medición una ficha que contiene categorías codificadas de variables que permitan el análisis y que está diseñada específicamente para obtener los resultados pertinentes.

El código o conjunto de categorías establecidas de acuerdo con un orden lógico, en este caso, se centran en aspectos formales y de contenido que permitirán el estudio de la web en cuestión. En primer lugar, se comprobará la funcionalidad atendiendo a la facilidad de navegación, el uso o no de un lenguaje comprensible, el empleo de gráficos y contenido audiovisual. También, se estudiará la necesidad de registro o no para acceder a los contenidos de la web, así como la posibilidad de elección de idioma e idiomas disponibles. Después, observaremos qué tipo de contenido destaca en la portada: información de actualidad, presentación del museo, próximos eventos, etc. A continuación, estudiaremos la presencia de las distintas herramientas de la web 3.0 que puede contener la página de cada museo con el objetivo de conocer su nivel de uso y la

interactividad que estas generan. Se tendrán en cuenta blogs, presencia en redes sociales, webforums y RSS.

En este punto y para que el análisis sea lo más completo posible, se cumplimentará una ficha de análisis complementaria de la anterior, en la que se tendrá en cuenta no solo en qué redes sociales se encuentra presente, sino también la frecuencia de actualización y la relación que mantiene con el público a través de ellas. Facebook, Twitter, Google +, Instagram, Pinterest, Youtube, Vimeo, Flickr, LinkedIn y Delicious serán las principales redes sociales analizadas. Para comprobar si la comunicación online con el público tiene un carácter fluido y participativo, se llevará a cabo el análisis y revisión de todas las publicaciones y sus correspondientes interacciones durante el período de tres meses especificado anteriormente. Teniendo en cuenta tanto el número de interacciones efectuadas como la tipología de las mismas en cuanto a su contenido (informativo, reacción a una publicación, participación en adivinanzas y concursos) y carácter positivo, negativo o neutro.

Por otra parte, se profundizará en la arquitectura de la información, analizando la organización y estructura del contenido, su actualización y los contenidos virtuales y audiovisuales que emplea. También, tendremos en cuenta la presencia en la web de elementos que forman parte de un museo como son la tienda, el auditorio, la biblioteca o la cafetería. La inclusión de dichos elementos se debe a la influencia que estos pueden tener en la comunicación directa con el público visitante. Finalmente, destinaremos el último apartado de la ficha a las observaciones que se deban tener en cuenta para realizar un análisis más exhaustivo.

FICHA DE ANÁLISIS: PÁGINAS WEB DE MUSEOS ARTÍSTICOS ANDALUCES

- Nombre del museo: _____
- Fecha de consulta: _____
- Dirección web: _____
- Funcionalidad:
 - Facilidad de navegación Alta Media Baja
 - Intuitividad Sí No
 - Lenguaje comprensible Sí No
 - Uso de gráficos y contenido audiovisual Adecuado Insuficiente
 - Necesidad registro usuario Sí No
 - Posibilidad de elección idioma: Sí No
 - Idiomas disponibles: _____
- Destaca en portada:
 - Información de actualidad Próximos eventos, blogs, redes sociales
 - Presentación del museo Otros: _____
- Elementos de la web 2.0 y 3.0 que contiene:
 - Blogs
 - Presencia en redes sociales (desarrollado en Ficha de análisis complementaria)
 - RSS
 - Webforum
 - Contacto por correo electrónico
 - Newsletters
- Arquitectura de la información
 - Organización y estructura del contenido: _____



Actualización del contenido _____

Utilización de recursos virtuales y multimedia: _____

Público objetivo al que se dirige: _____

- Integración de los siguientes elementos en web:
 - Tienda
 - Cafetería / bar
 - Guías/ personal museo
 - Salón de actos/auditorio
 - Biblioteca/ mediateca

- Observaciones: _____



FICHA DE ANÁLISIS: REDES SOCIALES MUSEOS ARTÍSTICOS ANDALUCES

Presencia del museo en redes sociales:

- Facebook Instagram Flickr Vimeo LinkedIn
 Twitter Pinterest Youtube Delicious Google +

Otras: _____

Nombre de la red social:

Número de seguidores:

Frecuencia de actualización:

Contenido de las actualizaciones:

Número de interacciones registradas:

Frecuencia de las interacciones:

Carácter de la interacción:

- Positivo Neutro Negativo

Contenido de la interacción:

- Informativo Comentario/ sugerencia Participativo (concursos, adivinanzas, etc.)
 Otros _____

Observaciones:

3.3. La Encuesta

La encuesta es una herramienta metodológica característica de las ciencias sociales. Es una técnica cuantitativa y su versatilidad permite utilizarla como instrumento de investigación y también como instrumento de evaluación de personas y procesos.

Pérez Juste (1991:106) considera al cuestionario como una técnica que “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado de formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo”.

La principal diferencia entre encuesta y entrevista es que, en el primer caso, no existe una relación presencial directa entre el investigador y los sujetos que participan en el estudio. Este suele enviarse por correo electrónico incluyendo una carta de presentación donde se explica el procedimiento y se solicita su respuesta, indicando además la posible utilidad de los datos recogidos.

La finalidad de la encuesta es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables objeto de investigación. Tanto la entrevista como la encuesta son poderosos instrumentos para la investigación social. Percepciones, actitudes y opiniones que no pueden inferirse en otras técnicas como la observación resultan accesibles en este caso.

La redacción y el planteamiento de las preguntas son de vital importancia en el momento de elaborar la encuesta, ya que esto determinará la validez de los resultados obtenidos. Si el cuestionario está bien diseñado esto será determinante también de cara a generar interés y respuestas en los sujetos que participan en el estudio. Por lo tanto, las preguntas deben seguir la lógica del individuo para así lograr el pasaje fluido de uno a otro ítem, guiándose por la lógica intrínseca del tema. En este sentido, un planteamiento adecuado puede ser el llamado “enfoque de embudo” y que se refiere al procedimiento, según el cual, el orden del cuestionario parte de preguntas con un carácter más general hasta llegar después a otras más limitadas o específicas.

En la encuesta, las preguntas han de ser exhaustivas y excluyentes, es decir, las respuestas a las preguntas deben abarcar todas las categorías y el encuestado no podrá responder de dos formas diferentes una misma pregunta.

En cuanto a la tipología de las cuestiones, existe la posibilidad de clasificarlas según la respuesta del sujeto. Sierra (2003) distingue tres diferentes: cerradas, categorizadas y

abiertas. En general, suele recomendarse las categorizadas, sobre todo, si se relaciona a una categoría genérica la pregunta “otros” o “cuáles” ya que suministran más información y evitan el coste y trabajo que supone la categorización posterior de las abiertas.

Otros factores de importancia que derivan del buen diseño y deben ser tenidos en cuenta es el tiempo que haya que emplear en contestar la encuesta y el interés personal que suscite. La literatura científica suele recomendar que pueda ser contestado entre media y una hora. Sin embargo, en caso de enviarse por correo este tiempo debe verse reducido considerablemente.

“Cuando se trata de hechos que le son familiares, que está deseando dar a conocer y que cree que significan para él una oportunidad de hacerse oír, el sujeto responde sin fatiga en un tiempo muy superior al de la hora, pero cuando se trata de cuestiones que obligan a reflexionar, acerca de las cuales no hay una actitud definida o que no tenemos ningún motivo para expresarlas y más aún preferiríamos no formularlas, las reservas e incertidumbres van haciendo dilatar las respuestas (...).” (Marín, 1985:308)

Por último, los pasos a seguir por parte del entrevistador/encuestador a la hora de emplear esta herramienta metodológica serán estos:

1. Explicar el propósito y los objetivos de la investigación.
2. Describir el método por el cual se seleccionó al sujeto.
3. Identificar al patrocinador o a la agencia que efectúa la investigación.
4. Comunicar la naturaleza anónima o confidencial de la entrevista en caso de ser así.

El cuestionario de la presente encuesta está dirigido a todos aquellos profesionales que desempeñen labores de comunicación en cada uno de los 40 museos seleccionados en la muestra. Consta de una breve introducción, donde se explica el motivo de su realización y utilidad, además de agradecer la participación. Compuesto por preguntas de las tres tipologías: cerradas, abiertas y categorizadas, este cuestionario comienza con preguntas más generales centradas en conocer los diferentes departamentos de comunicación para luego ir especificando en las acciones de comunicación externa con los visitantes que realiza cada museo objeto de nuestro estudio. Los participantes recibieron el cuestionario por correo electrónico.

El modelo de cuestionario fue enviado a los museos que forman parte de la muestra objeto de estudio en hasta tres y cuatro ocasiones en algunos casos. Incluso, se ha llegado a insistir en su cumplimentación a través de llamadas telefónicas y visitas a algunos centros para conseguir que estos rellenaran el cuestionario. En varias ocasiones, este no ha sido completado por algunos museos, debido al desinterés por parte del personal que lo gestiona, al desconocimiento de nuestro ámbito de estudio o al recelo a admitir públicamente su falta de adaptación a las nuevas tecnologías y a las herramientas de comunicación online. Del total de los 40 museos artísticos andaluces seleccionados, han sido 31 los que han participado en el cuestionario de forma anónima, factor que ha sido determinante en cuanto a la participación de algunos centros. Aquellos que no han intervenido por encontrarse cerrados o poner trabas y evitar intervenir son los siguientes:

Museo Antonio Manuel Campoy de Cuevas del Almanzora, Almería. El museo está gestionado por el Ayuntamiento, pero aun hablando con el personal del mismo por teléfono y en persona resulta imposible conseguir la cumplimentación del cuestionario.

Museo Cruz Herrera de La Línea de la Concepción, Cádiz. Cerró sus puertas durante la realización de esta investigación.

Museo Etnográfico y de Arte Contemporáneo de Castilblanco de los Arroyos, Sevilla. Cerrado en el primer año de investigación.

Centro de Arte Contemporáneo de Mijas, Málaga. Imposible conseguir respuesta después de haber enviado varios correos e intentar hablar telefónicamente con algún responsable.

Museo Ruiz- Mateos de Rota, Cádiz. Cerrado.

Museo Internacional de Arte Naif, Jaén. Cerrado temporalmente por obras.

Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Villatorres, Jaén. No cuentan con departamento de comunicación ni persona que lo gestione y la única persona que se hace cargo del museo no conoce este campo de estudio.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Museo Adolfo Lozano Sidro de Priego de Córdoba y Museo del Paisaje Español Contemporáneo de Priego, Córdoba. En estos dos museos situados en Priego de Córdoba, a pesar de representar dos de los principales atractivos turísticos del municipio, no se ha conseguido contactar con nadie que los gestione en cuanto a actividades y estrategias de comunicación. No se obtuvo respuesta por correo, aun dirigiéndonos a persona supuestamente correcta. La llamada por teléfono y la visita presencial tampoco consiguieron mejor resultado.

Por lo tanto, han sido un total de nueve museos los que no se encuentran reflejados en el estudio.

A continuación, se presenta el cuestionario elaborado para esta investigación.

ENCUESTA DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN MUSEOS ANDALUCES

La presente encuesta forma parte de la realización de la tesis *Gestión de la Comunicación Externa en los Museos Artísticos Andaluces*. Concretamente, el eje central de esta investigación es estudiar la comunicación con el público visitante. El objetivo de esta encuesta es conocer los departamentos, gabinetes o responsables de comunicación que gestionan la comunicación en los museos artísticos del territorio andaluz, teniendo en cuenta tanto la categoría profesional de sus responsables como los recursos y estrategias que destinan a la gestión de la comunicación. Además, a partir de este método pretendemos interesarnos también por la gestión de la comunicación externa que, actualmente, se está llevando a cabo en los museos andaluces en relación a los visitantes. Le agradecemos de antemano su participación que, sin duda, será de gran utilidad para nuestro estudio.

1. Museo:

2. ¿Cuenta con departamento de comunicación?
Sí Sí, pero forma parte de otro departamento
No No, lo gestiona una sola persona
En caso de haber respondido “No, lo gestiona una sola persona”, indique nombre _____ y cargo: _____
Si la respuesta es “no”, puede continuar respondiendo en caso de realizar alguna de las tareas de comunicación de forma independiente.

3. ¿Qué tipo de formación requieren en un profesional de comunicación?
Publicidad Periodismo Com. Audiovisual Otra _____

4. ¿Qué prioridad le otorga a la comunicación externa del museo?
Alta Media Baja

5. Competencias departamento de comunicación:
Publicidad

RR.PP. (gabinete prensa, social media, eventos)

Otros : _____

6. Principales estrategias de comunicación externa:

7. Líneas d actuación destinadas al público visitante:

8. ¿Considera importante el papel de las nuevas tecnologías en la comunicación que se realiza durante el recorrido del museo?

Sí ¿Qué hacen en este sentido?

No ¿Por qué?

9. En cuanto a la interactividad con los visitantes: ¿qué tipo de acciones destinan a ello?

Offline

Atención al público Pantallas con información

Formulario de sugerencias Códigos QR

Otros : _____

Online

Blog Redes Sociales Newsletter RSS webforum

Otros : _____

10. ¿Realizan estudios de evaluación sobre la efectividad de su estrategia de comunicación?

Sí ¿Cada cuánto tiempo?

No

3.4. El Método Delphi

El método Delphi recibe su nombre en relación al antiguo oráculo de Delfos. Fue ideado originalmente a comienzos de los años 50, en el Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation, por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro.

La metodología Delphi permite el análisis prospectivo con la colaboración de un grupo de expertos consultados por medio de un cuestionario estructurado, coordinado y analizado por la dirección del estudio (Landeta, 1999). Otra definición previa a la anterior, es la aportada por Linstone y Turoff (1975:3) que consideran al Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Esta técnica de carácter cualitativo hace posible el proceso de consulta a través de una serie de cuestionarios que son presentados a los panelistas (expertos) y permite obtener consensos y evidenciar divergencias de opinión, identificar tendencias y revelar deseos y expectativas de ocurrencia de sucesos.

La encuesta se lleva a cabo de manera anónima para evitar el efecto de la presencia de líderes que marquen el camino de las distintas opiniones. Actualmente, se suele realizar a través de correo electrónico o mediante cuestionarios web.

Las preguntas se refieren a las probabilidades de realización de la hipótesis o de acontecimientos en relación al tema de estudio. En este caso, versará sobre la dirección que tomará la gestión de la comunicación externa con los visitantes en los museos de Andalucía y si esta terminará por adoptar el camino de la interactividad.

La teoría existente sobre el método Delphi comprende varias etapas sucesivas de envío de cuestionarios. Sin embargo, no existe una regla fija para determinar el número óptimo de rondas ni las dimensiones ideales de cada panel. Landeta (1999) sugiere como idóneo entre 7 y 30 participantes por panel. El número de rondas dependerá, en cada caso, del propósito de la investigación. Si el objetivo es el consenso, es aconsejable realizar tantas rondas como sea necesario hasta que se produzca el acuerdo o haya una estabilidad estadística de las respuestas en las dos últimas rondas. Hay que señalar en este punto que la presentación de los cuestionarios de forma sucesiva no tiene otro

objetivo que el de disminuir el “espacio intercuartil” (Astigarraga, 2004), esto es cuando se desvía la opinión del experto de la opinión del conjunto precisando la mediana de las respuestas obtenidas. El primer cuestionario calcula el espacio intercuartil, el segundo suministra las opiniones de cada experto y abre un debate transdisciplinario para obtener consenso y generación de conocimiento. El tercero, supondría un mayor acercamiento al consenso.

En resumen, los pasos que se deben llevar a cabo para garantizar el éxito del Delphi son los siguientes:

1. Formulación del problema: esta es una etapa fundamental, ya que es muy importante definir con precisión el campo de investigación. Los expertos seleccionados deben poseer la misma noción de este campo. A la hora de elaborar el cuestionario hay que tener en cuenta que las preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes.
2. Elección de expertos: los expertos deben ser elegidos por su capacidad de encarar el futuro y sus conocimientos sobre el tema consultado. Se debe garantizar la independencia de los expertos, por esta razón las opiniones son recogidas de forma anónima y aislada a través de correo electrónico.
3. Elaboración y lanzamiento de cuestionarios (paralelo a la fase 2): los cuestionarios se elaborarán para que faciliten respuestas que puedan ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de realización de una hipótesis, valor que alcanzará en el futuro una variable o evento,...). En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.
4. Desarrollo práctico y explotación de resultados: el cuestionario debe ir acompañado de una nota de presentación que hable sobre las finalidades, el espíritu del delphi, las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato).

A partir de la segunda consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la tercera consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría. Un cuarto

turno de preguntas permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones (intervalos intercuartiles).

Para la realización del Delphi de esta investigación, se han realizado un total de dos rondas, ya que desde los inicios han podido apreciarse diversas líneas de consenso entre los participantes. La relación de los profesionales, académicos y consultores que han formado parte de este cuestionario de expertos es la siguiente⁷:

Profesionales

Soledad Gómez

Actualmente, responsable de difusión, social media y contenido on-line del Museo de la Alhambra. Así como, catalogadora en Desarrollo técnico de funciones museológicas.

Licenciada en Hª del Arte y Experta Universitaria en programación, desarrollo y evaluación de la educación a distancia con nuevas tecnologías. Universidad de Granada.

Máster Universitario en Museología y Máster iberoamericano en educación a distancia en entornos virtuales: diseño, desarrollo, gestión y evaluación.

Actualmente, docente en el Máster de Museología de la Universidad de Granada.

José M. Goicoechea

Licenciado en Historia de América por la Universidad Complutense de Madrid (1990) y

Máster de Periodismo El País-Universidad Autónoma (1991).

Jefe de la sección de Cultura del semanario Tiempo (1998-2009) y Director de Comunicación del Museo Thyssen-Bornemisza desde abril de 2009.

Gema Chamizo

Responsable del Departamento de Prensa y Comunicación del Centro de Arte Contemporáneo de Málaga.

Licenciada en Ciencias de la Comunicación (Periodismo), doctoranda en Periodismo. miembro del grupo de investigación ‘Comunicación Empresarial’ en la Universidad de Málaga, del grupo de Investigación ‘Laboratorio de Comunicación’, también en la UMA, y personal cualificado según el Sistema de Investigación Científica de Andalucía (SICA).

⁷ Currículos de los expertos participantes en el Delphi incluidos en anexos

Marta García

Subdirectora de Comunicación del Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Contrato del Solomon Guggenheim Museum de Nueva York (1994) para coordinar el programa didáctico elaborado con ocasión de la primera exposición de obras de ese museo en Bilbao *Obras Maestras Modernas de la Colección Guggeneheim*.

Licenciada en Historia del Arte y Técnico en Gestión de Museos y Pinacotecas.

Académicos

Mónica Viñarás Abad

Coordinadora de la titulación en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad CEU San Pablo y del Máster en Relaciones Públicas y Organización de Eventos de la misma universidad.

Directora Académica OCARE. Observatorio para la Comunicación y la Acción de la RSE y profesora adjunta a tiempo completo de las asignaturas: Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica.

Doctora por la UCM en Ciencias de la Información, 2005. Premio Extraordinario de Doctorado. Líneas de investigación: Comunicación corporativa y Relaciones Públicas. Gestión de la comunicación corporativa en las instituciones culturales, comunicación y relaciones públicas on line, RSC e imagen y marca.

David Cordón Benito

Profesor ayudante en la Universidad Internacional de La Rioja y doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra. David Cordón es licenciado en Periodismo y “Master of Arts in Museum Studies” por la Universidad de Leicester. Cuenta con diversas publicaciones sobre Comunicación y museos, así como participaciones en congresos y proyectos de I+D+I.

Elena López Gil

Presidenta de AMMA Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía. Miembro de la Red de Expertos en Patrimonio Cultural y Natural, Proyecto Campus de Excelencia Internacional en Patrimonio Cultural y Natural.

Licenciada en Historia del Arte, doctora en Arte Contemporáneo y Magister en Museografía y Exposiciones. Destacan sus artículos en el Boletín de la Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía, Cuadernos de Economía de la Cultura, Revista Mus-A, AEM y sus aportaciones en catálogos y monografías sobre museología. Docente en los Talleres Profesionales en Gestión Cultural y Desarrollo. Andalucía/Marruecos

María Luisa Bellido

Profesora Titular de Historia del Arte de la Universidad de Granada donde imparte asignaturas de Arte contemporáneo. Doctora en Historia del Arte por la Universidad Carlos III de Madrid con la tesis doctoral titulada "*Museos virtuales y digitales: Proyectos y realidades. Del arte del objeto al ciberarte*" (1999).

Coordinadora del Programa de Doctorado de Historia y Artes de la Universidad de Granada y del Master Universitario de Museología de dicha Universidad. Profesora en el Master Oficial Conocimiento y Tutela del Patrimonio Histórico del Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Granada donde imparte la asignatura "Patrimonio Cultural y Tecnologías de la Información y la Comunicación" y del Master en Estudios Latinoamericanos de la misma Universidad con la asignatura "Museos, exposiciones, galerías".

Consultores

Clara Merín

Consultora en comunicación y marketing online con su propia marca personal Ende Comunicación: diseño de estrategias de marketing online, formación, diseño web, community management, marketing de contenidos y blogs (endecomunicacion.com).

Licenciada en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Comunicación Corporativa Web 2.0 por la Universidad de Alcalá e Ipecc.

Nuria Arbizu

Doctorado Europeo en Humanidades por la Universidad de Navarra. Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Creadora de la agenda (web y app) “Navarra Cultural”. Ha trabajado también como profesional freelance en diversos proyectos de Comunicación cultural.

Paula Cabaleiro

Licenciada en Bellas Artes por la Universidad de Vigo y Máster en Arte, Museología y Crítica Contemporáneas por la USC. Es codirectora de la feria de arte contemporáneo Cuarto Público (Santiago de Compostela), directora en Galicia del Festival estatal Miradas de Mujeres, coordinadora del programa de residencias artísticas "Estudio Abierto" de Red Museística de Lugo y Diputación de Lugo.

Pilar DM

Ha trabajado en proyectos vinculados con la comunicación y la gestión cultural, el comisariado y el diseño de exposiciones, la coordinación de espacios expositivos, la consultoría cultural, la aplicación y enseñanza de herramientas 2.0 en el ámbito educativo y cultural, y en la organización de eventos culturales.

Licenciada en Historia del Arte, Máster en Cultura Histórica y Comunicación y Máster en Marketing y Negocio en la Red. Diploma en “Estrategias, Herramientas y Habilidades en la Era 3.0”.

Las dos rondas del cuestionario de expertos fueron realizadas entre marzo y junio de 2015, período durante el cual se obtuvo el consentimiento de participación mediante invitaciones personales por correo electrónico y recogieron las respuestas. El primer cuestionario incide en distintos aspectos que centran el eje principal de nuestro estudio como la adaptación de los museos al entorno digital, la inclusión de las nuevas tecnologías en el recorrido, la creación de la experiencia positiva en la visita y las tendencias en la gestión de la comunicación. En el caso del segundo cuestionario, los expertos seleccionados recibieron un resumen inicial de las respuestas de la primera ronda de forma anónima y agrupadas por temática, para que pudieran responder a las nuevas preguntas y justificar sus argumentos. Estas preguntas fueron redactadas en base a los puntos de acuerdo y diferencias apreciadas en las primeras respuestas. A continuación, se exponen las dos rondas de preguntas realizadas:

Método Delphi “La Gestión de la Comunicación Externa en los Museos Andaluces”

Cuestionario 1ª Ronda Método Delphi

¿Qué opinión le merece la adaptación actual de los museos artísticos al entorno digital?

Las nuevas tecnologías en el recorrido del museo. ¿Benefician o perjudican el diálogo entre obra y artista?

¿Qué tendencias, desde su posición, cree que tomarán o deberían tomar los profesionales que gestionan la comunicación con los visitantes en los museos en los próximos años, teniendo en cuenta la creciente consumición de productos culturales a través de dispositivos móviles y tabletas?

¿Son conscientes los museos del potencial de la creación de experiencias a la hora de acercar su contenido al público?

Cuestionario 2ª Ronda Delphi (Incluye selección inicial de respuestas anónimas de la 1ª Ronda):

1. ¿Están llevando a cabo los museos una adaptación simulada o “fantasma” al entorno digital en el que están presentes? ¿Se trata de un “estar por estar” más que de una verdadera implicación que les haga conseguir el “engagement” con sus públicos salvo determinadas excepciones?

2. Podríamos decir que, en líneas generales, el futuro de la gestión de la comunicación en museos pasaría por llevar a cabo una actuación más estratégica y personalizada que se sirva de forma acertada de herramientas online y *offline* para generar “engagement”. ¿Conseguir crear experiencias se convertirá, por lo tanto, en la clave para la evolución del museo en la actualidad?

3. Existen diferentes opiniones respecto a la formación de quien debe integrar el departamento de comunicación en museos: equipos multidisciplinares, profesionales de la comunicación, consultorías... ¿Cuál es el perfil más acertado, en su opinión, para conducir la gestión de la comunicación en museos?

4. ¿Sabrán reconocer los museos la importancia de disponer de un departamento de comunicación con su correspondiente formación que les capacite para decisiones

estratégicas o la tendencia se dirigirá hacia la contratación de consultorías especializadas?

3.5. Cronograma

La realización de las herramientas metodológicas propuestas comenzó con la visita a cada uno de los cuarenta museos objeto de estudio. Este recorrido se inició a finales de 2012 con el primero de los museos citados y fue seguido de los restantes a lo largo de 2013 y 2014. Las observaciones no participantes se desarrollaron durante estas visitas, recogiendo todos los datos considerados de importancia para el estudio que nos ocupa. La información obtenida serviría como una aportación preliminar y descriptiva.

El análisis de contenido de las páginas web de los museos artísticos andaluces y la encuesta a los responsables de comunicación de cada uno de ellos se pondrían en práctica inmediatamente después de la realización de las visitas previas. De esta forma, se conseguiría una visión más amplia tanto de la gestión como de la comunicación directa con el visitante al incluir tanto aquella que ocurre durante la visita al museo como la que se establece a través de internet.

Finalmente, disponiendo de la información recogida previamente y teniendo en cuenta los interrogantes que el empleo de las dos técnicas metodológicas anteriores habían planteado, se realizó el método Delphi. Esta última técnica se desarrolló durante los meses de marzo y junio de 2015.

Aportación	Metodología	Período de realización
Información preliminar y descriptiva	Observación no participante	2012-2014
Profundización y ampliación de información	Análisis de contenido y encuestas	Abril- junio 2014
Tendencias	Método Delphi	Marzo – junio 2015

OBJETIVO	TÉCNICAS METODOLÓGICAS
<p>Conocer los departamentos, gabinetes o responsables de comunicación que gestionan la comunicación en los museos objeto de estudio del territorio andaluz, teniendo en cuenta tanto la categoría profesional de sus responsables como los recursos humanos y económicos que destinan a la gestión de la comunicación.</p>	<p>Realización de encuestas. Cada una de ellas destinada a cada uno de los responsables de comunicación de los museos andaluces objeto de estudio</p> <p>Método Delphi con expertos del ámbito de estudio</p>
<p>Estudiar la gestión de la comunicación externa que llevan a cabo los museos artísticos andaluces.</p>	
<p>Ver el grado de interactividad de los museos andaluces en materia de comunicación externa, así como en qué medida se busca crear nuevas experiencias que les acerquen a sus públicos.</p>	<p>Observación directa no participante</p> <p>Análisis de contenido de las páginas web y redes sociales</p> <p>Método Delphi con expertos del ámbito de estudio</p>
<p>Comprobar si el grado de interactividad influye de forma directa en generar un mayor interés público por la institución.</p>	
<p>Ver en qué medida los museos andaluces han adoptado las herramientas de la web 2.0 en sus estrategias de comunicación externa directa con el público, cuáles son las más empleadas y hasta qué punto se encuentran desarrolladas</p>	

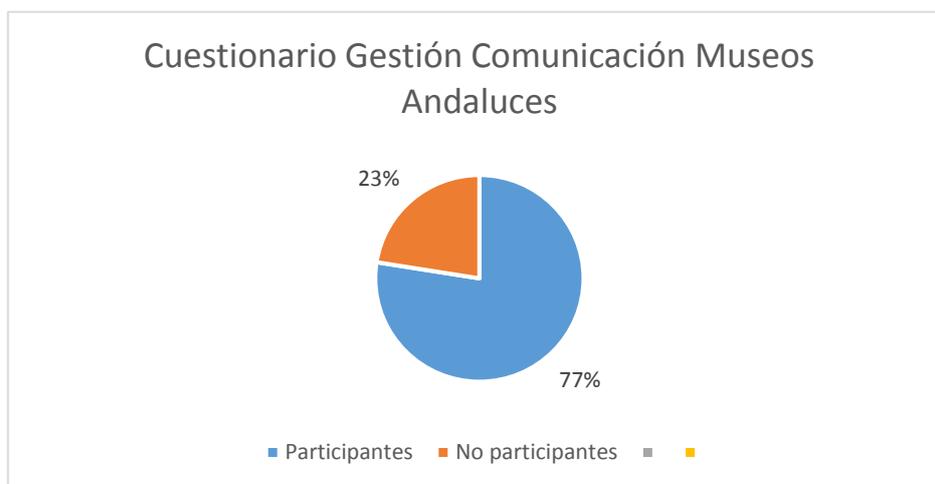
4. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS Y CENTROS DE ARTE ANDALUCES

Una vez desarrolladas las distintas herramientas metodológicas propuestas con el objetivo de llevar a cabo esta investigación, procederemos a realizar la valoración de los resultados obtenidos de forma temática. Esta división a la hora de analizar la información extraída permitirá profundizar en mayor medida en los resultados y facilitará el establecimiento de las conclusiones finales del trabajo que nos ocupa. La estructura que se seguirá en la valoración de resultados irá desde temas más generales a los más concretos y relacionados con los objetivos planteados inicialmente.

4.1. El papel de la Comunicación en el ámbito museístico actual

Para extraer información sobre el papel que la Comunicación ocupa en el entorno de los museos artísticos actuales, resulta indispensable preguntarle a estos centros culturales tanto qué lugar ocupa en su organigrama como qué perfiles profesionales son los que están al frente de su gestión. En este sentido, no todos los museos andaluces han deseado ser partícipes de este estudio.

Figura 25. Gráfico Participantes Cuestionario

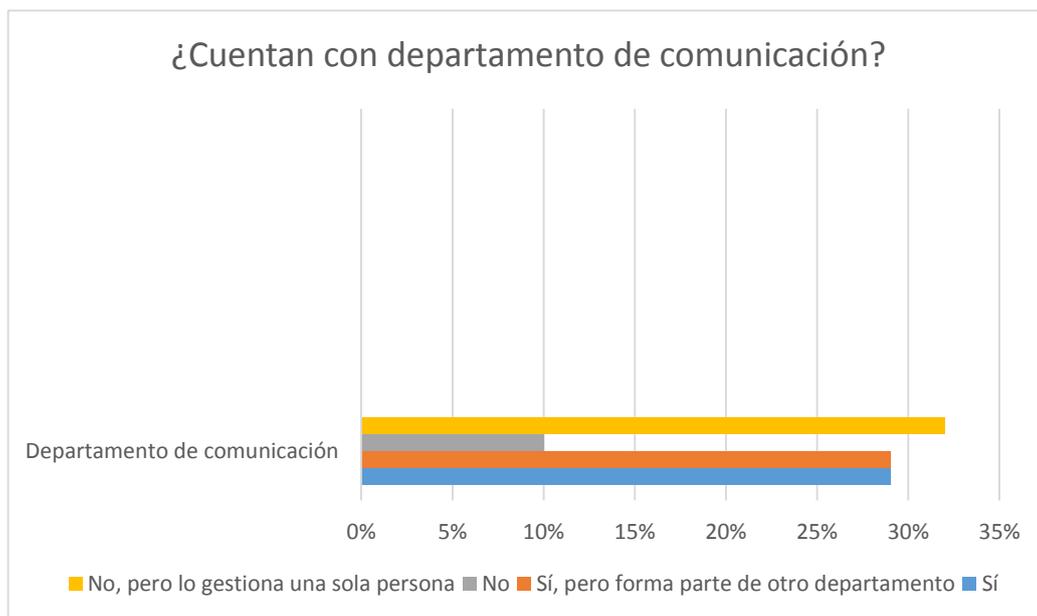


Fuente: elaboración propia

En cifras de carácter más ilustrativo, podemos afirmar que el 77% de los museos incluidos en la muestra han formado parte de este estudio, mientras el 23% no ha contestado por haber cerrado sus puertas en los últimos tiempos o preferir no abordar cuestiones que desconocen o consideran que carecen de interés.

Error muestral: 7,12

Figura 26. Gráfico Departamentos de Comunicación



Fuente: elaboración propia

A la pregunta ¿cuentan con departamento de comunicación? Un 32% de los museos indica que no disponen de este área, pero sí de una persona responsable de gestionar las actividades que se encuentran en ese sector. En algún caso estas tareas son llevadas a cabo por una agencia de comunicación externa. En otros, recaen sobre el mismo director del centro, como es el caso del Museo Casa Ibáñez de Olula del Río, Almería, o sobre un profesional con funciones polivalentes como los coordinadores. La diferencia respecto a los museos que sí cuentan con departamento de comunicación o lo tienen integrado en otro área más amplia es escasa y tan solo les separa un punto. El 29% dispone de este servicio en su centro y en otro 29% el departamento se encuentra integrado en un órgano mayor de la empresa. Solo 3 de los museos que responden al cuestionario afirman no tener ni departamento ni personal responsable de este ámbito, lo que equivaldría al 10%.

