



Consejo
Económico y Social
de Castilla y León

Los Museos de Castilla y León ante el reto de la Web Social

Un estudio exploratorio de
la relación museo-usuario
en el ciberespacio

Raquel Martínez Sanz

Segundo accésit

2015



Consejo
Económico y Social
de Castilla y León



UNIVERSIDAD
DE BURGOS



universidad
de León



UNIVERSIDAD
DE SALAMANCA
CAMPUS DE EXCELLENCIA INTERNACIONAL



Universidad de Valladolid

PREMIO DE INVESTIGACIÓN



I. COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN

C. OTRAS DISPOSICIONES

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CASTILLA Y LEÓN

RESOLUCIÓN de 19 de febrero de 2016, del Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León, sobre la adjudicación del Premio de Investigación del CES de Castilla y León y de las Universidades Públicas de Castilla y León (Burgos, León, Salamanca y Valladolid), edición 2015.

Vista la convocatoria del Premio de Investigación del CES de Castilla y León y de las Universidades Públicas de Castilla y León (Burgos, León, Salamanca y Valladolid), edición 2015 publicada en el «B.O.C. y L.» n.º 149, de 4 de agosto de 2015.

Visto el acuerdo unánime del Jurado constituido en cumplimiento de lo dispuesto en la Base Cuarta de la Convocatoria («Proceso y criterios de selección»), efectuada por Resolución de 29 de julio de 2015, del Presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León.

RESUELVO:

Primero.– Premio de Investigación. Declarar desierto el Premio de investigación.

Segundo.– Accésit. Conceder dos Accésit:

Accésit Primero. Conceder el primero de los accésit al trabajo titulado «La Transparencia Pública en Castilla y León. El principio rector de la regeneración democrática y del crecimiento económico», presentado por D.^a Marta Méndez Juez, Doctora en Ciencia Política y de la Administración por la Universidad de Burgos.

Accésit Segundo. Conceder el segundo de los accésit al trabajo titulado «Los Museos de Castilla y León ante el reto de la Web Social. Un estudio exploratorio de la relación museo-usuario en el ciberespacio», presentado por D.^a Raquel Martínez Sanz, Doctora en Periodismo por la Universidad de Valladolid.

Tercero.– De acuerdo con lo establecido en la adenda relativa a la cláusula quinta del convenio específico de colaboración entre el Consejo Económico y Social de Castilla y León y las Universidades Públicas de Castilla y León para el impulso de premios conjuntos de investigación en los ámbitos social, económico y laboral, la gestión económica de los accésits concedidos será tramitada de forma centralizada por el CES.

Notifíquese a los participantes y publíquese en el «B.O.C. y L.».

Valladolid, 19 de febrero de 2016.

El Presidente,
Fdo.: GERMÁN BARRIOS GARCÍA

Proyecto de investigación

LOS MUSEOS DE CASTILLA Y LEÓN ANTE EL RETO DE LA WEB SOCIAL.

Un estudio exploratorio de la relación museo-usuario en el
ciberespacio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 3

PRIMERA PARTE **Fundamentación teórica**

1. EL MUSEO, DEL OBJETO AL SUJETO

1.1 El museo moderno en Castilla y León. Un espacio público de y para todos 19

- 1.1.1 Un término en constante evolución. Plasmación legal en la normativa nacional y autonómica de Castilla y León
- 1.1.2 El rol social del museo: una nueva actitud que contempla nuevas competencias
- 1.1.3 El origen del museo de arte contemporáneo y la irrupción del centro de arte contemporáneo
- 1.1.4 Los efectos colaterales y rehabilitadores del museo en la ciudad

1.2 La proyección social del museo: lugar de comunicación, desarrollo y conocimiento social..... 38

- 1.2.1 La democratización de la cultura en España y el desafío de la crisis económica
- 1.2.2 Las nuevas funciones adquiridas. La socialización del conocimiento

1.3.El público en el museo 56

- 1.3.1 Los estudios de visitantes y la segmentación del público
 - 1.3.1.1 El perfil del público visitante
 - 1.3.1.2 El mapa de públicos del museo. Tipos de visitantes

2. INTERNET Y LA WEB 2.0. UN NUEVO MODELO COMUNICATIVO EN EL MUSEO

2.1 El Museo en el ciberespacio. Los límites de la (in)dependencia del Museo *online* . 71

- 2.1.1 El Museo virtual como museo imaginado
- 2.1.2 Las primeras páginas web de museos y su evolución
- 2.1.3 Cualidades de los *sites* de museos. Principios reguladores

2.2 Museos, Web Social y usuarios. El inicio de una relación entre iguales 90

- 2.2.1 La dinámica relacional de la Web
- 2.2.2 La supremacía del usuario en la Red: El internauta ante el museo
- 2.2.3 Principales herramientas de comunicación web: estado de la cuestión y retos de futuro
 - 2.2.3.1 El blog en la estrategia comunicativo del museo

2.2.3.2 La gestión del perfil de museos en redes sociales	
2.2.3.3 Dispositivos móviles. El avance de las aplicaciones web	
2.3 El ejercicio de la participación en el museo	117
2.3.1 La participación del individuo en el ámbito artístico y cultural	
2.3.1.1 El espectador en la construcción del significado de la obra	
2.3.2 El Museo participativo: el poder de la colaboración a través de la Red.	
2.3.2.1 La inteligencia colectiva	
2.3.2.2 El <i>crowdsourcing</i>	

SEGUNDA PARTE

Investigación empírica

Capítulo 3. METODOLOGÍA. Descripción de la metodología de la investigación

3.1 Introducción a la metodología	137
3.1.1 Justificación de la investigación empírica	
3.1.2 Objetivos de la investigación empírica	
3.2 La técnica de investigación: el análisis de contenido	141
3.2.1 Establecimiento del corpus de estudio y principal unidad de análisis	
3.3 La evaluación de la calidad de las páginas web de museos.....	144
3.4 La exploración del resto de medios sociales	153

Capítulo 4. ANÁLISIS. Análisis de la presencia de los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León en el ciberespacio

4.1 Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León.....	159
4.1.1 Aplicación de la plantilla de análisis web	
4.1.2 La gestión corporativa de los medios sociales	
4.1.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo	
4.2 Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente.....	179
4.2.1 Aplicación de la plantilla de análisis web	
4.2.2 La gestión corporativa de los medios sociales	
4.2.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo	
4.3 Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español	200
4.3.1 Aplicación de la plantilla de análisis web	
4.3.2 La gestión corporativa de los medios sociales	
4.3.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo	

TERCERA PARTE

Conclusiones y fuentes bibliográficas

Capítulo 5. CONCLUSIONES GENERALES. Conclusiones generales, discusión y líneas futuras de investigación

5.1 Introducción.....	223
5.2 Cumplimiento de objetivos y validación de las hipótesis de trabajo.....	223
5.3 Conclusiones generales	226
5.4 Reflexiones finales, limitaciones del estudio y proyección de líneas futuras de investigación	232

Capítulo 6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.....	237
-------------------	-----

Relación de figuras, tablas e imágenes.....	267
---	-----

INTRODUCCIÓN

Significado e importancia del tema
Objetivos y justificación del estudio
Hipótesis y preguntas de investigación
Estructura del trabajo

Significado e importancia del tema

El museo es la institución cultural ligada a las manifestaciones artísticas y culturales del hombre por antonomasia. El posmodernismo le convierte en el arquetipo de la cultura contemporánea (Guasch y Zulaika, 2007), atrayendo desde entonces el interés de muy variadas disciplinas: desde aquellas vinculadas estrictamente con el objeto artístico, como son la Historia del arte, las Bellas Artes o la Conservación de bienes, a otras cuyo interés por el museo es más reciente y se focaliza en aspectos como su difusión y expansión –dando paso a especialistas en comunicación y en marketing cultural-, su gestión y administración –que ejercen principalmente economistas y gestores culturales- o la transmisión de conocimientos –cuya labor recae en pedagogos y educadores-.

Asimismo, las nuevas tecnologías abren un campo de experimentación totalmente novedoso para el museo –piénsese, por ejemplo, en los procesos de digitalización de las obras, en las posibilidades educativas de *tablets* y teléfonos móviles o en la informatización de los sistemas de registro y catalogación (Domus), entre otras muchas aplicaciones prácticas-. Como consecuencia, la era digital obliga al museo a repensar conceptos, procedimientos y funciones. Una situación, que lejos haberse zanjado, sigue latente. Con el desarrollo de este proyecto aportamos nuestro granito de arena al debate creado en torno a la redefinición de la función comunicativa en el museo en esta nueva etapa marcada por el protagonismo de los usuarios.

La denominada Web Social abre paso a nuevas y enriquecedoras formas de comunicación que requieren un cambio de orientación para dirigirse a los públicos (Mateos Rusillo, 2012; Martínez Sanz, 2012) quienes demandan con vehemencia ser segmentados en función de sus rasgos y exigen entrar en el proceso comunicativo, compatibilizando el rol de receptores con el de emisores (Curtichs *et al.*, 2010). Como recompensa al esfuerzo, el museo tiene la oportunidad de entablar un nexo de unión tan cercano, empático y provechoso como el que ofrece el cara a cara, pero haciéndose extensible a todos sus públicos.

Este gran descubrimiento recibe el nombre de *social media* y aunque ha sido objeto de numerosos textos académicos aplicados al museo, –tanto nacionales (Río Castro, 2009; Chaves Guerrero, 2009-2010; Dosdoce, 2011; Forteza Oliver, 2012; Gómez Vílchez, 2012) como internacionales (Di Blas *et al.*, 2002; Vogelsang y Minder, 2011; Bonacini, 2012; Fletcher y Lee, 2012; Mota, 2013)-, esta investigación lo traslada al territorio de Castilla y León imponiéndose como prioridad determinar si los preceptos de la Web 2.0 están plenamente integrados en las dinámicas comunicativas de nuestros museos.

La aproximación al tema objeto de estudio –los museos y su función comunicativa- se ha apoyado en la revisión de los más reconocidos autores ligados a este campo, resultado especialmente esclarecedoras las lecturas de Aurora León (1990), María Bolaños (2002), María del Carmen Valdés (1999) o María Luisa Bellido (2001). La relevancia concedida al concepto de la participación obliga a abordar su significado y componentes básicos, así como reconocer los principios de la Web y su aplicación sobre la comunicación y más específicamente sobre los museos. En este aspecto señalamos los estudios promovidos por instituciones como la Fundación Telefónica (2014), IAB Spain (2014), MediaMusea (2013), The Cocktail Analysis y Zenith (2013), Estudio de Comunicación (2010) o Dosdoce y Abanlex (2009) que exploran aspectos concretos en momentos precisos.

A la pregunta ¿qué puede esperar el lector de este trabajo de investigación? estamos en disposición de responder que además de una aproximación teórica –acorde a lo que se ha indicado en el párrafo precedente-, una panorámica sobre el estado de penetración de la Web 2.0 en la comunicación de museos, además de una serie de propuestas de mejora concretas para cada uno de los principales centros de arte contemporáneo de Castilla y León, con el fin de optimizar su comunicación.

Por todo lo expuesto estamos firmemente convencidos de que nuestro trabajo puede resultar de utilidad tanto a la comunidad científica interesada en el tema, como a los profesionales (directores, responsables y técnicos de comunicación) de museos y centros de arte, y más aún si tenemos en cuenta que las instituciones culturales pierden

un 40% de sus visitantes virtuales tras una experiencia negativa con el sitio web (Bellido y Ruíz, 2012: 5). Además, la vocación práctica y multidisciplinariedad del proyecto hace que pueda resultar atractivo para investigadores que siguen líneas de trabajo relacionadas con la Gestión Cultural, la Comunicación Corporativa, la Museología o el Desarrollo Web.

Objetivos y justificación del estudio

El objetivo general de esta investigación se sitúa en el establecimiento del grado de participación conferido a los visitantes de museos en medios sociales, por ser la participación el principal recurso para alcanzar una relación de confianza y de calidad entre las instituciones y sus públicos (Celaya, 2008; Simon, 2010; Gutiérrez y La Porte, 2013). Para alcanzarlo se propone explorar la estrategia comunicativa adoptada por los centros museísticos en el ciberespacio.

El estudio que presentamos se apoya en una primera parte teórica, elaborada a partir de la lectura de los trabajos que sobre el tema se hayan podido publicar hasta la fecha, acercándonos a disciplinas como la Museología, la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Gestión Cultural, la Comunicación Política o el Desarrollo Web, y en una segunda parte, de carácter empírico, que de forma exploratoria y analítica revisa los principales casos, incluidos dentro de la tipología de “arte contemporáneo” de la comunidad autónoma de Castilla y León.

El primer objetivo específico, que trata de resolverse en la primera parte del trabajo, plantea la definición actualizada del objeto de estudio: el museo, su público y la función comunicativa ejercida por él mismo como mecanismo de divulgación y educación pero también de acercamiento, poniendo un especial énfasis en la vertiente digital y sus requerimientos.

Si bien es cierto que el carácter metamórfico del museo le ha posibilitado la adaptación a los cambios demandados por la sociedad, algunos académicos (León, 1990; Hooper-Greenhill, 1998) insisten, a propósito del tipo de comunicación generada por el museo, que “se necesitan estudios y publicaciones sobre nuevos métodos de comunicación del museo” (Hooper-Greenhill, 1998: 60). La revolución tecnológica ha transformado todos los ámbitos de la vida del hombre, incluido el museístico, por lo que se reclaman estudios exploratorios que cualifiquen y cuantifiquen su impacto.

El segundo objetivo específico busca reconocer **cómo están utilizando los museos de arte contemporáneo de Castilla y León los medios sociales** –páginas web, blogs, redes sociales y plataformas para compartir- para lo cual se elabora una herramienta de análisis web propia capaz de valorar la calidad de un *site* de museo y se examinan las intervenciones del museo en sus perfiles corporativos así como las reacciones que suscita en los usuarios. Resultados que aspiran a ser extrapolables y representativos de la realidad de todo el sector.

La fundamentación del trabajo de campo parte de las conclusiones de la investigación de Fotakis y Economides (2008) quienes sentencian que es preciso avanzar en la configuración de sistemas integrales de evaluación web de museos acordes a las necesidades de los visitantes virtuales.

Por último, el tercer objetivo específico propone la aportación de sugerencias que ayuden a mejorar la política comunicativa de cada uno de los casos examinados en función de sus condiciones específicas y de lo observado durante su evaluación.

Con todo ello, los resultados del estudio empírico servirán para:

- Diagnosticar la estrategia comunicativa en el escenario digital de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León.
- Orientar el enfoque de las páginas web hacia la provisión de información, la adecuación al medio digital, la interacción y la participación.

- Establecer pautas de actuación en la gestión de los canales de comunicación digitales aplicados a los museos y centros de arte a partir de recomendaciones e indicaciones de buenas prácticas.

Hipótesis y preguntas de investigación

Este trabajo parte de la hipótesis de que las nuevas tecnologías están transformando al museo afectando a su propia concepción, funciones y métodos de trabajo. Acuciado en gran medida por los públicos –ya sean presenciales o virtuales- el museo se acerca y comienza a asumir nuevos procedimientos que marcan distancia con el tradicional sistema de transferencia de conocimientos.

El carácter social y hasta cierto punto maleable del museo ha posibilitado importantes cambios a lo largo de su historia –que repasaremos en los dos próximos capítulos-. Sin embargo, las reticencias también han sido una constante, sobre todo en algunos sectores más conservadores que se negaban a abandonar la concepción elitista y volcada en la preeminencia del objeto sobre el sujeto del museo (Díaz Balerdi, 1994; Bolaños Atienza, 2002). La fuerza ejercida por ciertos movimientos, tales como la Nueva Museología o la Museología Crítica, avalados por profesionales y eruditos, introdujeron cambios significativos en la relación del museo con los visitantes.

Además, la llegada de Internet habilita técnicamente algunas de las reivindicaciones de cabecera de estos movimientos. La comunicación del museo, predominantemente unidireccional y al servicio de la transmisión de unos valores incuestionables, máximo exponente de la autoridad del museo, se ve interrumpida por otras voces que encuentran en el ciberespacio el foro idóneo para hacerse oír. Tal y como remarcan algunos autores (Hernández Hernández, 2011b; Ojeda y Grañido, 2012), si el museo opta por vivir de espaldas a esta realidad estará forjando una brecha difícilmente salvable que le acabará por alejar de los sectores de población más jóvenes acostumbrados a participar y a no tolerar obstáculos a la expresión (Portús, Rius y Solanilla, 2009).

En segundo lugar, este proyecto considera que las estrategias comunicativas de los museos de Castilla y León han integrado con lentitud y parcialidad a los medios sociales al relegar su principal fortaleza, el potencial participativo (Carreras, Munilla y Solanilla, 2003; Capriotti y Pardo, 2011). Se parte del convencimiento de que “las prestaciones de la Web 2.0 han abierto un nuevo campo de experimentación y trabajo colaborativo entre los museos y sus usuarios, aunque sus utilidades (prestaciones) aún no han entrado en muchas de las páginas webs de nuestros museos” (Bellido y Ruíz, 2012: 6).

La *V Oleada del Observatorio de Redes Sociales* (The Cocktail Analysis y Zenith, 2013) señala que la presencia de marcas e instituciones en la Red –y más concretamente en plataformas de redes sociales- resulta cada vez menos molesta al usuario. Es más, se constata que los internautas adoptan una actitud activa en los perfiles corporativos de sus marcas de referencia demandando información, aportando contenido y contribuyendo a viralizarlo. Sin embargo, muchas organizaciones, entre las que se hallan los museos, aún se encuentran lejos de ofrecer a sus usuarios las dinámicas de intercambio y socialización que éstos reclaman por entender que son las que les corresponden. Averiguar qué les impide avanzar constituirá una tarea de primer orden para este trabajo.

La tercera y última hipótesis plantea que la página web corporativa constituye el eje central en torno al cual se articula la estrategia comunicativa en la Red de los principales museos de arte contemporáneo en Castilla y León, no solo por ser el elemento que más atenciones recibe sino por integrar y conectar toda la oferta del museo en *social media*.

En resumen, las tres hipótesis de las que parte esta investigación son:

H1. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han transformado la realidad del museo y muy especialmente la tarea comunicativa que gracias a Internet hace realidad un modelo comunicativo más equilibrado basado en la posibilidad de intervención del receptor.

H2. Los museos castellano-leoneses relegan el potencial participativo intrínseco a los medios sociales en sus respectivas estrategias comunicativas.

H3. Las páginas web corporativas de los principales museos de arte contemporáneo en Castilla y León desempeñan un papel central en la comunicación de la entidad al actuar como generadores de contenido y enlazar con el resto de medios sociales.

A partir de estas hipótesis surgen las siguientes preguntas de investigación:

- P1. ¿De qué manera han transformado las nuevas tecnologías la práctica del museo?
- P2. ¿Cómo están siendo usadas las páginas web de museos?
- P3. ¿Con qué finalidad son utilizadas las redes sociales por los museos?
- P4. ¿Qué seguimiento profesan por parte de los internautas las distintas plataformas web gestionadas por los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León?
- P5. ¿Qué grado de adhesión tiene el blog en la estrategia comunicativa de estos museos?
- P6. ¿Están desarrollando los museos castellano-leoneses la capacidad participativa y dialógica que les ofrecen los medios sociales?
- P7. ¿Cómo se puede medir la calidad de una página web de museo desde el punto de vista de la participación?
- P8. ¿Cómo puede mejorar la estrategia comunicativa en *social media* de los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León?

Estructura del trabajo

La investigación consta de tres partes organizadas en capítulos. La primera de ellas se corresponde con la fundamentación teórica y la conforman los capítulos 1 y 2. La segunda parte desarrolla la investigación empírica y se compone de los capítulos 3 y 4. Y la tercera está dedicada a la exposición de las conclusiones y las referencias

bibliográficas, que se concreta en los capítulos 5 y 6. Esta investigación finaliza con el listado ordenado de figuras, tablas e imágenes incluidas a lo largo de todo el trabajo.

A continuación, se detalla la estructura de cada una de las tres partes mencionadas:

Parte I. Fundamentación teórica. Los capítulos 1 y 2 constituyen la parte teórica elaborada a partir de la selección y lectura de monografías, informes y análisis tanto nacionales como internacionales vinculados a la Comunicación Corporativa y Digital, a las Relaciones Públicas y el Marketing, a la Museología y a las Nuevas Tecnologías detallados en el capítulo de referencias bibliográficas.

De forma más precisa indicamos que el primer capítulo centra su atención en el significado y evolución de la institución museística, el carácter social actual de la misma y su relación con el público y que el segundo capítulo repasa las contribuciones que las TIC ofrecen al museo, las particularidades del museo *online* y los principios sobre los que se asienta la nueva relación con el público, coincidentes con el paradigma comunicativo de la Web 2.0.

Parte II. Investigación empírica. La segunda parte se compone de los capítulos 3 y 4, donde tras explicar la metodología, se desarrolla el trabajo analítico.

El capítulo 3 apunta la justificación, los objetivos y la técnica de investigación aplicada tanto en el análisis de la calidad de las páginas web de museos como en la observación del resto de medios sociales (redes sociales y blog corporativo) gestionados por los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León: el MUSAC, el Museo Esteban Vicente y el Museo Patio Herreriano. El capítulo 4 expone de manera individualizada el resultado de la evaluación de cada uno de los casos que conforman la muestra de estudio. El comentario concluye con la aportación de una serie de recomendaciones focalizadas hacia la mejora de la estrategia comunicativa digital del museo en cuestión acorde a lo observado.

Parte III. Conclusiones y fuentes bibliográficas. La tercera y última parte del proyecto incluye dos capítulos. El primero de ellos, el capítulo 5, aglutina las conclusiones que, tanto de la parte teórica como práctica, se extraen del trabajo insistiendo en la importancia de la adopción de los principios participativos asociados a la Web Social en la estrategia comunicativa de museos y centros de arte. El último capítulo, el 6, propone el listado de las referencias bibliográficas consultadas para su elaboración, expresadas siguiendo las normas APA y con un criterio alfabético en su ordenación.

El trabajo lo cierra el índice de las figuras, tablas e imágenes integradas en el texto aportadas como apoyo.

Capítulo 1. EL MUSEO, DEL OBJETO AL SUJETO

1.1 El museo moderno en Castilla y León, un espacio público de y para todos

1.1.1 Un término en constante evolución. Plasmación legal en la normativa nacional y autonómica de Castilla y León

1.1.2 El rol social del museo: una nueva actitud que contempla nuevas competencias

1.1.3 El origen del museo de arte contemporáneo y la irrupción del centro de arte contemporáneo.

1.1.4 Los efectos colaterales y rehabilitadores del museo en la ciudad

1.2 La proyección social del museo: lugar de comunicación, desarrollo y conocimiento social

1.2.1 La democratización de la cultura en España y el desafío de la crisis económica

1.2.2 Las nuevas funciones adquiridas. La socialización del conocimiento

1.3 El público en el museo

1.3.1 Los estudios de visitantes y la segmentación del público

1.3.1.1 El perfil del público visitante

1.3.1.2 El mapa de públicos del museo. Tipos de visitantes

1.1 El museo moderno en Castilla y León, un espacio público de y para todos

El museo se presenta a la sociedad como una institución cultural de referencia (Garde y Varela, 2011) que se define como “el sistema de almacenamiento, procesamiento y transmisión, potencialmente interactivo, de mensajes culturales en y para un contexto social determinado” (Castells, 2001: 4).

La complejidad del concepto “museo” radica no solo en el elevado número de posibilidades que presenta –en cuanto a tipologías¹ y ejemplares²-, sino en la pluralidad de significados que irradia. El museo constituye “una encrucijada de conexiones de toda índole y un depósito de los valores, interrogaciones y deseos del tiempo en el que vive” (Bolaños Atienza, 2002: 10). Cambiante, dinámico y ajustable a los cambios sociales, el museo representa el nuevo paradigma de la cultura contemporánea (Guasch y Zulaika, 2007: 9).

La prueba más evidente de su reconocimiento se localiza en el ferviente interés de las administraciones públicas por disponer de su propio museo de referencia (Verdú Maciá, 2004), llegándose a convertir en la fórmula más exitosa de institución cultural actual. En España, resulta especialmente significativa la década de los años 90 del siglo XX por la eclosión de museos y centros de arte contemporáneo que experimenta (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014: 19).

¹ Consúltase la clasificación propuesta por la museóloga y catedrática de Historia del Arte, Aurora León en su obra *El Museo. Teoría, praxis y utopía* (1990) en función de las variables: a) Disciplina a la que se adscriben los fondos del museo, que da lugar a la constitución de museos de Arte, de Historia, de Etnología, de Ciencia o de Técnica; b) Densificación objetual del museo, que promueve la aparición de museos generales, específicos o mixtos; c) Propiedad del museo, ya sea ésta pública o privada (1990: 110).

² El ICOM, el Consejo Internacional de Museos, en su página web oficial reconoce desconocer el número exacto de museos que existen actualmente en el mundo. Fuente: <http://icom.museum/recursos/preguntas-de-uso-frecuente/L/1/>. El directorio más completo, *Museums of the World*, publicado por De Gruyter Saur, en su 19ª edición del año 2012, recoge más de 55.000 museos repartidos por 202 países.