En datos generales, podemos afirmar que el 90% es consciente de la importancia de gestionar la comunicación ya sea de una forma u otra. Lo que se puede considerar una cifra acorde con la situación actual.

Figura 27. Gráfico Formación de los profesionales



Fuente: elaboración propia

Si profundizamos en cuanto a la cualificación del personal que se hace cargo de la comunicación o difusión de los museos artísticos andaluces, encontramos que, sorprendentemente, ninguna de las disciplinas de las Ciencias de la Comunicación resulta la más elegida a la hora de seleccionar a estos profesionales. La mayor parte de los centros, con un 58%, prefiere que gestione este ámbito un profesional con otro tipo de formación como Historia del Arte, Gestión Cultural, Museología, Conservación de Museos, etc. Y solo en una de las respuestas se plantea una combinación entre cualquiera de las anteriores y una de las disciplinas de la Comunicación. En los museos de titularidad de la Junta de Andalucía, este tipo de cargos están ocupados por funcionarios, sin especificar que haya sido necesario prepararse especialmente para el desarrollo de este tipo de trabajo. Simplemente, se alega la condición de funcionario para ocupar esta plaza.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

En algunos casos, se valora más la formación relacionada con el arte y los museos que la de comunicación y, en menor medida, se encuentran casos donde se exigen estudios de ambas ramas para ejercer. Llamen especial atención las respuestas de aquellos centros que no consideran necesaria formación alguna para dedicarse a este ámbito o se la atribuyen a grupos sociales que se forman en su entorno como los “Amigos del Museo”.

Dentro de este contexto, también encontramos museos que se inclinan más por una formación especializada o más cercana al sector de la comunicación. Así, podemos ver cómo son los titulados en Periodismo los que mayor valoración reciben a la hora de la selección, ya que un 39% de los profesionales que ejercen en los museos andaluces tiene esta carrera. Tan solo dos de los centros museísticos participantes en el cuestionario cuentan con un profesional titulado en Publicidad y Relaciones Públicas y la cifra se reduce a uno solo cuando hablamos de Comunicación Audiovisual.

En este sentido, los expertos defienden la importancia de contar con profesionales de la Comunicación en los museos, al contrario de lo que está ocurriendo actualmente. Asocian la falta de profesionalización de la Comunicación a las dificultades económicas que afrontan muchos museos en estos tiempos y afirman que el perfil del personal responsable de la Comunicación evolucionará hacia una formación multidisciplinar, es decir, profesionales de cualquiera de las tres ramas de las Ciencias de la Comunicación especializados en gestión cultural y que conozcan de cerca el funcionamiento diario de un centro museístico. Así lo expone la presidenta de la Asociación de Museología y Museógrafos de Andalucía, Elena López.

“Creo que el personal que integre el departamento de comunicación debe estar específicamente formado en esta materia, aunque sería conveniente que además tuviera una formación de postgrado en museología para entender bien qué es un museo, sus funciones y servicio a la sociedad, no olvidemos que la comunicación en el museo no es únicamente de puertas hacia afuera. Entre los distintos departamentos debe existir una comunicación fluida y un entendimiento constante.”

En este sentido, adquieren especial relevancia la formación en el entorno online y en el diseño gráfico como consecuencia de la adaptación del museo al consumo digital de la cultura, lo que la hace más visual, dinámica e interactiva. En esta misma línea, Nuria Arbizu, consultora en Social Media Marketing y Marketing Cultural, asegura que:

“El personal que integre el Departamento de Comunicación debe estar específicamente formado en esta materia, aunque sería conveniente que además tuviera una formación de postgrado en museología para entender bien qué es un museo, sus funciones y servicio a la sociedad, no olvidemos que la comunicación en el museo no es únicamente de puertas hacia afuera. Entre los distintos departamentos debe existir una comunicación fluida y un entendimiento constante.”

La falta de un departamento cualificado de forma específica para desempeñar la función de la comunicación en el museo o la insuficiencia de personal de este ámbito ha tendido en los últimos años a la contratación de servicios puntuales ofrecidos por consultorías, lo que reduce los costes al no tener que contratar de forma permanente. Sin embargo, esto no se presenta como una solución real a esta carencia, pues no son muchas las consultorías de comunicación especializadas en el sector cultural y, concretamente, en los museos. Además, se trata de una especie de “parche” para afrontar determinados momentos en los que se necesita de acciones comunicativas, pero no ofrece la posibilidad de una acción permanente y continuada que defina al museo como un actor social y que le permita crear contacto con sus públicos y generar interés por su día a día. Resulta inevitable preguntarse, por lo tanto, si los museos reconocen la necesidad de este perfil en sus filas o si, por el contrario, la tendencia irá cada vez más hacia la contratación de consultorías. La premisa más apoyada por los expertos que han participado en el Delphi de este estudio es que el departamento de comunicación terminará ocupando el lugar que le corresponde en la estructura museística. Afirman que estas instituciones ya son conscientes de la falta de este tipo de profesionales, pero la escasez de recursos económicos está retrasando la incorporación de los mismos en muchos casos.

“Siendo optimista, quiero creer que se irán dando cuenta de la necesidad de incorporar dicho departamento. Comunicar desde el museo. No confío demasiado en delegar esta tarea en servicios externos. Sobre todo si esta empresa no es especializada en el sector cultural y museístico. Muchos casos me demuestran que la comunicación externalizada se vuelve más fría, alejada de la experiencia del museo, que no interacciona, el *feedback* no se refleja en las programaciones, que no ejecuta con la inmediatez que caracteriza al medio, debido a los filtros y tiempos burocráticos, etc. Es importante en el museo actual el trabajo interdepartamental. Con ellos quiero decir que otros departamentos tienen mucho que decir acerca de cómo se comunica y al mismo tiempo, el departamento de comunicación debería interferir en el diseño de contenidos, en el desarrollo de

proyectos, en el diseño del proyecto museográfico, en la distribución de la colección y en el planteamiento de los itinerarios. Mientras no se haga de forma integrada, la comunicación ejecutada será "un parche" para cumplir unas expectativas mínimas impuestas.”

Paula Cabaleiro, comisaria, codirectora de la feria de arte Cuarto Público

Otro de los factores de vital importancia que los museos pueden olvidar a la hora de recurrir a agencias externas es la necesidad de un Plan de Comunicación que permita gestionar esta área de forma activa y constante para así evitar crisis posteriores. David Cordón, doctor en Comunicación Corporativa de Museos y profesor en la Universidad Internacional de La Rioja, afirma que “la gestión de asuntos públicos o el *issues management* son algunas tendencias habituales en los Departamentos de Comunicación que justifican la necesidad de los mismos y, además, reivindican la necesidad de gestionar la comunicación de manera activa, constante y previendo posibles asuntos que pueden afectar a nuestra institución para saber cómo enfrentarlos con antelación, evitando las crisis de comunicación.”

Esta capacidad de disponer de una visión amplia y estratégica por parte del profesional o profesionales que estén al frente del Departamento de Comunicación se consigue no solo con formación, sino también gracias a la experiencia. Un profesional con años de trabajo a sus espaldas que haya sabido forjar adecuadamente las Relaciones Públicas del Museo será muy valioso para la institución, ya que no solo conseguirá fidelizar al público, sino también a los periodistas que escribirán posteriormente sobre él. Una labor que solo se puede lograr con el tiempo y que, según Gema Chamizo, coordinadora de prensa y comunicación en el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, “se consigue con años de profesión.”

Pero no todo se trata de elegir entre personal interno y consultorías externas de cara al futuro. Una vez reconocida la necesidad del departamento de comunicación, existen casos actuales que demuestran que, aunque el museo cuente con responsables de comunicación, pueden darse casos en los que precise de la contratación de servicios externos para reforzar la difusión de su actividad. Tal fue el caso del X Aniversario del Museo Picasso Málaga, durante el cual el museo abrió 24 horas para recibir a los visitantes de forma gratuita. El recorrido fue amenizado con pantallas de la empresa Social Totem, que permitió a los asistentes compartir fotos de su visita al museo. Con

esta estrategia, el departamento de comunicación consiguió generar un mayor impacto online que también sirvió para convertir al público en transmisores de lo que allí sucedía en tiempo real.

Figura 28. X Aniversario Museo Picasso Málaga



Fuente: Social Totem Photo Branding (2013)

Por este motivo, hay expertos que apuestan por que el reconocimiento del papel que desempeña el profesional de la comunicación en el museo vaya acompañado de acciones conjuntas con empresas externas en momentos puntuales que sirvan para poner en práctica de forma adecuada las estrategias del plan de comunicación. José María Goicoechea, director de comunicación del Museo Thyssen Bornemisza, apoya esta idea: “No creo que sea incompatible la existencia de departamentos internos y de consultoras o agencias externas que apoyen y complementen.” Máxima que se lleva a la práctica tanto en el Museo Thyssen Bornemisza como en el Museo Carmen Thyssen de Málaga,

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

donde la empresa Coonic lleva a cabo acciones de gabinete de prensa y creación de contenidos para la colección.

Otra cuestión que es necesario tener en consideración para conocer la gestión comunicativa que se realiza actualmente en los museos artísticos andaluces es saber las competencias que suelen desempeñar dentro de la institución.

4.2. Acciones de comunicación externa en los museos andaluces

Figura 29. Gráfico “Competencias de los Departamentos de Comunicación”



Fuente: elaboración propia

Las principales competencias de los museos artísticos andaluces son en mayor medida las Relaciones Públicas, que integrarían tanto las acciones de Social Media y gabinete de prensa como los eventos y el protocolo. La publicidad se incluye en el Departamento de Comunicación en tan solo un 20% de los casos. Como se puede apreciar en los resultados del cuestionario realizado, un 6% añade también otras funciones entre las tareas que debe desempeñar su departamento, si bien, las que especifican podrían ser encuadradas en las acciones ya mencionadas. Por ejemplo, la redacción de textos para página web, newsletter y blog que formaría parte de “social media” o la redacción de artículos y seguimiento de medios, que estaría incluido en “gabinete de prensa”. La comunicación con el público en el interior del museo también es otro factor a tener en cuenta en lo que se refiere a folletos, dispositivos informáticos, audiovisuales y catálogos, pero que, a su vez, también podría ser encuadrados en el ámbito publicitario y de relaciones públicas.

Si realizamos una síntesis de las respuestas obtenidas en cuanto a las principales estrategias de comunicación externa, el orden en base a frecuencia de aparición en las respuestas sería el siguiente:

1. Difusión y comunicación a través de redes sociales, newsletter y página web.
2. Comunicación con los medios: presentaciones, ruedas de prensa, etc.
3. Información y documentación en salas.
4. Realización y difusión de actividades, jornadas, concursos mediante redes sociales, carteles y documentación presencial.
5. Participación en agendas culturales y promociones turísticas. Acciones de promoción en el entorno urbano en el que se encuadra el museo.
6. Relaciones institucionales y protocolo. Intercambios de piezas con otros centros para exposiciones temporales, relación con asociaciones, promociones conjuntas, etc.
7. Realización de talleres escolares y difusión en centros educativos.

Cabe destacar que las acciones de comunicación externa online ocupan un papel principal en la actualidad, ya que se encuentran entre las más destacadas por los museos y, en muchos casos, ocupan el primer lugar a la hora de enumerar las distintas ramas que conforman su comunicación externa. Esto denota la importancia de internet en el cumplimiento de las distintas estrategias comunicativas que generalmente integran redes sociales en su planificación. Tanto las relaciones con los medios como la participación en agendas culturales y promociones turísticas son también un eje clave en la composición del plan de comunicación, ya que de esta forma el museo forma parte de la vida diaria de su entorno más cercano y se encuentra integrado en el fomento de la riqueza turística de la ciudad en la que participa mediante actividades culturales y acontecimientos urbanos.

En este sentido, las jornadas, presentaciones y exposiciones temporales ocupan un gran papel en el ámbito de la comunicación externa como elementos dinamizadores de la vida del centro museístico. Sobre todo, hay que señalar la prioridad que se le da a las actividades escolares como factor difusor del conocimiento que alberga al museo destinado a la colaboración con centros educativos.

4.3. La comunicación con el público visitante

Cuando preguntamos acerca de las líneas de actuación con el público visitante, encontramos gran variedad en las respuestas, que van desde el contacto mínimo pasando por definiciones conceptuales hasta un amplio desarrollo de acciones comunicativas en aquellos museos más activos en su posicionamiento respecto a sus usuarios. En algunos casos, no se especifica exactamente cuáles son esas líneas, sino que se proporciona más bien la intencionalidad del centro: “Que tengan una experiencia positiva en su visita. Que tengan una visión general del arte contemporáneo y que sea didáctico y pedagógico”.

En el caso de los museos de la Junta de Andalucía es aquí donde se encuadrarían esas definiciones conceptuales a la hora de explicar sus líneas de actuación. Esto ocurre en dos centros concretos: el Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, el Museo de Patrimonio Municipal de Málaga y el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo. En estos tres casos, la respuesta a esta cuestión se ciñe más a una explicación de conceptos en la que no se aclaran exactamente las acciones que se realizan destinadas a los visitantes.

“Todas las líneas de actuación de los distintos departamentos de un museo están destinadas al público (visitante y potencial). Los museos custodian y conservan los objetos para la ciudadanía, es su patrimonio, y una de nuestras misiones es la tutela y la promoción del patrimonio histórico, cultural y artístico. La Ley 8/2007, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía, en su Artículo 3, nos da una definición de Museo: "Son museos a los efectos de la presente Ley, las instituciones de carácter permanente, abiertas al público, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, que, con criterios científicos, reúnen, adquieren, ordenan, documentan, conservan, estudian y exhiben, de forma didáctica, un conjunto de bienes, culturales o naturales, con fines de protección, investigación, educación, disfrute y promoción científica y cultural, y sean creados con arreglo a esta Ley". Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla.
Departamento de difusión

A pesar de ser una aportación correcta, en cuanto a que son muchos los departamentos y consiguientes acciones de un museo los que se destinan al público, este tipo de respuesta no expone correctamente cuáles son las principales líneas en lo que a

comunicación se refiere y se tiende a considerarlo como una cuestión general que forma parte de todo un “conglomerado” no definido ni clasificado en distintas áreas de actuación.

Teniendo en cuenta las contestaciones de los 31 museos andaluces que han cumplimentado el cuestionario realizado, se extraen las siguientes acciones como aquellas que destinan al público visitante:

- Visitas guiadas, atención personalizada, información complementaria presencial por parte del personal.
- Eventos: conciertos, representaciones de danza, presentaciones, etc.
- Encuestas
- Folletos
- QR, redes sociales, blog y web
- Programa de voluntariado (Junta de Andalucía)
- Talleres pedagógicos.
- Boletines de noticias online y presencial.
- Participación en aplicaciones móviles (solo en una de las repuestas).

Como podemos comprobar, las acciones comunicativas destinadas a los visitantes son variadas y se puede apreciar cómo las estrategias *offline* se combinan con las online, cobrando especial protagonismo los eventos y la aplicación de herramientas de interacción social como redes sociales, blogs o la participación a través de aplicaciones móviles. Existe, por lo tanto, una conexión entre ambas líneas que cada vez se hace más notable al crearse acciones conjuntas. Los museos son conscientes de que su público va cambiando y, como actores sociales, buscan la forma más adecuada de transmitir su conocimiento y también, de conseguir atraer al visitante para que elija esa forma de entretenimiento y no otra. Para ello, deben adaptarse a una nueva forma de consumir cultura más integradora y participativa. La irrupción de las nuevas tecnologías, la realización de eventos, el uso de las redes sociales o las visitas guiadas con representaciones son tan solo algunos ejemplos de cómo los centros museísticos ya comienzan a evolucionar hacia la comunicación interactiva. Transformación que no puede entenderse sin las dos vertientes que la potencian: la comunicación online y aquella que tiene lugar antes, durante y después del recorrido. Solo con la planificación

de una estrategia adecuada en ambas podrán conseguir generar una experiencia positiva que propicie la intención en sus públicos de repetir la visita.

Figura 30. Gráfico Interactividad visitantes



Fuente: elaboración propia

Si hacemos hincapié en esa consecución de lograr visitas que se conviertan en experiencias y que cuenten con potencial interactivo, tenemos que conocer cuáles son las acciones *offline* y online que se destinan a ello. Como se puede apreciar en el gráfico, las redes sociales son el instrumento más utilizado con hasta un 77%, seguida de la atención personalizada al público con un 71%. Las *newsletters* se consideran otro elemento clave en la comunicación directa e interactiva con el público alcanzando el 65% y entre las herramientas más utilizadas también se encontrarían el formulario de sugerencias y los códigos QR, ambos con un 42%. Podemos afirmar entonces que la búsqueda de una comunicación interactiva con el público se encuentra a medio camino entre la tradición y la modernidad, combinando el éxito de las redes sociales en las estrategias comunicativas con una atención al público directa con los profesionales que integran el museo. En esta parte del cuestionario, se invitó a los encuestados a aportar otros tipos de estrategias tanto online como *offline* que consideran importantes o que realizan para lograr la interactividad. Las respuestas de acciones *offline* son también más tradicionales, encuadrándose en la información que se aporta durante la visita como cartelería y folletos y en las visitas guiadas, que podrían estar integradas en la “atención al público”.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

En el aspecto online es donde encontramos respuestas más cercanas al uso de las nuevas tecnologías para lograr esa misión interactiva. Las visitas virtuales y los juegos interactivos son otras de las alternativas elegidas por los centros. Además, encontramos un caso de uso del sistema FNC, que permite intercambiar imágenes y vídeos mediante el contacto físico entre móviles o dispositivos que contengan este tipo de tecnología.

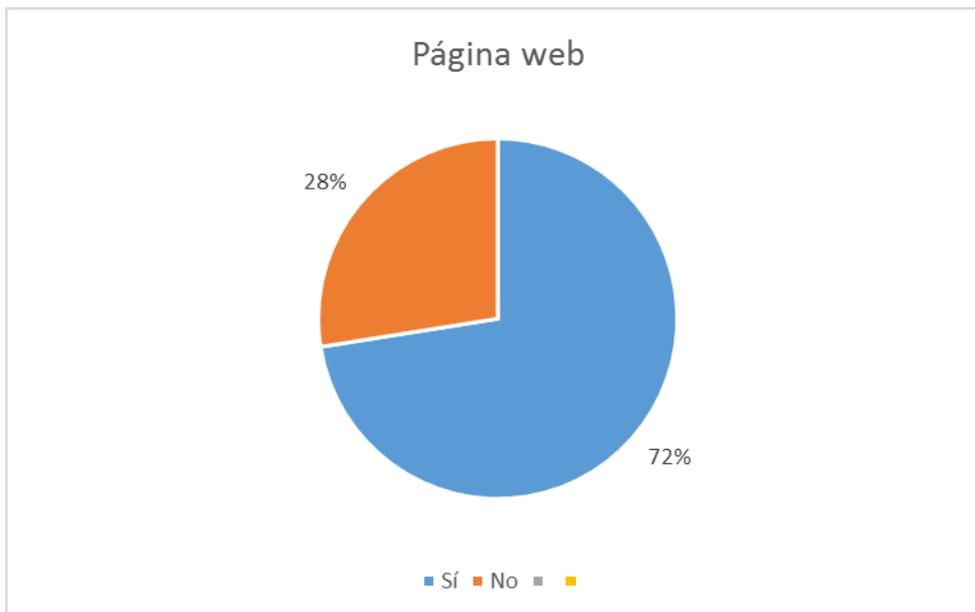
Ante este contexto, se plantea la idea de profundizar en las acciones que llevan a cabo los museos andaluces tanto en el ámbito online como en el “cara a cara” con su público.

4.4. Los museos andaluces en el entorno digital

En esta fase de la investigación que nos ocupa, se procedió a realizar el análisis de las páginas web de los 40 museos de la muestra seleccionada, con el objetivo de comprobar su actividad online como una de las partes fundamentales de la comunicación actual. Según el Instituto Nacional de Estadística en su encuesta 2014 sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (1:2014) en los Hogares, el 74,4% de las casas españolas dispone de conexión a internet, cinco puntos más que en 2013. Además, por primera vez en España, hay más usuarios de internet (76,2%) que de ordenador (73,3%), ya que el 77,1% de los internautas accedieron a internet por teléfono móvil. Las redes sociales, uno de los principales vehículos de la comunicación social, son también usadas por la mitad de la población con un 51,1%.

A la hora de comenzar, resulta inevitable preguntarse la cuestión más básica y que muchos ya considerarían obsoleta: ¿tiene página web el museo?

Figura 31. Gráfico ¿Tienen los museos artísticos andaluces página web?



Fuente: elaboración propia

Como podemos comprobar, de los 40 museos andaluces analizados, un 28% no dispone de página web, lo cual nos da una primera idea del punto del que partimos, en el que en algunos casos hay un desinterés por el público online y, en otros, se trata de centros que han cerrado sus puertas o cuentan con una sección en la página del Ayuntamiento en vez de web propia.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Museo Pedro Gilabert de Arboleas, Almería

Museo Casa Murillo, Sevilla (cerrado)

Museo Etnográfico y de Arte Contemporáneo de Castilblanco de los Arroyos, Sevilla

Museo Internacional de Arte Naif, Jaén (cerrado temporalmente)

Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Villatorres, Jaén

Museo de Escultura Jacinto Higuera, Jaén

Museo Adolfo Lozano de Sidro, Priego de Córdoba, Córdoba

Museo de Paisaje Español Contemporáneo, Priego de Córdoba, Córdoba

Museo Ruiz Mateos, Rota, Cádiz (cerrado)

Centro de Arte Museo de Almería (CAMA)

Museo de Arte Contemporáneo Antonio Manuel Campoy, Cuevas de Almanzora, Almería

Este punto supone una contraposición, ya que existen diferentes opiniones sobre la adaptación al entorno digital entre profesionales de museos, académicos y consultores. José María Goicoechea, director de comunicación del Museo Thyssen Bornemisza, piensa que la inmersión de los museos en la red es progresiva y la compara con los inicios del uso del teléfono en estas instituciones. Pone como ejemplo la convocatoria en Twitter de la *Museum Week*, iniciativa en la que museos de todo el mundo comparten sus experiencias y responden a las dudas de los usuarios y afirma que los museos se encuentran en un camino digital del que no van a salirse.

Académicos como David Cordón observan otra realidad diferente y que encaja en mayor medida con los resultados expuestos. Para él, la presencia online debe entenderse con igual importancia que la *offline*. Según Cordón, los museos son conscientes de que la sociedad y el consumo cultural cambian y pretenden seguir esos cambios, pero sin aprovechar adecuadamente los recursos que estos ponen a su alcance: “Hay una necesidad creada por la sociedad y los avances en el entorno tecnológico que obliga a este tipo de institución a existir en los nuevos medios sociales pero que no aprovechan.” Cordón alega también que las acciones puntuales como la *Museum Week* son aisladas y que debe haber una comunicación online con los públicos de forma continuada para considerar que hay una adaptación digital.

Por lo tanto, nos encontramos ante dos versiones: la de los profesionales que trabajan en los museos y aseguran estar tomando iniciativas para unirse al entorno online y la de investigadores que no atisban una transformación real del sector, como también reflejan en este caso los datos obtenidos. Ambos planteamientos son recogidos por Viñarás, que

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

habla de dos tipos de museos y aporta otro factor común muy importante en el que están de acuerdo la mayoría de los expertos: las limitaciones económicas actuales.

“Hay dos tipos de museos. El que ha incorporado la comunicación digital en su estrategia de comunicación, como un canal más, y los que están de manera “fantasma”. Dentro de estos, creo que hay que diferenciar, los que están por estar, no queda más remedio, y punto; y los que, saben que deben y quieren utilizar estos canales, es más, han encontrado en ellos la manera de llegar a su público de una manera directa y participativa. Estos museos, no tienen recursos, y su comunicación digital es muy limitada, pero no porque quieran, al contrario, sino por limitaciones en su capacidad (por formación) y recursos. “

Mónica Viñarás, doctora en comunicación museística

Si, en cambio, profundizamos en el otro 72% de los museos que sí cuentan con página web, encontramos el caso de los museos cuya titularidad es de la Junta de Andalucía y que están alojados en una misma web (museosdeandalucia.es). Todas las páginas derivadas de ella siguen la misma estructura y diseño.

Imagen 25: Web Museo de Almería



Junta de Andalucía (2015)

Imagen 26: Imagen web Museo de Bellas Artes de Granada

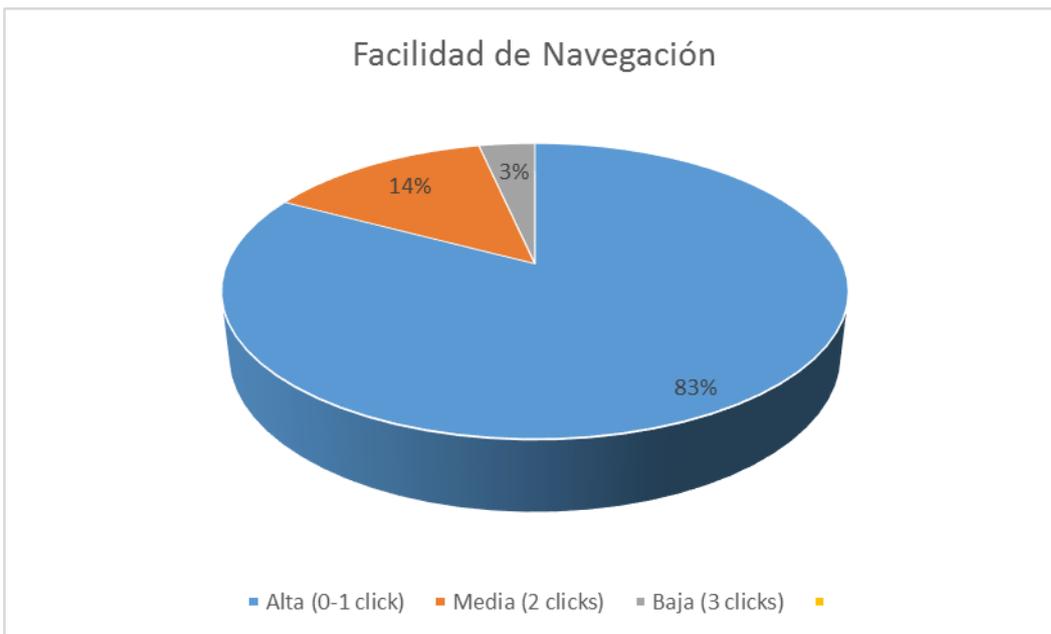


Junta de Andalucía (2015)

Las secciones se dividen en información general, historia, colecciones, difusión, visita virtual (en algunos casos), enlaces de interés y novedades. Las páginas mantienen el diseño de base, pero cambian el color según el museo.

En el caso de los museos que no tienen página web, hay que destacar que algunos solo tienen una sección en la página web del Ayuntamiento o, directamente, carecen de ella sin más.

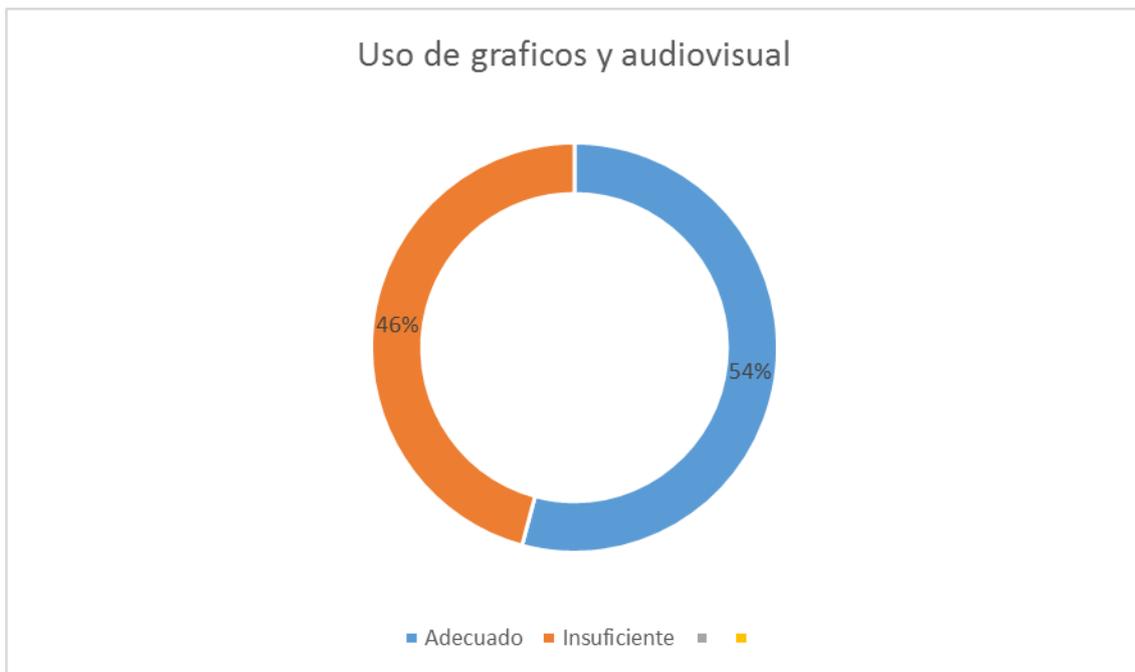
Figura 32. Gráfico Facilidad de Navegación Web en Museos Andaluces



Fuente: elaboración propia

Si continuamos con la facilidad de navegación y la medimos en proporción a los “clics” que hay que hacer para llegar a los contenidos más destacados (información de visita, contacto, novedades, etc.), podemos ver que, en su mayoría (83%) las páginas web facilitan el acceso a sus contenidos destacándolos en portada o con un acceso directo. La dificultad en la navegación es mínima con un 3%. Además, en su totalidad, todos los centros museísticos andaluces analizados cuentan con un lenguaje comprensible a la hora de transmitir sus mensajes online. En este sentido, juega también un papel muy importante el uso de gráficos y contenido audiovisual que suelen formar parte del formato utilizado en internet para hacer el contenido más dinámico y atractivo para su consumición en lo que llamamos la *Era Digital*.

Figura 33. Gráfico Uso de Contenido Gráfico y Audiovisual

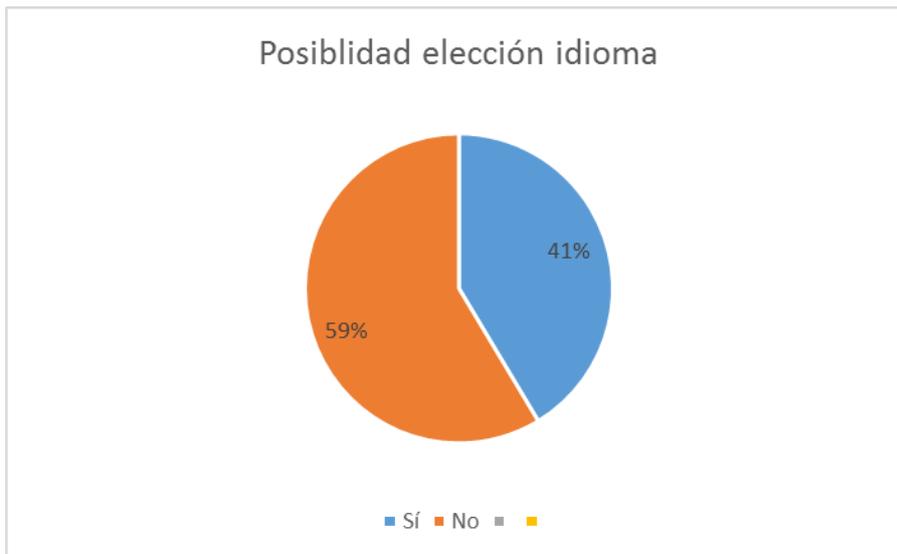


Fuente: elaboración propia

Podríamos decir que, en este aspecto, los museos andaluces se encuentran a medio camino. La cantidad de centros que hacen un empleo adecuado de gráficos y elementos audiovisuales para transmitir su información es ligeramente mayor a la de aquellos que no los aprovechan. Para medir esta variable, nos hemos centrado tanto en la presencia de imágenes ilustrativas de calidad como en los vídeos y gráficos que explican noticias o diferentes contenidos expuestos a los usuarios.

Otro dato a destacar en esta fase del análisis es la necesidad de registro para acceder a la página web, que en ningún caso es exigida para poder disfrutar de la información que ofrecen. Si bien es cierto que en algunos casos existe una especie de área restringida para prensa o usuarios institucionales destinada a la petición de información más amplia o imágenes de alta resolución que no pueden exponerse de forma general debido a los derechos de autor/imagen.

Figura 34. Gráfico Posibilidad Elección de Idioma

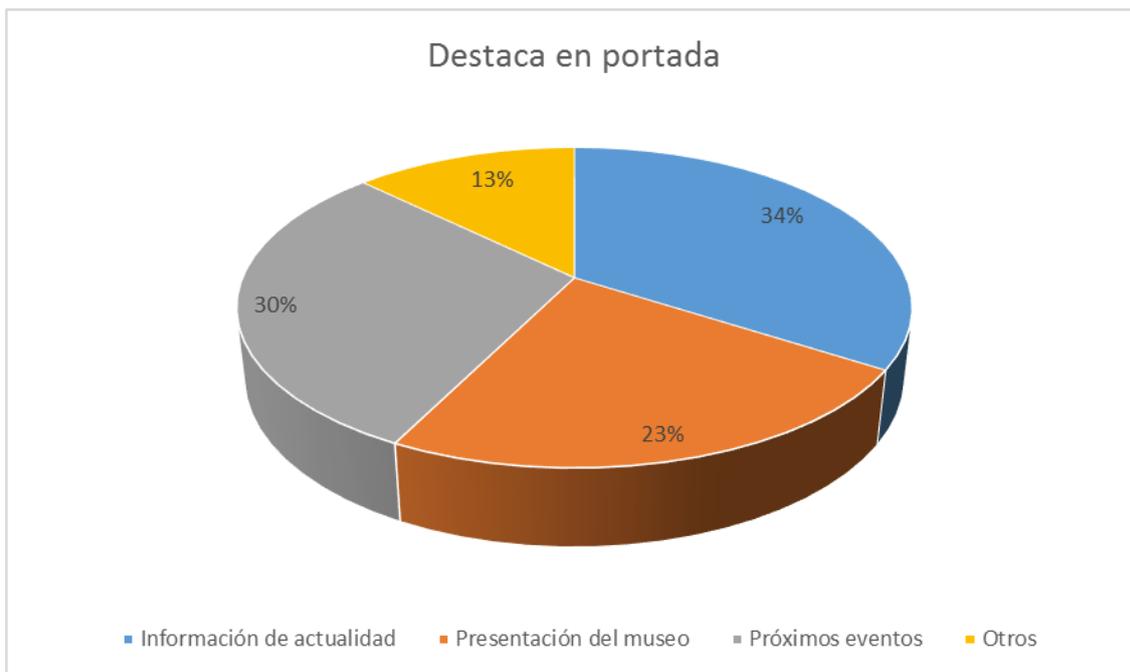


Fuente: elaboración propia

La posibilidad de elección del idioma está disponible en un 41% de los centros analizados con página web. Sin embargo, sigue siendo mayor el dato de aquellos que no dan esta opción al usuario y que solo muestran su contenido en español. Limitando así su alcance online en cuestiones turísticas.

En cuanto a los idiomas disponibles, el inglés es el más utilizado seguido por el francés, el alemán, el ruso, el portugués y el italiano. En este aspecto, hay que destacar el Museo Picasso Málaga, que ofrece un total de cinco idiomas (inglés, alemán, francés, italiano y ruso).

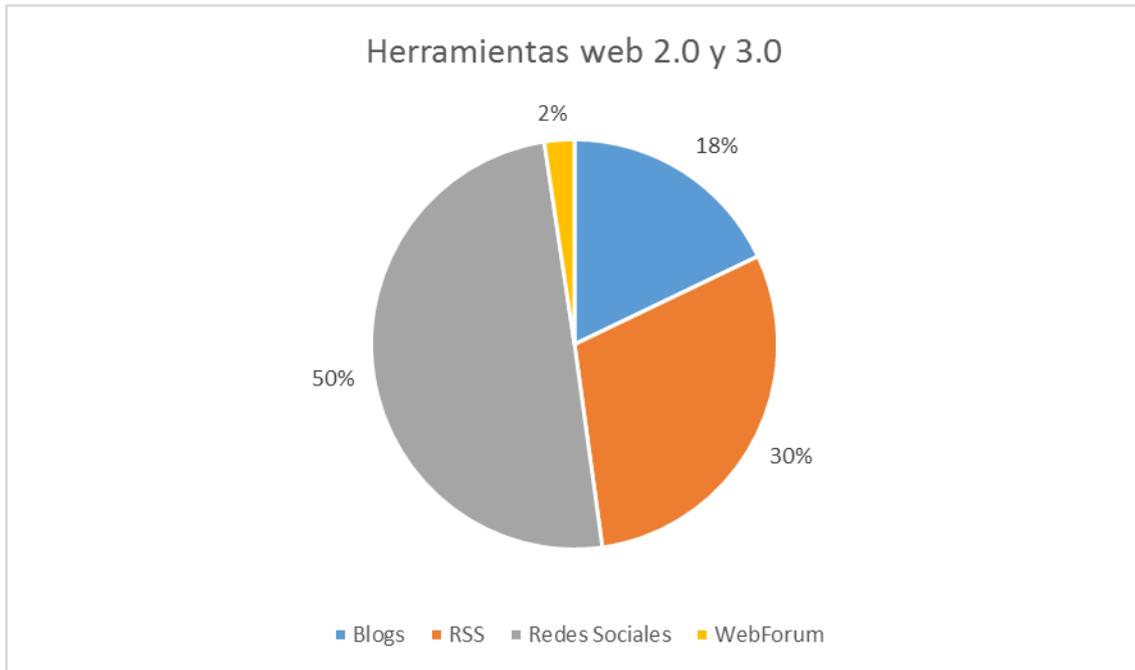
Figura 35. Gráfico Destaca en Portada



Fuente: elaboración propia

La información de actualidad suele protagonizar la página de inicio de los museos con un 30%, en las que se dan noticias sobre novedades del centro o se anuncian exposiciones temporales y adquisiciones. Le sigue de cerca, con un 34%, próximos eventos, donde se amplía información sobre las actividades que están teniendo lugar en el centro. La presentación del museo es la opción elegida por un 23% para el inicio de la página web incluyendo la historia del centro, la biografía del artista o el valor de las obras que expone. Finalmente, existe un 13% de los museos andaluces que presenta su web fuera de las consideradas anteriormente. Es el caso, por ejemplo, del Museo Julio Romero de Torres, de Córdoba, donde se muestra un plano del museo con vídeos en lenguaje de signos que destacan el fomento de la accesibilidad por parte del centro. El Museo Garnelo de Montilla, Córdoba, ofrece una intro con imágenes del museo y secciones de la página y el Museo de Bellas Artes de Granada da la posibilidad de hacer un recorrido virtual. Son propuestas diferentes que hacen, sin duda, destacar a algunos centros que pretenden atraer a los usuarios con algo nuevo o más interactivo.

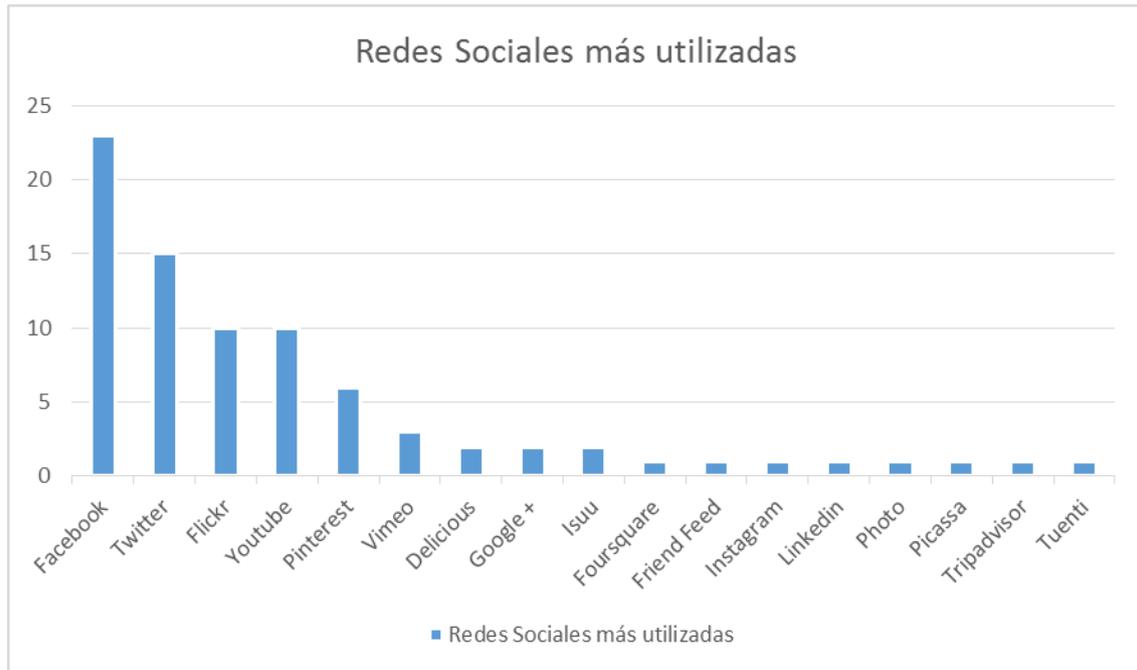
Figura 36. Herramientas web 2.0 y 3.0



Fuente: elaboración propia

A la hora de comprobar cuáles son las herramientas de la web 2.0 y 3.0 que más utilizan los museos andaluces como parte de su estrategia de comunicación online, encontramos que las redes sociales son las más empleadas con un 50%. Se configuran, por lo tanto, como el canal principal por el que transmiten su información a los usuarios y que les ofrecen mayores posibilidades interactivas. La herramienta RSS es otra de las más utilizadas con el 30% y que permite a los suscritos estar al día de cualquier nueva publicación. Se trata de un sistema online más tradicional, al igual que el webforum que tan solo es usado por un 2%. Los blogs, por su parte, van ganando terreno, alcanzando el 18% y suelen ser parte integrante de los social media plan, al ser difundidos en redes sociales y estar, a su vez, enlazados o insertos en la página del museo.

Figura 37. Redes Sociales más utilizadas



Fuente: elaboración propia

Si profundizamos en el predominio del uso de las redes sociales, podemos ver que las más utilizadas son Facebook, Twitter, Flickr y Youtube.

Según el estudio del Interactive Advertising Bureau de España (IAB Spain, 2015), Facebook, Youtube y Twitter son las redes sociales más usadas por los españoles con un 96%, 66% y 56% respectivamente. Además, Facebook es la red social en la que más horas se invierte a la semana con una media de 4,8.

Pero no solo estos datos son el único motivo por el que los museos han decidido seleccionar en mayor medida estas redes y no otras. Teniendo en cuenta el tipo de institución que es un museo, es inevitable asociarlo en mayor medida con elementos visuales a la hora de transmitir su información. El audiovisual también se presenta como una herramienta clave para ampliar información, ofrecer puntos de vista y hacer más dinámico su contenido. Es por ello que redes sociales como Facebook, Twitter, Flickr y Youtube alcanzan esta posición en el ranking museístico, donde se da mayor valor a las ideas explicadas y, a su vez, se permite una interacción en base a ellas con los usuarios. Sin embargo, en los días que vivimos ya no basta con estar, también hay que participar. Ese podría ser uno de los principales factores que define el comportamiento de los museos andaluces en internet, ya que muchos cuentan con perfiles en redes sociales y blogs en los que hay una clara falta de actualización y comunicación. Se convierten en

un simple perfil creado o en páginas cuyo contenido se reduce a un carácter totalmente publicitario, donde solo se anuncian continuamente exposiciones. Así lo afirma Clara Merín, consultora especializada en comunicación cultural: “Se sigue considerando a los medios sociales (redes y blogs) como ‘tablones de anuncios’ en los que satisfacer las necesidades de difusión de la institución.”

Puede ser el caso del Museo Carmen Thyssen, que está presente en 6 redes sociales, pero su blog permanece sin actualizar desde el mes anterior en el momento de nuestro análisis. Otros ejemplos en los que encontramos un blog sin contenido reciente es el del Museo del Grabado Español de Marbella o el Museo Casa Ibáñez de Olula, Almería, que no publica un post desde 2013.

Sería injusto hablar sobre este aspecto y no destacar también aquellos centros que sí están llevando una presencia real y activa en la red. La Fundación Rodríguez Acosta de Granada es uno de los museos que realiza una constante participación y que se encuentra presente en 6 redes sociales. El Museo Zabaleta de Quesada, Jaén, tiene su propia página configurada como un blog en el que pueden comentar y aportar los usuarios y el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (CAC) tiene hasta 12 perfiles en diferentes redes sociales, manteniendo una constante actualización y rápida interacción con los internautas.

Si profundizamos en la cuestión del número de seguidores como museos generadores de engagement y que consiguen fidelizar al público online, encontramos el siguiente Top 5:

Facebook

1. CAC Málaga 29.267 seguidores
2. Museo Picasso Málaga 9.250 seguidores
3. Centro de Arte José Guerrero de Granada 7.567 seguidores
4. Museo de Huelva 7.547 seguidores
5. Centro de Arte Andaluz Contemporáneo (CAAC) Sevilla 7.043 seguidores

Twitter

1. Museo Picasso Málaga 18,6 k
2. CAC Málaga 18,4 k
3. Museo Carmen Thyssen 12,2 k
4. CAAC Sevilla 6.259

5. Fundación Rodríguez Acosta Granada 1.409

Los museos malagueños se sitúan a la cabeza de ambas listas con sus tres artísticos principales: CAC Málaga, Museo Picasso y Museo Carmen Thyssen. CAAC Sevilla también se encuentra presente en ambas listas y museos como los granadinos Centro de Arte José Guerrero y Fundación Rodríguez Acosta consiguen estar entre los últimos del ranking junto al Museo de Huelva.

4.4.1. Aspectos generales del análisis de redes sociales en los museos artístico andaluces

Podemos afirmar que las plataformas que ofrecen las distintas redes sociales son utilizadas para difundir, principalmente, las actividades del museo y, aunque en muchos casos cuentan con numerosos seguidores, esto no se debe necesariamente a que se realice una interacción constante con ellos o se mantengan las redes actualizadas. Suele haber un concepto de “escaparate”, donde se habla de los eventos que se realizan con un carácter meramente informativo. En varios casos, la presencia del museo en distintas redes no indica de forma directa que las actualice o que las gestione correctamente. El Museo Casa Herrera de La Línea, Cádiz, tiene 719 seguidores en Facebook, pero únicamente lo utiliza para mostrar imágenes del museo. Hay casos en los que Facebook ocupa el canal principal de transmisión y Twitter se convierte en un repetidor de contenido, es decir, lo publicado en Facebook aparece automáticamente en Twitter sin estar adaptado al formato de la segunda. Ejemplo de ello son el Museo del Vidrio y el Cristal de Málaga, la Fundación NMAC Montenmedio de Vejer de la Frontera, Cádiz, o la Fundación Rodríguez Acosta de Granada. Si bien se encuentran variaciones como el Museo Casa Natal Picasso Málaga, donde a pesar de repetir el mismo contenido que en Facebook, este se adapta a Twitter.

Teniendo en cuenta el motivo que nos llevó a escoger este período de análisis, podemos afirmar que en algunos casos la celebración del Día Internacional de los Museos 2014 no obtuvo apenas repercusión como es el caso del Museo Casa Ibáñez de Almería, que a pesar de anunciar las actividades conmemorativas que se iban a realizar el 15 de mayo, no es hasta el día 20 de mayo cuando se publica alguna información. Otros ejemplos son los museos de Bellas Artes de Córdoba y Granada, donde ni siquiera se hace

mención a esta fecha en especial. Sin embargo, también existen casos contrarios en los que la cercanía y celebración del evento tiene una repercusión destacable en su comunicación online. La Fundación Rodríguez Acosta aumenta sus publicaciones relacionadas con esta cuestión y el Centro de Arte Contemporáneo de Mijas promociona sus visitas gratuitas para ese día. Aunque en general podríamos decir que salvo aquellos museos que se encuentran más implicados en las redes sociales no se aprecia un aumento de sus actualizaciones ni interacciones en los días previos y posteriores al 18 de mayo.

El número de interacciones es clave para medir el nivel de implicación del museo con los usuarios online. En este sentido, los datos tampoco son positivos a nivel general ya que la mayoría llega a realizar entre 0 y 2 interacciones en total a lo largo de los tres meses de análisis. Llama la atención el caso del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, que a pesar de tener presencia en cinco redes sociales, tener una cantidad considerable de seguidores y actualizar de forma continuada, solo realiza tres interacciones a lo largo del tiempo en el que se analizaron sus perfiles.

En este sentido, los expertos atribuyen también la falta de *engagement* o de interacción en el público y el museo a la falta de recursos económicos y, consecuentemente, a la escasez de personal cualificado para gestionar la actividad *online* del centro.

“El *engagement* es bajo, no considero que no por una adaptación simulada, sino más bien por los pocos recursos humanos que hay en muchos museos, que impiden que se pueda dedicar mucho tiempo a este tema, y porque muchos de los gestores de redes sociales no son profesionales de las mismas y desconocen muchos de los recursos y posibilidades que facilitarían una mejora del *engagement*.”

Soledad Gómez, museóloga y consultora cultural

Por otra parte, hay que señalar distintos casos que ejemplifican una actitud más positiva hacia la interactividad online:

Centros cuya titularidad es de la Junta de Andalucía como el Museo de Almería, el Museo de Huelva y el Museo de Jaén.

Imagen 27. Imagen Interacción Facebook Museo Almería



Museo de Almería (2014)

El Museo de Almería se sitúa de forma activa en las redes sociales. Coincidiendo con el Día Internacional de los Museos, la actualización es diaria y se encuentran tres casos de interacción en los que el sentimiento es positivo, ya que recibe muchas felicitaciones y preguntas de personas interesadas en sus actividades. El contenido en Facebook suele ser compartido por muchos usuarios llegando a cifras como 35.

Imagen 28. Imagen Interacción Facebook Museo de Almería



Museo de Almería (2014)

Twitter también se encuentra desarrollado de forma interactiva. Está actualizado a diario, retuitean comentarios de sus seguidores e incluso dan la bienvenida a los nuevos con una mención. Con motivo del Día Internacional de los museos y bajo el hastagh #DIM14 y #Recuerdamuseo suben a Twitter imágenes de recuerdos y sueños que los visitantes han ido escribiendo previamente en postales. A través de Flickr proporcionan imágenes en alta calidad, al igual que en Pinterest, pero en ese caso es con un fin más social.

El Museo de Huelva mantiene su única red social (Facebook) actualizada. Su página supone un acercamiento al público del museo, que comparte ampliamente el contenido sobre sus actividades. Los comentarios publicados reciben una respuesta rápida y encontramos una actualización destinada a promocionar el Día Internacional de los Museos. Si bien, en este caso no es algo que haya influido de forma directa en el incremento de las publicaciones.

Imagen 29. Imagen Interacción Facebook Museo de Huelva



Museo de Huelva (2014)

Imagen 30. Imagen Interacción Facebook Museo de Huelva



Museo de Huelva (2014)

Ante estos dos ejemplos, podemos afirmar que la efectividad de las redes sociales depende de escoger adecuadamente la que mejor pueda comunicarnos con el público objetivo y, en algunos casos, esto puede reducir nuestra necesidad de herramientas a una sola.

Otros ejemplos de buenas prácticas también pueden incluir la utilización de diversos canales online:

CAC Málaga: es un museo que mantiene sus redes sociales actualizadas y al día llevando a cabo una interacción constante con sus públicos. En este caso, la exposición de una artista internacional como Marina Abramovic eclipsa el DIM al generar una gran demanda de información en las diferentes redes sociales. También, utilizan otras redes sociales como Foursquare para la geolocalización. Además de destacar por el amplio uso de redes de imagen como Flickr, Pinterest e Instagram. A la hora de retransmitir en directo los eventos que tienen lugar en el centro se suelen crear hashtags que facilitan la interacción entre los seguidores.

Imagen 31. Interacción Facebook Centro de Arte Contemporáneo Málaga



CAC Málaga (2014)

El Museo de Bellas Artes de Sevilla también es un ejemplo de dinamismo y comunicación a través de Facebook, donde actualizan a diario y mantienen conversaciones informativas casi con cada actualización. Se aprecia gran rapidez en la atención al público y aportan detalles interesantes.

Otro ejemplo más que situado en Málaga es el recientemente inaugurado Museo Jorge Rando. En Facebook la actualización es prácticamente diaria. Además de difundir las obras, también lo hacen a través de actividades presenciales en el museo como teatros donde las obras cobran vida. Esto suele tener éxito y generar gran cantidad de interacciones positivas, donde el centro responde a todos los comentarios. Twitter se usa principalmente para informar de las actividades del museo. Las interacciones suelen basarse principalmente en retuiteos, por lo que en este punto sí podría ser mejorable.

Imagen 32. Facebook Museo Jorge Rando

PERSONAS

★★★★★
1033 Me gusta
102 visitas

INFORMACIÓN



Málaga
Calle Cruz del Molinillo 12
Málaga
952 21 09 91
Abierto
Hoy, 10:00 - 20:00
<http://www.museojorgerando.org/>

APLICACIONES

Twitter

Web

PERSONAS A LAS QUE TAMBIÉN LES GUSTA

The Metropolitan Museum of Art, ...
Museo

Van Gogh Museum
Museo de arte

Musée d'Orsay (oficial)
Museo de arte

Ver más lugares en Málaga

LE GUSTA A ESTA PÁGINA

Museo Nacional del Prado

Andalucía de museos y exposiciones

Urban Sketchers Málaga

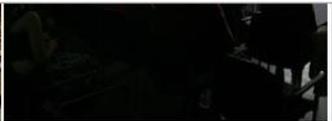
Español · Privacidad · Condiciones · Cookies · Publicidad · Más · Facebook © 2014

Museum Jorge Rando
22 de noviembre

¡Señoras y señores, la función ha terminado! Una tarde de teatro expresionista en el que los lienzos han cobrado vida, 8 historias con alma, emoción y fuerza. Una experiencia que ha podido disfrutarse a escasos centímetros de los actores. La Sala y el Museo desean agradecer a todos los asistentes que han hecho de este encuentro un éxito absoluto.
¡Buenas noches y muchas gracias! — en Museum Jorge Rando. (4 fotos)





Me gusta · Comentar Compartida 5 veces

A Álvaro Quintana Nieto, Jose López Jaime, Jürgen Schäfer y 37 personas más les gusta esto. Mejores comentarios

Mi casa is your house-Host family Anoche asistí por primera vez a estas veladas de cine y me gustó mucho tanto la película como el posterior coloquio. Una buena manera de darle vida al museo. Repetiré.
2 · 15 de noviembre a la(s) 9:58

Museum Jorge Rando Nos alegra mucho que disfrutases. ¡Te esperamos pronto! Un saludo
15 de noviembre a la(s) 10:35

Alejandro Ocaña Como siempre, ha sido un placer compartir esta velada de cine con todos los amigos del Museum Jorge Rando. Enhorabuena a los compañeros.
1 · 14 de noviembre a la(s) 13:47

Museum Jorge Rando El placer, querido Alejandro, es siempre nuestro y la enhorabuena es también tuya. Un saludo.
15 de noviembre a la(s) 10:36

Museum Jorge Rando
13 de noviembre · Editado

¡Aviso importante!

El próximo día 22 de noviembre, sábado, el museo sale a escena. Teatro, lecturas dramatizadas, recitales de poesía...

¡Comienza la función! — en Museum Jorge Rando.

Museo Jorge Rando (2014)

El Museo Picasso Málaga también entraría en lo que podríamos llamar “Ranking de mayor interacción online”. Destaca su comunicación a través de Facebook y Twitter con los que retransmiten e ilustran las actividades que tienen lugar en el interior del museo en directo. Esto genera un seguimiento de sus actualizaciones y consiguiente aumento de las interacciones.

Imagen 33. Twitter Museo Picasso Málaga



Museo Picasso Málaga (2014)

4.4.2 Arquitectura de la información

Si volvemos a centrarnos en el análisis de las páginas web como instrumento comunicativo, resulta de gran importancia comprobar cómo están estructurados la información y los contenidos que se ofrecen, ver si estos están actualizados y descubrir en qué medida se aprovechan los recursos audiovisuales y virtuales que están a nuestro alcance en internet.

Las páginas de los museos cuya titularidad pertenece a la Junta de Andalucía cuentan con una estructura simple que se ve repetida en todos los casos al encontrarse alojadas todas las webs de los museos en la misma página. Las secciones que pueden consultarse son información general, historia, difusión, Asociación de Amigos del Museo, enlaces y novedades. El contenido no suele estar actualizado. Los recursos virtuales y multimedia son escasos, pero se aprovechan más a través de las redes sociales. Existen algunas excepciones como el Museo de Bellas Artes de Córdoba o el Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, que tienen disponible una visita virtual.

Son varios los museos que pueden convertirse en exponentes web 3.0 y que encabezan la transición online de los mismos. Encontramos que parte de ellos ya ofrecen a los usuarios la posibilidad de visitarlos de forma virtual como el Museo Julio Romero de Torres de Córdoba, el Museo Gamelo de Montilla (Córdoba) y el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de Sevilla (CAAC).

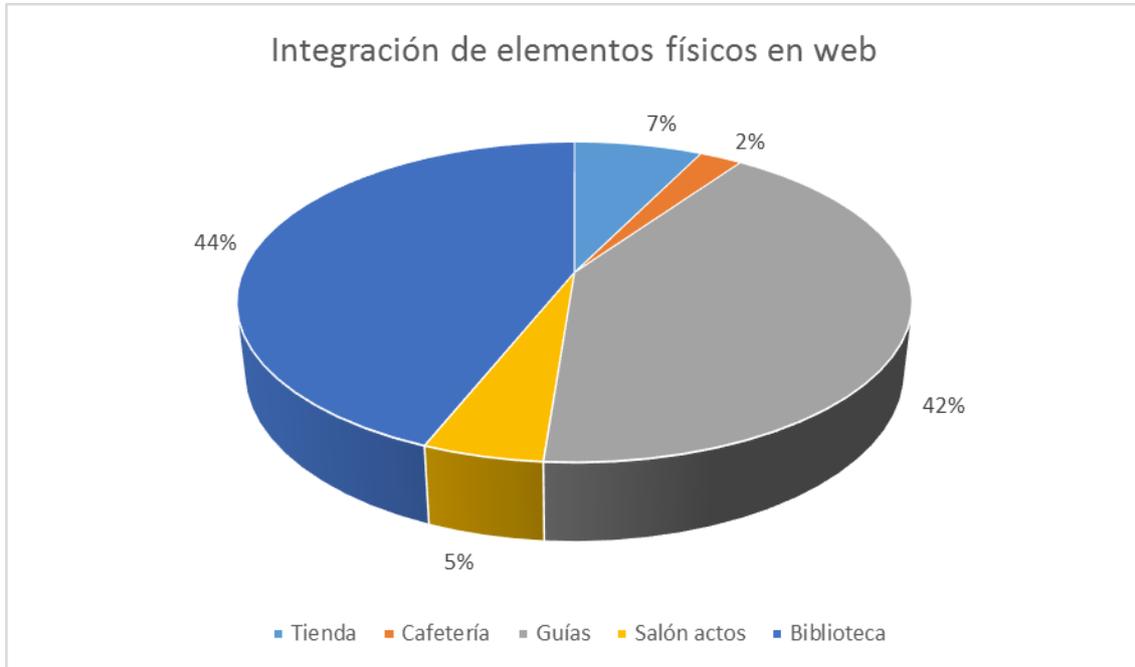
El Museo Julio Romero de Torres incluye su presentación en página principal traducida al lenguaje de signos y destaca también su agenda cultural y noticias actualizadas. Incluye una sección sobre biblioteca y publicaciones, así como vídeos e imágenes además de la ya nombrada visita virtual.

El Centro de Arte José Guerrero, por su parte, cuenta con una información más dinámica y actualizada, integrando el blog y las redes sociales en el *index*. La información que contiene es amplia, las imágenes son de alta calidad y el recorrido ofrece imágenes en movimiento y recursos multimedia a través de VIMEO.

El Museo Carmen Thyssen de Málaga ocupa también una posición notable cuando hablamos de arquitectura de la página y aprovechamiento de recursos multimedia. Además de contener imágenes de calidad, está presente en Google Art Project, visita virtual, canal de vídeo y *podcasts*. La información está bien estructurada y organizada,

clasificada en una amplia variedad de secciones dispuestas a atender consultas específicas tanto sobre información de visita como prensa y eventos.

Figura 38. Integración de elementos físicos en web



Fuente: elaboración propia

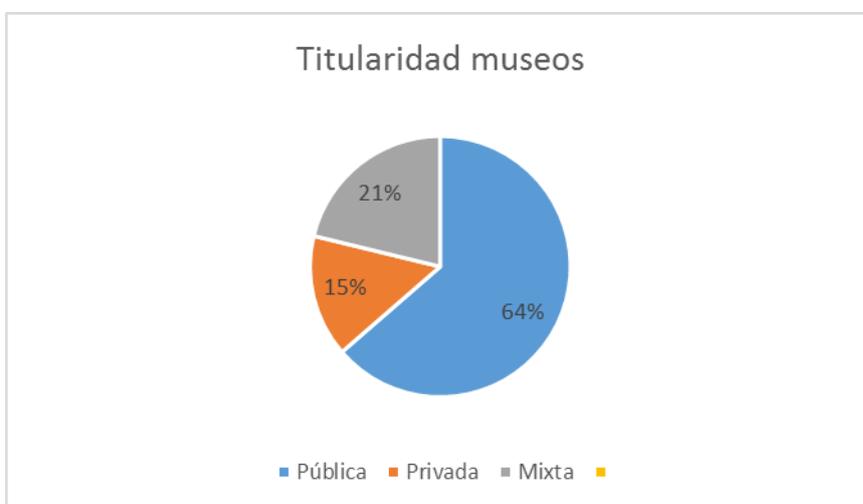
Si analizamos la integración de los componentes físicos del museo en la web obtenemos los datos que podemos apreciar en el gráfico. Hay que señalar la importancia de la integración de elementos físicos en web, ya que estos son verdaderos agentes socializadores durante la visita al museo que pueden llegar a suponer un acercamiento entre este y sus públicos como es el caso de la tienda, por el hecho de poder tener algo que te gusta del centro o la cafetería como lugar de reunión e interactividad.

Precisamente, la tienda alcanza un 44% de presencia en las páginas web de los museos andaluces seguida de cerca por guías destinadas a explicar y facilitar la visita presencial al museo. Sin embargo, el resto de elementos como la cafetería, el salón de actos o la biblioteca se relegan a un tercer plano considerándose de menor interés para la consulta online.

4.5. La creación de la experiencia a través del recorrido. El caso de los museos y centros de arte andaluces

Los museos artísticos andaluces presentan un panorama muy diverso que, sobre todo, tiene que ver con la titularidad de los mismos.

Figura 39. Titularidad museos artísticos andaluces



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los 40 museos analizados pertenece a la Junta de Andalucía o al Ayuntamiento de la localidad en la que se encuentran. Un 21% es de titularidad mixta, ya que en muchos casos se trata de colecciones cedidas por pintores o familiares de artistas al Ayuntamiento para exponer las obras en un museo. Solo el 15% de los museos son privados. Esto nos da una idea de la situación económica que afrontan actualmente los centros culturales en un territorio en el que casi el 100% son museos de carácter público. También, a su vez, nos habla de la gran cantidad de patrimonio de esta tipología que protagoniza las salas de exposiciones andaluzas.

Partiendo de esta noción y antes de centrarnos en la comunicación que se establece durante el recorrido interno del museo, nos ha parecido interesante prestar atención de forma previa el componente arquitectónico a la hora de realizar la observación no participante. El tipo de edificio que acoge el museo es también un elemento determinante en la comunicación con el público y la consecuente creación de una

experiencia positiva no solo por lo atractivo que pueda parecer de forma externa, sino por su consonancia con el conjunto o los servicios que su estructura posibilita. Como indica David Cordón, experto participante del Delphi:

“Crear experiencias en sus visitantes debe ser uno de los fines del museo. Para ello, este tipo de institución pone a disposición del público, en primer lugar, el edificio. No debe echarse en saco roto la espectacularidad que, en los últimos años, se busca de la mano de arquitectos reconocidos en los edificios. El Museo Guggenheim de Bilbao, el Centro Niemeyer en Avilés, el Museo Pompidou de Metz, o el nuevo Whitney son algunos ejemplos.”

Una vez visitados todos los centros que forman parte de nuestra muestra, se puede afirmar que los centros de arte y museos artísticos andaluces apuestan por la reforma y actualización de construcciones que, en muchos casos, ya son monumentos de por sí o en el eclecticismo entre lo moderno y lo antiguo. Tal es el caso de la Fundación Museo Casa Ibáñez de Almería, donde la entrada nos presenta un patio con estanque donde descansar de forma agradable y el edificio que lo acoge es de estilo moderno, pero presenta piezas históricas, como sus puertas datadas en la época árabe. También son ejemplos monumentos convertidos en museos el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de Sevilla situado en el Monasterio de la Cartuja o la Fundación Rodríguez Acosta de Granada, cuya sede está situada en un Carmen próximo a la Alhambra, anteriormente residencia del artista que le da nombre.