Aurora León (1990: 64) apunta que cada momento histórico ha tenido y tiene un elemento constitutivo, que no solo caracteriza a su sociedad, sino que además la aglutina poniendo como ejemplo el templo para las civilizaciones antiguas, el teatro para los Griegos, el ágora para los Romanos, el monasterio para la Edad Media o el palacio en el Renacimiento y señala al museo como el complejo cultural propio de las sociedades contemporáneas por su capacidad para ser exponente y recipiente de su cultura.

El museo, a pesar de ser una institución primordial en el ámbito cultural y patrimonial, ha superado la consideración de espacio arquitectónico apto para la conservación y la contemplación de piezas consensuadas socialmente como artísticas, para convertirse “en objeto y objetivo público de deseo” (Solís Zara, 2013: 130).

Los orígenes primigenios del museo se remontan a la Cultura Clásica –concretamente al siglo III a.c- donde el *mouseion* era el santuario dedicado a las nueve musas³, inspiradoras de la creación y el arte, el saber y la elocuencia (Revilla, 1999: 306). Con semejante advocación resulta lógico que en su interior se llevaran a cabo actividades relacionadas con el estudio, la reflexión y la investigación, para posteriormente incorporarse la enseñanza⁴. Asimismo, éste, el *mouseion*, hizo las veces de depósito de valiosos tesoros constituyendo el germen de los primeros núcleos museológicos (Guisasola, 2012: 11).

³ Las nueve jóvenes musas -Clío, Eurterpe, Talía, Polimnia, Melpómene, Terpsícore, Erato, Urania y Calíope- eran hijas de Mnemosyne, diosa de la memoria, y de Zeus, y las encargadas de la protección de la Historia, la Música, la Comedia, la Oratoria, la Tragedia, la Danza, la Poesía amorosa, la Astronomía y la Épica, respectivamente.

⁴ El primer *mouseion* conocido es el de Alejandría, erigido junto a la famosa biblioteca, por mandato de Ptolomeo I siguiendo el modelo de las dos principales escuelas atenienses: la Academia de Platón y el Liceo de Aristóteles. Consúltese la obra firmada por Mustafá El-Abadi (1994), *La Antigua Biblioteca de Alejandría: vida y destino* para profundizar en el proceso de construcción, contexto y repercusiones de los edificios aledaños a la Biblioteca de Alejandría.

El impacto que produjo la descripción del complejo de Alejandría por parte de Estrabón es patente incluso en el siglo XVIII, cuando el autor de la *Enciclopedia*, Diderot, rememora este centro de saber y solicita que el Palacio del Louvre se asemeje lo máximo al antiguo museo de Alejandría (tomo IX).

A partir de estos antecedentes se deduce que, aunque la palabra *mouseion* procede del griego, no hubo museos en el sentido moderno del término en la antigua Grecia y que lo que ha perdurado es solo el paralelismo de que el museo es el templo del arte⁵. El relato de la emoción y experiencia vivida por Goethe en primera persona durante su visita a la Galería Real de Dresde en 1786 refleja esa línea de pensamiento.

“Entré en aquel santuario y mi admiración superó cualquier concepto previo que me hubiera podido formar. (...) todo ello infundía una sensación festiva única en su género, similar al recogimiento con que se entra en la casa de Dios, tanto más cuanto que los adornos de algún templo y algún que otro objeto de veneración también aparecían aquí, aunque destinados únicamente a los fines sagrados del arte” (Goethe, 1999: 332, citado en Marín Torres, 2000: 12).

Una percepción similar se advierte en las palabras de Francisca Hernández Hernández al comparar al museo con el Templo de una sociedad secularizada “donde se celebra un ritual laico que exige un entorno íntimo y silencioso” (2011a: 100).

A pesar de todo, y a lo largo de su dilatada historia, el museo ha asimilado importantes cambios respecto a su configuración inicial a tenor de las reivindicaciones, principalmente sociales (Taylor, 1945), de cada una de las épocas, y que de alguna u otra manera han ido moldeando su concepción y sentido originario hasta llegar a lo que disfrutamos hoy: una institución cultural moderna, al servicio del público, preocupada por satisfacer las necesidades educativas, de deleite y de transmisión de conocimiento que la sociedad le demanda (Desvallées y Mairesse, 2010). Sin embargo, el camino recorrido hasta llegar aquí ha sido largo y costoso, superando no sin ciertas dificultades los obstáculos relacionados con el inmovilismo defendido por algunos a ultranza.

⁵ La revista *Connaissance des Arts* realizó un estudio –citado por Francisca Hernández Hernández (2011a: 100)- para conocer el lugar público que más recordaba a los ciudadanos al museo. La respuesta más reiterada fue la de una iglesia, con un 44%, siguiéndole la de una biblioteca con un 30,5%, otros lugares en el 11,5% y un ayuntamiento en el 6,5%. El resto de espacios mencionados fueron: una estación, una universidad y una prefectura.

El museo moderno⁶ tal y como le conocemos hoy, nace en el siglo XVIII, al amparo del pensamiento de la Ilustración. Durante la Revolución Francesa (1789) se cedió a los estados la gestión de las grandes colecciones privadas europeas, en manos de la Iglesia y de la realeza principalmente, estableciéndose con ello el germen de los actuales museos nacionales de referencia europeos, como es el Museo del Prado, el Museo del Louvre o el *British Museum*, entre otros⁷ (García Serrano, 2000).

El excesivo culto al objeto contenido en el museo y la pérdida de interés por la función educativa, promovida con ahínco en la época ilustrada, produjo que el museo cayera en el olvido y se extendiera la percepción de que éste era un lugar exclusivo para una minoría. De hecho, y tomando como referente lo acaecido en España, a los pocos años de la apertura del Museo del Prado, se vertían las primeras críticas motivadas por el hacinamiento de sus obras, la falta de coherencia en la exposición y la reducción del horario de visitas (Valdés Sagüés, 1999: 34).

A mediados del siglo XX el museo es rescatado del olvido demostrando su valía como elemento de regeneración social y urbanística, al favorecer el resurgimiento de ciertas zonas urbanas deprimidas. De forma paralela, el museo se convierte en un recurso económico de primer orden a través de la captación de turistas. Casi sin tiempo para asimilarlo, esta institución se establece como piedra angular de la industria del ocio y del entretenimiento cultural y se introduce como principal reclamo de viajes y circuitos turísticos. Este nuevo estatus conferido ayuda a afianzar la relación entre museo y sociedad erradicando la noción de museo como almacén de objetos históricos para ser sustituida por la de un espacio social de intercambio (Sabaté y Gort, 2012).

El impacto de la Segunda Guerra Mundial aceleró muchos de los cambios iniciados tiempo atrás sobre el museo e introdujo otros nuevos. Es preciso recordar que este

⁶ El museo moderno es fruto de la confluencia de dos modelos de museo: el ilustrado y el revolucionario y cuyas raíces se hunden en el afán coleccionista de épocas anteriores, especialmente en los gabinetes de maravillas tardorrenacentistas (Lorente Lorente, 2003: 28).

⁷ En Rusia, la Revolución Soviética (1917) nacionalizó todo el patrimonio artístico, desde las grandes colecciones privadas acumuladas por los zares y la nobleza, hasta los fondos de los museos más modestos para aplicarles una vocación especialmente educativa-aleccionadora (León, 1990: 177).

acontecimiento bélico marcó un antes y un después en la sociedad europea y americana modificando algunos de sus planteamientos, entre los que se encontraba la concepción del patrimonio (Gilabert González, 2011). La destrucción material a la que fue sometido éste, predominantemente en Europa, propicia que se acentúe la conciencia por su protección, a la par que se establecen mecanismos para que el museo, el espacio garante de las más destacadas manifestaciones artísticas del hombre, tenga una relación próxima con la sociedad. Todo esto devino en que, por primera vez, el museo fuera concebido como un espacio público, accesible para todos.

En este contexto de reorganización estructural nace, en 1945, la Organización de Naciones Unidas para la Ciencia, la Educación y la Cultura (UNESCO) y un año después se crea en su seno la primera organización no gubernamental especializada en el entorno museístico: el **Consejo Internacional de Museos (ICOM)**⁸. Sus Asambleas Generales, que llegan hasta la actualidad, contemplan la actualización del concepto de museo; y las Declaraciones resultantes, lejos de invalidar a las anteriores, han contribuido y contribuyen a reforzar el cariz social del museo demostrando que éste puede adaptarse a los requerimientos sociales de cada época⁹.

Al mismo tiempo, el desgaste producido por las dos guerras mundiales ocasiona, en el apartado puramente artístico, que el centro neurálgico del arte se traslade de París a Nueva York. Esta ciudad se convierte en un reclamo para los artistas debido al incipiente mercado del arte que se genera en torno a ella. En 1929 se funda el Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York (MOMA) en la Calle 53, cuya historia va en paralelo a la de su primer director, Alfred Barr. Su novedoso planteamiento museológico y museográfico marcó el inicio de una nueva etapa (Lorente Lorente,

⁸ El ICOM, en su página web, se define como “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”. Fuente: <http://www.icom-ce.org/contenidos09.php?id=27>.

⁹ Además de la Asamblea General de carácter anual, el ICOM organiza cada tres años una Conferencia General que reúne a la comunidad museística mundial para que debata y reflexione acerca de cuestiones relativas a los museos. La próxima, la 24ª Conferencia General del ICOM tendrá lugar en Milán (Italia) del 3 al 9 julio de 2016.

2008: 149) que aún sirve de referente para los museos de arte contemporáneo de nueva planta.

Desde entonces, y tal y como remarca José Luis Álvarez Álvarez (2001: 43), los museos han adquirido tal prestigio que se han desbordado todas las previsiones, llegando al punto de que toda gran ciudad anhele tener uno y que éste se convierta en monumento urbano, a veces incluso, independientemente de la colección que alberge.

1.1.1 Un término en constante evolución. Plasmación legal en la normativa nacional y autonómica de Castilla y León

Actualmente, el término *museo* puede designar tanto a la institución museística como al establecimiento o lugar dispuesto para proceder a la selección, el estudio y la presentación de testimonios materiales e inmateriales del individuo y su medio ambiente (Desvallées y Mairesse, 2010: 52). A pesar de esto, la definición profesional de museo más extendida corresponde a la consignada desde el año 2007 en los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM) que establece lo siguiente:

“El museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite” (ICOM, 2007: 3).

Sin embargo, miembros en activo de esta organización, como son André Desvallées y François Mairesse, directores del manual *Conceptos claves de la museología* (2010), editado por el propio ICOM, reconocen que aunque las diferentes definiciones aportadas por el ICOM tratan de adaptarse a la época y al contexto en el que se encuadran, éstas tienen un fuerte componente corporativista y defienden que la esencia del museo está al margen de algunos detalles como es el afán no lucrativo (Desvallées y Mairesse, 2010: 53). Sirva como ejemplo los casos del Museo Grevin¹⁰ de París o del Libro Fadrigue de

¹⁰ <http://www.grevin-paris.com/fr>

Basilea¹¹ en Burgos que no pierden su condición museal por el mero hecho de buscar un rendimiento económico a su actividad¹².

Muchos académicos suscriben esta corriente y elaboran definiciones menos constreñidas: o bien basadas en la naturaleza intrínseca del museo como vehículo de mensajes y relatos donde el discurso que se genera es portador de las significaciones sociales, culturales, históricas, políticas, etc. que forman parte del constructo social y cultural (Rodríguez Ortega, 2011); o bien inciden en su objetivo último: “la ampliación del conocimiento del hombre, de sí mismo, de su sociedad y del mundo natural del que forma parte” (Declaración del Museo Real de Ontario, 1976, citado en Belcher, 1994: 19).

Especialmente significativa es la explicación que Lynne Teather (1998) ofrece del término museo y que articula en torno a tres conceptos fundamentales, que a su vez constituyen los tres ejes en torno a los cuales recomienda que gire cualquier página web de museos (Teather y Wilhelm, 1999): el objeto, el significado y la persona.

El objeto. El primer concepto, el de objeto, es el que dispone de una tradición más consolidada y asociada a la noción de museo al constituir una constante presente durante toda su trayectoria histórica. Definiciones como la de Burcaw (1975), recogida por Marcelo Sabattini -“un museo es una institución permanente sin ánimo de lucro que colecciona, preserva y expone objetos con fines educacionales o estéticos” (2004: 124)- afianzan el vínculo, casi prioritario, del museo con el objeto físico.

El significado. El segundo concepto, el de significado, mantiene la idea de que las obras son portadoras de información y de que su valor es proporcional a la información intrínseca a ellas, más que por su valía exclusivamente material. Esta

¹¹ <http://www.museofdb.es/>

¹² Michael Belcher en su obra *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo* (1994: 20-21) relata cómo se produjo la introducción del marketing como estrategia para rentabilizar la actividad de algunos museos londinenses en la década de los sesenta del siglo XX.

posición permite considerar al museo, ya no como cementerio pasivo o repositorio de piezas artísticas, sino como meritoria fuente de saber.

La persona. El tercer concepto, el relativo a la persona, alude a la razón de ser del museo, el público (Valdés Sagüés, 1999), a quien se dirige a través, fundamentalmente de la experiencia de la visita y las narrativas meticulosamente elaboradas (Rodríguez Ortega, 2011). Sin embargo, junto a la visita, el museo también programa actividades de muy variada índole que habilitan la investigación, el deleite, la educación o el entretenimiento, entre otros muchos posibles fines. Además, las propias características del entorno digital han propiciado la llegada de un nuevo usuario: el *prosumidor* (Martínez Sanz, 2014), mejor preparado, más exigente y con iniciativa, lo que ha contribuido más si cabe a que el público se haya convertido en la principal preocupación tanto del museo físico como virtual.

El planteamiento de Teather (1998) conserva su vigencia también en el plano digital, pues el respeto por la continuidad de los tres conceptos mencionados otorga un estándar de calidad que faculta a la institución a mantener la condición de museo también en el ciberespacio. En este nuevo escenario, el museo tiene capacidad y recursos técnicos a su alcance para perpetuar los objetos -ya sean éstos piezas virtuales o digitalizadas-; transmitir los significados inherentes a las piezas exhibidas; y atender la heterogeneidad de su público.

Y sobre la legitimidad de hacer extensible el concepto de museo a los denominados museos virtuales, es decir, a aquellos dispuestos en la Red, Desvallées y Mairesse (2010) indican que hay que tener en cuenta que el museo, tome o no forma en una institución con sede física, también puede presentarse como una función específica, encargada de asegurar por medio de la experiencia sensible, la clasificación y la transmisión de la cultura, entendida esta última como “el conjunto de adquisiciones que hacen de un ser genéticamente humano, un hombre” (2010: 54). El valor de esta posición radica en que se abre el campo de lo que se entiende por museo a otra dimensión, la virtual, siempre y cuando su cometido esté garantizado.

De todo lo enunciado se concluye que el museo es una realidad histórica cambiante, con capacidad para adaptarse a las condiciones impuesta por cada etapa –también a las del tiempo presente dominado por la adaptación tecnológica (Bellido Gant, 2001)- y cuya esencia no es estática sino dinámica (Alonso Fernández, 1999; Bolaños Atienza, 2008). Todo esfuerzo por sistematizar el concepto de museo y definirlo tiene un carácter temporal, al ser cuestionado y reformulado de manera continua –como así lo demuestran las distintas Declaraciones formuladas por el Consejo Internacional de Museos, ICOM, en cada una de sus Asambleas Generales-. En consecuencia, la naturaleza metamórfica del museo obliga a que éste sea entendido en su evolución (Bellido Gant, 2001: 180).

En España, el concepto legal de museo está recogido en la *Ley del Patrimonio Histórico de 1985* que en su artículo 59.3 dice:

“Son Museos las 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” (*Ley 16/1985*: 20349).

La aprobación del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos en el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril ratifica esta definición y fija el marco legal para los museos de gestión estatal. Sin embargo, la gestación de nuevos fenómenos sociales, tal y como alerta José Luis Álvarez Álvarez (2001), exige una nueva interpretación -con su consiguiente plasmación legal- del concepto de museo que dé solución a estas incipientes preocupaciones.

Con este propósito, el de atender la complejidad y los incipientes procesos de relación y colaboración entre instituciones y con los usuarios, la Comunidad Autónoma de Castilla y León aprueba en el año 2014 la *Ley 2/2014, de Centros Museísticos de Castilla y León* para regular su actividad teniendo en cuenta criterios de calidad, diversidad, complementariedad y competencia.

Dicha ley introduce, entre otros asuntos, la obligación de contar con un **Plan Museológico** que recoja las líneas prioritarias de actuación, objetivos y necesidades de cada centro y para aquellos museos integrados en la Red Museística de Castilla y León, una memoria de gestión anual que haga balance del grado de cumplimiento de sus actividades.

De los cambios experimentados y las demandas sociales exigidas trata el siguiente apartado del que se desprende el repunte del carácter social del museo, muy alejado de la concepción elitista inicial del museo moderno del siglo XVIII.

1.1.2 El rol social del museo: una nueva actitud que contempla nuevas competencias

La transformación ideológica promovida por la Ilustración a lo largo del siglo XVIII impregnó también su huella en la consideración de los bienes culturales. La reivindicación de la soberanía popular sobre las colecciones privadas, atesoradas en su mayoría por la realeza europea durante años, fuerza la creación de grandes museos nacionales, depositarios de la identidad nacional de los pueblos (De Santiago Restoy, 1999), que como novedad adoptan una gestión y un acceso público que permite, aunque no sin restricciones¹³, el disfrute de su contemplación (García Serrano, 2000).

¹³ Según la normativa de 1819 del Museo del Prado, el acceso libre de público al museo estaba restringido a una única jornada a la semana, ya que cinco días estaban destinados en exclusividad a los copistas y uno a limpieza. Y en los orígenes del Museo de Luxembourg éste permanecía abierto al público los miércoles y los sábados, de octubre a abril por la mañana, y de agosto a octubre por la tarde, todo ello bajo la responsabilidad de un conservador. Y en el Museo de la República, alojado en el palacio del Louvre, de los diez días que constituían la década –unidad temporal que sustituyó a la semana-, según el calendario republicano francés impuesto durante la Revolución francesa, cinco días estaban reservados a los copistas, dos permanecía cerrado por razones de limpieza, y solo en las tres jornadas restantes podía ser visitado por el público general.

Para trazar un recorrido por la evolución del acceso del público al museo consultar el artículo de Alaminos López, Eduardo (1990). “El acceso a los museos: evolución histórica”. En: *Boletín de la ANABAD*, tomo 40, nº 2-3, pp. 173-177.

A partir de ese momento, el museo se convierte en un **espacio de certezas absolutas**, de comprobación de evidencias históricas, habilitándose “como un escenario ideal para la clasificación y el orden donde se establece el imaginario de la autenticidad: la garantía que avala la producción científica y erudita de su tiempo” (Bolaños Atienza, 2011: 8).

En el año 1901 se aprobaba en España por el recién creado Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, encabezado por el Conde de Romanones, el Real decreto de 7 de septiembre¹⁴ que regulaba la organización de los servicios ofrecidos por los museos donde la vocación docente, aunque solo fuera sobre papel, comenzaba a despuntar con sentencias como:

“Art. 1.º La entrada en todos los museos de la nación será pública, gratuita, sin papeleta, todos los días del año, sin exceptuar los festivos ni los lluviosos, y en el transcurso del mayor número posible de horas.

Art. 2.º Los directores de los museos y jefes de sus secciones cuidarán muy especialmente de que las colecciones y objetos encomendados a su custodia y expuestos al público lleven rótulos explicativos, suficientemente detallados para dar a conocer la naturaleza, carácter, mérito, significación y demás circunstancias (...).

Art. 3.º Será gratuita toda autorización para tomar notas, sacar copias, fotografías u otra clase de reproducciones de las obras que se conserven en los museos.

Art. 4.º Los directores de los museos organizarán series o cursos de conferencias prácticas que sirvan para difundir los conocimientos generales entre la masa común del público.

Art. 5.º Los profesores y profesoras de instrucción primaria de las poblaciones donde existan museos, deberán visitar éstos con sus alumnos dos veces por lo menos durante cada curso.”

¹⁴ Decreto publicado en el periódico *La Vanguardia*, el martes 10 de septiembre de 1901, página 6. Disponible en: <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1901/09/10/pagina-6/33394870/pdf.html>.

Sin embargo, el hecho de poder acceder al interior de los museos no significó, en absoluto, ni una nivelación social, ni una participación de la sociedad en la disposición del museo (León, 1990: 55). Al contrario, el museo se volcó más que nunca en la exaltación del objeto, provocando que éste se convirtiera en un espacio cerrado y exclusivo para las clases más privilegiadas, lo que llegado el siglo XX despertó duras críticas entre los intelectuales europeos –Menéndez Pelayo, Proust, Valéry o Malraux, entre otros- que focalizaron gran parte de sus esfuerzos en proponer que se transformara en un lugar de encuentro.

La masiva demanda social de cambio motiva la aparición de una nueva corriente de pensamiento, la denominada **Nueva Museología** que surge con el propósito de contrarrestar el modelo tradicional de museo cerrado sobre sí mismo, atento únicamente a las labores de conservación y documentación de sus piezas. La presión ejercida sobre el museo para que se encargue de suplir las necesidades informativas, de aprendizaje y comprensión del patrimonio cultural que custodia, le hace asumir unas competencias, que hasta el momento habían quedado relegadas y cuyo nexo de unión entre ellas se encuentra en el fuerte componente social de las mismas.

La democratización de la cultura también interviene de manera directa en la revalorización de estas tareas aletargadas durante años (Valdés Sagüés, 1999) y cuyo resurgimiento se debe a la insistencia de la necesidad de que el museo se convierta en un espacio de confluencia, intercambio y aceptación de todos los sectores sociales, incluidos los minoritarios, entre los que se encuentran grupos tan heterogéneos como los discapacitados, los niños, las personas de mayor edad o los colectivos en riesgo de exclusión social¹⁵.

¹⁵ Para profundizar en el tema revítese el contenido de las ponencias que tuvieron lugar en las Jornadas de Formación Museológica *Abiertos a todos: museos socialmente comprometidos. Reflexiones y experiencias* organizado por la Subdirección General de Museos Estatales del 26 al 28 de noviembre de 2013 y en cuya página web aparece el enlace a los vídeos de las intervenciones. Fuente: http://www.mcu.es/novedades/2013/jornadas_formacion_museologica.html.

A principios del siglo XX era evidente que el museo como institución pública, encargada de perpetuar el legado cultural, necesitaba una renovación profunda que erradicara los prejuicios que sobre ella se extendían. Las vanguardias históricas fueron las primeras en cuestionar su función en la sociedad. Así, el *Manifiesto Futurista* (1909) de Filippo Tommaso Marinetti los retrataba de esta forma: “¡Museos, cementerios! ¡Tan idénticos en su siniestro acodamiento de cuerpos que no se distinguen! Dormitorios públicos (...)”. Palabras que no eran más que el reflejo de una institución anquilosada en el pasado, con una función caduca, reducida a ser depositaria de piezas al dictado de los preceptos del academicismo más férreo. “¡Esos cementerios de esfuerzos perdidos, esos calvarios de sueños crucificados, esos registros de impetuosidades rotas (...)!” (Marinetti, 1909, traducido por Gómez de la Serna, 1909: 70-71).

En España, los intelectuales vinculados a la Residencia de Estudiantes inician el movimiento contra la concepción decimonónica del museo a partir del segundo cuarto del siglo XX, destacando especialmente el filósofo José Ortega y Gasset quien denuncia situaciones como esta: “En el museo se conserva a fuerza de barniz el cadáver de una evolución. (...) Cada cuadro es un cristal de aristas inequívocas y rígidas separado de los demás, isla hermética” (Ortega y Gasset, 1970: 187-188).

Esta crítica unánime, coincidente en tiempo y forma en territorios como España, Italia, Francia¹⁶ o Estados Unidos¹⁷, se cierne sobre la desvinculación del museo con la sociedad a la que parece mirar con desprecio y desde la lejanía, pues da muestras

¹⁶ El poeta y literato francés Paul Valéry en el ensayo “Le problème des musées” (1923) [ed. cast.: “El problema de los museos” en *Piezas sobre arte* (1999)] retrata de una manera crítica la labor del museo, al que describe como un gran almacén de obras carentes de coherencia conceptual, además de censurar las prohibiciones dictadas al público visitante. “Estoy en un tumulto de criaturas congeladas donde cada una pide, sin obtenerla, la inexistencia de todas las demás. Y eso sin hablar del caos de magnitudes sin medida común, de la mezcla inexplicable de enanos y gigantes, ni siquiera del resumen de la evolución que nos ofrece semejante asamblea de seres perfectos e inconclusos, mutilados y restaurados, monstruos y caballeros...” (Valery, 1923/1999: 137).

¹⁷ En respuesta a la situación de crisis vivida por los museos, en Estados Unidos se inicia un movimiento asociativo de profesionales e instituciones que culmina en 1906 con la creación de la *American Association of Museum* (AAM) en Nueva York con el objetivo de aumentar la proyección social del museo y revitalizar sus funciones, asumiendo las competencias nuevas y manteniendo las anteriores. Véase: Igoe, K. (1994). “El establecimiento de normas para los museos: la experiencia de los Estados Unidos”. En: *Museum Internacional*, nº 183, vol. 46 (3), pp. 57-59.

constantes de existir por y para los académicos, incapaces de conferirle una razón de ser social.