Imagen 34. Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Sevilla



Elaboración propia

Imagen 35. Fachada Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de Sevilla



Elaboración propia

Imagen 36. Museo de Arte Contemporáneo Antonio Manuel Campoy en Castillo Los Vélez, Cuevas del Almanzora, Almería



Elaboración propia

Imagen 37. Fundación Rodríguez Acosta de Granada



Elaboración propia

Otros se sitúan en antiguos palacios como el Museo Garnelo de Córdoba (s.XIII), el Museo Picasso de Málaga (Palacio de los condes de Buenavista), el Museo de Bellas Artes y el Museo de la Alhambra del Palacio de Carlos V de Granada... La rehabilitación de centros históricos añade sin duda un atractivo más a la visita, atrayéndonos a vivir una experiencia diferente que nos sumerja de lleno en lo que vamos a descubrir.

Imagen 38. Exterior Museo Picasso Málaga



Elaboración propia

Imagen 39. Museo de Bellas Artes de Granada



Elaboración propia

No podemos cerrar este punto sin hablar de aquellos centros que presentan un cambio de concepto en la estructura física del museo. En este sentido, hay que destacar el museo de la Fundación Nmac – Montenmedio de Cádiz. Situado en el espacio natural protegido de Vejer de la Frontera, este centro tiene la presentación de un campamento militar. Algunas obras se exponen al aire libre y otras son exposiciones temporales alojadas en “tiendas de campaña”. Esta idea permite combinar dos tipos de turismo y la realización de actividades en el campo supone además un gran atractivo para los niños.

Imagen 40. Salas de exposiciones de la Fundación Nmac Montenmedio en Vejer de la Frontera, Cádiz



Golf & Country Montenmedio (2015)

Imagen 41. Entrada al Parque de Esculturas de la Fundación Nmac Montenmedio en Vejer de la Frontera, Cádiz



Elaboración propia

Pero no solo la estética es importante fuera de las paredes del museo, la señalización resulta ser también un factor determinante. En este sentido, los centros parecen estar preocupándose en mayor medida por su fácil localización. El 59% cuenta con una señalización externa adecuada, que evita la pérdida del visitante y, por lo tanto, las dificultades que podrían llegar a aburrir a los interesados. Sin embargo, el 41% de los museos no presta la suficiente atención a la importancia de estos elementos, pudiendo llegar a provocar incluso la pérdida de la visita, ya que solo se aprecian señales en la misma puerta o en las inmediaciones, pero de forma confusa o desactualizada.

Imagen 42. Señalización externa del Museo Zabaleta en Quesada, Jaén



Elaboración propia

Imagen 43. Señalización externa Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Villatorres, Jaén



Elaboración propia

Imagen 44. Paneles informativos de señalización externa conjunta de museos en Málaga



Elaboración propia

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Por otra parte, tan solo se han encontrado colas en dos ocasiones una vez realizadas todas las visitas. En ambos casos es debido a la celebración del Día Internacional de los Museos, motivo por el cual muchos de ellos abren sus puertas de forma gratuita. Por último y en relación a esta última puntualización, hay que señalar que en la mayor parte de los centros la visita es gratuita, lo que en numerosos casos se debe a la titularidad pública de los mismos. En aquellos que cobran entrada el margen de precios se sitúa entre 2,50 y 6€. Se ofrecen también tarifas destinadas a niños, visitantes con carné joven, jubilados y miembros de los Amigos del Museo.

Imagen 45. Entrada al Museo Picasso Málaga



Elaboración propia

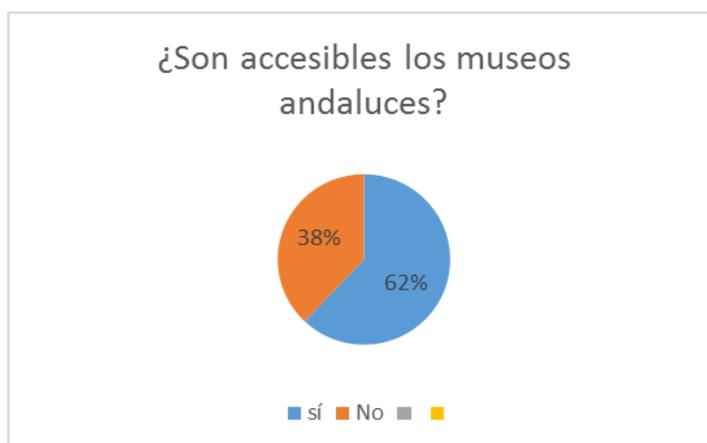
Imagen 46. Museo Carmen Thyssen, Málaga



Elaboración propia

Una de las principales funciones de los museos es facilitar el acceso, el aprendizaje y la difusión del conocimiento que albergan, razón por la que se ha querido observar si los museos artísticos andaluces son accesibles.

Figura 40. Accesibilidad de los museos artísticos andaluces



Fuente: elaboración propia

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

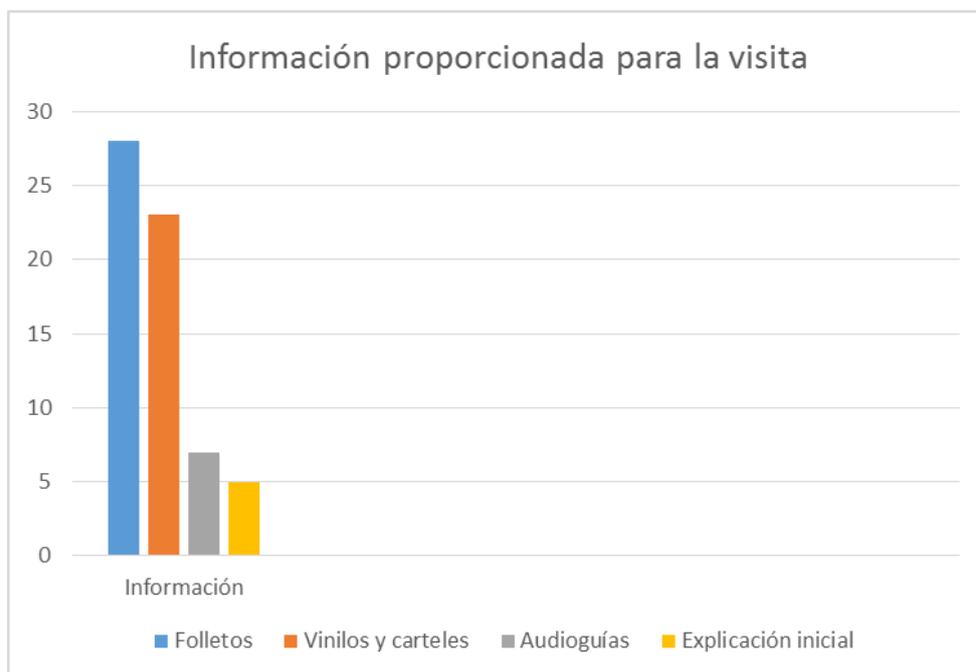
Como podemos comprobar, los museos accesibles que cuentan con ascensores y entradas a pie de calle o con inclusión de rampas doblan en su porcentaje a aquellos que no lo son. Es cierto que puede apreciarse claramente una marcada evolución hacia la completa adopción de medidas que garanticen la accesibilidad, pero aún queda trabajo por hacer en muchos centros. Sin embargo, podemos considerar este dato como positivo.

Imagen 47. Ascensor con vinilo informativo en Centro de Arte José Guerrero de Granada



Elaboración propia

Figura 41. Información proporcionada para la visita



Fuente: elaboración propia

Una vez se accede al interior de los distintos museos que participan en este estudio, vemos que los folletos son el principal canal de comunicación con el público de cara a transmitir el conocimiento que albergan o a ofrecer información complementaria y de guía que ayude al visitante a realizar correctamente su visita. El formato más utilizado suele ser el tríptico o el desplegable, si bien hay casos en los que se prefiere dar un modelo más ampliado en Din A4 o, simplemente, folletos de una sola hoja sea cual sea su tamaño. Les siguen de cerca cartelería y vinilos, ya que son dos herramientas que suelen usarse prácticamente siempre a la vez. Muchas veces, estos últimos sirven para ilustrar pensamientos del artista o explicar el período artístico en el que se encuadra la obra, mientras que el folleto se destina a realizar una explicación más extensa y a incluir una guía sobre cómo debe realizarse el recorrido. Las audioguías y las explicaciones iniciales son las menos utilizadas, pues suelen ser de pago al igual que las visitas guiadas o destinadas solo a grandes grupos. Solo hay un ejemplo en el que el museo pone a disposición del público general las audioguías y es el del Museo Zabaleta de Quesada, Jaén.

Imagen 48. Folleto CAC Málaga en tamaño A4



Elaboración propia

Imagen 49. Folletos Museo de Bellas Artes de Granada y Museo de Huelva, ambos de la Junta de Andalucía



Elaboración propia

Imagen 50. Folleto Fundación Rodríguez Acosta, Granada



Elaboración propia

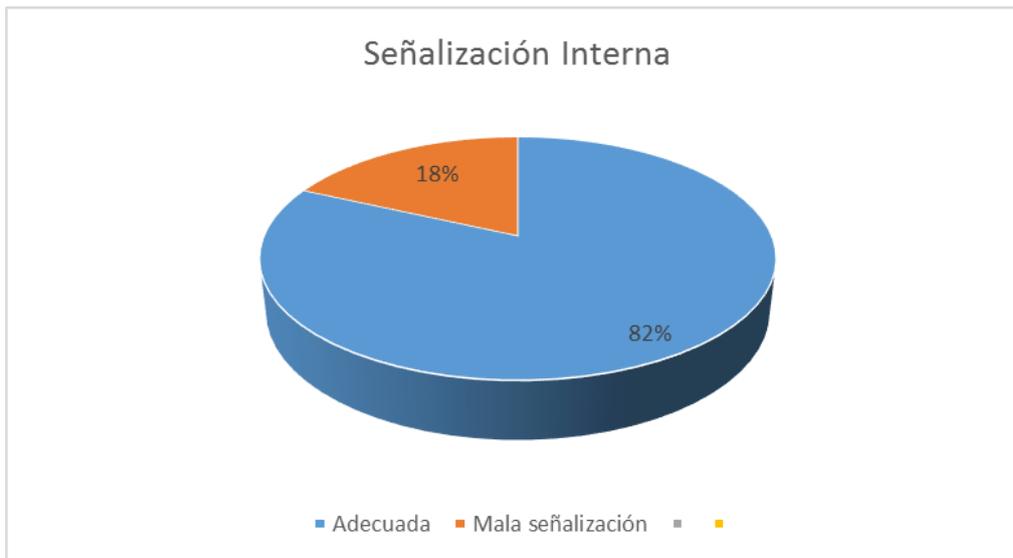
Imagen 51. Folleto Museo Carmen Thyssen, Málaga



Elaboración propia

Al igual que anteriormente se ha reparado en la señalización externa como elemento que influye en la integración del museo en el entorno, también resulta indispensable analizar la señalización interna, ya que la adecuada orientación en el interior del museo ayudará a la mejor comprensión del mismo y, por lo tanto, al aprendizaje.

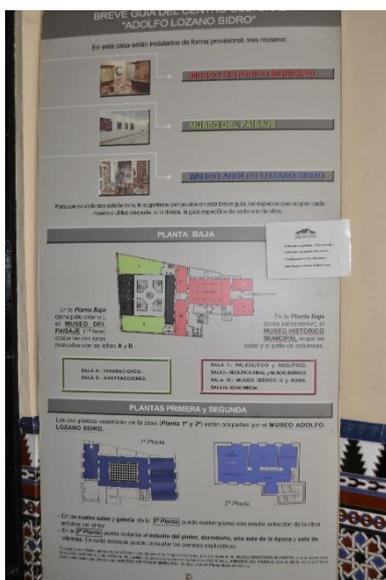
Figura 52. Señalización interna



Elaboración propia

Los resultados en este aspecto son positivos. Hasta el 82% de los museos visitados dispone de una amplia señalización interna evitando así la posible pérdida durante el recorrido y que esto perjudique en la valoración posterior de la visita. Estos museos cuentan con cartelería en la que especifican el orden de las salas y su contenido, además de flechas, cartelitas en las entradas con el número de las salas y mapas del edificio realizados en vinilo. Solo el 18% no dispone de orientación interior o presenta una señalética escasa que, en algunos casos, puede conducir a equivocación.

Imagen 53. Museo Adolfo Lozano de Sidro, Priego de Córdoba, Córdoba



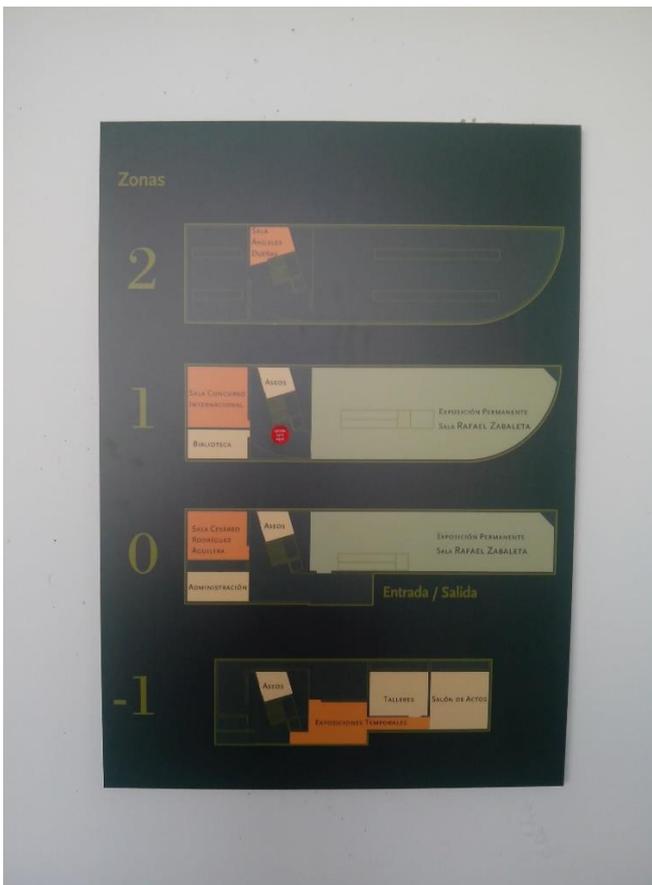
Elaboración propia

Imagen 54. Señalización interna Museo de Almería



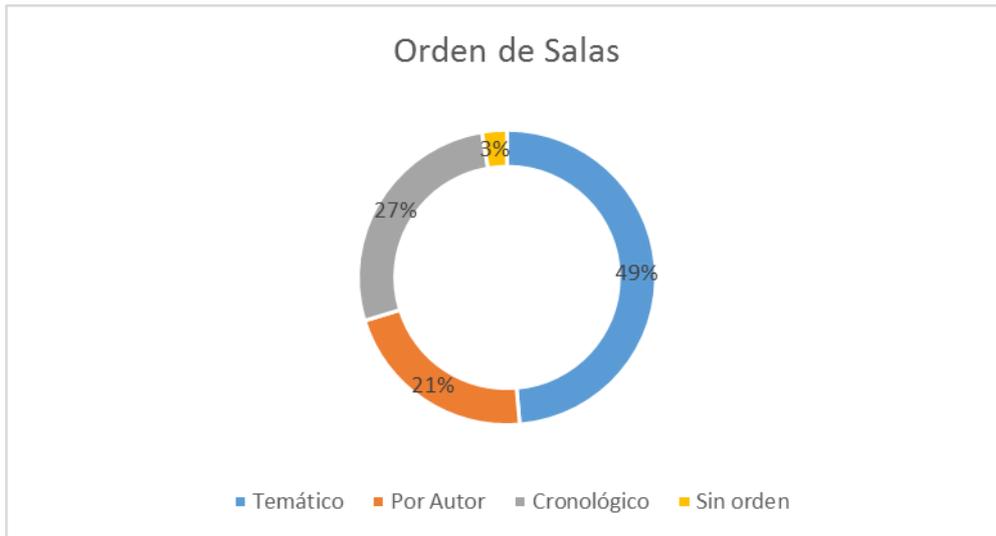
Elaboración propia

Imagen 55. Señalización Interna Museo Zabaleta de Quesada, Jaén



Elaboración propia

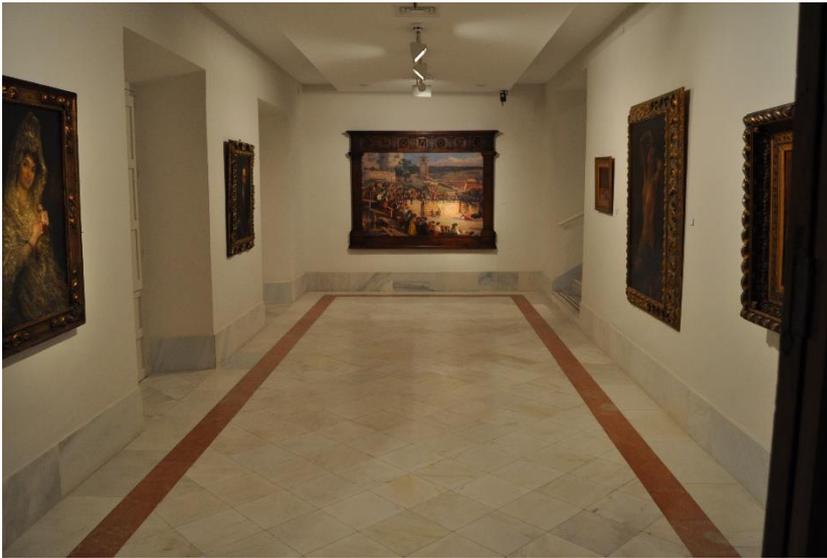
Figura 56. Gráfico orden de las salas



Elaboración propia

Otro factor indispensable para conseguir hacer llegar el público el mensaje que quiere transmitirle el museo es la clasificación o el orden según el cual están dispuestas las salas. Esto depende también en gran medida de la tipología del museo, ya que esa será la clave para saber qué orden comunicará de forma más clara lo que se pretende mostrar. En este sentido, la clasificación temática es la más empleada por casi la mitad de los centros analizados. Seguida por la cronológica y la de autor con un 27 y un 21% respectivamente. La diferencia en estos dos casos radica entre los museos dedicados a uno o más períodos artísticos, como es el caso del Museo Carmen Thyssen de Málaga donde el orden cronológico permite contemplar la evolución de la pintura española durante el siglo XIX y los que están destinados a exposiciones de diferentes autores como la Fundación Nmac- Montenmedio de Cádiz. Otro ejemplo de museo cronológico son aquellos que, estando destinados a la obra de un único autor, clasifican lo expuesto según la evolución biográfica de este. Cumplirían con este perfil el Museo Picasso de Málaga y el Museo Garnelo de Montilla, Córdoba.

Imágenes 57 y 58. Orden cronológico en Museo Garnelo, Montilla, Córdoba



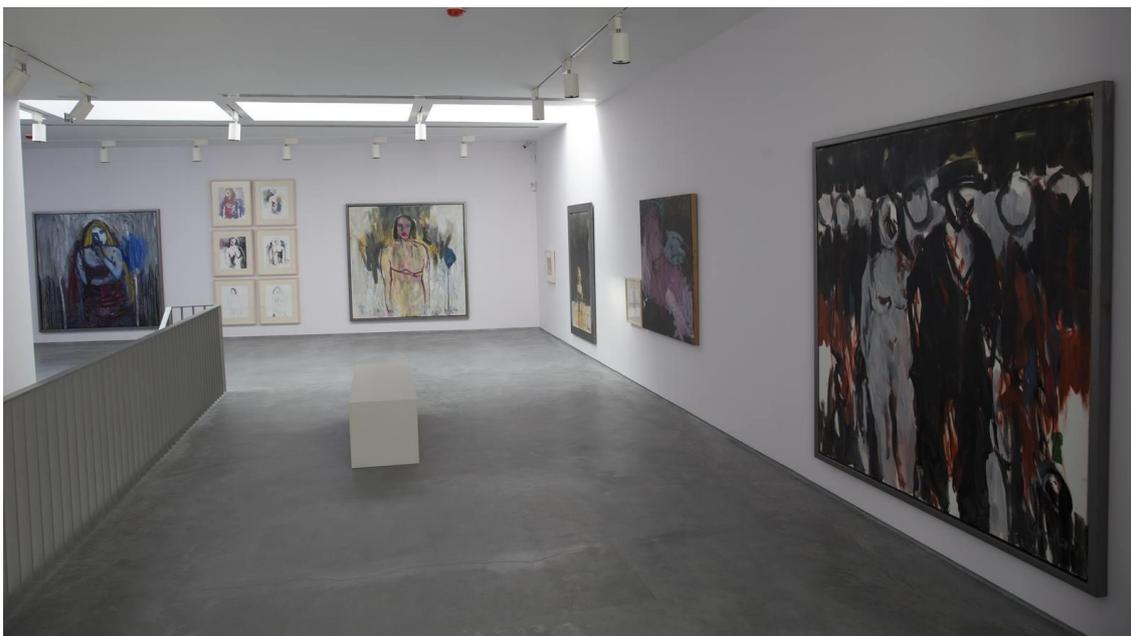
Elaboración propia

Imágenes 59 y 60. Orden de salas por autor en Centro de Arte Contemporáneo de Málaga



Elaboración propia

Imagen 61. Orden de las salas temático. Museo Jorge Rando, Málaga

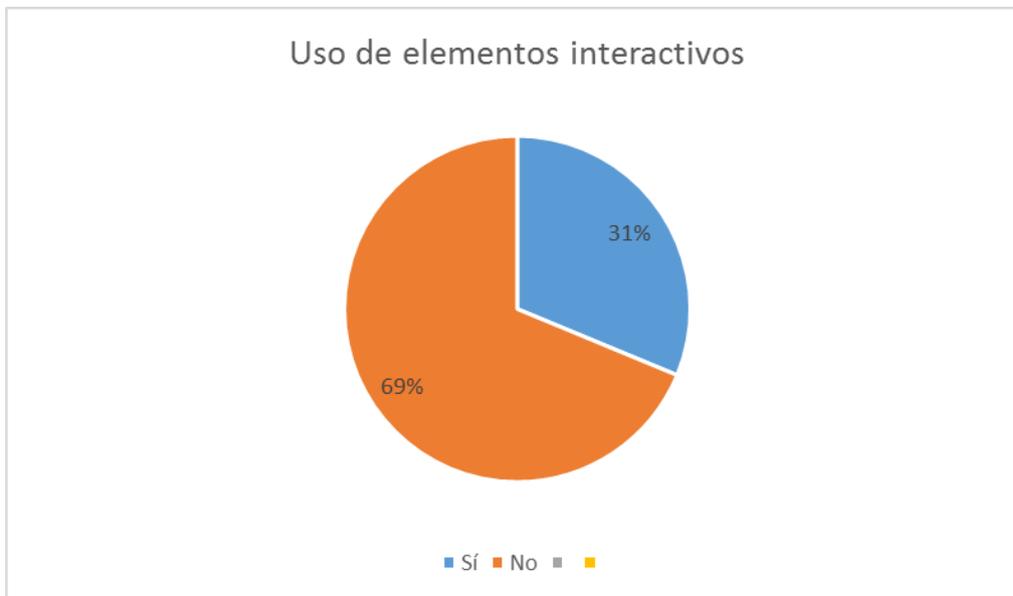


(Diario Sur, 2014)

4.5.1. El papel de las Nuevas Tecnologías en los Museos Andaluces

Teniendo en cuenta que nos encontramos en pleno siglo XXI, somos conscientes de que las nuevas tecnologías ocupan un papel muy importante no solo en la comunicación a distancia que se establece mediante móviles, tablets, etc... sino también en la que tiene lugar de forma presencial. La forma de consumir cultura ha cambiado y la sociedad evoluciona hacia el uso continuado de recursos tecnológicos que le permitan una mayor participación. El público ahora es un sujeto activo que quiere sentirse integrado en el proceso de aprendizaje. Por este motivo, resulta inevitable tener en consideración la presencia de herramientas de comunicación interactivas durante la visita.

Figura 44. Gráfico uso de elementos interactivos



Fuente: elaboración propia

Comprobamos que de los 40 museos que participan en esta investigación, el 69% no cuenta con ningún recurso tecnológico durante la visita que contribuya al aprendizaje del público o le aporte algún conocimiento complementario. Solo se ha apreciado este tipo de adaptación en un 31% de los casos, de los cuales no todos aprovechan de forma adecuada sus herramientas. Destaca la utilización de pantallas de forma estática que repiten las mismas imágenes una y otra vez y cuyo único fin es principalmente estético. Sin embargo, sería injusto no mencionar ejemplos en los que se demuestra una clara intención de potenciar la interactividad. Así ocurre en museos de la Junta de Andalucía como el Museo de Almería, que incluye pantallas interactivas en las que se puede ir

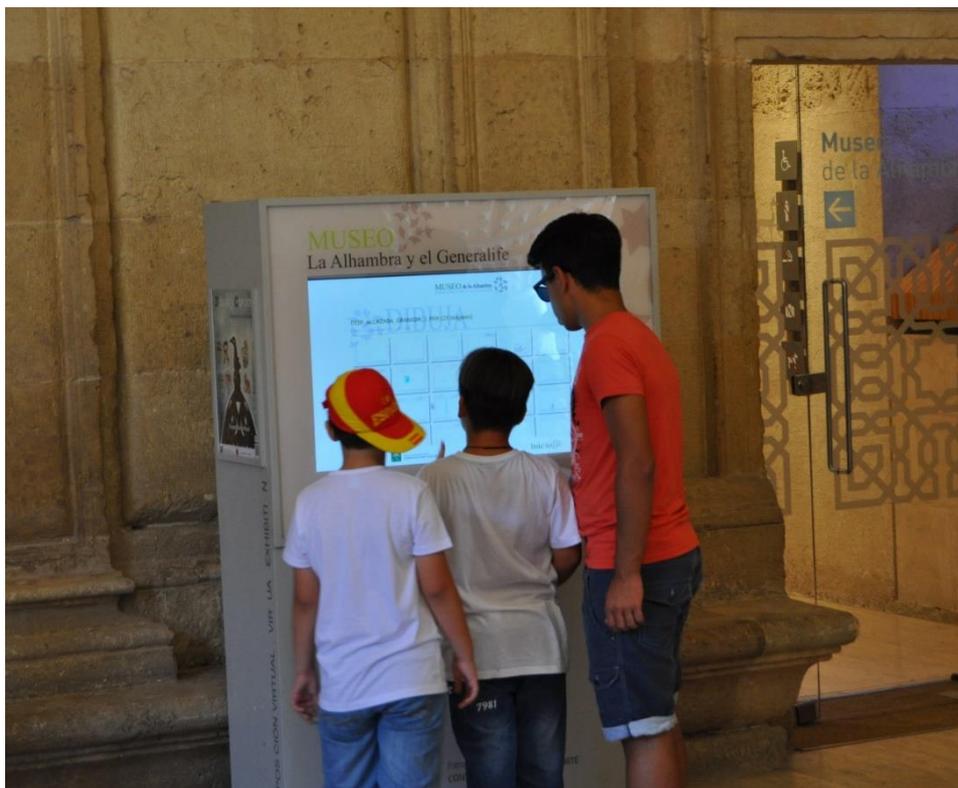
consultando mayor información sobre lo expuesto, además de promocionar a lo largo del recorrido concursos en las redes sociales. De esta forma, los mismos visitantes también pueden subir contenido del museo a la red. Una de las paradojas encontradas es el Museo de la Alhambra, donde está prohibido el uso de móviles, pero se anima a consultar códigos QR junto a las obras.

Imagen 62. Pantallas no interactivas en exposición Museo Zabaleta, Quesada, Jaén



Emeconeme (2005)

Imagen 63. Pantalla informativa interactiva en la entrada del Museo de la Alhambra



Elaboración propia

Imagen 64. Pantallas apagadas en el Museo Arte Contemporáneo Moreno Galván, Puebla de Cazalla, Sevilla



Elaboración propia

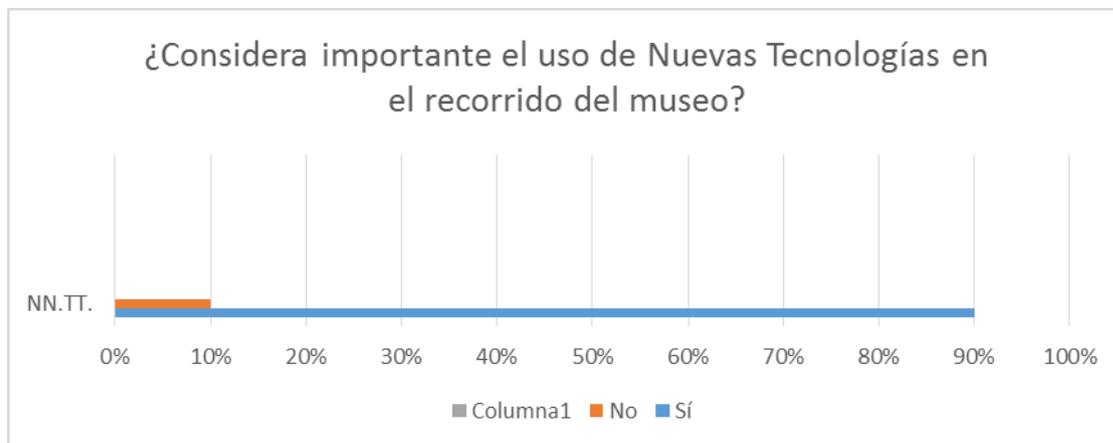
Imagen 65. Pantalla interactiva musical en la exposición Jerome Mintz del Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla



Elaboración propia

La inclusión de tecnología interactiva en los museos se ha convertido hoy en día en un tema de debate sobre si son realmente necesarias o no para la adecuada comunicación durante el recorrido. En esta investigación, se preguntó a los responsables de comunicación de cada centro si consideraban importante el uso de las mismas durante la visita.

Figura 45. Gráfico Importancia uso NN.TT.



Fuente: elaboración propia

La respuesta afirmativa fue la más repetida alcanzando el 90% frente a tan solo un 10% que negaba su utilización. En muchos casos, las respuestas negativas se debían a la falta de presupuesto y solo se ha encontrado un rechazo pleno en una única ocasión. Razón por la que podemos ver que los museos andaluces son conscientes de la importancia del uso de las nuevas tecnologías y los beneficios que estas pueden traer consigo. Desde algunos centros integrados en nuestra muestra, los profesionales del departamento de comunicación aseguran que “aportan un valor añadido a la experiencia de la visita, completándola a su vez”.

Las NN.TT. se aprecian más bien como un factor beneficioso a la hora de transmitir el conocimiento que reside en los museos. Gema Chamizo, coordinadora de prensa y comunicación de CAC Málaga, afirma en el Delphi que enriquecen el diálogo y la comprensión de la obra del artista. Sin embargo, también se debe tener en cuenta que no se trata de estar a la última en tecnología sin más, sino que la adopción de estas debe estar en consonancia con la estrategia de comunicación para hacer un buen uso de ellas. Tal y como añadió Elena López, presidenta de AMMA, también durante su participación en el cuestionario Delphi “No se trata de hacerse con los últimos aparatos que nos ofrece el mercado, sino prepararse para los nuevos recursos y cambiar nuestra mentalidad para responder a este nuevo reto.”

Los códigos QR son uno de los recursos más utilizados para ampliar la información de las obras junto a las aplicaciones móviles. También, las redes sociales aparecen como uno de los canales a través de los que los museos actuales pueden ampliar la información de lo expuesto, publicando cada día curiosidades y datos relacionados con las obras expuestas. Solo uno de los responsables habla de la utilización de pantallas informativas interactivas.

Imagen 66. QR enlazado a una lista de música temática en Spotify para la visita al Museo de la Alhambra, Granada



Elaboración propia

Sin embargo, se adopte la estrategia que se adopte siempre hay que tener en cuenta la importancia de la personalización de la visita. Generar un sentimiento positivo durante el recorrido y un aprendizaje en el público también requiere que cada persona vea cubierta sus necesidades a la hora de entender el mensaje que le transmite cada obra. Por este motivo, las nuevas tecnologías deben ser una opción y no una obligación. Se configuran como una herramienta para complementar y completar la visita de forma libre.

“Lo primero que hay que tener en cuenta es que nadie está obligado a utilizar ningún dispositivo para acercarse a un museo, recorrer sus salas y contemplar lo allí expuesto. Y quien quiera más información, datos curiosos, experiencias diferentes sí que puede acceder a apps, móviles, tabletas, etc.” José María Goicoechea, director comunicación Museo Thyssen Bornemisza. Intervención Delphi realizado en 2015

Si comparamos las respuestas dadas por los mismos museos con los resultados obtenidos durante las visitas y la opinión de los expertos, vemos que, a pesar de estar convencidos de la necesaria inclusión de las nuevas tecnologías, esto realmente sigue

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

siendo una asignatura pendiente porque los recursos no se encuentran bien aprovechados o hay una carencia de ellos en aquellas instituciones que no disponen del presupuesto necesario. Los códigos QR, las redes sociales o incluso las aplicaciones móviles están en el camino de una comunicación más interactiva, pero destaca la ausencia de pantallas y otros elementos que no están siendo integrados en el recorrido debido a su coste.

Para continuar profundizando en la creación de una experiencia, resulta indispensable preguntar a los museos objeto de nuestro estudio qué tipo de acciones online y *offline* destinan a la consecución de la interactividad con sus visitantes. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 46. Gráfico herramientas para interactividad online y *offline*



Fuente: elaboración propia

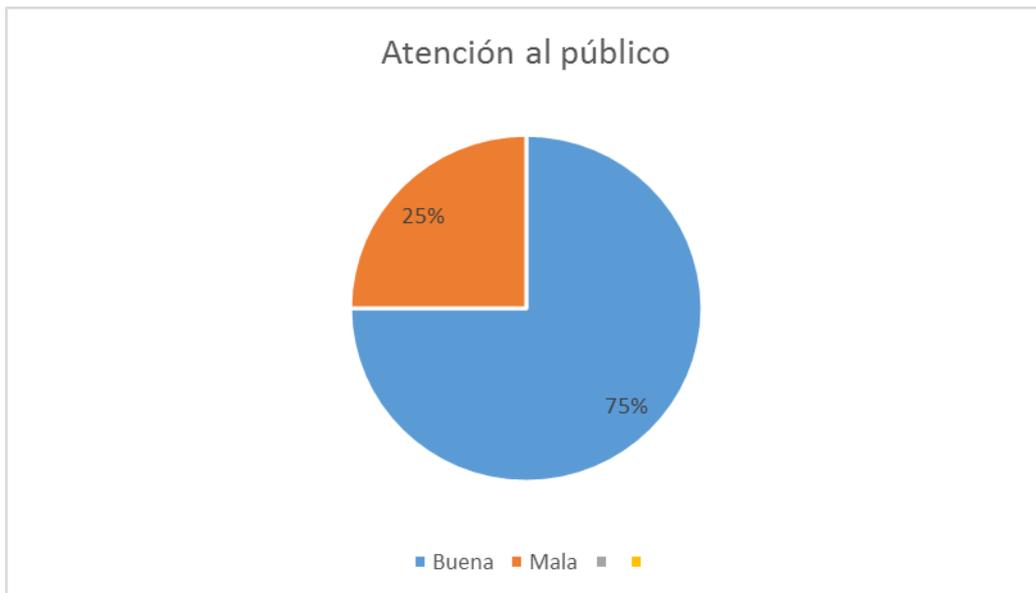
Las redes sociales son las herramientas más utilizadas por los museos artísticos andaluces para contribuir a la experiencia del visitante con un 18% junto a la atención al público durante la visita (guías, dudas, información, orientación, etc) con un 17% y las newsletters con un 15%. Entre las otras herramientas *offline* que utilizan en menor medida para lograr la interactividad se encuentran los FNC y los dípticos informativos, mientras en las online se ofrecen visitas virtuales en algunos casos e incluso juegos interactivos.

Imagen 67. Cartel Concurso Instagram Museo de Almería



Elaboración propia

Figura 47. Gráfico atención al público en museos andaluces



Fuente: elaboración propia

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

La atención al público por parte del personal del museo también es clave en la impresión que el visitante puede llevarse del recorrido. Podemos valorar como buena aquella que informa sobre las diferentes herramientas complementarias que están nuestra disposición en el momento de entrar al centro, que orienta sobre el recorrido y atiende las dudas que puedan surgir de forma correcta. Hasta el 75% de los museos cuenta con profesionales que ejercen su labor adecuadamente y muchas veces de forma atenta y con la posibilidad de comunicarse con ellos en diferentes idiomas sin problema. Ejemplo de ello son la Fundación Rodríguez Acosta de Granada o la Fundación Nmac-Montenmedio de Vejer de la Frontera, Cádiz, donde tanto la atención al público como las visitas guiadas pueden realizarse también en inglés sin problema e incluso en otros idiomas como el francés o el alemán. En el lado contrario se sitúan los museos que no acogen correctamente a su público. Un 25% de las visitas ha obtenido esta calificación bien por la falta de personal de sala o por su comportamiento negativo: falta de amabilidad, desinterés para proporcionar información, vigilancia demasiado notable... Casos así encontramos en el Museo de Huelva y el Museo Cerezo Moreno de Villagordo, Jaén, debido a la carencia de personal o en el Museo Antonio Manuel Campoy de Cuevas del Almanzora, en Almería, donde no se ofrece ninguna información al público ni se le trata con una mínima amabilidad, pues el único interés se encuentra en cobrar la entrada.

La tendencia hacia la atracción de un público más genérico y situado en diferentes franjas de edad, incluso un público más joven, se hace notar y es que, cada vez más, los departamentos de didáctica se ponen manos a la obra para hacer entender a los más pequeños lo que ven de forma más divertida. No solo eso, sino que además el abanico de actividades para los adultos se amplían cada vez más. Un 80% de los museos realiza dentro de sus sedes actividades de diferente tipología como congresos, proyecciones, talleres, presentaciones de libros, etc. Lo que sí podemos afirmar, en este sentido, es que los eventos suelen ser comunes en su tipología y hasta el momento no se han apreciado cambios destacados hacia iniciativas más interactivas que conviertan al visitante también en un productor de contenido para su difusión más allá de los comentarios en redes sociales. Una excepción que encontramos es el Museo Jorge Rando de Málaga, donde se está consiguiendo una gran implicación por parte del entorno en el que se encuentra. Los eventos tratan de integrar no solo al público a través de debates y de participación como protagonistas de los mismos, sino también a los negocios que le rodean. Así, los mismos visitantes pueden decidir qué tipo de visita quieren realizar

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

(dirigida a la temática de la mujer en la pintura, para niños, para personas con discapacidad) y el centro se encarga de adaptar su recorrido y sugerirles después tomar algo en restaurantes cercanos, según afirma Vanesa Díez, directora de comunicación del Museo Jorge Rando en el cuestionario realizado. También, se celebran conferencias, ciclos de cine y conciertos en el convento en el que se encuentra integrado el museo.

No hay que olvidar, que en los últimos años se puede observar cómo van surgiendo iniciativas turísticas conjuntas entre diferentes museos de una misma ciudad para ofrecer al público una visita diferente y dinamizar el entorno en el que se encuentran. Un ejemplo de ello fue la Ruta “Andalucía Romántica” que comenzó en 2013 en Málaga y está integrada por el Museo Carmen Thyssen, el Museo de Artes Populares y el Museo del Vino. Estos museos ofrecen al visitante la posibilidad de descubrir el contexto artístico y social de Andalucía, y especialmente de Málaga, en el siglo XIX. Malagueños y turistas adquieren un billete único para conocer los tres espacios museísticos, además de otras ventajas culturales y gastronómicas de la ciudad.

Imagen 68. Entrada Andalucía Romántica



Questiono Gestión Cultural (2014)

Imagen 69. QR acceso vídeo promocional “Andalucía Romántica”



Thyssen Málaga (2013)

Esta ruta está organizada dentro del Entorno Thyssen, que se encuentra integrado por establecimientos situados en las calles cercanas al museo y cuya intención es dinamizar la zona mediante actividades culturales, sociales y gastronómicas para así atraer al público con propuestas diferentes.

Pero los eventos no son el único instrumento capaz de aumentar la asistencia a los museos o fidelizarla. Estas instituciones han ido ampliando su oferta y en ocasiones también dan la posibilidad de tomar un café y descansar dentro de sus mismas paredes antes, durante o después del recorrido en sus cafeterías e incluso adquirir un recuerdo de la visita. Sin embargo, esta no es una realidad que podamos afirmar que se identifique con la de los museos andaluces, ya que en muy contadas ocasiones los centros analizados han contado con tienda o cafetería. Tan solo 9 disponen de una tienda y el número se reduce a 4 cuando hablamos de cafeterías.

Según los resultados extraídos hasta el momento, podemos decir que la creación de una buena experiencia de visita pasa por llevar a cabo una actuación más personalizada que se sirva adecuadamente de herramientas *offline* y *online*, tecnológicas y no tecnológicas, para generar el *engagement* que buscan tener los museos con sus públicos. Así lo explica en el Delphi Elena López, presidenta de AMMA.

“Con las nuevas herramientas que la tecnología pone a nuestro alcance, el usuario puede moverse por el Museo a través de planos interactivos y descubrir diferentes rutas ya programadas en función de sus necesidades o personalizar su propia visita, además

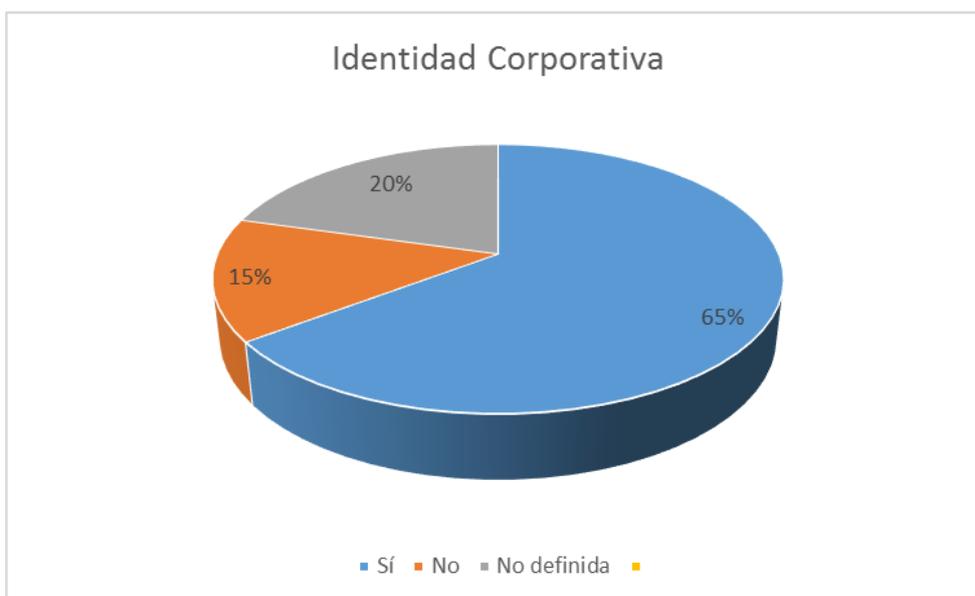
puede diseñar esta antes de llegar al museo de manera que la experiencia responda exactamente a sus expectativas.”

Además, debe utilizarse una estrategia contextualizada, según aporta Paula Cabaleiro en el Delphi. Teniendo en cuenta tanto el número de habitantes del lugar en el que se encuentra el museo como las características del público con el que se quiere comunicar. Así, los visitantes y el centro deben compartir el mismo código y poder utilizar los mismos dispositivos evitando incoherencias como ofrecer apps para enriquecer la visita, pero no disponer de wifi para poder conectarse. Es muy importante tener en cuenta la heterogeneidad del público y facilitar su accesibilidad al museo.

Sin embargo, no todo queda ahí. Debemos ser conscientes también de que para conseguir la verdadera conexión entre visitante y museo, el segundo debe lograr fidelizar al primero y esa es una misión que solo puede cumplirse a través del diálogo continuado. El centro debe hacer partícipe a su público a través de concursos, promociones, acciones, etc e incluso propiciar que creen contenido sobre él aportando fotos o compartiendo sus experiencias con otros usuarios. Tal y como puntualiza la consultora especializada en comunicación cultural, Clara Merín, en el Delphi.

Una última cuestión que cobra especial relevancia también a la hora de atraer a visitantes y generar en ellos una experiencia positiva es, sin duda, la presencia de la identidad corporativa.

Figura 48. Gráfico Identidad Corporativa



Fuente: elaboración propia

Podemos entender la identidad corporativa como el conjunto de elementos que definen a un determinado museo y que lo diferencian del resto. Estos atributos incluirían desde el logo, los colores y la tipografía que utiliza hasta la forma de actuar y comunicarse con sus públicos. En este gráfico, podemos apreciar de forma más ilustrativa los porcentajes que corresponderían a la presentación de una marcada o ausente representación de la identidad corporativa en los museos artísticos andaluces. Un 65% de los museos cuenta con su propia identidad corporativa bien definida en cuanto a la utilización de logotipo, colores y personalidad de su propia marca. Para tomar una decisión en este aspecto se han tenido en cuenta tanto el edificio de la institución como la información proporcionada durante la visita, la presencia de su imagen corporativa en todos los documentos que se han encontrado en el momento de análisis y su actuación en coherencia a través de la página web y las redes sociales.

Entre los ejemplos positivos que podemos destacar en relación a la identidad corporativa, se encuentra el Museo Carmen Thyssen de Málaga. Sus colores son el gris, azul y el rosa sobre fondo blanco. Colores en los que siempre encontramos su característica tipografía. El diseño en este caso está muy cuidado y se puede comprobar claramente cómo se mantiene una coherencia comunicativa en este aspecto. Si bien, no hay que olvidar, que en este caso estamos hablando de un museo de titularidad privada que cuenta con profesionales especializados en este ámbito y con la colaboración de agencias de comunicación especializadas.

Imagen 70. Identidad corporativa Museo Carmen Thyssen, Málaga



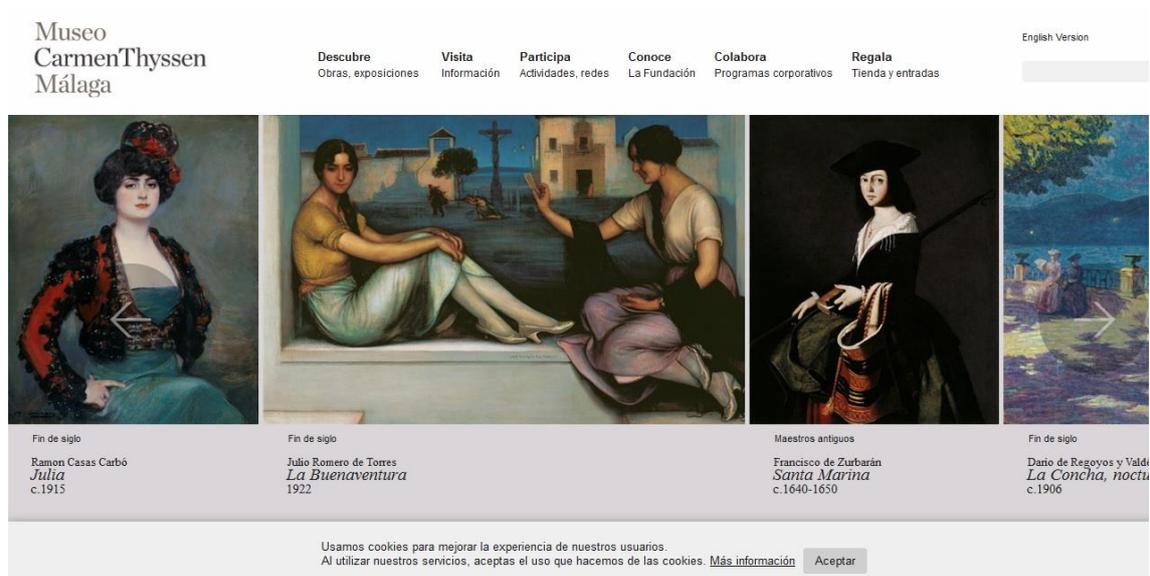
Elaboración propia

Imagen 71. Identidad Corporativa edificio Museo Carmen Thyssen, Málaga



Museosmalaga.net (2015)

Imagen 72. Web Museo Carmen Thyssen, Málaga



Museo Carmen Thyssen Málaga (2015)

Pero no solo los museos privados disponen de una correcta representación de su identidad corporativa, los museos de la Junta de Andalucía también disponen de una identidad única y característica, como se puede comprobar tanto en sus folletos informativos, como en la página web que comparten y en los edificios que acogen sus exposiciones. Cada museo se distingue con un color: naranja, burdeos, gris... pero todos

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

siguen un mismo patrón de diseño tanto en sus documentos informativos como en el interior de sus salas.

Imagen 73. Folletos informativos museos de la Junta de Andalucía



Elaboración propia

Imagen 74. Webs Museo Bellas Artes Granada



Museo Bellas Artes de Granada (2015)

Imagen 75. Web Museo de Almería

English

[inicio]

[Información General]

- Acceso
- Servicios e Instalaciones
- Actualidad

[Historia]

[Colecciones]

- Obras Singulares
- Propuestas de Recorrido
- Restauración/Conservación
- Acceso a fondos
- Investigación

[Difusión]

- Exposiciones
- Actividades
- Publicaciones
- Prensa
- Programas Educativos

[Asociación de amigos]

[Enlaces de Interés]

información general
introducción | contacto | copyright

intro

Dirección:
Carretera de Ronda, 91,
C.P. 04005 Almería
[Ver mapa](#) (nueva ventana)

Teléfono.
Teléfono. 950 10 04 09
Fax. 950 80 04 18

Correo
musepalmeria.ccd@juntadeandalucia.es (Nueva Ventana)

Director:
Arturo del Pino Ruiz

Horarios:
De 16 de septiembre al 15 de junio:
De martes a sábado: de 09,00 a 19,30 horas.

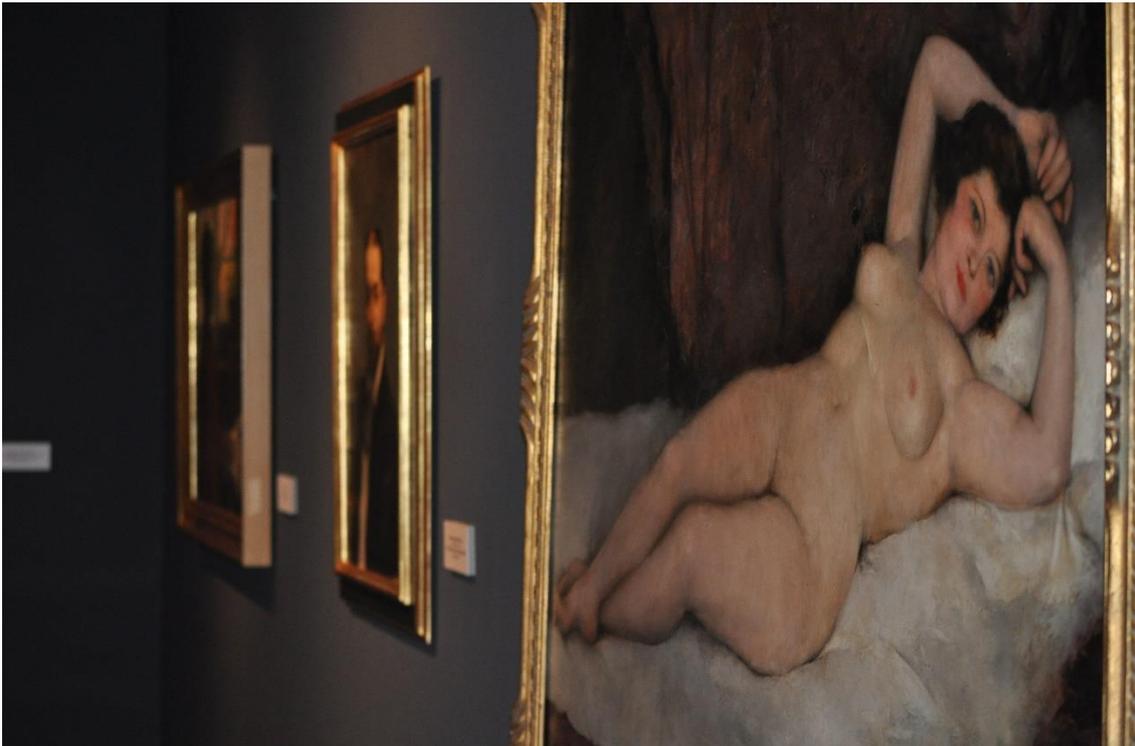
Museo de Almería (2015)

Imagen 76. Interior Museo Bellas Artes de Jaén



Elaboración propia

Imagen 77. Museo de Huelva



Elaboración propia

Por otra parte, cuando hablamos de museos que no tienen su identidad corporativa bien definida, nos referimos a aquellos centros que no mantienen una misma identidad a través de sus diferentes canales de comunicación con el público o presentan variaciones en el diseño e incluso en la presentación de las salas durante la visita. Un ejemplo de ello es el Museo Casa Ibáñez en Olula del Río, Almería. Aunque se aprecia una clara intención de mantener una imagen externa en la que predominan los colores blanco y azul, podemos ver cómo no se mantiene la misma identidad en las salas que en el exterior. A esto hay que añadir la presencia en el folleto del logo, que no incluye los colores corporativos y tampoco se encuentra presente en la presentación externa e interna del museo.

Imagen 78. Exterior Museo Casa Ibáñez Olula del Río, Almería



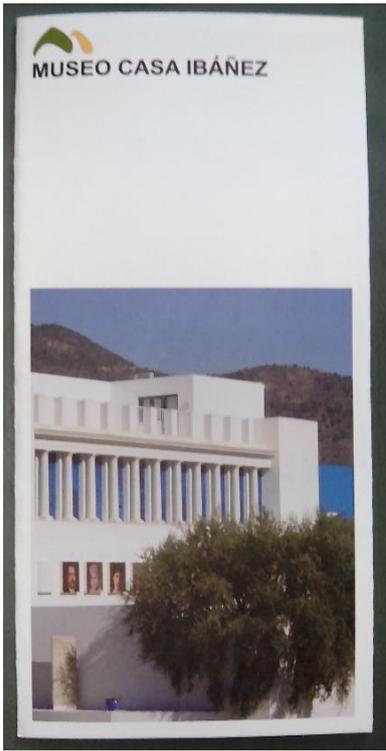
Arte Informado (2014)

Imagen 79: interior Museo Casa Ibáñez en Olula del Río, Almería



Elaboración propia

Imagen 80. Folleto Museo Casa Ibáñez, Olula del Río, Almería



Elaboración propia

Tan solo el 15% de los museos artísticos andaluces carecen de identidad corporativa, lo que nos da un dato positivo sobre la implantación de la misma, ya que se puede apreciar cómo estas instituciones se preocupan cada vez más por adaptarse al nuevo modelo de museo que cuenta con unas características y una forma de comunicarse únicas y diferentes del resto. Entre los centros en los que se ha detectado una falta de identidad corporativa encontramos algunos como el Centro de Arte Museo de Almería (CAMA) o el Museo Cerezo Moreno de Villagordo, en Villatorres, Jaén. En la mayoría de los casos que se han clasificado en este sector, muchos centros no disponían de página web o incluso de folletos y documentos informativos durante la visita. En el caso de tenerlos, estos no presentaban un diseño o características uniformes en sus diferentes canales de comunicación.

4.6. La evaluación de la comunicación en los museos artísticos andaluces

Para realizar una planificación estratégica de la comunicación de forma adecuada es indispensable no solo conocer y seleccionar las herramientas y acciones más apropiadas para llevarla a cabo, sino también evaluar de forma periódica sus resultados para así localizar posibles errores o descubrir nuevas ideas en las que no se había reparado previamente. La evaluación de la comunicación hace también partícipe a su vez al visitante, que puede aportar al museo su punto de vista e incluso proponer mejoras.

La evaluación de la comunicación se configura, por lo tanto, como una de las acciones más importantes dentro de esta área y que debe ser tomada en cuenta como tal por aquellos profesionales que ejercen la labor comunicativa. Pero, ¿ocurre así en los museos artísticos andaluces? Para responder a esta pregunta, la trasladamos a los responsables de comunicación de los centros incluidos en nuestra muestra.

Figura 49. Gráfico realización de estudios de evaluación en museos andaluces



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los centros de arte no realizan ningún estudio de evaluación posterior, representando al 57% de los participantes. En cambio, el 43% restante responde que sí. Dentro de este porcentaje se encuadran distintas formas de estudiar al público como las siguientes:

- Test semanales de impacto en redes
- Encuestas de diferente periodicidad. Por ejemplo, estacionales.

- Estadísticas de visitas a lo largo del año.
- Análisis de impacto mediático
- Número de visitas a la página web.

Los estudios de evaluación que realizan, como vemos, también incluyen la monitorización y el análisis online, pero en la mayor parte de los casos estas investigaciones se centran principalmente en una de las dos vertientes: la online o la *offline*. De esta forma y teniendo en cuenta que tanto el tráfico que se puede generar a través de redes sociales y web hacia el museo como la comunicación que tiene lugar durante la visita física forman dos componentes diferentes y complementarios, observamos que este tipo de acción de control no se encuentra muy desarrollada y, en muchas ocasiones, puede no considerarse importante de forma equivocada.

En este sentido, los expertos se muestran de acuerdo respecto a la necesidad de evaluar como parte ineludible en la comunicación del museo. David Cerdón, doctor en comunicación museística, señalaba en el Delphi su papel fundamental: “se debe comprender que la comunicación y, en este caso, la gestión de ésta a través de las nuevas tecnologías, responde a una estrategia y, por ello, debe analizarse, planificarse, ejecutarse y evaluarse para que los resultados que se obtengan sean los más satisfactorios.”

Durante las visitas a los diferentes museos incluidos en la muestra, se ha podido confirmar que la evaluación suele ser más bien escasa. Solo se han encontrado ejemplos destacados en los casos de museos como el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga, el Museo Zabaleta de Quesada, Jaén, el Museo Carmen Thyssen de Málaga y el Museo de Patrimonio Municipal de Málaga. En los dos últimos centros, la intervención del público durante la visita se basa en un buzón de sugerencias, mientras en los demás se recurre a una encuesta de satisfacción. A continuación, se exponen algunos modelos de cuestionarios destinados al público:

Imagen 81. Cuestionario visita Museo Zabaleta de Quesada, Jaén


MUSEOZABALETA Ilustre Ayuntamiento de Quesada

ZABALETA MUSEUM. SATISFACTION QUESTIONNAIRE.

DATE: _____

COUNTRY OF ORIGIN: _____

QUESTIONNAIRE	Very good	Good	Fair	Regular	Bad	Very bad
1 Road signs to arrive at Quesada- Museum						
2 Accessibility to the Museum for people with reduced mobility/ child seats.						
3 External information relating to prices, included services, opening hours, etc.						
4 Ticket price.						
5 What do you think about the opening hours?						
6 Is it clear, the information in leaflets and inner maps?						
7 Diffusion of activities and temporary exhibitions.						
8 Adaptation of facilities to disabled visitors.						
9 Museum's internal signaling.						
10 Museum's lighting.						
11 Inner noise.						
12 Rest areas.						
13 Audioguides.						
14 Air conditioning						
15 State of preservation and cleanliness of facilities.						
16 Organization and arrangement of artworks.						
17 Information about artworks and collections.						
18 Professionalism and treatment received by the Museum staff.						
19 Opinion of products and prices at the store.						
20 Regarding to what you expected to find, you think the Museum is...						
21 Would you recommend to visit Zabaleta Museum to your family, friends and acquaintances?						
Suggestions:						

Elaboración propia

Imagen 82. Buzón de sugerencias Museo Carmen Thyssen, Málaga



Elaboración propia



Si bien los datos muestran un nivel intermedio en la adaptación al uso de herramientas de evaluación, aún se trata de una asignatura pendiente en muchos casos. En definitiva, es lo que podríamos llamar “talón de Aquiles de la comunicación cultural” según expone Soledad Gómez, experta en NN.TT y Social Media aplicados al campo de la museología, en el Delphi: “Se deben analizar nuestras audiencias, evaluar y volver a medir. Esto debe ser un proceso continuo y básico en el que los museos y sus profesionales tienen aún que avanzar.”

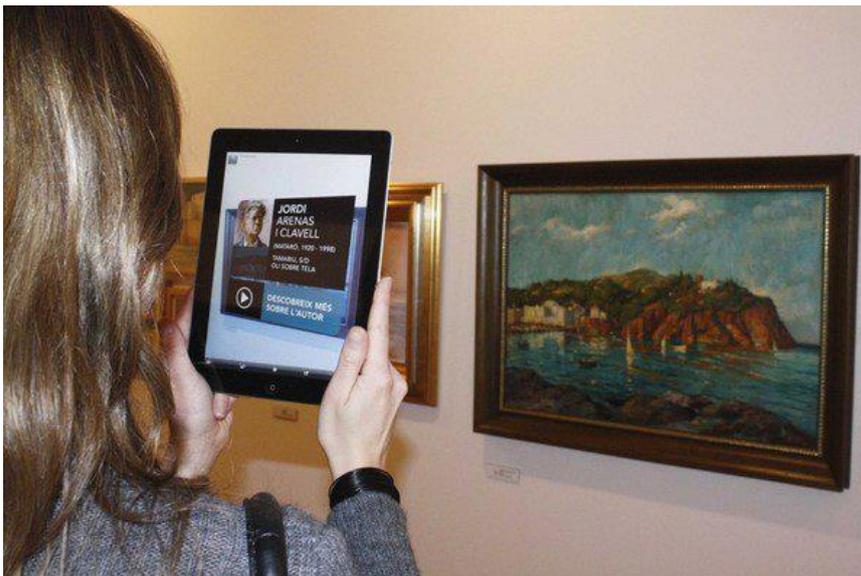


4.7. Tendencias comunicativas en los centros museísticos

El museo ya no es un espacio restringido y solo destinado a determinado tipo de público. Sus puertas han comenzado a abrirse hacia otros visitantes que tienen la necesidad de aprender el conocimiento que albergan de forma diferente y mucho más participativa. Los nuevos canales de consumo cultural y el cambio de actitud del público hacia un papel activo presentan un desafío que muchos museos aún se encuentran en vías de superar. Partiendo de este contexto, los expertos plantean diferentes tendencias en la gestión de la comunicación en los museos andaluces.

Como explica M^a Luisa Bellido, profesora titular de Historia del Arte de la Universidad de Granada, en el Delphi, los museos tienen la misión de atraer nuevos públicos, concretamente, un público más joven que cuenta con hábitos de consumo digitales “es obligación de los profesionales de dichas instituciones y un reto conseguir que la obra despierte el interés por este nuevo tipo de públicos.”. El museo, por lo tanto, se transformará para lograr ser más dinámico y accesible. Además, no solo se deberá estudiar el comportamiento de los visitantes actuales, sino también de los potenciales. Todo ello sin olvidar nunca que el público museístico cada vez es más diverso y exigente, como indica José María Goicoechea, director de comunicación del Museo Thyssen Bornemisza (Delphi, 2015).

Imagen 83. Imagen museos, arte e interactividad



Digital AV Magazine (2013)

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Para conseguirlo, surge el concepto de *engagement* o lo que es lo mismo, la consecución de una relación de diálogo continuo entre museo y visitantes. Mejorando este factor, los museos conseguirán crear una imagen más fresca y cercana. Se trataría, principalmente, de hacerles partícipes de la vida del museo en el día a día, escuchar sus preguntas, dudas o sugerencias y atenderles. En este punto, la creación de contenidos personalizados y adaptados según el tipo de público cobra fuerza. Soledad Gómez, experta en NN.TT. y Social Media aplicados a la museología y gestión cultural, afirma durante su participación en el Delphi que se deberá segmentar la comunicación para optimizar su impacto, avanzando hacia modelos más “líquidos y adaptativos” para poder ofrecer lo que los visitantes necesitan. La finalidad sería la creación de una comunidad y, para conseguirla, los museos deberán potenciar la fidelización y la socialización.

Los departamentos de comunicación tenderán a incorporar perfiles más especializados, sobre todo en el entorno online (community managers) y los perfiles más estratégicos quedarán en segundo plano a la hora de gestionar la comunicación. Las consultorías continuarán su avance, pero trabajarán de forma conjunta y complementaria con los profesionales y departamentos de comunicación.

“La comunicación digital será utilizada para la visita, la información del museo o la difusión didáctica; la comunicación estratégica quedará relegada, seguirá siendo una asignatura secundaria, que se acomete cuando es posible, pero no de manera proactiva. En los museos privados esta situación no será tan drástica, pues sí contemplan planes de comunicación de manera sistemática.” Mónica Viñarás, doctora en comunicación museística (Delphi, 2015)

A pesar de que los expertos vaticinan la relegación de los perfiles estratégicos a un segundo plano, cuando hablamos de nuevas tecnologías insisten en la necesidad del diseño de planes de comunicación estratégicos en base a sus objetivos, en los que se adopten aquellos dispositivos que sean más idóneos para lograr convertir la visita en experiencia positiva. Según palabras de Marta García, subdirectora de comunicación en el Museo de Bellas Artes de Bilbao, en el Delphi, tras el *boom tecnológico*, se deben establecer los objetivos que cumplirá cada dispositivo. “Las aplicaciones específicas pueden contribuir a fomentar la visita a los museos y a difundir el conocimiento sobre sus colecciones.” Para definir correctamente qué tipo de tecnología es la más adecuada

en cada caso, Gema Chamizo, coordinadora de prensa y comunicación en CAC Málaga, destaca también en el Delphi la necesidad de investigar.