Ante este panorama, el museo es tachado, entre otros, de elitista, obsoleto, hegemónico y autoritario¹⁸. Surge así, un largo proceso de revisión y cambio especialmente intenso en las dos últimas décadas del siglo XX que produce una renovación del museo que no solo afecta a ciertos aspectos organizativos o expositivos, sino que su función misma y la forma de entender el museo es transformada. La democratización de la cultura posibilita la apertura del museo a las demandas y necesidades sociales, a la inclusión y a la atención a la diversidad, ampliándose, en consecuencia, las fuentes para su legitimación (Maceira Ochoa, 2012: 38).

El filósofo alemán, Andreas Huyssen (1994) determina que el museo masivo o *mass medium* es el resultado de la entrada del museo a la actual sociedad de la información, donde éste deja de estar fuertemente arraigado a la tradición y a la exaltación de la cultura más elevada para ser un espacio de crítica y cuestionamiento. El Centro Georges Pompidou de París constituiría el referente más inmediato de museo postmoderno¹⁹ y el paradigma de este tipo de museos que rompen con “las tradicionales fronteras entre arte elevado y cultura de masas” (Guasch y Zulaika, 2007: 15).

Además, y desde los años 80 del siglo pasado, el museo experimenta un auge de la función comunicativa (Hernández Hernández, 2011a) y educativa (Fontal, 2003) en su faceta más amplia al dar cabida y priorizar tareas como la divulgación o la mediación (Valdés Sagüés, 1999). Sin embargo, como expone Eloísa del Alisal estas mejoras en ningún caso han supuesto el abandono o menoscabo de las funciones anteriores, más

¹⁸ El filósofo alemán Theodor W. Adorno se refería al museo en los siguientes términos: “Describe objetos con los que el observador ya no tiene una relación vital y que están en proceso de extinción. Deben su preservación más al respeto histórico que a las necesidades del presente. Museo y mausoleo son palabras conectadas por algo más que la asociación fonética. Los museos son los sepulcros familiares de las obras de arte (...)” (Adorno, 1962: 115).

¹⁹ El término “postmodernismo” fue el elegido para designar y englobar los cambios sufridos a partir de los años sesenta hasta la actualidad por las sociedades occidentales, especialmente profundos en la esfera del arte y de la intelectualidad académica.

tradicionales, “pues sin el estudio científico de las colecciones su difusión sería incompleta” (2004: 93).

Durante los años en el que el museo es concebido como templo de cultura y se vuelca casi de manera exclusiva sobre el objeto artístico, éste construye un espacio para el deleite, la contemplación y la reflexión, a partir de un silencio casi obligado. En él se desarrollan las funciones “tradicionales y pacíficas”, como así las califica José Luis Álvarez Álvarez (2001: 46), de conservación, exhibición e investigación.

Así pues, la democratización del arte y de la cultura en general, experimentada en los años 60 del siglo XX suscita que el concepto de museo-almacén entre en crisis. La sociedad en su conjunto demanda un acceso masivo, que se enarbola con el auge del turismo cultural, la propia evolución de la sociedad, el aumento del nivel educativo o la búsqueda de la reafirmación identitaria, entre otras razones. El museo sufre un proceso de reconversión que incluye la introducción de nuevas tareas de tipo comunicativo, educativo, lúdico o divulgativo abocadas a complementarse con las *tradicionales* y sobre las que nos detendremos en el epígrafe 1.2.2.

1.1.3 El origen del museo de arte contemporáneo y la irrupción del centro de arte contemporáneo.

El origen del museo de arte contemporáneo se remonta a mediados del siglo XIX, cuando los museos de bellas artes ven la necesidad de incorporar obras contemporáneas a los fondos de sus colecciones. Los especialistas (Bellido Gant, 2001; Lorente Lorente, 2008; Hernández Hernández, 2011a) fijan el inicio de esta tipología en la inauguración del Museo de Luxemburgo (1818) en París, construido para albergar las obras de los artistas vivos adquiridas por el Estado francés en los salones oficiales. Esta tendencia fue seguida posteriormente por el resto de países europeos surgiendo ejemplos como la *Neue Pinakothek* de Munich, creada en 1853, el *Stedelijk Museum* de Ámsterdam, inaugurado en 1895 o la *Tate Gallery* de Londres en 1897.

Sin embargo, el hito que logra consolidar esta nueva tipología museística es el Museo de Arte Moderno de Nueva York (1929) por dos razones principalmente. En primer lugar, por juzgar que el arte moderno debía exponerse en un espacio diferente al del arte heredado y trasladar esa ruptura con el pasado a su manera de entender el museo. Y en segundo lugar, por ser el primero en adquirir una visión global e integradora de las distintas producciones contemporáneas. Junto a las artes tradicionales –la pintura, la escultura, el dibujo o el grabado-, el MOMA incorpora otras manifestaciones como el cine, la arquitectura o el arte industrial, extendiendo la creencia de que son expresiones artísticas igual de válidas y representativas de la cultura contemporánea como las otras.

En la actualidad, el museo de arte contemporáneo es la tipología museística que más ha evolucionado, siendo el siglo XX el marco temporal donde se han producido sus más importantes mutaciones hasta convertirlo en el espacio más capacitado para apoyar y difundir las creaciones contemporáneas gracias a su espíritu vivo y moldeable (Bellido Gant, 2001).

Centrándonos en el caso de España, durante el Régimen franquista las iniciativas vinculadas con la exhibición y conservación de arte contemporáneo fueron muy reducidas. Hasta la década de 1960 no aparecen los primeros museos de arte propiamente contemporáneo (Nagore Estabén, 2003). Los museos Picasso de Barcelona (1963), de Arte Abstracto Español de Cuenca (1966) y de Arte Contemporáneo d'Eivissa (1969) fueron los pioneros de esta categoría. Aunque si existe una constante en este periodo esa es la de la búsqueda permanente, aunque infructuosa, de completar los fondos del Museo Español de Arte Contemporáneo (MEAC) y de hallar un espacio para ubicarlos lo que no fue definitivo hasta años después con la inauguración del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía²⁰.

El cambio de régimen político transformó el panorama social y cultural español. El reconocimiento jurídico de las comunidades autónomas y su voluntad por asumir

²⁰ Al respecto, consúltese la tesis doctoral defendida en la Universidad Complutense de Madrid de Isaac Ait Moreno (2010): *Aportaciones a la historia del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía 1979-1994* y dirigida por Carmen Bernárdez y María Dolores Jiménez-Blanco.

competencias en materia cultural tendrán como consecuencia directa la conformación de focos culturales periféricos, siendo el arte contemporáneo uno de los que más apoyos y proyectos reciba. Entre los años 1985 y 1995 España experimenta un acusado aumento del número de museos de arte contemporáneo²¹ debido a su deseo de imitar la eclosión cultural que una década antes había experimentado Europa occidental.

Algunos autores (Santacana y Hernández, 2006: 60; Hernández Hernández, 2011a: 210; Azuar Ruiz, 2012; Micka, 2012) sospechan que esa avalancha de espacios dedicados al arte no estuvo precedida, en muchos casos, de una minuciosa planificación lo que ha motivado que a la larga se hayan convertido en un pasivo económico, que no alcanzan a financiar ni tan siquiera una tercera parte de sus gastos de mantenimiento²².

Para Alonso Fernández los espacios dedicados al arte contemporáneo en España adolecen de una falta de imprecisión de planteamientos y actuaciones, “entre otras razones porque no se distingue bien las funciones del museo y sus exposiciones temporales de las actividades propias de un alternativo centro de arte. Y, sobre todo, porque la falta de ideas y de auténticas colecciones de arte contemporáneo caminan en compañía muchas veces de una poco realista y profesional política museológica” (1993: 23).

²¹ Tras la inauguración del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en 1988, se abrieron al público el IVAM de Valencia (1989) y el Centro Atlántico de Arte Moderno en Las Palmas de Gran Canarias en ese mismo año. En la década siguiente, en los años noventa, se incorporaron el Centro Gallego de Arte Contemporáneo en Santiago de Compostela, el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo de Badajoz, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo en Sevilla, el Museo de Arte Español Contemporáneo de la Fundación Juan March en Palma de Mallorca, el Centro de Arte Contemporáneo en Castellón y el Museo Guggenheim de Bilbao. Y durante el siglo XXI también se han inaugurado museos, aunque de dimensiones más pequeñas, como el Artium de Vitoria, el Patio Herreriano de Valladolid, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León o el Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (2006). Fuente: Lomba Serrano (2003) y Hernández Hernández (2011a).

²² Véase Santacana y Hernández (2006) para conocer con detalle la inversión económica que supuso la construcción y puesta en funcionamiento de algunos de los museos inaugurados en España durante el periodo de 30 años referido.

Por el contrario, la irrupción del centro de arte contemporáneo se produce en torno a la década de los 80 del siglo XX²³ con la pretensión de configurarse como alternativa a los museos tradicionales, donde el visitante había quedado relegado a la más absoluta pasividad, asumiendo como prioridad la estimulación de la creación y el fomento del debate (Santacana y Hernández, 2006).

Bajo estas premisas aparecen los primeros grandes complejos culturales que conjugan la esencia del museo (conservación e investigación) con la del centro expositivo (exhibición) y a la que, además, se le añaden otras unidades de muy variadas funciones - biblioteca, mediateca, auditorio, centro de investigación, salas de reunión, cafetería o tienda, entre otras muchas opciones-, todas ellas en sintonía con la cultura y el ocio.

En 1993, la revista internacional de arte *Lápiz* dedica un número especial a los centros de arte contemporáneo -número 95/96- señalando ya en su portada que son una tipología relativamente reciente que surge de la confluencia del museo tradicional con la sala de exposiciones y que articula una labor múltiple, más viva y en consonancia con la realidad del momento (Lápiz, 1993) por lo que se deduce que en él se vuelcan los anhelos y objetivos no logrados en los museos.

El referente más inmediato del centro de arte contemporáneo se encuentra en las *Kunsthalle*²⁴ alemanas, aunque como reconoce Joseph María Montaner (1990: 8) desde un punto de vista histórico estricto, la esencia del complejo cultural se encuentra presente ya en la Grecia Clásica donde los diferentes edificios dedicados a la cultura compartían un mismo espacio. Baste citar la Biblioteca de Alejandría, en torno a la cual se levantó una academia como lugar de encuentro de filósofos y estudiosos²⁵.

²³ Otros autores como María Luisa Bellido Grant (2001: 183) o Fernando Martín Martín (1998: 158) establecen el surgimiento de los centros de arte contemporáneo dos décadas antes, en los años 60 del siglo XX.

²⁴ El modelo de *Kunsthalle* se nutre directamente de las experiencias pioneras de Willem Sandberg en el *Stedelijk Museum* de Ámsterdam entre los años 1945 y 1963 quien lo concibe como una institución comprometida con todas las manifestaciones de la cultura contemporánea y con sus artistas (Serota, 1996: 13, citado por Palomares Samper, 2004: 57).

²⁵ Montaner (1990) recuerda que el propio Museo del Prado, antes de convertirse en pinacoteca, se planteó como una Academia de Ciencias y un Gabinete de Historia Natural con colecciones de

La creación del Centro Georges Pompidou en París (1977) marca un antes y un después en la concepción de este tipo de instalaciones al convertirse en el paradigma contemporáneo de los centros dedicados a la cultura y el ocio (Montaner, 1990). En primer lugar, porque introduce manifestaciones artísticas que hasta el momento no habían recibido un respaldo generalizado. La fotografía, el cine, la creación industrial o la música del tiempo presente se incorporan al circuito expositivo en sintonía con las propuestas artísticas contemporáneas. Y en segundo lugar, porque se convierte en un lugar de encuentro del artista con su público (León, 1990: 62).

Asimismo, la innovación en las propuestas museológicas de Pontus Hulten, su primer director, hicieron de este centro un modelo de referencia (Bolaños Atienza, 2006: 16) que produjo reacciones como la de Bernard Deloche (1985: 1), reproducida en Palomares Samper (2004: 56), quien manifestó que: *Beaubourg²⁶ est sans doute la forme la plus achevée du musée traditionnel²⁷*.

Por tanto, las dos principales aportaciones que traen consigo los centros de arte contemporáneo respecto al museo, acostumbrado a exhibir obra consagrada, o cuanto menos aceptada socialmente (Alonso Fernández, 1993), son las que siguen a continuación:

1. Una nueva conceptualización de la colección de arte contemporáneo gracias, principalmente a la aceptación e introducción de disciplinas artísticas alejadas de las más tradicionales como el diseño, el cine, la fotografía o el vídeo. A diferencia del museo, la adquisición –entendida como posesión– de una colección permanente no constituye un objetivo prioritario y definitorio del centro de arte.