“No cabe duda que es investigar la mejor forma de incorporar estos dispositivos a la experiencia del visitante en el museo. Se puede conseguir mediante aplicaciones y alertas, pero pienso que debe ser un producto visual y sonoro, en el que la imagen tome la palabra, ya que es la mejor forma de llegar a los públicos. Ya existen experiencias en varios museos de Madrid por parte de algunas empresas -Museum Experience, por ejemplo- que de forma piloto están introduciendo un producto para conseguir que la visita sea un cúmulo de sensaciones, que como he mencionado anteriormente, el visitante puede compartir con el resto del mundo. Por lo tanto, se hace una labor informativa, divulgativa y, de paso, también promociona el contenido artístico del museo.” (Gema Chamizo, Delphi 2015)

En cualquier caso, los dispositivos seleccionados deberán enriquecer la visita como aporta Clara Merín (Delphi 2015), consultora senior en comunicación cultural. Los museos podrán elegir entre recursos tecnológicos que vayan más allá de las imágenes y el texto como la geolocalización o incluso la realidad aumentada. Además, en caso de que la adopción de las últimas tecnologías suponga un elevado coste siempre existe la posibilidad de realizar alianzas entre marcas y proveedores como es el caso del Museo Thyssen Bornemisza y BBVA, ejemplifica Merín.

Imagen 84. Conecta Thyssen



Museo Thyssen Bornemisza, (2015)

Imagen 85. Conecta Thyssen 2



Museo Thyssen Bornemisza (2015)

En cualquier caso los museos jamás deben olvidarse de hacer efectivos los recursos tecnológicos que proporcionen para evitar malas experiencias, como podría ser la falta de conexión wifi en su entorno. Así lo señala David Córdón: “Todo en una institución comunica y, evidentemente, estos canales de diálogo constante con los públicos deben mimarse con el mismo esmero que las tradicionales formas de comunicación.”

Una vez realizada la investigación y establecido un plan de comunicación estratégico que adopte las tecnologías adecuadas para conseguir los objetivos planteados en cada museo, los profesionales tendrán que afrontar una de sus grandes asignaturas pendientes: la evaluación. Para saber si las acciones de comunicación están teniendo un efecto positivo en la experiencia del público la clave estará en la búsqueda de *feedback*, como asegura Nuria Arbizu, especialista en comunicación y marketing cultural, en su participación en el Delphi. Deberán servirse de las mismas nuevas tecnologías que utilizan en sus estrategias comunicativas para conocer mejor a los visitantes, responder a sus necesidades y conseguir atraerles nuevamente al centro.

“Para empezar, los museos deberían aprovechar las nuevas tecnologías para escuchar las necesidades de su(s) público(s). Gestionar el *feedback* que les ofrecen por ejemplo las redes sociales, les puede servir para evaluar sus acciones, sus actividades y sus estrategias. Al mismo tiempo, pueden darles muchas pistas sobre qué les interesa a sus



visitantes y qué medios pueden ayudarles a enriquecer la visita física al museo”. Paula Cabaleiro (Delphi 2015).



5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión global, podemos afirmar que la Comunicación ya está presente en los museos artísticos andaluces, pues estos son conscientes de su necesidad a la hora de difundir su contenido y conectar con el público. Sin embargo, a pesar de ello, existen ciertas carencias en la gestión que están retrasando su correcta implantación y efectividad, como la ausencia de profesional especializado en esta materia que aporte una visión estratégica y la falta de adaptación selectiva y adecuada de las herramientas que proporcionan las nuevas tecnologías para lograr ese *engagement* que buscan. Algunos centros señalan la escasez de recursos económicos como principal causa y otros no atribuyen importancia al perfil de la persona que dirige esta área, mientras cuenta con formación en museología, historia del arte o gestión cultural. Estos factores derivan a su vez en la no evaluación de las acciones comunicativas, lo que impide ver a los gestores los errores que deben ser corregidos para conseguir sus metas.

Durante la realización de esta investigación, se han podido observar varias iniciativas que combinan el entorno online y el *offline* con éxito, como los eventos. Razón que nos hace pensar en la creación de experiencias como la estrategia principal de los próximos años, si bien aún existen museos que se resisten a evolucionar en este sentido potenciando la importancia de la visita tradicional y sin contar incluso con página web o algún tipo de actividad online. Sin embargo, no siempre los museos más visitados son los que logran mayor *engagement*, pues este dependerá de la contextualización y personalización de sus estrategias, además de una actitud interactiva que les haga conectar con sus públicos en la nueva era digital.

El primer objetivo específico que nos planteábamos al comienzo de esta investigación era conocer los departamentos, gabinetes o responsables de comunicación que gestionan la comunicación en los museos objeto de estudio del territorio andaluz, teniendo en cuenta tanto la categoría profesional de sus responsables como los recursos humanos y económicos que destinan a la gestión de la comunicación.

Actualmente podemos afirmar que el sector de los museos se ha visto afectado en gran medida durante los años de crisis económica. Esto ha supuesto una falta de inversión y recursos que se ha hecho notar tanto en museos de titularidad pública como privada. Algunos centros han cerrado durante la realización de esta investigación y otros lo han

hecho poco antes como el Museo Casa Murillo de Sevilla o el Museo Cruz Herrera de La Línea de la Concepción, Cádiz.

La mayor parte de los museos artísticos andaluces cuenta con profesionales que gestionan la comunicación, lo que nos hace ver cómo poco a poco este sector se ha concienciado de la necesidad de incluir este servicio en su organigrama y de la importancia que ha adquirido como consecuencia de los nuevos hábitos de consumo culturales. Sin embargo, los museos suelen contar con un único profesional destinado a esta misión en vez de un departamento de comunicación que integre diferentes perfiles, tanto más estratégicos como especializados. Además, en muchos casos, ese profesional tiene una formación relacionada con el Arte o la Museología y no con cualquiera de las disciplinas de Ciencias de la Comunicación, lo que dificulta que pueda aportar esa visión estratégica y especializada que requeriría el museo para conseguir sus objetivos en esta materia. Como consecuencia de la adaptación al consumo digital, la comunicación corporativa se hará más dinámica, visual e interactiva por lo que gana especial importancia la formación en el entorno online y el diseño gráfico.

Los expertos afirman que la tendencia irá hacia profesionales polivalentes que cuenten con formación y experiencia en comunicación y gestión cultural. Estos profesionales trabajarían en momentos puntuales con consultorías de comunicación para suplir la falta de un departamento de comunicación, que en muchos casos resultará difícil mantener salvo en aquellos museos que cuenten con mayor inversión en este ámbito.

En esta misma línea, a la hora de estudiar la gestión de la comunicación externa que llevan a cabo los museos artísticos andaluces, vemos que las acciones de comunicación externa online ocupan un papel principal, seguidas de las relaciones con los medios y los eventos para la participación en agendas culturales y promociones turísticas.

Además, si profundizamos en la planificación estratégica de comunicación externa directa, comprobamos que las acciones comunicativas destinadas a los visitantes son variadas y se puede apreciar cómo las estrategias *offline* se combinan con las online, cobrando especial protagonismo los eventos y la aplicación de herramientas de interacción social como redes sociales, blogs o la participación a través de aplicaciones móviles.

En el ámbito de las visitas físicas al museo, los centros apuestan por la reforma y actualización de construcciones que, en muchos casos, ya son monumentos de por sí o en el eclecticismo entre lo moderno y lo antiguo. Sin embargo, a pesar de utilizar enclaves conocidos, destaca la falta de señalización externa que en un 41% es escasa,

confusa o no existe. Todo lo contrario ocurre en el interior del museo, donde la amplia utilización de señalización permite a los visitantes realizar el recorrido de forma correcta en la mayor parte de los casos estudiados. El orden temático de las salas se sitúa como el más utilizado a la hora de facilitar el aprendizaje durante la visita. El principal canal utilizado para la información son los folletos y el formato más utilizado suele ser el tríptico.

La accesibilidad es un factor que cada vez está más presente en los museos andaluces mediante rampas, ascensores y también información adaptada para personas con discapacidad, como cartelas con sistema Braille y obras que pueden ser apreciadas mediante el tacto.

Tan solo el 15% de los museos artísticos andaluces carecen de identidad corporativa, lo que nos da un dato positivo sobre su adaptación al nuevo modelo de museo que cuenta con unas características y una forma de comunicarse únicas y diferentes del resto. En Andalucía, pueden apreciarse ejemplos de adecuada identidad corporativa en museos de distintos tipos de titularidad como pueden ser el Carmen Thyssen de Málaga o los museos de la Junta de Andalucía que presentan una identidad común.

La evaluación de la comunicación, por otra parte, se sitúa como una de las grandes asignaturas pendientes en los museos artísticos. Es lo que podría considerarse el “talón de Aquiles de la comunicación cultural”, ya que su ausencia dificulta el éxito de las estrategias comunicativas al no poder corregirlas y reconducirlas de forma correcta. Esto debe tomarse además como un proceso continuado y no intermitente u ocasional.

En cuanto al grado de interactividad de los museos andaluces durante la visita, podemos afirmar que esta es prácticamente inexistente. Las nuevas tecnologías que se configuran como herramientas interactivas son consideradas beneficiosas para el aprendizaje en el recorrido del museo por parte de los expertos, al posibilitar la consulta de información adicional. Sin embargo, no ocurre así en el momento de la visita, donde las herramientas interactivas son las grandes ausentes. Tan solo se aprecian tímidas adopciones en algunos casos. La justificación más generalizada es el coste económico que supondría su adquisición y mantenimiento en un sector que se ha visto afectado por la crisis.

Las redes sociales sí son, en cambio, una de las herramientas más empleadas por los museos para dotar de interactividad la experiencia de la visita junto a la atención al público (guías, orientación, dudas, etc...) mientras en menor medida van tomando posiciones otras opciones como las visitas virtuales o los juegos interactivos relacionados con el contenido del museo.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

Se puede observar también una clara tendencia hacia la atracción de diferentes sectores de públicos como las familias o los jóvenes. Para ello, surgen iniciativas y actividades destinadas a dinamizar tanto el interior como el entorno del museo. Si bien la tipología de eventos suele ser común (conferencias, presentaciones de libros, proyecciones, etc...) ya comienzan a apreciarse algunas novedades online y *offline* que buscan una mayor participación del público como la posibilidad de elegir visitas personalizadas según temática, aportar ideas para la realización de eventos por parte de los mismos visitantes o acciones conjuntas entre varios museos con una temática común para dar a conocer un enclave cultural y turístico.

Finalmente, debíamos ver en qué medida los museos andaluces han adoptado las herramientas 2.0 y 3.0 en sus estrategias de comunicación externa directa con el público y si el grado de interactividad influye de forma directa en generar un mayor interés público por la institución.

En este sentido, resulta sorprendente descubrir que casi el 30% de los museos de la muestra no dispongan de página web, ya que nos da una idea del camino que aún queda por recorrer en la adopción de estrategias online para muchos museos andaluces.

Los profesionales de la Comunicación que trabajan en este tipo de centros consideran que se están haciendo grandes avances en el entorno online, pero esta visión no es tan clara para los académicos que en sus investigaciones no aprecian ese progreso o, por lo menos, no en la medida que aseguran los primeros. Sin duda, se trata de una conclusión que no podemos establecer de forma generalizada, pues la entrada en el terreno digital de los museos andaluces ha dependido del contexto de cada centro y de que sus recursos le permitan contar con profesionales que sepan conducir de forma adecuada sus estrategias de comunicación online.

Respecto a los museos que sí cuentan con web, observamos que casi todos disponen de páginas con facilidad de navegación y lenguaje comprensible. Por otra parte, el uso de gráficos y contenido audiovisual en la información online se encuentra a medio camino en su implantación ya que la cantidad de centros que hacen un empleo adecuado de gráficos y elementos audiovisuales para transmitir su información es ligeramente mayor a la de aquellos que no los aprovechan.

Aunque no se exige registro de forma generalizada en las webs museísticas, sí se encuentran limitaciones en cuanto a la posibilidad de elección de idiomas, lo que dificulta la comunicación del museo con el público extranjero. Esto supone una gran desventaja al tener en cuenta la gran atracción turística que tiene Andalucía y la falta de

información que puede ocasionar para este tipo de público de gran importancia en entorno físico en el que se encuentran. El Museo Picasso de Málaga es uno de los pocos ejemplos positivos en cuanto a elección de idioma, ya que dispone de un total de cinco.

La información de actualidad suele ser la más presentada en portada seguida de los próximos eventos, que como veíamos anteriormente, se han convertido en una de las principales acciones de comunicación con el público visitante. Razón por la que también se le da más prioridad de forma online.

La tienda es el espacio del museo que más relevancia suele adquirir en la página web, lo que denota la gran importancia de su identidad corporativa y del contenido que alberga. Esto no solo es interesante para aquellos visitantes que quieren guardar un recuerdo de su paso por el museo, sino que también les hace partícipes del mismo, al querer conservar reproducciones de sus obras u objetos con referencias a sus obras. Es una forma de llevarse algo del museo y hacer que este forme parte de su vida diaria. A la vez, las tiendas también son una fuente de ingresos considerable, sobre todo, en el caso de aquellos centros museísticos que tienen un mayor reclamo turístico.

El aprovechamiento de los recursos multimedia en la arquitectura de páginas web de museos también es mínimo. Los museos de la Junta de Andalucía suelen difundir este tipo de contenido principalmente a través de las redes sociales y dan la opción de realizar visitas virtuales en algunos casos. En este aspecto, no podemos olvidar que hay museos que presentan una amplia difusión de sus contenidos de forma audiovisual y que, a su vez, integran en ello su estrategia online, compartiéndolos también en redes sociales, por ejemplo. Centros como el Museo Julio Romero de Torres de Córdoba, el Centro de Arte Contemporáneo de Sevilla o el Centro de Arte José Guerrero de Granada son algunos de los exponentes que han incluido en sus web tanto visitas virtuales como blogs, redes sociales, vídeos, imágenes de alta calidad, etc.

Si comprobamos cuáles son las principales herramientas de la web 2.0 y 3.0 empleadas por los museos participantes en este estudio, vemos que las redes sociales ocupan el primer lugar, convirtiéndose así en la herramienta más importante para transmitir información a los usuarios online. Además, estas suelen acompañar también otro tipo de estrategias comunicativas de carácter presencial como la retransmisión en directo de los acontecimientos que suceden en el museo o la realización de concursos de participación conjunta tanto online como *offline*. Las RSS y los blogs les siguen en uso, configurándose los segundos en plataformas clave para ampliar información, posicionar sus webs e interactuar con el público.

Las redes sociales más utilizadas por los museos artísticos andaluces son Facebook, Twitter, Flickr y Youtube. Se trata de plataformas que permiten difundir un contenido más audiovisual, rápido y dinámico, lo que las adapta a la nueva forma de consumición cultural de sus usuarios y a la vez les permite interactuar y difundir contenido más fácilmente, gracias a la posibilidad de compartirlos e incluso viralizarlos.

A pesar de contar con una amplia presencia en redes sociales en la mayor parte de los casos, muchos museos mantienen sus perfiles de forma desaprovechada y sin actualización. También, los utilizan como un canal meramente publicitario en el que anunciar sus exposiciones. Por eso, para comprobar si aquellos museos que gestionan una comunicación externa con un papel activo e interactivo tanto *online* como *offline* son capaces de generar mayor interés y *engagement* por parte del público, profundizamos también en el análisis de su actividad *online*. Exactamente, pudimos comprobar que así ocurre en algunos casos. El Museo Picasso de Málaga, por ejemplo, es uno de los centros andaluces con mayor número de seguidores tanto en Twitter (18,6K) como en Facebook (9.250) y, a su vez, fue el museo más visitado de Andalucía durante el pasado año 2014 con 410.000 visitas. Un caso parecido ocurre en el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo de Sevilla, ya que se encuentra entre los 5 museos con mayor número de seguidores en Facebook (7.043) y Twitter (6.259) y, además, registró en 2014 el mayor número de visitantes en su historia con 170.549 (Europa Press, 2015). Sin embargo, no siempre los museos que más interactúan con el público están entre los más visitados a nivel municipal, autonómico o nacional. Podríamos decir que el logro del *engagement* depende principalmente de tres factores:

- Contextualización: el número de visitas que puede recibir un museo está relacionado con el lugar en el que se encuentra, las características sociodemográficas del público de su entorno y la importancia de las obras que expone. De esta forma, no podemos comparar en igualdad de condiciones el Museo Carmen Thyssen o el Museo Picasso con el Museo de Paisaje Español Contemporáneo de Priego de Córdoba o el Museo Cerezo Moreno de Villagordo en Villatorres, Jaén.
- Actitud interactiva: no solo las visitas son indicativas de una buena o mala actitud interactiva. Algunos de los museos que más interacción generan no son siempre los más visitados, pero sí pueden lograr el *engagement* con sus públicos a través de contenido de interés general, organización de eventos participativos,



etc. Este es el caso de algunos centros como el Museo Jorge Rando de Málaga o los museos de Almería, Huelva y Jaén gestionados por la Junta de Andalucía.

- Personalización: la versatilidad a la hora de adaptar tanto las visitas y eventos como los contenidos que difunde el museo a las necesidades de los distintos tipos de públicos contribuye, sin duda, a facilitar el aprendizaje y conseguir un sentimiento positivo hacia el museo.



5.1. Futuras líneas de investigación

La presente tesis doctoral ha centrado su estudio en el ámbito de la gestión de la comunicación en los museos artísticos andaluces. Concretamente, en la comunicación externa directa con el público visitante. Una vez extraídas las conclusiones de este estudio, encontramos diferentes líneas de investigación que permitirían ampliar y continuar profundizando en este ámbito.

Los futuros gestores de la comunicación museística. Teniendo en cuenta que la tendencia actual parece ir hacia la contratación de servicios de comunicación externos de forma puntual, resultaría interesante conocer si con el paso del tiempo y el cambio de la situación económica, el perfil de responsable de comunicación ocupará su puesto correspondiente en el organigrama del museo de una forma continua y si este pasará a ser un profesional de las Ciencias de la Comunicación, aunque además cuente con su necesaria formación en museología y conocimientos sobre el funcionamiento diario del museo. Para dar respuesta a este planteamiento, se desarrollaría una línea de investigación centrada en el estudio de los profesionales de la comunicación museística, mediante entrevistas y encuestas que permitan conocer tanto la existencia o no de departamentos de comunicación, como su estructura en el organigrama del museo, el perfil de los profesionales que los integran y sus funciones.

El papel de las nuevas tecnologías en las futuras estrategias de comunicación externa. También, se debería comprobar si la situación económica influye realmente en su adopción y en qué momento de la visita estas deben hacer su función para que sus efectos sean beneficiosos y contribuyan al aprendizaje, lejos de suponer un obstáculo en el encuentro entre el artista, su obra y el visitante. Estudiaríamos, por lo tanto, la cantidad y tipología de nuevas tecnologías en cada museo y la experiencia del visitante en relación a la disposición y utilidad de las mismas.

La experiencia como herramienta comunicativa en los museos. Teniendo en cuenta la rapidez con la que evoluciona la tecnología y el mundo en constante cambio en el que nos encontramos, otra de las futuras líneas de investigación sería estudiar la evolución de la creación de la experiencia en el museo comprobando el papel de las redes sociales en ello y las nuevas estrategias y herramientas interactivas que se planteen para lograr el *engagement* del futuro.

Así como si estas van encaminadas hacia la personalización de una forma contextualizada e interactiva.

Por otra parte, tampoco deberíamos olvidarnos de la importancia del público. Los visitantes de ahora en adelante son sujetos activos y participativos. Estudiar al público de los museos también es clave para saber cómo comunicarse con él, por lo que no debemos solo centrarnos en la gestión, sino también en la *evaluación de las estrategias comunicativas actuales y futuras* para así conocer la efectividad de las mismas. En esta línea, se plantea el *estudiar al público de los museos* mediante herramientas metodológicas grupales e individuales que nos permitan conocer la situación de la comunicación museística desde su perspectiva, es decir, realizando encuestas y grupos de discusión en los que el público aporte su visión sobre el estado actual y futuro de nuestro objeto de estudio.

6. FUENTES CONSULTADAS

Albisbeascoechea, M.M. (2011): *La Visibilidad de los Museos de Andalucía en Internet. Análisis y Propuestas de Evaluación Web*. (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Málaga, Facultad de Turismo, Málaga.

Aleph-Arts (2012): Aleph-arts.org. [Imagen] Recuperada en octubre de 2012, de: <http://aleph-arts.org>

Almansa, A. (2005): “La comunicación organizacional en España: un camino a medio recorrer”. En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.

Álvarez, A. (2010): La Evaluación en Comunicación. Desarrollo Histórico y Principales Antecedentes. En *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, diciembre 2010. Universidad de La Laguna. Recuperado en noviembre de 2015, de: http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/alejandro_cordoba.pdf

Álvarez, A. (2011): *Medición y Evaluación en Comunicación*, Colección Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, N°2,10. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de: www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf

Andrade, H. (1991): “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”. En *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Arbizu, N. (2012): *Cómo Optimizar los Usos de las Redes Sociales en las Organizaciones Culturales*. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://www.doblece.com/2012/11/05/c%C3%B3mo-optimizar-los-usos-de-las-redes-sociales-en-las-organizaciones-culturales-ii/#.UKJGZ4aEHvx>

Ariely, D. (2000): Controlling the information flow. Effects on consumers decision making and preferences. *Journal of Consumer Research*, 27, (2): 233-248.

Arte Informado (2014): Museo Casa Ibáñez. [Imagen] Recuperado en agosto de 2015, de: www.arteinformado.com

Art Techneau (2011): Google Art: Viewing Van Gogh Without Ever Leaving Your Home, [Mensaje en un blog]. Recuperado en octubre de 2015, de: <https://arttechneau.wordpress.com/2011/02/08/google-art-viewing-van-gogh-without-ever-leaving-your-home/>

Art Techneau (2011): Google Art Project Screen shot [imagen]. Recuperado en septiembre de 2015, de: <https://arttechneau.wordpress.com/tag/google-art-project-2/>

Art Work Project (2013): Imagen principal página web [Imagen]. Recuperado en febrero de 2013, de: <http://artworkproject.com/>

Asensio, M. y Asenjo, E. (2011): *Lazos de Luz Azul: museos y tecnologías 1,2 y 3.0*. Barcelona: Editorial UOC S.L.

Astigarraga, E. (2004): *El Método Delphi*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Deusto, San Sebastián. Recuperado en septiembre de 2013 de: http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf

Bardin, L. (1986): *Análisis de Contenido*. Madrid: Ediciones Akal.

Barragán, J. (2007): Los museos, ambientes para cocinar ideas. En *Comité de Acción Educativa y Cultural de Bogotá*. Colombia. Recuperado en enero de 2013 de: http://ilam.fundacionilam.org/ILAMDOC/CECA_ambientes_para_cocinar_ideas.pdf

Bellido, M.L. y Ruiz, D. (2012): Museos de Nueva Generación: La Pantalla como Acceso, *Museos argentinos/ Investigaciones*, (3). Recuperado en febrero de 2013 de: http://www.museosargentinos.org.ar/investigacion_03.pdf

Beltrán, L.R. (1980): Un adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal. *Communication*. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://www.rebellion.org/docs/54654.pdf>

Besolí, A. (2008): El uso de fuentes audiovisuales en museos de historia: técnicas expositivas y estrategias de comunicación. En *Terceras Jornadas Archivo y Memoria*. Madrid, 21-22 febrero. Recuperado en febrero de 2013 de: <http://www.archivoymemoria.com>.

Bettetini, G. (1995): “Tecnología y Comunicación”. En Bettetini, G. y Colombo, F. (1995): *Las Nuevas Tecnologías de la Comunicación*. Barcelona: Instrumentos Paidós.

Bonilla, C. (1989): *La Comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México: Ed. Trillas.

Bourdieu, P. (1979): Los Tres Estados del Capital Cultural. En *Sociológica UAM*, (5):11-17. Recuperado en febrero de 2014, de: <http://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>

Bravo, I. (1995): La organización y gestión de museos. En *Boletín ANABAD*, 45 (1): 177,194.

Breton, P. (1992) : *L'utopie de la communication*, París : La Découverte.

Burnette, M. (2009): The Media-Enhanced Museum Experience: Debating the Use of Media Technology in Cultural Exhibitions. En *Media in Transition 6 (MiT6) International conference*. Recuperado en febrero de 2013 de: <http://web.mit.edu/commforum/mit6/papers/Stogner.pdf>.

Burton, J. (2012): Innovación y contenidos en la web del museo. En *II Encuentro de Redes Sociales en Museos*. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, León.

Bustamante, P. (2011): *La Interactividad como Herramienta Repontecionalizadora de los Museos*. (Tesis doctoral disponible en Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño

y Comunicación. Ensayos N° 38:62-64,) Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperada en enero de 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3636522>

CAC Málaga (2014): “Sí, Raquel Martín Cano, el 20 de junio se retirará la exposición y las cajas con los objetos se quemarán en la hoguera municipal el día de San Juan”. *Facebook*. Recuperado en septiembre de 2014, de: <https://www.facebook.com/CACMalaga>

CAC Málaga (2015): Información. [Imagen] Recuperada en octubre de 2015 de: <http://cacmalaga.eu/5/>

Cageao, V. (2011): *El programa arquitectónico. La arquitectura del museo vista desde dentro*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Calva, C.E. (2010): *Interactividad y Museos. La Experiencia del Museo Interactivo de Economía (MIDE) en Ciudad de México*, (Trabajo Fin de Máster). Universidad de México. Recuperado en febrero de 2013 de: <http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/files/adjuntos/Interactividad%20y%20museos>

Capriotti, P. (2009): *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

Capriotti, P. y Oliveira, A. (2013): Gestión Estratégica de los Públicos en Museos. De la Identificación a la Comunicación. *El Profesional de la Información*, mayo- junio, 22 (3):210-214.

Carreras, C. (2005): Tecnofilia vs tecnofobia. ¿Una discusión superada? *Revista Zona Pública* (1), 1-12. Recuperado en julio de 2015, de: https://www.academia.edu/1391409/TECNOFILIA_VERSUS_TECNOFOBIA_UNA_DISCUSSI%C3%93N_SUPERADA

Carvalho, B. (2007): Museus e internet. Recursos online nos sitios Web dos museus nacionais portugueses, *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, (8). En: Ibáñez, A. (2011). *Museos, Redes Sociales y Tecnología 2.0*. Universidad de País Vasco: Argitalpen Zerbitzua servicio editorial. Recuperado en febrero de 2013 de: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/libros_gratuitos_en_pdf/Humanidades/Museos_redessocialesytecnologia2.0

Casado, A. y González, M^aT. (2010): *La utilización de las TIC para virtualizar un museo. Estado de la cuestión en Castilla-La Mancha*. En Biblioteca Universitaria de la UCLM. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=511>

Castells, M. (1999): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. La sociedad red. Vol. 1. México, D.F: Siglo XXI.

Castillo, A. (2010): *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Celaya, J. Y Viñarás, M. (2006). *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*. Madrid. Recuperado en marzo de 2011 de: <http://www.dosdoce.com>.

Cidem and Euroinnovanet SRL. (2010): *Developing Communication Within Museums. A Starting Model to Train Museum Communicators*. En *Leonardo da Vinci Programme*. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://www.museumcommunicator.eu/pdf/A%20Model%20for%20Museum%20Communicator.pdf>

Codina, L. (2009): *¿Web 2.0, Web 3.0 o Web Semántica?: El impacto en los sistemas de información de la Web*. En *I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao: Noviembre 2009*. Universidad Pompeu Fabra. Recuperado en enero de 2013 de: http://www.academia.edu/197109/ Web_2.0_Web_3.0_o_Web_Semantica_El_impacto_en_los_sistemas_de_informacion_de_la_Web

Codina, L. (2009): “¿Web 2.0, Web 3.0 o Web Semántica?: El impacto en los sistemas de información de la Web. En *I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao: Noviembre 2009*. Universidad Pompeu Fabra. Recuperado en enero de 2013, de:

[http://www.academia.edu/197109/ Web 2.0 Web 3.0 o Web Semantica El impacto en los sistemas de informacion de la Web.](http://www.academia.edu/197109/ Web_2.0_Web_3.0_o_Web_Semantica_El_impacto_en_los_sistemas_de_informacion_de_la_Web)

Colbert, F. y Cuadrado, M. (2009): *Marketing de las Artes y la Cultura*, Barcelona: Ariel.

Consejería de Cultura (2003): *Plan de Calidad de los Museos Andaluces*. Junta de Andalucía. Recuperado en febrero de 2013 de: http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/html/sites/consejeria/areas/museos/Galerias/Adjuntos/6029_0205_plan_de_calidad_2.pdf.

Consejería de Cultura (2013): *Registro Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas*. Junta de Andalucía. Recuperado en septiembre de 2013 de: http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/areas/museos/sites/consejeria/areas/museos/registro_museos_colecciones.

Consejería de Cultura (2013): *Requisitos Mínimos y Funciones Generales para Ingresar en el Registro Andaluz de Museo*. Junta de Andalucía. Recuperado en septiembre de 2013 de: http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/areas/museos/sites/consejeria/areas/museos/registro_museos_colecciones

Cousillas, A. (2012): *Los Estudios de Visitantes a Museos. Fundamentos Generales y Principales Tendencias*, MMAJH-Secretaria de Cultura-GCBA, *NAYA.COM.AR. Noticias de Antropología y Arqueología*. Recuperado en enero de 2013 de: <http://www.naya.org.ar/articulos/museologia02.htm>.

Cruz, E. (1997): *Difusión y popularización de la ciencia y la tecnología en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Csikszentmihalyi, M. (1975): *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco: Jossey-Bass.

Cultunet (2015): Imagen principal página web [Imagen]. Recuperado en octubre de 2015, de: <http://www.cultunet.com/es/red-gestion-cultural/red-social-gestion-cultural>

Cultura Colectiva (2015): Museo del Louvre [imagen]. Recuperado en marzo de 2015, de: <http://culturacolectiva.com/top-10-museos-que-debes-visitar-antes-de-morir/>

Danvers, F. (1994): *700 mots-clefs pour l'éducation*. París: Presses Universitaires de Lille.

Devian Art (2013): Imagen principal página web [Imagen]. Recuperado en febrero de 2013, de: <http://www.deviantart.com/>

Dewey, J. (2004): *Experiencia y Educación*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Diario Sur (2014): Fotos del Primer Montaje del Museo Jorge Rando. Diario Sur [Imagen]. Recuperado de: www.diariosur.es

Díaz, B. (1995): “Nuevas Tecnologías Informativas”. En: *VII Curso de Comunicación Social de la Defensa*. Universidad Complutense- Ministerio de Defensa. Madrid.

Digital AV Magazine (2013): Arte e Interactividad. [Imagen] Recuperado de: www.digitalvmagazine.com

Dillon, P. y Prosser, D. (2003): Educational Transactions in Museum Online. Learning Initiatives. *International Journal on E-Learning*, 2 (1):14-20.

DIRCOM (2010): *El Estado de la Comunicación en España 2010*. Recuperado en septiembre de 2010 de: <http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicaci%C3%B3n-en-espa%C3%B1a-2010>

Dosdoce.com y Abanlex Abogados (2009): *Estudio sobre la Visibilidad de los Museos en la Web 2.0*. Recuperado en enero de 2013 de: <http://www.abanlex.com/wp-content/uploads/2009/11/Estudio-Visibilidad-de-los-museos-en-la-web-2.pdf>.

Economou, M. (2004): Estrategias de Evaluación en el Sector Cultural: The Kelvingrove Museum and Art Gallery en Glasgow. *Museum and Society* 2 (1): 30-46.

Eikonos (2014): Las principales tendencias en museos para el 2015. [Mensaje en un blog]. Recuperado en junio de 2014, de: <http://eikonos.com/blog/las-principales-tendencias-en-museos-para-el-2015/>

El Dado del Arte (2012): Museos y Redes Sociales [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://eldadodelarte.blogspot.com.es/2012/03/museos-y-redes-socialesrevistaicom5.html>

Emeconeme (2005): Museo Zabaleta. [Imagen]. Recuperado en octubre de 2016, de: <http://emeconeme.com>

Espadas, J. (2009): Museums Internet Research. From Linked Documents to Linked People. 9th International Conference Communicating the Museum, Málaga. Recuperado en noviembre de 2013 de: <http://es.slideshare.net/jespadas/communicating-the-museum-javier-espadas>

Estebanell, M. (2000): Interactividad e Interacción. *Revista Interuniversitaria de Tecnología Educativa*, Departamento de Pedagogía, Universidad de Girona, (0):92-97.

European Communication Monitor (2011): *Empirical Insights into Strategic Communication in Europe*. Recuperado en marzo de 2013, de: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>

Europa Press (2015): El CAAC registra en 2014 el mayor número de visitantes de su historia, *Europa Press*. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://www.europapress.es/andalucia/cultura-00621/noticia-sevilla-cultura-caac-registra-2014-mayor-numero-visitantes-historia-mas-170000-20141230165638.html>



Falk, J.H. Y Dierking, L. D. (1992) *The Museum Experience*. Washington: Hewell House.

Falk, J. (2009): *Identity and the museum visitor experience*. Walnut Creek: Left Coast Press.

Farnel, F. J. (1994): *Le lobbying. Strategies et techniques d'intervention*, París: Les Éditions d'Organisation.