La ausencia de fondos permanentes, representativos del espectro cultural contemporáneo, se suple con la programación temporal de actividades de muy variada

mineralogía, botánica y zoología, un laboratorio químico, un observatorio astronómico, un gabinete de máquinas, una biblioteca y la Academia de las Tres Artes, además de un lugar para las celebraciones y las reuniones de los académicos.

²⁶ *Beaubourg* es el nombre de la plaza donde se localiza el Centro Georges Pompidou de París.

²⁷ “*Beaubourg* es sin lugar a dudas la forma más alejada de museo tradicional”.

condición –ciclos de cine, conferencias, talleres, espectáculos en vivo...- que dan a conocer la creación más actual (Hernández Hernández, 2011a: 175).

2. Una nueva conceptualización de la exposición. La incorporación de piezas de diversa procedencia artística, forma y soporte y su cada vez más frecuente, cesión provisional hacen que el espacio expositivo esté sometido a un cambio permanente. Esto obliga a construir contenedores de espacios flexibles, que incorporen las tecnologías constructivas más innovadoras y rupturistas (Palomares Samper, 2004: 58).

1.1.4 Los efectos colaterales y rehabilitadores del museo en la ciudad

Durante los años 80, España, como hiciera el resto de Europa una década antes, vive una etapa de enaltecimiento cultural que le lleva a proyectar e inaugurar museos, predominantemente de arte contemporáneo, en casi todas sus ciudades.

A partir de ese momento, los museos y centros de arte contemporáneo adquieren un papel decisivo en la regeneración y revitalización urbana de las áreas de las ciudades donde se ubican sus sedes²⁸ (Lorente Lorente, 1997; 2003). Estas instalaciones, además de asegurar un cambio de imagen a través de su arquitectura, tienen capacidad para cohesionar con su presencia el tejido urbano de la zona, y dinamizarla cultural, económica y socialmente (Guasch y Zulaika, 2007). Los efectos constatados han llevado a que los museos y centros de arte contemporáneo sean considerados “instrumentos excelentes para la proyección de una imagen monumental expresiva del poder de las ciudades y sus gobernantes” (Layuno Rosas, 2003: 109).

²⁸ Esta regeneración -artística, social, económica- fue especialmente evidente en el barrio de Duke Street en Liverpool, a partir de la creación en 1988 de la Tate Gallery en el Albert Dock. Para hacer un recorrido exhaustivo por los cambios que trajo consigo la aparición de este centro consúltese: Lorente, J. Pedro (ed.) (1996) *The Role of Museums and the Arts in the Urban Regeneration of Liverpool*. Leicester, Centre of Urban History Leicester University.

James Cuno (2001), citado en Guasch y Zulaika (2007: 17), sostiene que podría hablarse de un nuevo paradigma de museo, el denominado *Exciting museum*²⁹ capaz de dar respuesta a los problemas económicos de una región y contribuir a la fundamentación de su propio futuro político. El “museo atractivo” es aquel que capta por sí mismo la atención del visitante, encandilándolo no tanto por lo que esconde entre sus muros, es decir, por su colección, sino por el contenedor, su arquitectura exterior.

Este poder latente de los museos y centros de arte contemporáneo ha inducido a que muchas estrategias rehabilitadoras³⁰ de la ciudad histórica en la España democrática se hayan reforzado con la planificación y construcción de equipamientos culturales como forma de dinamización sociocultural, por las relaciones que estos centros anhelan y se esfuerzan por establecer, no sólo con los artistas o el público más especializado, sino con la comunidad vecinal de los alrededores³¹.

Aunque, como denuncia María Ángeles Layuno Rosas (2003: 113), en algunos casos el dinamismo alcanzado acarrea otras consecuencias como la especulación en el precio del suelo o el aumento descontrolado del nivel de vida. Esta transformación, por un lado, impulsa la dispersión de la población local que se ve obligada a abandonar su emplazamiento originario por otro más asequible, y por otro lado, promueve un aburguesamiento de los barrios periféricos con la intención de obtener una imagen acorde con el estatus social de los agentes y usuarios de estos espacios.

A pesar de las críticas y de los efectos colaterales negativos enumerados de la implantación de un espacio dedicado a la exhibición de la cultura contemporánea hay que reconocer que en España los grandes museos de arte contemporáneo – Museo Guggenheim en Bilbao, Museo Reina Sofía en Madrid, IVAM en Valencia, o MUSAC

²⁹ Concepto que como indican Anna María Guasch y Joseba Zulaika (2007: 17) también es defendido por la historiadora Victoria Newhouse en la obra *Towards a New Museum* (1998).

³⁰ María Ángeles Layuno Rosas (2003: 113) cita como ejemplo de estrategias rehabilitadoras en España a los “Planes Especiales de Rehabilitación Integrada” (PERI) y a las “Áreas de Rehabilitación Integral” (ARI) en las que confluye un triple objetivo: cultural, urbanístico y social.

³¹ Juan Carlos Rico (1997: 29) recuerda que Carlos III ya utilizó a la cultura para rehabilitar áreas urbanas desfavorecidas. Concretamente optó por implementar unos planes culturales para relanzar y cambiar el aspecto degradado del eje sur de acceso a la ciudad de Madrid.

en León, entre otros muchos- han logrado a corto y medio plazo una reactivación económica y social de la zona donde se instalaron, aumentando considerablemente en las proximidades el número de negocios vinculados con el arte, el turismo y el ocio, favorecido, en gran parte, por la creciente afluencia de turistas y la aceptación generalizada de las instalaciones por parte de los ciudadanos³².

Sin embargo, y como apunta Lorente (1997: 14), el éxito de un proyecto de renovación urbana fundamentado en la presencia de un centro de arte también ha de medirse por la estimulación de la cultura artística local alcanzada. La regeneración urbana no solo consiste en la rehabilitación física del paisaje urbano, ni en la proliferación económica a partir de la generación de puestos de trabajo y/o negocios, ni tampoco únicamente en el aumento de la cohesión e integración social sino que un proyecto de renovación urbana abanderada por una propuesta artística ha de buscar la mejora del nivel cultural y el apoyo a los artistas locales.

Desde su eclosión en la primera mitad del siglo XX, los museos de arte contemporáneo han destacado por promocionar los emplazamientos excéntricos de las ciudades respecto del centro histórico, vinculándose especialmente a los ensanches decimonónicos y a las áreas de expansión de las ciudades (Layuno Rosas, 2004). El extinto Museo Español de Arte Contemporáneo (MEAC) emplazado en la Ciudad Universitaria de Madrid corrobora, aunque algo tardía, esta tendencia. Aunque si hay en España un caso paradigmático que represente el dinamismo y la regeneración urbana que un museo puede lograr ese es el del Museo Guggenheim de Bilbao.

Además, a partir de los años 80 del siglo XX, se generaliza en Europa un tipo de política cultural tendente a la rehabilitación y reutilización de espacios históricos e industriales a los que se les asigna un uso cultural y/o artístico con la intención, entre

³² Jesús Pedro Lorente (1997: 13-14) ofrece algunas pautas para lograr que las diferentes capas sociales asentadas en el barrio participen y se sientan parte del proyecto de regeneración liderado por el museo o centro de arte. Este autor aconseja su contratación temporal, aunque sea como personal no cualificado; su participación en equipos de voluntariado donde se establezca un foro en el que puedan aportar ideas; y el encargo de piezas a artistas locales que sean un reflejo de la cultura local.

otras cosas, de frenar el proceso de degradación de los centros históricos atrapados en una espiral de envejecimiento, despoblación y terciarización (Gámez y Blanco, 1997). Sirva de ejemplo, que la arquitectura original del Centro Reina Sofía de Madrid era un hospital; la del Centro de Arte Santa Mónica en Barcelona, un convento; la del Museo Barjola, un palacio; la del MEIAC en Badajoz, una cárcel; o la del CAPC de Burdeos, un antiguo almacén del puerto.

En consecuencia, el museo se acaba por convertir en la pieza clave de muchas de las políticas revitalizadoras de zonas urbanas históricas (Hanhardt y Keenan, 1996) que con su ubicación tienen la capacidad de atraer con mayor facilidad al público, además de sumársele el encanto de visitar un espacio con pasado³³.

Sin embargo y como reivindican Curra Gámez y Eduardo Blanco la vinculación del museo con el espacio que ocupa no se limita a una primera fase de adaptación y acoplamiento al lugar destinado a su uso, sino que

“La política del museo, sobre todo la de comunicación, debería integrar, o al menos tener en cuenta, el carácter de la vida urbana y las actividades que en cada núcleo se realizan. Entendemos que el museo debe, por una parte, interpretar el contexto en el que se levanta el edificio, y por otra, responder a este reto de regeneración urbana, buscando la forma de integración no sólo arquitectónica o urbanística, sino de reconstrucción de la memoria colectiva desde una perspectiva cultural, histórica y social” (1997: 48).

En conclusión, el museo de arte caracterizado por la plurifuncionalidad –pues asume tareas que van mucho más allá de la mera custodia y exposición de objetos artísticos- y la multiformidad –al estar constituido por espacios de diversa índole- se ha convertido en el símbolo de la política cultural que por una parte aspira a contribuir a la estética urbana y, por otra, a configurarse en un espacio de convivencia e intercambio social y cultural.

³³ Ángel Blas Rodríguez Eguizábal (2001) apunta a la estetización de la vida cotidiana –proceso social que alcanza su plenitud a finales del siglo XX y que “consiste en la progresiva intrincación del ámbito artístico en el ámbito social a través del sistema productivo, el diseño y el apoyo de los medios de comunicación en aras del incremento del consumo y las satisfacciones del consumidor” (2001: 108)- como el causante de que el arte sea tanto una fuente de calidad de vida como un generador de actividad económica en la ciudad.

1.2 La proyección social del museo: lugar de comunicación, desarrollo y conocimiento social

El museo como institución cultural se encarga de la conservación, difusión e investigación de los fondos que custodia, mientras que la vertiente social del mismo le demanda ponerse al servicio de la comunidad promoviendo el aprendizaje, la adquisición de experiencias y el acceso a los contenidos. Y aunque el museo de hoy no se concibe sin esta dimensión de servicio a la sociedad, esto no siempre ha sido así, sino que es fruto de un largo proceso no exento de dificultades (Sabaté y Gort, 2012).

Los factores sociales y económicos son los que mayor peso han ejercido en el cambio de paradigma del museo. Varios autores (Río Castro, 2009; Castellanos Pineda, 2008) coinciden en señalar a la democratización de la cultura, el consumo cultural, la Nueva Museología y el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información como las principales circunstancias que han posibilitado “que la atención al público se haya convertido en una de las prioridades del museo” (Río Castro, 2009: 123). Atención al público que pasa necesariamente por la mediación (ver 1.2.2.2).

A continuación, se comentan los cuatro factores que con mayor representatividad han influido en la apertura hacia lo social del museo.

La democratización de la cultura. La evolución política, social, económica y cultural vivida durante el siglo pasado, -que dio como resultado la extensión de la educación a un mayor número de sectores sociales; el aumento de las posibilidades de disfrute del ocio; el impacto del turismo; o la preocupación y respeto por el medio ambiente-, ha contribuido a la petición de la sociedad de un acceso masivo a la cultura.

La democratización de los espacios culturales implica posibilitar su acceso, de ahí que Francisca Hernández Hernández (2011a: 40) sentencie que los museos y centros patrimoniales están llamados a promover la inclusión social de todos los ciudadanos, permitiéndoles realizar recorridos e interpretaciones libres en torno a sus contenidos. El

acceso adopta así una doble vertiente, una de tipo físico y otra de carácter intelectual. En definitiva, se trata de conformar un espacio de verdadero servicio público (Valdés Sagüés, 1999: 145).

El consumo cultural. El fortalecimiento de una industria de la cultura y el ocio es consecuencia de la masiva demanda de una sociedad que vive un incipiente progreso económico, un incremento del nivel de vida, la consolidación de la democracia y una mayor disponibilidad de tiempo libre (Belcher, 1994: 51).

Además, la progresiva intrincación de lo artístico en el ámbito social, apoyado por los medios de comunicación, contribuye a sustentar la necesidad de consumo cultural. Proceso definido por Ángel Blas Rodríguez Eguizábal (2001: 108) como “la estetización de la vida cotidiana” y que tiene su reflejo en espacios como el hogar, pues la decoración de la casa se convierte en la expresión y prolongación de la propia identidad, o en la ciudad, donde el arte es tanto una fuente de calidad de vida como un elemento generador de actividad económica.

La Nueva Museología. La Nueva Museología plantea que la institución museística sea definida por su relación con el entorno y la sociedad en la que se ubica sustituyendo los conceptos de edificio, colección y público por los de territorio, patrimonio, y comunidad (Maure, 1996; Díaz Balerdi, 1994). Esta corriente de pensamiento cree en el museo como ente social, capaz de adaptarse a las necesidades de una sociedad en rápida mutación y aboga por un museo vivo, participativo, moldeable a partir del contacto entre el público y los objetos que, por encima de todo, narran una historia.

El paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información. La implantación de la sociedad de la información ha logrado que la información pase de ser “una materia escasa, distribuida de forma poco equitativa y fragmentada, a un auténtico beneficio social, uno que es virtualmente inagotable, al mismo tiempo que continuamente renovado y aumentado” (Mullen, 1998, citado en Río Castro, 2009: 127). El museo ha encontrado en las nuevas tecnologías nuevos mecanismos –que se suman a los

tradicionales- para que los usuarios accedan de manera más cómoda e igualitaria al conocimiento de los recursos patrimoniales.

Hugues de Varine, el que fuera director del ICOM desde 1962 e impulsor del término “ecomuseo”, defiende que el desarrollo social y humano³⁴ proviene de la cultura cuando ésta es entendida como “el conjunto de soluciones espirituales, morales, científicas y tecnológicas aportadas por el hombre a los problemas de su vida intelectual y material” (Bolaños Atienza, 2002: 279). El museólogo francés considera indispensable una revolución en el museo que abrace esta concepción de cultura y que dé como resultado que el visitante potencial pueda desinhibirse y abandonar el sentimiento de inferioridad intelectual que le acompaña. Para Varine, este nuevo museo

“No tiene otros límites que no sean los propios límites del hombre. Este museo lo presenta todo en función del hombre: su entorno, sus creencias, sus actividades (...). El punto focal del museo ya no es el artefacto, sino el Hombre en toda su plenitud. Siguiendo esta perspectiva, las nociones de pasado y de futuro desaparecen; todo sucede en el presente, en una comunicación entre el Individuo y el Hombre cuyo intermediario es el Objeto. Cualquier investigación se convierte en algo multiforme y pluridisciplinar; cualquier medida de conservación, cualquier presentación, cualquier actividad, se convierten en instrumentos de integración cultural. Así, la noción estática de conocimiento gratuito que se basta a sí misma se ve reemplazada por la noción dinámica de enriquecimiento permanente, esto es, de desarrollo.” (Bolaños Atienza, 2002: 279-280).

La emergente vocación social del museo propicia que éste amplifique su alcance: de ser un conector espacial y temporal, un puente capaz de unir tiempos, culturas o personas, el museo se presenta, además como un lugar de encuentro e intercambio (Chagas, 2010: 100).

La Declaración de Lisboa (ICOM, 2013) reconoce la adopción por parte del museo de un nuevo papel ligado a la cohesión y el desarrollo social al acoger a nuevos públicos y

³⁴ Sobre el uso y aplicación del patrimonio histórico cultural como factor de desarrollo léase Barbero Blanco, A. M. (2011). *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

no mostrar reparo en la utilización de nuevos lenguajes obteniendo resultados ligados a la concienciación y a la sensibilización del público; a la extensión del conocimiento del patrimonio; y al fortalecimiento de las identidades culturales.

De forma categórica, Francisca Hernández Hernández dictamina que la comunicación, la difusión, el carácter educativo y el sentido lúdico deben conformar el sentido último del museo pues sin ellas, “el museo deja de cumplir su función primordial que apunta al encuentro directo con el público” (1994: 81). Si bien es cierto que la primera obligación del museo ateniéndonos a lo dispuesto en el artículo 46 de la Constitución Española respecto al Patrimonio Cultural es la conservación de su contenido, José Luis Álvarez Álvarez (2001: 47) reconoce que tras esta función, le seguiría en importancia la comunicación, pues de ésta depende hacer accesibles y atractivos los objetos que con tanto esmero custodia para que el público pueda valorarlos, comprenderlos y juzgarlos.

Sin embargo, es preciso aclarar que a pesar del actual auge de las funciones expositivas y divulgativas del museo, esto, en ningún caso, debería suponer un abandono o menosprecio del resto de tareas, pues sin el estudio científico de las colecciones su difusión sería incompleta, o sin la adecuada conservación de los bienes su pervivencia y exhibición quedarían condicionadas.

En consecuencia, la conversión del museo en un espacio público, accesible a todos, que coloca al usuario en el centro de sus actividades y con el que siente la necesidad de entablar una relación, suscita que la comunicación se transforme en una pieza clave del mismo.

1.2.1 La democratización de la cultura en España y el desafío de la crisis económica

La democratización de la cultura³⁵ constituye un elemento modificador del concepto de museo y de acercamiento a la sociedad porque, por un lado, reclama el acceso del ciudadano a la cultura, y por ende a los muesos; y por otro lado, propicia el aumento del número de servicios³⁶ ofrecidos por los centros para satisfacer esa demanda, convertida en derecho de toda la sociedad.

La Constitución española en su artículo 44.1 establece que: “Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”. Con esta sentencia, la proximidad a la cultura se convierte en un derecho constitucional para el ciudadano y en un deber para las administraciones públicas. Esto explicaría el abultado número de administraciones locales³⁷ que tras la aprobación de la Carta Magna emprendieron “la materialización de una política clara de acercamiento de la cultura a los ciudadanos” (Azuar Ruiz, 2008: 28) para hacer efectivo el mencionado derecho.

La primera plasmación legal autonómica en España referida al museo corresponde a la Ley 2/1984, de 9 de enero de Museos de Andalucía en cuyo artículo 1 se precisa que los museos son “instituciones de carácter permanente, abiertas al público, orientadas al

³⁵ Andrés Escarbajal y Silvia Martínez (2012) consideran fundamental establecer una diferenciación entre democratización de la cultura y democracia cultural. La primera alude a la distribución y acceso a los bienes culturales de una comunidad, mientras que la segunda se refiere a la “creación cultural y participación social en la construcción de la identidad individual y colectiva” (2012: 445).

³⁶ Ese incremento de las prestaciones ofrecidas por los museos se hace patente, entre otros, en el aumento de las reformas arquitectónicas emprendidas. Por ejemplo, la última gran ampliación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, encargada al arquitecto Jean Nouvell, se destinó, no tanto a salas de exposición como a cubrir las necesidades espaciales de servicios como la biblioteca, la cafetería o el salón de actos.

En ese afán por brindar al ciudadano cada vez más y mejores servicios, la Subdirección General de Museos del Ministerio de Cultura aprobó para cada uno de los museos de titularidad estatal una Carta de Servicios individual. Disponible en: <http://www.mcu.es/museos/CE/CartasServicio.html>.

³⁷ Según la *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas* (2014) en el periodo de 1990 a 1999 las administraciones locales inauguraron 200 nuevos museos en toda España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014: 37).

interés general de la comunidad”, lo que demuestra que, al menos teóricamente, el legislador antepone al público sobre el objeto. Matiz que, sin embargo, no aparece recogido en la vigente *Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español* y en cuyo Capítulo II. De los Archivos, Bibliotecas y Museos, se expresa que:

“Son Museos las 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” (artículo 59.3 *Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español*, de 25 de junio).

Este artículo deja patente una cierta distancia respecto a las directrices marcadas por el ICOM y traslada el interés del legislador por perpetuar y proteger las funciones tradicionales del museo, más orientadas hacia el objeto y su conservación.

En Castilla y León, la normativa –*Ley 2/2014* de 28 de marzo- incide en aclarar que la comunicación y la exhibición de sus museos se ejecutarán de forma científica, didáctica y estética, todo ello con el objetivo de estar “al servicio de la sociedad y de su desarrollo”.

La democratización del patrimonio, y por extensión de los espacios culturales, no solo se alcanza con el reconocimiento de los públicos en su calidad de titulares de derechos, lo cual constituye ya un primer paso, sino con la ejecución de políticas culturales³⁸ concretas auspiciadas por los poderes públicos que promuevan la conceptualización del museo como difusor de valores democráticos³⁹ y promotor de la inclusión social (Maceira Ochoa, 2008). Los museos, al proporcionar un acceso cultural a sectores sociales excluidos, poco representados o minoritarios, contribuyen a reducir la exclusión social, un tema “de creciente urgencia para los museos, y [contra el que] la

³⁸ Una política cultural es “una acción de gobierno basada en el análisis de la realidad y en un programa que pretende obtener unos objetivos de cambio y mejora (Miller y Yudice, 2004; Ochoa, 2003)” (Antoine, 2008: 66) y que ha de poder concretar sus metas en indicadores cuantificables para que puedan ser evaluados.

³⁹ Esta es la consecución de acciones que posibilitan el paso de la democratización de la cultura a una democracia cultural que da cabida a la participación y construcción en conjunto de dicha cultura (Valdés Sagüés, 1999: 20 y ss.).

educación es una de las armas más poderosas (Anderson 1999:14)” (Río Castro, 2009: 125).

Además, el propio cuestionamiento de la validez del concepto de museo-almacén afianza la introducción de mecanismos didácticos y lúdicos focalizados hacia la comprensión y el disfrute del usuario (Santacana y Hernández, 2006) que erradican el acceso exclusivo de una élite privilegiada poseedora de las claves intelectuales necesarias para entender y disfrutar los contenidos.

Santos Mateos Rusillo (2008) reconoce que se ha avanzado mucho en materia de accesibilidad física, pero no tanto en **accesibilidad** intelectual o emocional, siendo ésta la gran asignatura pendiente: “no se ha logrado implantar un modelo de gestión que asegure plenamente esa accesibilidad intelectual y emocional para todo tipo de públicos” (2008: 20), mientras que para Miquel Sabaté y Roser Gort (2012) esta problemática quedaría zanjada con la puesta a disposición de distintos niveles de lectura. “Los productos, los entornos, las tecnologías, los servicios y, en general, cualquier ámbito de la sociedad, deben ser concebidos de forma que puedan ser utilizados por todas las personas, independientemente de sus capacidades, circunstancias y diversidades” (2012: 92).

En lo que a creación y concepción de museos en España se refiere, Rafael Azuar Ruiz (2008) manifiesta que la instauración de un régimen político democrático tras la muerte de Franco resultó clave e identifica, a partir de ese acontecimiento, dos periodos que resumen la historia reciente de nuestros museos. En el primer periodo, el interés por recuperar la memoria y las identidades marginadas durante la Dictadura hace que proliferen la creación de museos arqueológicos y etnográficos, mientras que el segundo periodo se caracteriza por la emergencia y auge de museos de arte, especialmente de arte contemporáneo que tratan de saciar el deseo del país por incorporarse a la modernidad. Proyectos que en la mayoría de los casos fueron impulsados por los poderes políticos, especialmente locales.

La tabla 1.1 recoge los datos facilitados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014) relativos al número de museos inaugurados por periodo, tipología y titularidad hasta el año 2012 incluidos en la *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas* que corroboran las tendencias identificadas por Rafael Azuar Ruiz.

Tabla 1.1 Número de Museos y Colecciones Museográficas abiertos al público según periodo, tipología y titularidad

	Total	Anterior a 1900	De 1900 a 1949	De 1950 a 1969	De 1970 a 1989	De 1990 a 1999	Del 2000 al 2009	Del 2010 a 2012
TOTAL	1.464	38	113	116	310	398	432	57
TIPOLOGÍA								
Arqueológico	173	7	15	12	37	42	52	8
Arte contemporáneo	126	-	2	8	38	44	30	4
Artes decorativas	33	-	6	5	5	10	6	1
Bellas Artes	227	13	33	37	51	36	2	4
Casa-Museo	92	-	11	13	19	28	20	1
Ciencia y Tecnol.	56	-	1	4	8	21	18	4
Ciencias Naturales	58	4	6	3	9	13	21	2
De sitio	37	2	1	1	9	9	14	1
Especializado	140	2	6	4	18	42	61	7
Etnografía	262	-	5	7	47	81	111	11
General	144	8	21	20	45	27	17	6
Historia	111	2	7	3	30	27	36	6
Otros	5	-	-	-	1	1	3	-
TITULARIDAD								
PÚBLICA	992	31	81	78	213	256	295	38
Admón. Estado	151	25	29	27	48	17	5	0
Autonomía	140	3	8	15	31	32	45	6
Local	669	3	43	34	126	200	233	30
Otros	32	0	1	2	8	7	12	2
PRIVADA	439	6	26	37	91	135	126	18
MIXTA	33	1	6	1	6	7	11	1

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014: 34)

La tabla refleja un crecimiento de la oferta museística coincidiendo con la desaparición de la dictadura y que avanza en paralelo al proceso de democratización experimentado

por la sociedad española. Mientras que durante las décadas de 1970 y posteriores, hasta el año 2000, se desencadena un boom de la tipología contemporánea, cuyas propuestas son impulsadas principalmente por gobiernos locales, el siglo XXI inicia una desaceleración que Rafael Azuar (2008: 25) atribuye a una cierta saturación de la oferta museística. En definitiva, la eclosión de museos que tiene lugar en España, además de ser consecuencia de las reivindicaciones identitarias y del deseo de modernidad, es también fruto de la función social atribuida al museo, pues además de conservar, investigar y difundir el patrimonio, se convierte en espacio cultural al servicio de la sociedad, tal y como reclamaba la Nueva Museología.