Fernández, L.A. (1999): *Introducción a la Nueva Museología*, Madrid: Alianza Editorial.

Fernández, G. y Benlloch, M. (2000): Exposiciones interactivas, *Museum Internacional* 52 (4): 53-5.

Festinger, L. Y Katz, D. (1992): *Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Flat, M. (2010): ¿Necesitan los museos a los medios de comunicación social, o más bien el boca a boca?, *Revista de los Museos de Andalucía* (12): 35.

FNAC España (2012): Perfil Twitter Att. Cliente Fnac Esp [Imagen]. Recuperado de: <http://www.nuriaarbizu.com/2012/11/como-optimizar-los-usos-de-las-redes.html>

Fontal, O. (2001): *El patrimonio cultural para el futuro: un paso por la posmodernidad*. En Actas I Congreso Iberoamericano del Patrimonio Cultural. Madrid. 323-327.

Fontal, O. (2004): “Museos de arte y TICs: usos, tipologías, ejemplos y derivaciones”. En Vera, M.I. y Pérez, D. (eds.). *La formación de la ciudadanía: Las TICs y los nuevos problemas*. Alicante: Universidad de Alicante.

Fundación GSR (2012): *Las apps para museos favoritas de Araceli Corbo*. Recuperado en octubre de 2015, de: <http://www.fundaciongsr.com/story.php?id=385>



Fundación Telefónica (2012): *Informe Sociedad de la Información 2012*. Recuperado en noviembre de 2012, de: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2012013116530001&activo=6.do#

García, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*, Introducción, México: Ed. Grijalbo.

García, J. Y Gómez, A. (2007): Medios Interactivos y Audiovisuales. Una Realidad en el Museo del Traje. *Indumenta. Revista del Museo del Traje*, (0): 39-48.

Gilabert, L.M. (2011): *La Gestión de Museos: Análisis de las Políticas Museísticas en la Península Ibérica* (Tesis doctoral), Facultad de Letras, Universidad de Murcia: Murcia. Recuperada en febrero de 2013 de: www.tdx.cat/bitstream/10803/77896/1/TLMGG.pdf

Gillo (1972). *Símbolo, Comunicación y Consumo*. Barcelona: Lumen.

Glusberg, J. (1980). *Cool Museums and Hoy Museums. Towards a Museological Criticism*, Buenos Aires: Center of Art and Communications.

Golf & Country Club Montenmedio (2015): Fundación NMAC. [Imagen]. Recuperado en marzo de 2015, de: www.montenmedio.es

Gómez, M. (2007): *La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad. El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas*. (Tesis doctoral publicada en Biblioteca Uma). Facultad de Ciencias de la Comunicación: Universidad de Málaga. Recuperada en septiembre de 2013 de: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf> .

Gómez, R. (2004): El Museo: Espacio Creativo, *Revista ICONO 14* (2). Recuperado en marzo de 2013 de: <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/456>

Gómez, S. (2012): Museos Españoles y Redes Sociales. *Revista Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*. (90):79-86. Recuperado en noviembre de 2012 de: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2012013116530001&activo=6.do

Gómez, S. (2007): *Museos para la Generación E*. Recuperado en enero de 2013 de: <http://mediamusea.com>

González, M.T. y Casado, A. (2010): La utilización de las TIC para virtualizar un museo. Estado de la cuestión en Castilla la Mancha. España. ANABAD. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=511>

Goode, G.B. (1994): “The Principles of Museum Administration”, en Kavanagh, G. (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London: Routledge.

Grunig, J. E. (ed.) (1992): *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Grupo Consultores (2013): *prScope España 2013*. Recuperado en septiembre de 2013 de: <http://www.slideshare.net/jcllanosm/prscope13>

Gubern, R. (1986): En el umbral del tecnomuseo, *AAVV, Cultura y nuevas tecnologías*. Ministerio de Cultura, Madrid: 70-85.

Gürel, E. Y Kavak, B. (2010): A Conceptual Model for Public Relations in Museums, *European Journal of Marketing*, 44 (1/2): 42-65. Recuperado de: <http://pr.shisu.edu.cn/picture/article/19/96/12/32f4a702464183adccf1c408a2b2/111b27a6-23b0-4ca2-83f9-74c221a9a9db.pdf>

Hernández, F. (1998): *El Museo como Espacio de Comunicación*, Gijón: Trea.

Hernández, F. (1998): *Manual de Museología*. Madrid: Síntesis.

Hooper- Greenhill, E. (1998): *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.

Huerta, R. (2012): Museos en Redes Sociales. *El País Digital*. Recuperado en noviembre de 2012 de: http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/11/actualidad/1336758326_968742.html

Ibáñez, A. (2011): Museos, redes sociales y tecnología 2.0. Museum, social media & 2.0 technology. Alex Ibáñez Etxeberria (Ed.) Zarautz: Universidad de País Vasco.

ICOM (1994): *Codi d'ètica professional*, Direcció General del Patrimoni Cultural Server de Museus. Barcelona: Generalitat de Catalunya, p.6.

Interactive Advertising Bureau Spain (2015): *VI Estudio de Redes Sociales IAB Spain*. Recuperado en septiembre de 2015 de: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Redres_Sociales_2015.pdf

Jiménez, A. (2012): Aclarando Conceptos: Engagement en Comunicación. [Mensaje en un blog]. Recuperado en febrero de 2015, de: <http://www.puromarketing.com/55/12033/conceptos-engagement-comunicacion.html>

Junta de Andalucía (2012): *Anuario de Estadísticas Culturales 2011*. Recuperado en octubre de 2012 de: http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/html/sites/consejeria/estadistica/Galerias/Adjuntos/estadistica/museos/museos_publicos/2011/20120209/museos11.pdf.

Junta de Andalucía (2014): Anuario de Estadísticas Culturales 2014. Recuperado en septiembre de 2015 de: http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2014/Anuario_de_estadisticas_culturales_2014.pdf

Junta de Andalucía (2015): *Centro Andaluz de Arte Contemporáneo*. Recuperado en septiembre de 2015 de: http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/areas/promocion_arte/sites/consejeria/areas/promocion_arte/Centro_Andaluz_de_Arte_Contemporaneo.html

Junta de Andalucía (2015): Centro Andaluz de Arte Contemporáneo [imagen]. Recuperado en febrero de 2015, de: http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/areas/promocion_arte/sites/consejeria/area/promocion_arte/Centro_Andaluz_de_Arte_Contemporaneo.html

Kant, I. (2006): *Crítica de la razón pura*. México: Ed. Taurus.

Kotler, N Y Kotler P. (2001): *Estrategias y Marketing de Museos*, Barcelona: Ariel.

Landeta, J. (1999): *El Método Delphi. Una Técnica de Previsión para la Incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel. En: MURUAIS, J. Y SÁNCHEZ, J.C. (2012): “Aplicación del Método Delphi para Identificar los Factores Clave de Fidelización entre Proveedor y Cliente dentro del Sector Eléctrico”. Universidad Alfonso X el Sabio, Madrid. *Revista de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*. Vol. X. Recuperado en septiembre de 2013 de: <http://www.uax.es/publicacion/aplicacion-del-metodo-delphi--para-identificar-los-factores-clave-de-fidelizacion.pdf>

Laurizika, A. (2003): Arte en Internet. En *Espacios Artísticos y Educativos. Encuentros de Arte y Cultura*. Bilbao: UPV-EHU/BCU. 15-16.

Layuno, M.A. (2011) *Arquitectura de Museos: del diseño arquitectónico a la experiencia museográfica*, Universidad de Alcalá de Henares, Madrid. Pp. 15-30. En: Ministerio de Cultura (2011): *El Programa Arquitectónico: La arquitectura del museo vista desde dentro*. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://www.calameo.com/read/000075335e6061f55a3a5> .

Lewis, G. y otros (1986): *Museum Management and Administration*. En *An International Seminar Sponsored by the British Council. Papers and Summaries*.

Linstone, H., Turoff, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Boston: Addison-Wesley.

Lleó, J. (1995): *Arte interactivo. Arte, placer y tecnología*. Madrid: Anaya Multimedia.

La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

López, J.R. (2010): *Historia de los Museos de Andalucía 1500-2000*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

Lord, B. Y Lord, G. (2008): *Manual de Gestión de Museos*. Barcelona: Ariel.

Marco, M. (1998): *Estudio y Análisis de los Museos y Colecciones Museográficas de la Provincia de Alicante*. (Tesis doctoral). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Universidad de Alicante, Facultad de Filosofía y Letras, Alicante.

Marín, R. y Pérez, G. (1985): *Pedagogía Social y Psicología de la Educación*. Unidades didácticas 1,2 y 3. Madrid: UNED.

Martín, J. (2001): Transformaciones Comunicativas y Tecnológicas de lo Público. *Metapolítica*, 5 (17): 46-55.

MAS Consulting Group (2015): Dircom analiza el estado de la comunicación en España. MAS Consulting Group. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://www.masconsulting.es/blog/2015/07/02/dircom-analiza-el-estado-de-la-comunicacion-en-espana/>

Mayo, A. (1995). “Realidad Virtual”. En A. Díaz y J. Aragonese.: *Arte, Placer y Tecnología*. Madrid: Anaya Multimedia y Sociedad General de Autores de España (Colección Ars Futura).

Mchale, J. (1981): *El entorno cambiante de la información*. Madrid: Tecnos.

McLuhan, M. (1994). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano. Understanding Media*. Barcelona: Editorial Paidós.

Meoro, M. (2012): Marketing online. En *II Encuentro de Redes Sociales en Museos*. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, León.

Merín, C. (2012): Comunicación 2.0 entre museos y periodistas. *sondearte.com*. Recuperado en enero de 2013 de: http://sondearte.com/wp-content/uploads/2012/07/COMUNICACION2.0_SONDEARTE.pdf.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014): *Anuario de Estadísticas Culturales 2012*. Secretaría General Técnica. Subdirección general de Publicaciones, Información y Documentación. Recuperada en septiembre de 2015 de: http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-alciudadanomecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2014/Anuario_de_estadisticas_culturales_2014.pdf

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015): *Anuario de Estadísticas Culturales 2015*. Gobierno de España. Recuperado en noviembre de 2015, de: http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-alciudadanomecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2015/Anuario_de_Estadisticas_Culturales_2015.pdf

Miranda, G. (2012): La Obra de Arte como Objeto Social. Hacia un Nuevo Modelo de Museo: Experiencia, Participación y Análisis de Audiencias. *ICOM España Digital* (5):34-35. Recuperado en noviembre de 2012 de: <http://eldadodelarte.blogspot.com.es/2012/03/museos-y-redes-sociales-revista-icom5.html>

Monreal, L. (2001): Museos para el siglo XXI: Entre la crisis y el éxito. *Noticias del ICOM*, 54 (3):12-14.

Moreno, A., Verhoeven, P., Tench, R. Y Zerfass, A. (2009): European Communication Monitor 2009. El desarrollo de la profesión de relaciones públicas y gestión de la comunicación estratégica en Europa. *Razón y Palabra*. (72). Recuperado en enero de 2013 de: http://www.razonypalabra.org.mx/rypant/N/N72/Varia_72/31b_Moreno_72.pdf.

Moreno, A. (2009): European Communication Monitor 2009. El Desarrollo de la Profesión de Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación Estratégica en Europa.

Revista Razón y Palabra (72):1-26. Recuperado en septiembre de 2015, de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Varia_72/31_Moreno_72.pdf

Mudarra, M. (2004): Arquitectura y museo: Una historia inacabada. *Mus-A Revista de las instituciones del patrimonio histórico de Andalucía*, Año II (4): 16-19. Recuperado en octubre de 2015, de: http://www.juntadeandalucia.es/cultura/museos/media/docs/PORTAL_musa_n41.pdf

Muñoz, H. (2012): Diez redes sociales para artistas e instituciones culturales [Mensaje en un blog] Recuperado en septiembre de 2012, de: <http://www.theartiststools.com/>

Museo Carmen Thyssen Málaga (2013): QR acceso vídeo promocional “Andalucía Romántica” [imagen]. Recuperado en septiembre de 2015, de: https://www.youtube.com/watch?v=sEkp_wjVbzw

Museo de Almería (2014): “Gracias Andrés Pérez, un gran número este el que le dedicó La Revista Cultural El Alfa (2004) a la alfarería de Sorbas. Algunos documentos e imágenes son espectaculares. Un abrazo”. *Facebook*. Recuperado en octubre de 2014, de: <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria>

Museo de Almería (2014): “Jorge Barroso Castilla, traéte a la familia, seguro que lo pasamos en grande. Un abrazo”. *Facebook*. Recuperado en octubre de 2014, de: <https://www.facebook.com/MuseoAlmeria>

Museo de Almería (2015): Página principal web. [Imagen]. Recuperada en julio de 2015, de: http://www.museosdeandalucia.es/culturaydeporte/museos/MAL/index.jsp?redirect=S2_1.jsp

Museo de Bellas Artes de Granada (2015): Página principal web, [Imagen]. Recuperada en julio 2015, de: <http://www.museosdeandalucia.es/culturaydeporte/museos/MBAGR/>

Museo de Huelva (2014): “Gracia Carmen!”. *Facebook*. Recuperado en octubre de 2014, de: <https://es-es.facebook.com/museo.huelva>

Museo de Huelva (2014): “Muchas gracias por seguimos y por vuestras felicitaciones Marta SamGo, Manuel Jesús Parra Barrera, Carmen Franco González y Marisa Domínguez Núñez”. *Facebook*. Recuperado en noviembre de 2014, de: <https://es-es.facebook.com/museo.huelva>

Museo Jorge Rando (2014): “Nos alegra mucho que disfrutases. ¡Te esperamos pronto! Un saludo”. *Facebook*. Recuperado en noviembre de 2014, de: <https://www.facebook.com/museumjorgerando>

Museosmalaga.net (2015): Museo Carmen Thyssen Málaga. [Imagen] Recuperado en octubre de 2015, de: <http://www.museosmalaga.net/item/museo-carmen-thyssen-malaga/>

Museo Nacional del Prado (2015): Interior del museo [imagen]. Recuperado en marzo de 2015, de: www.museodelprado.es

Museo Picasso Málaga (2014): Interacción con @Carlosherreracr con motivo de la corrección de su artículo publicado en la revista XL Semanal. *Twitter*. Recuperado en octubre de 2014, de: <https://twitter.com/mPICASSOm>

Museo Thyssen Bornemisza (2015): Conecta Thyssen. [Imagen] Recuperado en agosto de 2015, de: http://www.museothyssen.org/compra_entradas/es/4f8dc5d9/conectathyssen

Museum Week (2015): Imagen principal página web [imagen]. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://museumweek2015.org/en/>

Nueva Museología (2015): El Reina Sofía fue el museo más visitado de España, *Nueva Museología*. Recuperado en septiembre de 2015 de: <http://www.nuevamuseologia.com.ar/noticias/%C3%BAltimas-noticias/22-noticias/482-el-reina-sof%C3%ADa-fue-el-museo-m%C3%A1s-visitado-de-esp%C3%A1a.html>

Nuevas Tecnologías en el Arte (2010): Guías multimedia “PDA’s” en los museos, [Mensaje en un blog]. Recuperado en octubre de 2015, de:

<http://nuevatecnologiasenelarte.blogspot.com.es/2010/05/guias-multimedia-pdas-en-los-museos.html>

Ortiz, B. Y Agencias (4 de enero de 2014): Luces y sombras de los museos andaluces, *Diario de Sevilla*. Recuperado en julio de 2015 de: <http://www.diariodesevilla.es/article/ocio/1679381/luces/y/sombras/los/museos/andaluces.html>

Otero, M^a T. (1996): “La Comunicación en las Instituciones. Relaciones públicas y administración”, en Junta de Andalucía, Consejería de Cultura (1996): *Comunicación e Imagen Pública en la Administración Cultural. Un análisis sobre la Comunicación Institucional en la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía*. Sevilla: Secretaría General Técnica. Servicio de Estudios y Publicaciones.

Pavlou, P. y Stewart, D.W. (2000): Measuring the effects and effectiveness of interactive advertising. A research agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 1 (1). Recuperado en marzo de 2015, de: <http://jiad.org/article6.html>

Pérez-Jofre, T. (2006). *La comunicación en los museos de arte: de la crítica de arte al marketing. El caso del Museo Thyssen-Bornemisza*. Recuperado en febrero de 2011 de: <http://www.educathyssen.org/>.

Pérez, R. (1991): *Pedagogía experimental. La medida en educación*. Curso de adaptación. Madrid: UNED.

Piasecki, J. (2002): Los museos en Estados Unidos”, *Noticias de ICOM*, (55):2.

Porta, L. Y Silva, M. (2003): *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*. Recuperado en septiembre de 2013 de: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>.

Presky, M. (2010) *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Recuperado en julio de 2015, de: <http://www.marcpresky.com/writing/PreskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES20DIGITALES%20%28SEK%29.pdf>

Pujol, L. y Economou, M. (2006), "Evaluating the Social Context of ICT Applications in Museum Exhibitions". Proceedings of the 7th International Symposium on Virtual reality, Archaeology and Cultural Heritage, VAST2006. Full papers volume. Eurographics: 219-228. Recuperado en febrero de 2014, de: [https://www.academia.edu/163409/Pujol L. and Economou M. 2006 Evaluating the Social Context of ICT Applications in Museum Exhibitions . Proceedings of the 7th International Symposium on Virtual reality Archaeology and Cultural Heritage VAST2006. Full papers volume. Eurographics 219-228](https://www.academia.edu/163409/Pujol_L_and_Economou_M_2006_Evaluating_the_Social_Context_of_ICT_Applications_in_Museum_Exhibitions_Proceedings_of_the_7th_International_Symposium_on_Virtual_reality_Archaeology_and_Cultural_Heritage_VAST2006_Full_papers_volume_Eurographics_219-228)

Questiono Gestión Cultural (2014): Andalucía Romántica. [Imagen]. Recuperado en agosto de 2015, de: www.questionogestioncultural.com

Regil, L. (2006): Museos Virtuales: entornos para el arte y la interactividad, *Revista Digital Universitaria*, 7 (9):5.

Rodá, C. (2010): De 1.0 a 2.0: El Viaje de los Museos a la Comunicación Social, *Revista de los Museos de Andalucía*, (12):22.

Rodríguez, J.P. (2010): La comunicación del museo con la ciudad a través de la arquitectura. Cómo integra a la población local y a los visitantes a través de los espacios que ocupa, *Revista de los Museos de Andalucía*, (12):42.

Rodríguez de San Miguel, H.A. (1991): "Hacia una definición de la comunicación organizacional". En Fernández Collado, C.: *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.

Ruiz, J. (1998): *Cómo Elaborar Un Proyecto De Investigación Social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Sampieri, R (2003): *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Sánchez, J.R. (1989): *Marketing Comunicación*. Madrid: ed. Ciencia 3.

Serrano, C. (2014): ¿Museos del futuro? Comunicación, educación e interactividad. *International Journal of Educational Research and Innovation*, (2):129-140. Recuperado en julio de 2015, de: <http://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1142/922>

Torregrosa, S. (2013): Jóvenes y Nuevas Tecnologías. [Imagen de blog]. Recuperado en marzo de 2014, de: <http://www.el-pegotiblog.blogspot.com>

TV83 (2015): Museum Week á Saint-Raphael [Imagen]. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://www.tv83.info/wp-content/uploads/2015/03/logo-Museum-Week-2015.jpg>

Schlosser, J. (1988): *Las cámaras artísticas y maravillosas del Renacimiento tardío*. Madrid: Ed. Akal Universitaria.

Science Museum of Virginia (2006): *Mueums in Transition: Emerging Technologies and tool for free-choice learning*. Virginia: Giroscope Inc.

Scopen (2015) PR Scope España 2015. Scopen. Recuperado en octubre de 2015, de: <http://scopen.com/sites/default/files/studies/PR-SCOPE-SPAIN-2015.pdf>

Sierra, R. (2003). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (14.^a ed.). Madrid: Thomson.

Social Totem Photo Branding (2013): “Esta noche tenemos el placer de celebrar con Museo Picasso Málaga su décimo aniversario con 2 de nuestros Social Totem”. *Facebook*. Recuperado en octubre de 2013, de: <https://eses.facebook.com/socialtotem/posts/613209165389481>

Soler, A. (2011): *La Gestión de la Comunicación Externa en los Museos y Centros de Arte Malagueños*. (Tesis no publicada). Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Málaga.

Thyssen Málaga (2013): Ruta Andalucía Romántica del Entorno Thyssen. *Youtube*. Recuperado en agosto de 2015, de: https://www.youtube.com/watch?v=sEkp_wjVbzw

Tirado, Á. (2005): Nuevos Audiovisuales para Nuevos Museos. Los Retos de los Profesionales, *Revista mus-A*, (5): 43-47.

UNESCO (1980): *Un solo mundo, voces múltiples*. Informe de la Comisión Internacional sobre problemas de la comunicación. París: Unesco y México: FCE. P.475.

UNESCO (1990): *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Recuperado en septiembre de 2015 de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000914/091420sb.pdf>

Veron, E. y Levasseur, M. (1983): *Ethnographie de l'exposition. L'esàce, le corps et le sens*. Paris: Bibliotheque Publique d'Information-Centre Georges Pompidou.

Villaespesa, E. (2012): Museos y apps, creando experiencias en el móvil del visitante, *ICOM-CE Digital*, (5): 19-23. Recuperado en febrero de 2013 de: http://www.icomce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf.

Viñarás, M. (2005): *La Gestión de la Comunicación en los Museos de Madrid. Auditoría de Relaciones Públicas*. (Tesis doctoral). Disponible en Archivo General Pabellón de Gobierno Isaac Peral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid.

Viñarás, M. (2009): Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales, *Global Media Journal* 6 (11):36-54. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Monterrey, México. Recuperado en octubre de 2015, de: <http://www.redalyc.org/pdf/687/68711445003.pdf>

Viñarás, M. (2014): Identidad corporativa y museos: los casos del Museo de Artes Decorativas, Museo Cerralbo, Museo Lázaro Galdiano, Museo del Romanticismo y

Museo Sorolla. En CUICID (2014): *Comunicación Actual. Redes sociales, 2.0 y 3.0*. Madrid: McGraw-Hill.

Viñarás, M., Herranz, J.M. y Cabezuelo, F. (2012): La comunicación corporativa de los museos de España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la red. En: Universidad de Salamanca (2012): *Las media enterprises y las industrias culturales. Investigar la comunicación y los nuevos medios. Libro de actas del III Congreso Internacional de Comunicación 3.0*. Salamanca: III Congreso Internacional de Comunicación 3.0.

Viñarás, M. y Cabezuelo, F. (2012): Claves para la participación y generación de contenido en redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 87-103. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.5>

Witschey, W. J. Parry, H.; Maurakis, E. and Hagan, D. (2006): *Museums in Transition: Emerging Technologies as Tools for Free Choice Learning*. Science Museum of Virginia, Virginia: Gyroscope, Inc.

Wimmer, R. Y Dominick, J.R. (2001): *Introducción a la investigación en medios masivos de comunicación*. México: International Thomson Editores, S.A.

Xifrá, J. (2006): Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa, *Revista Historia y comunicación social*. (11):229-240.

Xifrá, J. (2007): Relaciones Públicas y Creación de Conocimiento en Entornos Museísticos Virtuales, *Revista Razón y Palabra*, 58. Recuperado en septiembre de 2015, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jxifra.html>

Zunzunegui, S. (1990): *Metamorfosis de la mirada. El museo como espacio de sentido*. Semiótica y crítica nº 6. Sevilla: Alfar.



La gestión de la comunicación externa en los museos andaluces

1001 Viajes (2012): *Museo Picasso de Málaga*. Recuperado en octubre 2015 de:
<http://www.1001viajes.com/museo-picasso-de-malaga/>



7. ANEXOS

7.1. Currículos de los participantes en el Delphi

Algunos de los currículos presentes han sido abreviados para su introducción como anexos en la presente tesis doctoral, de acuerdo con los participantes

Profesionales

M^a Soledad Gómez Vilchez



Soledad@mediamusea.com
www.mediamusea.com
www.soledadgomez.es
(Skipe) msoledad_gomez

FORMACIÓN ACADÉMICA. FORMACIÓN REGLADA

2009-2010. Máster iberoamericano en educación a distancia en entornos virtuales: diseño, desarrollo, gestión y evaluación.

Universidad de Granada

2005-2006 Máster Universitario en Museología.

Universidad de Granada

2002-2005 Titulación Superior en Conservación/Restauración de Bienes Culturales Muebles. Especialidad en

Arqueología y Especialidad en Pintura.

Facultad de Bellas Artes – Universidad de Granada

2004 Experto Universitario en programación, desarrollo y evaluación de la educación a distancia con nuevas tecnologías. Universidad de Granada

1997-2001 Licenciatura en Historia del Arte. Facultad de Filosofía y Letras.

Universidad de Granada

PROFESIONAL

Nov 2012 - Actualmente Difusión, social media y contenido on-line del Museo de la Alhambra. Catalogadora en Desarrollo técnico de funciones museológicas.

Dic 2013- Actualmente Coordinación ejecución Centro de Interpretación del Olivo de Montefrío (Granada) y Colección

Museográfica de Arqueología Casa de los Oficios. Ayuntamiento de Montefrío.
Enero 2014- Junio 2014. Consultoría y asistencia técnica para la musealización de la
Casa de Zafra. Agencia Albaicín/
Ayuntamiento de Granada.

- Redacción y ejecución del “Proyecto de Musealización Casa de Zafra”
- Elaboración de pliegos de prescripciones técnicas.
- Supervisión técnica del proyecto.
- Asesoramiento en la recepción de obras y trabajos contratados.

Dic 2013- Marzo 2014 Redacción Plan Museológico Colección Museográfica Casa de
los Oficios de Montefrío

(Granada). Ayuntamiento de Montefrío.

Febrero 2013- Marzo 2014 Redacción Plan Museológico Centro de Interpretación “El
Ingenio del Agua” de Arenas del Rey

(Granada). Ayuntamiento de Arenas del Rey.

Octubre 2010-Mayo 2011 Participación en la co-creación del Centro de Interpretación
“Senda de los Milenio” de Cuevas

de San Marcos (Málaga). ADR-NORORMA.

- Co-creación Plan Museológico y Museográfico

2014 Debates culturales a través de Twitter. Revista de Patrimonio Histórico PH86.

2013 “Museos sociales, el net-renacimiento de la cultura”. Revista Museo. Asociación
profesional de museólogos de España

2012 “Museos españoles y redes sociales” Revista TELOS. Fundación Telefónica

2011 “El candil del Montefrío del Museo de la Alhambra”. Revista Manantial. Nº 1

2010 “Plan Director de Patrimonio Cultural de Montefrío”. Revista Manantial. Nº 0,

PUBLICACIONES ON LINE

Museos y redes sociales. <http://bit.ly/jnwxec>

Tendencias tecnológicas en museos <http://bit.ly/knvr6v>

QR-Code en museos. <http://bit.ly/9TZ08u>

Community Manager en Museos. <http://bit.ly/bAPLTc>

Netiqueta para Museos enredados. <http://bit.ly/a67qvw>

Museos P2P. <http://bit.ly/acl9h5>

Museos para la Generación E. <http://bit.ly/cYzgza>

Podcast en museos. <http://bit.ly/a2zY8F>

Blog en museos. <http://bit.ly/c02Acz>



José María Goicoechea García

- Licenciado en Historia de América (Facultad de Geografía e Historia, Universidad Complutense de Madrid. 1986-1990) y ‘Master’ de Periodismo (Escuela de Periodismo de la Universidad Autónoma-*El País*, Madrid. 1991)
- Desde abril de 2009: Director de Comunicación del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid.
- 1998-2009: Jefe de la sección de Cultura del semanario *Tiempo*, de Madrid, desde septiembre de 1998. Desde abril de 2002, también Jefe de la sección de Sociedad.
- 1994-1998: Colaborador de *El País de las Tentaciones*, diario *El País*.
- 1992-2015: Otras colaboraciones en prensa: *infoLibre*; Punto Radio; programa *Plusvalía*, Canal Plus; revista *Marie Claire*; *La Esfera*, suplemento cultural del diario *El Mundo*; *SOS*, suplemento de *Diario 16*; *Posdata*, suplemento cultural del diario *Levante-El Mercantil Valenciano*; revista *Ideas & Negocios*; *Guía de compras*; diario *El Tiempo*, Santafé de Bogotá, Colombia; diario *El Espectador*, Santafé de Bogotá, Colombia; semanario *El Siglo*, Madrid; diario *La Jornada*, México D.F.
- 1996-2001: Colaboraciones con las editoriales Seix Barral, El País-Aguilar, Ediciones B y Emecé.
- 1993-1994: Departamento de documentación del diario *El País*, Madrid.





- Coautor del libro *Flamencos*, con José Manuel Gómez y Jerónimo Navarrete. Rey Lear, Madrid, 2013, y responsable de la edición y prólogo de *Flamenco y canto jondo*, de Edgar Neville. Rey Lear, Madrid, 2006.



Gema Chamizo Pérez

Fecha Nacimiento: 15 de noviembre de 1979

Domicilio en Málaga

E-mail: gemachamizo@yahoo.com; gchamizo79@gmail.com

Teléfono: 639591825

Formación

Académica

Licenciada en Ciencias de la Comunicación (1997-2001)*

(*) Los dos primeros cursos de la carrera son comunes a la rama de Publicidad y Relaciones Públicas, mientras que en los dos últimos cursé la especialidad en Periodismo

Doctorando en ‘Periodismo, nuevos escenarios’ (2008-2010). La tesina que presenté a finales de 2010, bajo el título ‘Análisis de las herramientas tecnológicas para el trabajo del periodista y en concreto para la producción de noticias y distribución multiplataforma’, obtuvo la calificación de sobresaliente.

En la actualidad, trabajo en una investigación para la tesis que tiene por objetivo desarrollar un software específico para la producción (audio, imagen y texto) de noticias desde el dispositivo móvil. Esta investigación está dentro de un proyecto del Ministerio de Ciencia e Innovación titulado ‘Evolución de los cibermedios españoles en el marco de la convergencia distribución y tecnología’ dirigido por María Ángeles Cabrera, doctora en periodismo y profesora de la Universidad de Málaga (UMA).

Soy miembro del grupo de investigación ‘Comunicación Empresarial’ en la Universidad de Málaga, del grupo de Investigación ‘Laboratorio de Comunicación’, también en la UMA, y personal cualificado según el Sistema de Investigación Científica de Andalucía (SICA).

Experiencia en Gabinetes de Prensa

Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (2011)

Responsable del Departamento de Prensa y Comunicación

Agencia de Comunicación Dédalo (2011) Carlos Cernuda. Telf: 649412222

Colaboración para organizar la agenda institucional de la agencia de comunicación en Málaga.

Federación de Comercio de Málaga (2003-2011) María Victoria Aragón. Telf:655411427

Responsable del Departamento de Prensa y Comunicación

Federación Granadina de Comercio (2002-2003)

Responsable del Gabinete de Prensa

Colegio de Economistas de Granada (2001-2002)

Responsable del Departamento de Comunicación



Experiencia en Medios de Comunicación

Diario Sur (2006-2011) Nuria Triguero. Telf: 615685832

Colaboradora en el suplemento económico

Marca (2003-2004)

Redactora de la delegación del diario en Málaga

El Mundo (2003-2004)

Corresponsal del periódico en la sección de deportes

Granada Digital (2002-2003)

Redactora Jefe

Radio Nacional de España (2001)

Redactora de informativos en Almería

Información complementaria

Curso de Comunicación, Andújar 2001

Asistencia al II Encuentro de Comunicación Ibérica, Málaga 2001

Asistencia y participación en el curso ‘Mujer y sociedad’, Almuñecar 2002

Curso de Protocolo, Málaga 2005

Masterclass de Protocolo impartido por la Escuela Internacional de Protocolo de Granada, Málaga 2008

Asistencia a las jornadas del Día Mundial de los Derechos de los Consumidores ‘Publicidad y Consumo Responsable’

Curso “Marketing en las Redes Sociales: Community Manager”

Ponente del I Congreso Soy Comunicador, Málaga 2013

Profesora del curso de comisariado de la Fundación Valentín de Madariaga, Sevilla – Málaga 2015





Marta García Maruri (Bilbao, 1964)
Subdirectora de Comunicación
Museo de Bellas Artes de Bilbao

Primer ciclo de Geografía e Historia en la Universidad de Deusto (Bilbao), y segundo ciclo y especialización en Historia del Arte en la Universidad Complutense de Madrid. Licenciatura en 1988.

Beca del Departamento de Cultura y Turismo del Gobierno Vasco y Diplomatura en el Curso de Especialización en Museología en la Università Internazionale dell'Arte de Florencia (Italia), (1990-91).

Técnico en Gestión de Museos y Pinacotecas de la Provincia de Florencia, Región Toscana, con Mención Especial del tribunal por obtener la mejor calificación de entre todos los aspirantes (1990-91).

Beca Primer Programa de Estancias de Verano de la Fundación Guggenheim, Nueva York, para realizar prácticas laborales en el Departamento de Educación y Programas Didácticos en la sede central del museo en Nueva York (verano de 1993).

Contrato del Solomon Guggenheim Museum de Nueva York (1994) para coordinar el programa didáctico elaborado con ocasión de la primera exposición de obras de ese museo en Bilbao *Obras Maestras Modernas de la Colección Guggenheim*. Contrato del Consorcio del Proyecto Guggenheim Bilbao para coordinar el programa didáctico elaborado con ocasión de la exposición *Paul Klee. Colección del Museo Guggenheim*.

Coordinadora de programas didácticos para exposiciones *Modigliani desconocido* y *James Ensor* de BBV en Bilbao (1995-1996).

Contrato del Museo de Bellas Artes de Bilbao para crear el Departamento de Comunicación (1996).

Contrato del Museo de Bellas Artes de Bilbao para crear la Subdirección de Comunicación (2001), cargo que desempeña hasta la actualidad.

Diplomada por la Fundación UNED en el curso de Community Management (2014)



Académicos

MÓNICA VIÑARÁS ABAD

monica.vinasabad@ceu.es

[@monicavinaras](#)

FORMACIÓN ACADÉMICA

Doctora por la UCM en Ciencias de la Información, 2005. Premio Extraordinario de Doctorado

Máster Universitario en Protocolo. UNED, 2008

Máster en Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas (Instituto Comunicación Institucional y Empresarial-UCM, 1997

Licenciatura en Ciencias de la Información. UCM, 1996

TRAYECTORIA DOCENTE Y PROFESIONAL

Actualmente

Coordinadora titulación Publicidad y Relaciones Públicas. Universidad CEU San Pablo

Coordinadora Máster en Relaciones Públicas y Organización de Eventos. Universidad CEU San Pablo

Directora Académica OCARE. Observatorio para la Comunicación y la Acción de la RSE

Profesora Adjunta. Tiempo completo. Asignaturas: Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica. Universidad CEU San Pablo. 2010- Actualidad

Profesora Colaborador Honorífico Dpto. de Comunicación Audiovisual y Publicidad. UCM

Profesora Máster Brand Communications. Universidad Pontificia Salamanca.

Anteriormente

Profesora Asociada. Universidad Nebrija.

Profesora Doctora Colaboradora . Universidad Europea Miguel de Cervantes. Curso 2006/07

Profesora Colaboradora en el Máster en Comunicación y Arte. UCM. Curso 2005/06- Curso 2008/09

Directora Comunicación y Marketing. Sipec-Sipay.

Planner. J Walter Thompson

Departamento de Comunicación. Ayuntamiento de Alcobendas.

Ejecutiva de cuentas junior. Agencia Asociados.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Comunicación corporativa y Relaciones Públicas. Gestión de la comunicación corporativa en las instituciones culturales, comunicación y relaciones públicas on line, RSC e imagen y marca.

PARTICIPACION EN PROYECTOS DE I+D

Título Investigación para el Fomento de la Igualdad de Género en la Información Científica

Entidad Instituto de la Mujer. Secretaría Estado Servicios Sociales e

financiadora Igualdad, Ministerio de Sanidad y UCM
Referencia 2011-0004-INV-00016
Entidades participantes UCM
Fecha 2012/14

Título Terrorismo post 11 M y medios de comunicación: los efectos cognitivos y emocionales en la población madrileña.

Entidad financiadora CAM
Referencia 06/HSE0030/2004
Entidades participantes UCM
Fecha 2005/08

PUBLICACIONES

Revista Capítulo de libro
Título Identidad corporativa y museos: los casos del Museo de Artes Decorativas, Museo Cerralbo, Museo Lázaro Galdiano, Museo del Romanticismo y Museo Sorolla
Año Noviembre 2014
Editorial McGraw Hill

Libro Nuevas tendencias en la investigación en comunicación
Tipo publicación Coeditora
Año 2013
Editorial CEU Ediciones, Madrid

Revista Revista Internacional de Relaciones Públicas
Título La gestión cultural y del ocio como estrategia de relación con los públicos
Año 2013

Revista Adcomunica
Título Claves para la participación y contenido en las redes sociales
Año 2012
Editorial adComunica. Castellón de la Plana

Revista Trípodos
Título Comunicación Bidireccional en La Red: Las Nuevas Tecnologías Web 2.0 en la Gestión de las Relaciones Públicas de las Instituciones Culturales
Año 2012



Revista Adcomunica
Título Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook
Año 2012

Revista Telos
Título Acciones bidireccionales en la red. Herramientas de la web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales.
Referencia ISSN: 0213-084X
Año 2010

Revista Global Media Journal
Título Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales.
Año 2009



David Cordón Benito

Apellidos: **Cordón Benito**

Nombre: **David**

Correo electrónico: **david.cordon@unir.net**

Situación profesional actual

Nombre de la entidad: Universidad

Internacional de la Rioja

Tipo de entidad: Universidad

Departamento, servicio, etc.: Departamento de Ordenación Docente, Facultad de Empresa y Comunicación

Categoría/puesto o cargo: Profesor Ayudante

Fecha de inicio: 01/11/2014

Modalidad del contrato: Contrato laboral temporal

Tipo de dedicación: Tiempo completo

Dedicación profesional actual: Profesor de las asignaturas: Empresas de Comunicación y Psicología de la Comunicación

Palabras clave dedicación: Periodismo

Cargos y actividades desempeñados con anterioridad

Nombre de la entidad Categoría/puesto o cargo Fecha de inicio

1 Universidad Internacional de La Rioja Orientador 29/09/2013

2 Universidad de Navarra Personal Investigador en Formación 2008

1 Nombre de la entidad: Universidad Internacional de La Rioja

Tipo de entidad: Universidad

Categoría/puesto o cargo: Orientador

Fecha de inicio-fin: 29/09/2013 - 31/10/2014

2 Nombre de la entidad: Universidad de Navarra **Tipo de entidad:** Universidad

Categoría/puesto o cargo: Personal Investigador en Formación

Fecha de inicio-fin: 2008 - 2013

Titulación universitaria

Diplomaturas, licenciaturas e ingenierías, grados y másteres

1 Titulación oficial: Titulado Superior

Nombre del título: Máster of Arts (MA) in Museum Studies

Entidad que expide el título: University of Leicester **Tipo de entidad:** Universidad

Fecha de titulación: 26/09/2011

2 Titulación oficial: Titulado Superior

Nombre del título: Licenciado en Periodismo

Entidad que expide el título: Universidad de

Navarra

Tipo de entidad: Universidad

Fecha de titulación: 26/06/2008

Doctorados

Programa de doctorado: Programa Oficial de Doctorado en Comunicación

Universidad que titula: Universidad de Navarra **Tipo de entidad:** Universidad

Fecha de la titulación: 26/09/2014

Conocimiento de idiomas

Idioma Habla Lee Escribe

Alemán Suficiente Suficiente Suficiente

Francés Bien Bien Bien

Inglés Bien Bien Bien

Actividad docente

Dirección de tesis doctorales y/o proyectos fin de carrera

Título del trabajo: La Comunicación estratégica en los Centros de Formación Profesional (FP) en la Comunidad

de Aragón

Universidad que titula: Universidad Internacional de La Rioja

Doctorando-a/alumno-a: Cristina Ruberte París

Fecha de lectura: 18/06/2015

Experiencia científica y tecnológica

Actividad científica o tecnológica

Participación en proyectos de I+D+i financiados en convocatorias competitivas de Administraciones o entidades públicas y privadas

Denominación del proyecto: Un nuevo modelo de comunicación para instituciones.

Referencia:

CSO2009-09948

Entidad de realización: Universidad de Navarra **Tipo de entidad:** Universidad

Ciudad: Pamplona, Comunidad Foral de Navarra, España

Investigador/es responsable/es: María Teresa La Porte Alfaro

Número de investigadores/as: 10

Entidad/es financiadora/s:

Ministerio de Ciencia e Innovación. Investigación **Tipo de entidad:** Ministerio

Ciudad: Madrid, Comunidad de Madrid, España

Fecha de inicio-fin: 2009 - 2011

Cuantía total: 70,4

Actividades científicas y tecnológicas

Producción científica

Publicaciones, documentos científicos y técnicos

1 David Cordon Benito; Natalia Rodríguez Salcedo. Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones.

La comunicación como garante del carácter social constitutivo de los museos. Un estudio de las estrategias y estructuras comunicativas en museos españoles. ISBN: 9788490297513, pp. 207 - 228. UOCPress, 2013.

Tipo de producción: Capítulos de libros **Tipo de soporte:** Libro

2 David Cordon Benito. Museos y Comunicación: sinergias eficaces para el futuro. Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI. ISBN: 978-84-15949-1, pp. 287 - 307. CEU Ediciones, 2013.

Tipo de producción: Documento o Informe científico-técnico

Tipo de soporte: Libro

3 Revista Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. El Presente de los museos: retos y oportunidades a las que enfrentarse. ISSN 1130-8117 - 269, pp. 46 - 49. Wolters Kluwer, 2012.

Tipo de producción: Revistas de difusión General **Tipo de soporte:** Revista Trabajos presentados en congresos nacionales o internacionales

1 Título: Museos y Comunicación. Sinergias eficaces para el futuro

Nombre del congreso: Foro de Investigación en Comunicación

Ciudad de realización: Valencia, Comunidad Valenciana, España

Fecha de realización: 18/02/2013

Fecha de finalización: 19/02/2013

Entidad organizadora: Universidad Complutense de Madrid y CEU Valencia

Tipo de entidad: Universidad

Ciudad: Valencia, Comunidad Valenciana, España

David Cordon Benito. "Museos y Comunicación. Sinergias eficaces para el futuro".

2 Título: Museums Communication: What do they really offer? The power of preserving intangibles

Nombre del congreso: XXVII Congreso Internacional de Comunicación: Generar Confianza en tiempos de crisis

Ciudad de realización: Pamplona, Comunidad Foral de Navarra, España

Fecha de realización: 22/03/2012

Fecha de finalización: 23/03/2012

Entidad organizadora: Universidad de Navarra **Tipo de entidad:** Universidad

Ciudad: Pamplona, Comunidad Foral de Navarra, España

David Cordon Benito. "Museums Communication: What do they really offer? The power of preserving intangibles".

Experiencias en gestión de I+D+i y participación en comités científicos

Experiencia en organización de actividades de I+D+i

Título: Generar confianza: la comunicación de instituciones en tiempos de crisis

Tipo de actividad: XXVII Congreso Internacional de Comunicación

Ámbito de la actividad: Unión Europea

Entidad convocante: Universidad de Navarra **Tipo de entidad:** Universidad

Ciudad: Pamplona, Comunidad Foral de Navarra, España

Fecha de inicio-fin: 22/03/2012 - 23/03/2012 **Duración:** 2 días

Elena López Gil. Museógrafa.

ACTUALIDAD

Presidenta de AMMA Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía.

Miembro de la Red de Expertos en Patrimonio Cultural y Natural, Proyecto Campus de Excelencia Internacional en Patrimonio Cultural y Natural. Docente en encuentros en Universidades y Fundaciones sobre Economía de la Cultura, Gestión del Patrimonio, Gestión Cultural y Museografía.

Colaboradora de edición de Contenidos Culturales dentro del Proyecto E-excellence de Liceus, Servicios de Gestión y Comunicación, S.L.

FORMACIÓN

LICENCIADA DE GRADO, Facultad de Geografía e Historia. Universidad Complutense de Madrid, en Historia del Arte, rama de Arte Contemporáneo, con una media de notable. Promoción: 1977-1982

Prácticas profesionales para el ingreso en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, Museo Sorolla de Madrid. 1983

MEMORIA DE LICENCIATURA dirigida por Dr. D. Julián Gállego. Calificación de Sobresaliente. La tesis versó sobre el grabado gallego contemporáneo. 1984

CURSOS DE DOCTORADO, Departamento de Arte III (Contemporáneo) Facultad de Geografía e Historia. U.C.M., 1987-1988 y 1988-1989. La media de ambos cursos fue de Sobresaliente y en el trabajo de investigación requerido obtuvo la máxima calificación de nueve créditos.

INSCRIPCIÓN TESIS DOCTORAL «Las Exposiciones Nacionales de Bellas Artes durante el período 1941-1968», dirigida por el profesor Dr. D. José Álvarez Lopera. 1988

TITULADA EN MUSEOLOGÍA, Fundación Universitaria San Pablo C.E.U., Madrid, 150 horas lectivas. 1990/91

EXPERTO EN DISEÑO E INSTALACIÓN DE EXPOSICIONES DE ARTE, Facultad de Bellas Artes. U.C.M., Titulación de postgrado con un total de 290 horas lectivas. 1995

MAGISTER EN MUSEOGRAFÍA Y EXPOSICIONES, Facultad de Bellas Artes. U.C.M., 580 horas teórico prácticas. 1996

EXPERIENCIA

Ha coordinado durante más de dos décadas proyectos museológicos y museográficos, comisariado exposiciones y supervisado el diseño, instalación y montaje. Dirige y planifica el ETPM (Encuentro Transfronterizo de Profesionales de Museos) desarrollado por AMMA y APOM desde 2012 sobre Museos y accesibilidad.

Docente en los Talleres Profesionales en Gestión Cultural y Desarrollo. Andalucía/Marruecos. PROYECTO CUDEMA 1 y 2. Sevilla, Granada, Almería, Tánger, Tetuán, Melilla y Nador. Junta de Andalucía, Fundación Tres Culturas.

Destacan sus artículos en el Boletín de la Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía, Cuadernos de Economía de la Cultura, Revista Mus-A, AEM y sus aportaciones en catálogos y monografías sobre museología.

Currículum abreviado María Luisa Bellido Gant

Profesora Titular de Historia del Arte de la Universidad de Granada donde imparte asignaturas de Arte contemporáneo. Doctora en Historia del Arte por la Universidad Carlos III de Madrid con la tesis doctoral titulada "*Museos virtuales y digitales: Proyectos y realidades. Del arte del objeto al ciberarte*" (1999).

Coordinadora del Programa de Doctorado de Historia y Artes de la Universidad de Granada y del Master Universitario de Museología de dicha Universidad. Profesora en el Master Oficial Conocimiento y Tutela del Patrimonio Histórico del Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Granada donde imparte la asignatura "Patrimonio Cultural y Tecnologías de la Información y la Comunicación" y del Master en Estudios Latinoamericanos de la misma Universidad con la asignatura "Museos, exposiciones, galerías".

Ha impartido cursos de posgrado y master en la Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Granada y Pablo de Olavide (Sevilla), Universidad de Zaragoza, Universidad de Málaga, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de la Laguna, Universidad Nacional de Misiones (Argentina), Universidad Nacional del Nordeste (Argentina), Universidad Politécnica de San Juan de Puerto Rico y Universidad Federal de Goiás (Brasil). También conferencias sobre las relaciones entre la museología, el arte, el patrimonio cultural y las nuevas tecnologías en numerosas universidades y museos en España y el extranjero: Portugal, Luxemburgo, Argentina, Ecuador, Brasil, Uruguay, Colombia, Puerto Rico y Cuba.

Entre sus publicaciones podemos destacar los siguientes libros individuales y en colaboración:

- *La participación de Córdoba en la Exposición Iberoamericana de 1929. Una visión desde la Historia Contextual del Arte.* Universidad de Córdoba. Córdoba, 1994.

- *Patrimonio, Museos y Turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio.* Córdoba, 1998. (ed. con Federico Castro Morales)

- Coordinadora del nº 21 de la Revista de Museología y autora del artículo "Museos virtuales y digitales" en *Revista de Museología*, n. 21. Madrid, 2001.

- *Córdoba y la Exposición Iberoamericana de 1929*. Colección Estudios Cordobeses. Diputación de Córdoba. Córdoba, 2001.
- *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Trea. Gijón, 2002.
- *Aprendiendo de Latinoamérica: el museo como protagonista*. Trea. Gijón, 2007. (ed.)
- *Difusión del Patrimonio Cultural y Nuevas Tecnologías*. UNIA. Sevilla, 2008. (ed.)
- *Arte y museos del siglo XXI: entre los nuevos ámbitos y las inserciones tecnológicas*. UOC. Barcelona, 2014. (ed.)
- *Entre Granada y Tetuán. Artesanía, diseño y arte contemporáneo*. Atrio, DownHill Publishing. Granada, Nueva York, 2014. (ed. con Ana García López)
- *Lecturas indisciplinaadas. Arte, literatura y museos entre España y América*. CEDODAL, Fundación Ortega y Gasset. Buenos Aires, 2015.

Consultores

CV Clara Merín Martín



Nacida el 31-VIII-1973 en Madrid

E-mail: clara@endecomunicacion.com

Twitter: https://twitter.com/clara_merin

Web: <http://endecomunicacion.com/>

Linked In: <http://es.linkedin.com/in/claramerin>

Experiencia laboral:

*2015-2012:

- **Consultora en comunicación y marketing online** con mi propia marca personal Ende Comunicación: diseño de estrategias de marketing online, formación, diseño web, community management, marketing de contenidos y blogs (endecomunicacion.com).

Docencia:

- **Aula Creativa** (Sept2014 Feb2015) **Máster en Marketing Digital y Redes Sociales**. Curso de Community Management (36 horas).
- **Plataformac.com** (2013-2014); Curso "Comunicación online para proyectos culturales" (2ªed.)

Consultoría y marketing online:

- **Cinegética (Ifema)** (Dic 2013- 2014): Posicionamiento web (SEO); Community Manager, Marketing de contenidos.
- **Centro Terapéutico Gaztambide17.com** (2013-2014): Consultoría, Community manager, Email Marketing.
- **II Festival Miradas de Mujeres** (Dic 2012-Marzo 2013) Directora de comunicación, Community Manager, Producción vídeos corporativos, Gestión prensa.
- **Consejería de Cultura de la Comunidad de Madrid, CAM** (Febrero-abril 2014), Community manager.
- **R&B Proptaders.com** (2013) Diseño web.

*2012 - 2006:

Área de Comunicación y Marketing de La Casa Encendida, Fundación Obra Social y Monte de Piedad de Madrid.

Jefe de prensa. Campañas de comunicación, dossiers de prensa, atención a medios de comunicación, sala de prensa online, organización de ruedas de prensa, edición de folletos y publicidad.

*2006 - 2004:

Departamento de Comunicación del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, MUSAC.

Dirección Área de Comunicación y Marketing. Dirección y coordinación de las campañas de comunicación nacionales e internacionales, kits de prensa, atención a medios nacionales e internacionales, sala de prensa online y coordinación de las campañas publicitarias.

*2004-2003:

Redactora en el **Gabinete de Prensa de IFEMA** (Feria de Madrid) para la **Feria Internacional de Arte Contemporáneo ARCO** en las ediciones de 2003 y 2004.

Redacción y edición kits de prensa, notas de prensa, edición de imágenes, mantenimiento de la web de ARCO.

*2003:

Redactora en el **Gabinete de Prensa de IFEMA** para la 50 edición de la **Feria SIMM**, Semana Internacional de la Moda de Madrid.

*2002 - 2000:

Redactora en la **Revista Internacional de Arte Contemporáneo LÁPIZ**, tareas de coordinación, redacción, documentación y edición de textos.

*2000:

Redactora en el **Gabinete de Prensa de IFEMA** para la Feria Internacional de Turismo, **FITUR**.

*1997- 2000:

Colaboraciones como redactora en las revistas **El Duende de Madrid**, **Ser Padres Hoy** (G&J), **Dunia** (G&J), y **Casa y Jardín**.

Titulación académica:

*2012: **Máster en Comunicación Corporativa Web 2.0**, Universidad de Alcalá e Ipecc. [Más](#)

*1997: Licenciada en **Ciencias de la Información**, rama **Periodismo**, por la **Universidad Complutense de Madrid**.

Formación complementaria:

*2014-2015: **Curso Community Management**, Fundación [Uned](#), (500 hrs)

*2014: **Curso WordPress Profesional**, [Zama comunicación](#) (30hrs)

*2013: **Curso Posicionamiento Web: SEO, SEM y Google Analytics**. Curso presencial de FOREM (60hrs)

Idiomas:

INGLÉS: Nivel alto, en conversación y escrito.

*2000: Título Oficial de Inglés de la Escuela Oficial de Idiomas de Madrid. Cinco cursos académicos.

*1995: First Certificate in English, University of Cambridge.

FRANCÉS: Nivel medio.

Informática:

- 2014: Dominio de **Microsoft Office**, entorno **Mac OS** e **Internet avanzado**.
- **SocialMedia, blogging:**
 - Redes sociales: **Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Pinterest, Instagram, Flickr, Youtube, Vimeo, Tumblr, Foursquare..**
 - Otras herramientas online: **Hootsuite, Buffer, MailChimp.**

Nuria Arbizu

FORMACIÓN:

oct. 2009- oct. 2010

Master en DIRECCIÓN de MARKETING y GESTIÓN COMERCIAL. ESIC-Business&Marketing School.

oct. 2001- dic 2007

Doctorado Europeo en Humanidades. Universidad de Navarra.

Tesis doctoral:

“El papel de la política cultural en la cohesión social: la experiencia norirlandesa”.

Calificación: Sobresaliente cum laude por unanimidad.

oct. 1997- junio 2001

Licenciatura en Humanidades. Universidad de Navarra.

Especialidad en Gestión Cultural.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

enero 2013- actualidad

Creadora de la agenda (web y app) “Navarra Cultural”: www.navarracultural.com

feb. 2008-dic. 2012

Marketing y Comunicación digital (freelance).

Curso 2007-2008

Profesora en la asignatura “Sociedad y Cultura en el siglo XXI”.

Master de Gestión Cultural. Universidad Internacional de Catalunya.

sept. 2006- oct. 2007

PIF (Personal docente e investigador).

Departamento de Humanidades. Universidad de Navarra.

sept. 2002- feb. 2007 Profesora de “Sociología de la Cultura” y “Política Cultural”.

Departamento de Humanidades. Universidad de Navarra.

PAULA CABALEIRO COMESAÑA

Cangas do Morrazo (Pontevedra), 1986

[Gestora cultural, comisaria de exposiciones, educadora y artista visual]

Licenciada en Bellas Artes por la UVigo y máster en Arte, Museología y Crítica Contemporáneas por la USC, es **codirectora de la feria de arte contemporáneo Cuarto Público** (Santiago de Compostela), **directora en Galicia del Festival estatal Miradas de Mujeres**, coordinadora del programa de residencias artísticas "Estudio Abierto" de Red Museística de Lugo y Deputación de Lugo. Fue fundadora y directora de la galería A.dFuga (Santiago de Compostela) y es coordinadora del "Encuentro ArtistasEnRed" (Museo Arqueológico de Cacabelos, en León). Ha sido miembro del jurado de los Premios de la Crítica de Galicia 2014 y miembro del comité organizador del "Congreso Género, Museos, Arte y Migración" en sus dos ediciones 2013 y 2015 (Red Museística Provincial y Deputación de Lugo). Ha coordinado encuentros de reflexión y ciclos como "Tras la huella de Bourgeois" (Fundación María José Jove, 2014), "Rede Coworking" (Rede Museística de Lugo 2013), "Da arte feminina á arte feminista", "Os muros teñen a palabra" y "Enredados 20x5' nexos" (A.dFuga Santiago de Compostela, 2012), y ha intervenido como ponente en numerosas jornadas como "Fotografía Contemporánea en Galicia" PhotoEspaña2014 (Galería Dispara, A Estrada, 2014), "ARTE+MULLERES" (Consello da Cultura Galega, 2014), "SHE/ELA - Idiomas femininos - procesos creativos, reflexões e resistências" no Museu Romántico (Oporto-Portugal, marzo 2015) o el reciente "ForoMAV" 2015 en el MNCARS (Madrid, mayo 2015). **Entre sus últimos comisariados**, destacan "Arqueologías de lo íntimo" (Auditorio Ciudad de León, marzo 2013) junto a Araceli Corbo, "Do papel ao xesto" en la feria Cultural (Pontevedra, diciembre 2014) junto a Antón Sobral y la próxima muestra multisede "En (re)torno ao paisaxe" (Museo de Pontevedra, Iglesia de la Universidad de la USC y M.AR.CA. de Cacabelos).

Como educadora, ha realizado múltiples talleres creativos para niños/as y familias en Museo MAC de Coruña, Fundación Luis Seoane, Museo Kiosko Alfonso de Coruña, Palexco de Coruña, Rede Museística de Lugo, Museo Arqueológico de Cacabelos, etc. También ha impartido diversos cursos de gestión de proyectos para artistas y gestores en galerías como Dosmilvacas (Ponferrada, León) o Chachi&Chachi (Zamora).

Como artista, ha participado en numerosas exposiciones en espacios como Cidade da Cultura de Galicia, Museo do Pobo Galego, Fundación María José Jove, Museo de Pontevedra, Museo Arqueológico de Cacabelos de León, Fundación CIEC, Museo Provincial de Lugo o Dirección General de Turismo en Madrid. Participa como una de los 3 artistas representantes de Galicia en el proyecto estatal "Quién da la vuelta a la tortilla?" (Museo Provincial de León, MUBAM de Murcia y Rede Museística de Lugo) y fue becada en la residencia artística "Entrevallas" (Torremocha del Jarama, Madrid). Además, participará como artista invitada en el "V Encontro de Artistas Novos" de Cidade da Cultura de Galicia (Santiago de Compostela, septiembre 2015).

Pilar DM

Social Media Manager en Casa Batlló
eldadodelarte@gmail.com
Barcelona

Experiencia laboral

· *Social Media Manager* en **Casa Batlló - Gaudí Barcelona** - (2015- actualidad)

Funciones: Estrategia, monitorización, gestión, publicación de contenidos y reporting de Twitter, Facebook, Snapchat, Google Plus, LinkedIn, Pinterest, Flickr, TripAdvisor, VK y Weibo. También acciones de marketing vinculadas con la Casa en redes sociales, así como redacción y publicación de contenidos alusivos a Gaudí Page1 y a la Casa Batlló en su página web y el establecimiento de relaciones con influencer vinculados con este Patrimonio Mundial. Resultado en 6 meses: incremento comunidad (+45.000 seguidores) y engagement (40% Facebook y 35% Twitter).

· *Docente online*: comunicación, community management y content curation en cultura en **Ártica** (2011- actualidad)

Docente del módulo 'Cómo aplicar diariamente el community management en el ámbito de la cultura' dentro del curso online 'Community Manager Cultural: un intermediario crítico y dinamizador de audiencias' organizado por Ártica. También tutorización y evaluación de proyectos finales. Seis ediciones realizadas.

Docente del módulo 'Herramientas y metodologías para la dinamización de contenidos culturales en la Web 2.0 y las redes sociales' dentro del curso online 'Gestión Cultural 2.0: Estrategias digitales de acción y comunicación cultural' organizado por Ártica. También tutorización y evaluación de proyectos finales. Ocho ediciones realizadas.

Docente del módulo 'El content curator y la personalización y contexto del contenido cultural'

dentro del curso online 'Gestión Cultural 3.0' organizado por Ártica. También tutorización y evaluación de proyectos finales. Tres ediciones realizadas: noviembre 2012, abril 2013, octubre 2013.

Docente del módulo 'Gestionar la información en función de estrategias de comunicación y promoción cultural' dentro del curso online 'El content curator en la cultura' organizado por Ártica. También tutorización y evaluación de proyectos finales. Dos ediciones realizadas: junio 2013 y diciembre 2013.

· *Blogger de arte contemporáneo y comunicación cultural* en **El Dado del Arte** (2006- actualidad)

"El Dado del Arte" es mi blog personal, donde muestro desde un punto de vista poliédrico el mundo del arte y la situación actual de la comunicación cultural. En mayo de 2011 superó la cifra de los 1.000 posts y actualmente supera las 800.000 visitas.

También presente en Twitter @eldadodelarte con más de 11.700 seguidores, en Facebook y en Instagram

· *Docente "Marketing digital en proyectos culturales"* en la **Universidad Internacional de Cataluña** (2015)

Tres sesiones de Marketing Digital aplicado a proyectos culturales, a los alumnos del Máster en Gestión Cultural.

· *Docente "Bloggers como knowmads. Estado de la blogosfera cultural"* en **Universitat Pompeu Fabra - UPF**

(2015)

Docente de la sesión "Bloggers como knowmads. Estado de la blogosfera cultural" dentro del módulo de Comunicación Cultural en el Máster en Gestión Museística co-organizado por el IDEC (UPF) y el MNAC.

· *Community & Influencer Manager en InfoJobs*

(2011-2015)

Como Community Manager contribuí al crecimiento de la comunidad de InfoJobs en redes sociales -Twitter, Facebook, Google Plus y LinkedIn- pasando de 50.000 a 350.000 usuarios además de gestionar, actualizar y monitorizar respectivamente cada red. También me encargue del establecimiento de relaciones con los influencer del sector, el mantenimiento de la comunidad y del engagement alrededor de la marca y la conceptualización del libro "Red de Contactos: consejos y trucos para conseguir empleo". Funciones: Escucha activa de los usuarios, actualización de la imagen visual de las distintas redes, publicación de contenidos, respuesta de comentarios y/o traslado de los mismos a los departamentos aludidos, soporte en la creación y concepción de la estrategia social media de la compañía, coordinación con el equipo de Atención al Cliente 2.0, social media marketing, content marketing.

· *Social Media Manager y Responsable de Prensa de la 'Fiesta del Arte en las galerías'* en **Paco Pepe Comunicació**

(2011)

La 'Fiesta del Arte en las Galerías' es un evento anual organizado por la asociación de galerías (art)catalunya donde diversas galerías de Cataluña abren sus puertas el primer sábado de junio hasta la medianoche. Ese año la fiesta estaba dedicada a Japón y participaron más de 50 galerías de toda Cataluña con actividades niponas, aparte de sus exposiciones. Mis funciones fueron la creación, monitoraje, estrategia y dinamización de la página de Facebook y el usuario de Twitter creados para la fiesta, el contacto con webs, blogs y portales afines al mundo del arte y a Japón, y el seguimiento con los medios de comunicación off line (prensa, radio, televisión) para la promoción de la fiesta.

· *Content Curator & Community Manager en MagmaCultura*

(2010-2011)

Creación de estrategias comunicativas en red para MagmaCultura. Desde su presencia en redes sociales, a la creación, gestión y dinamización de su blog y la actualización de su página web. También asesoramiento y formación en este campo a los empleados.

· *Conceptualización y coordinación de exposiciones en MagmaCultura*

(2010-2011)

Elaboración de un catálogo de 14 exposiciones divididas en cinco líneas expositivas: arte, fotografía, temática, pensamiento y literatura. Conceptualización (contacto con artistas, galerías e instituciones y elección de obras), gestión (creación de fichas técnicas, presupuestos, etc.) y difusión (contacto con equipos de diseño e instituciones posibles compradoras de exposiciones).

· *Técnica en Gestión Cultural en ARTImetria*

(2009-2010)

Análisis del sector de la fotografía de autor en Cataluña. Un proyecto para el CoNCA realizado por la empresa ARTImetria. Disponible para descarga aquí:

<http://ow.ly/rLUQF>

· *Responsable de comunicación y formación artística en **Autentic Art***

(2009)

Responsable de la comunicación y formación de la escuela artística “Artistic Formació”, desarrollando tareas vinculadas con la comunicación de los cursos de formación (mantenimiento web, creación y desarrollo de perfiles en redes sociales, etc.), estrategias formativas de desarrollo artístico siendo soporte y mediadora entre el alumno y el profesor con la finalidad de alcanzar objetivos artísticos previamente establecidos entre los tres. También desarrollé actividades de dinamización con escuelas y de revalorización patrimonial del edificio de 'Les Punxes', edificio diseñado por el arquitecto modernista Josep Puig i Cadafalch.

· *Responsable de Prensa y Comunicación en **Híbrids 2.0***

(2009)

Responsable de Prensa y Comunicación de la exposición 'Equilibrio Natural: Arte & Ecología' celebrada en Girona y organizada por Híbrids 2.0.

· *Consultora cultural en **ARTImetria***

(2008)

Análisis de la presencia artística española en ferias de arte nacionales e internacionales. Un proyecto de la AVAM realizado por la empresa ARTImetria.

Formación

- Licenciatura en Historia del Arte. Salamanca, 2006.
- Máster en Cultura Histórica y Comunicación. Barcelona, 2008.
- Máster en Marketing y negocio en la red. Online, 2012

A pesar de contribuir a este gran desarrollo dentro del ámbito cultural andaluz, los museos han ido admitiendo con más lentitud que otras instituciones la necesidad de adoptar una conducta comunicativa que fuera más allá de la única tarea de proporcionar información. Poco a poco, comenzaron a contar con departamentos de comunicación y profesionales que no solo estaban destinados a las relaciones con los medios, sino también a las relaciones externas e internas y a las relaciones públicas. Sin embargo, el desempeño de este tipo de acciones se ha ido viendo cada vez más relacionado con el empleo de nuevas tecnologías que tratarían de fomentar el contacto entre centro museístico y sus diferentes públicos. En concreto, con sus visitantes. Ahora, estas instituciones culturales se encuentran sumidas en un dilema: ¿las estrategias de comunicación interactivas facilitan su labor o se configuran como un mero obstáculo que se interpone entre el artista, la obra y su público?