Además, la bonanza económica vivida en España a partir de los años 90 del siglo XX, unido al apoyo económico de la Unión Europea procedente de determinados programas y ayudas, posibilita la creación de una serie de nuevas infraestructuras sociales y culturales. El museo fue una de ellas cuyo desarrollo tuvo una doble vertiente:

- 1) Por un lado, se generaliza el prestigio del “museo estrella”. Las ciudades españolas manifiestan el deseo de poseer un museo, fundamentalmente de arte contemporáneo, que transmita modernidad y cierta dosis de fetichismo, convirtiéndose irremediabilmente en un lugar de peregrinaje para el turista (Victor, 2008).
- 2) Y por otro lado, los programas de desarrollo rural y local promueven otra expansión museística que aspira no solo a corroborar el compromiso político adquirido con los ciudadanos de acceso a la cultura, sino a convertirse en un reflejo de la identidad⁴⁰ de la población local.

En la entrevista realizada al profesor Oscar Corral Navajas (Victor, 2008) éste resume la situación de los treinta últimos años de museología en España como la de la preocupación por aumentar la oferta del número de espacios culturales –ya sean museos o centros de arte- y la de la industria turística. Objetivos, que aun habiéndose cumplido,

⁴⁰ La tipología museística que mejor encarna esta vocación corresponde al ecomuseo.

no han resultado inocuos ya que han acarreado una serie de problemas materializados en los siguientes términos:

- Una excesiva politización en la toma de decisiones a la hora de idear y ejecutar proyectos sociales y culturales. La intervención ciudadana y la democracia cultural resultan muy escasas, pues se parte, en gran medida, de la imposición de una decisión política que no ha nacido desde abajo.

- Una participación social deficitaria. Las estrategias de los museos se gestan desde el interior de la institución por una minoría para ser proyectadas hacia el exterior, sin atender la posibilidad de un diálogo entre ambas partes. Se produce, por tanto, una especie de “despotismo ilustrado” donde todo se hace pensando en el pueblo, pero sin el pueblo.

- Un turismo volcado principalmente en el consumo, que si bien puede considerarse un apoyo, puede devenir en una amistad engañosa⁴¹.

A todo esto se añade que el museo no ha resultado inmune a la crisis económica, de consecuencias globales⁴², que el mundo padece desde el año 2008. Numerosos organismos vinculados con el patrimonio, tanto de carácter internacional (ICOM, UNESCO, IIC -The International Institute of Conservation of Historic and Artistic Works-), nacional (IPCE -Instituto del Patrimonio Cultural de España-) o regional (IAPH -Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico-) han venido denunciando los efectos⁴³ de la drástica disminución de la ayuda económica percibida por los museos y entornos patrimoniales procedentes tanto de la Administración pública como del sector privado (Bustamante Ramírez, 2013).

⁴¹ Léase al respecto Grande Ibarra, Julio (2001). “Análisis de la oferta de turismo cultural en España”. En: *Estudios turísticos*, nº 150, pp. 15-40. Disponible en <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-150-2001-pag15-40-87321.pdf> que relata la tormentosa relación que se establece entre turismo y patrimonio y sus efectos. Y como anécdota baste citar la degradación que las visitas en masa ocasionaron a los alrededores del Museo del Louvre en sus comienzos (Gutiérrez Usillos, 2012: 20).

⁴² El alto nivel de conectividad del mundo explica por qué una crisis desencadenada en un determinado lugar o sector de actividad se propaga y extiende a otros campos (Chagas, 2010: 86).

⁴³ Estos organismos de referencia han centrado sus debates y reuniones en torno a los efectos de la crisis económica sobre el patrimonio. Sirva de ejemplo, el III Encuentro Iberoamericano de Museos que se celebró en 2009 bajo el lema “Los museos en un contexto de crisis”. El artículo de Mario Chagas en la *Revista Museos.es* –núm. 5-6- recoge las principales aportaciones realizadas durante el encuentro dedicado a examinar la situación de los museos en el marco de la crisis internacional.

Los recortes han provocado que muchos centros se hayan visto obligados a cerrar sus instalaciones; a hacer públicas las grandes dificultades de financiación y liquidez por las que atraviesan; y/o a menoscabar las condiciones de trabajo de sus profesionales generándose una considerable pérdida de talento⁴⁴.

En España, el Espacio Torner de Cuenca, que anunció un cierre temporal hasta marzo de 2012 (ABC.es, 2011), mantiene clausuradas sus instalaciones transcurridos más de dos años desde ese plazo; lo mismo que el Museo Chillida-Leku de Hernani cuyas puertas se cerraron al público definitivamente en marzo de 2011 (Museo Chillida-Leku). El caso del Museo de América en Madrid no es tan dramático, pero desde principios de 2014 tiene reducido su horario de visitas exclusivamente a la mañana, permaneciendo cerrado por la tarde⁴⁵. Sin embargo, el aumento del número de casos de museos que cesan su actividad no solo afecta a instituciones españolas, sino que es extensible a nivel mundial⁴⁶.

Ante este panorama, el Consejo Internacional de Museos (ICOM) organizó en abril de 2013 la conferencia internacional “Políticas públicas para los museos en tiempo de crisis” para instar a los gobiernos a que apoyen a la cultura y a los museos en esta época especialmente delicada en términos económicos. La conferencia dio como resultado la denominada Declaración de Lisboa, un documento que bajo el título “Apoyar a la cultura y los museos para enfrentar la crisis mundial y construir el porvenir” (ICOM,

⁴⁴ Titulares como estos dan cuenta de ello: “El MACBA anuncia el despido de nueve de sus empleados y prevé más recortes” (Coyle, 2012) o “Artium presentará un ERE con despidos y bajada de sueldos” (González, 2012). Sobre las condiciones laborales de los trabajadores de museos léase el estudio “Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España” elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012). Disponible en:

<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/ImageServlet?img=C-14316.jpg>.

⁴⁵ Otros ejemplos de clausura temporal o definitiva se encuentran en el Museo de la Ciudad de Madrid, cerrado desde el 1 de agosto de 2012 o el Museo CosmoCaixa de Madrid, desde enero de 2014.

⁴⁶ En marzo de 2013 se conocía que tras 125 años de historia el Museo Nacional de Bosnia-Herzegovina cerraba sus puertas por falta de financiación (DiariodeNavarra.es, 2013). Y la Asociación de Museos revela que los museos británicos han recortado personal en el periodo 2012-2013 y han incrementado el número de becarios y voluntarios que trabajan sin remuneración alguna (ElMundo.es, 2013).

2013) presenta al museo como un excelente recurso que no sólo procura conocimiento y educación sino que también contribuye al desarrollo económico y social⁴⁷.

Los firmantes, presidentes de las delegaciones de ICOM en Europa, suscriben el valor del museo como instrumento de crecimiento sostenible defendiendo que la inversión en patrimonio no representa un lujo sino una oportunidad de crecimiento y que la cultura y los museos no son un pasivo, pues sus actuaciones fortalecen la cohesión y el desarrollo social: “Nuestras identidades nacionales y europeas están cimentadas en un patrimonio cultural común que no es un mero recuerdo del pasado, sino un instrumento esencial para entender el presente y planificar el futuro” (ICOM, 2013: 2).

A pesar de los recortes y de forma paralela a estos, asistimos paradójicamente también a un aumento de la demanda cultural de los ciudadanos que ha llevado a que centros como el Museo Carmen Thyssen de Málaga o el Museo del Prado amplíen sus horarios. El primero de ellos lo hace de manera puntual y coincidiendo con la formalización del programa municipal “Alterna en la movida” que añade una franja de visitas nocturna al museo de 22.00 a 1:00 horas. Y el segundo, el Museo del Prado, abre permanentemente, desde principios de 2012, todos los días de la semana, estimándose que dicha medida podrá tener una repercusión en el PIB de 80 a 90 millones de euros (Seisdedos, 2011).

1.2.2 Las nuevas funciones adquiridas. La socialización del conocimiento

Como se ha podido comprobar en el apartado anterior, las últimas revisiones conceptuales a las que se ha visto sometido el término museo han favorecido un cambio de prioridades –que encuentra su máximo exponente en el paso del objeto al sujeto como eje articulador- y un aumento significativo de la función social del museo que ha dado como resultado la aparición de nuevas tareas.

⁴⁷ En esta misma línea se circunscriben las palabras de Miquel Sabaté y Roser Gort quienes definen al museo como “herramienta de dinamización económica y social de su entorno” (2012: 126).

Si la tradición de los museos desde el siglo XVIII fue preferentemente la de conservar e investigar las particularidades de los objetos que éste protegía, desde mediados del siglo XX el museo proyecta sus aspiraciones al logro de la educación y la comunicación de su conocimiento al público general (Carreras Monfort, 2008: 287). Esta transformación, que no se entiende si no es en el contexto de la democratización de la cultura, trae consigo la superación del concepto de cultura elitista y el acceso democrático a la misma. A instancias de estos principios se articularon las posteriores políticas culturales occidentales (Fernández Prado, 1991).

Actualmente, la difusión –término que se ha impuesto al de divulgación por el carácter peyorativo de las palabras “vulgo” y “vulgarización” que se asocian a éste- constituye una función plenamente adoptada por el museo en su condición de espacio integrador (Valdés Sagües, 1999). A través de la difusión se pone en relación al museo con la sociedad, haciendo extensible el contenido de las colecciones del museo al público; se transmite el mensaje del patrimonio protegido; y se dan a conocer los fines y valores de la propia institución (Valdés Sagües, 1999: 57). Esto hace que la función difusora sea muy amplia y englobe todo tipo de medios (exposiciones, actividades pedagógicas, publicaciones, acciones de carácter lúdico...) y se dirija a todo tipo de públicos (escolares, familias o público especializado, entre otros) pues su labor es principalmente de intermediación.

Por tanto, y como suscribe María Luisa Bellido Gant (2001: 215) la difusión no debe entenderse como una vulgarización del contenido del museo, ni como una actividad menor destinada a aligerar las actuaciones más científicas de la entidad, sino como el conjunto de acciones encaminadas a conocer, valorar y disfrutar del museo por el mayor número de visitantes.

Esta función divulgativa a la que numerosos autores hacen referencia como prioritaria (Valdés, 1999; Bellido, 2001; Bonilla y Vacas, 2012) ha visto multiplicar tanto los esfuerzos realizados por parte de trabajadores y autoridades como las herramientas facilitadoras de su actividad, especialmente a partir de la adopción de las TIC,

contribuyendo considerablemente a mejorar la efectividad del proceso comunicativo del museo con la sociedad.

Además, la revalorización de la prestación comunicativa del museo ha quedado patente con la inclusión de departamentos específicos de comunicación –en algunas ocasiones también llamados de difusión, de acción cultural o de educación (Valdés Sagüés, 1999: 150)- que tienen como designio el trazar puentes entre la institución y sus públicos, entre los que también se encuentran los medios de comunicación⁴⁸, planificando actividades dirigidas a una amplísima gama de destinatarios, lo que requiere “una metodología de trabajo basada en la investigación continuada” (Sabaté y Gort, 2012: 32).

Educación para progresar

Respecto a la vertiente educativa del museo, Robert Anderson, el que fuera hasta 2002 director del *British Museum* de Londres, considera que la pedagogía museística, es decir la puesta a disposición del público de instrumentos e informaciones que le ayuden a comprender lo que tiene delante, representa uno de los cambios más importantes que los museos del siglo XXI han de acometer.

“El mayor cambio es el pedagógico, los objetos no se explican solos (...). Comisarios y directores deben recordar que su razón es el público. A veces el museo es más un centro de cultura para comisarios que para el público. Hay que mantener un nivel elevado de investigación y publicaciones, pero siempre para poder entender mejor el material que se expone y trasladar ese conocimiento al visitante.” (Barranco, 2001: 36).

Y cuando Anderson es preguntado por el posible riesgo de banalización que pueden sufrir los contenidos, éste responde: “Estoy a favor de un mayor entendimiento, no de bajar el nivel” (Barranco, 2001: 36). Por consiguiente, el museo ha de entenderse como un espacio de experimentación y desarrollo creativo del individuo (Almazán Fernández, 2007: 100). Sobre esta línea de pensamiento se mueve la opinión del museólogo Josep

⁴⁸ Léase al respecto el estudio realizado por Antonio Barybar Fernández y Juan Antonio Ibáñez Cuenca (2012) “La gestión de la comunicación museística” en *Telos*, en el que se aborda el estudio de la relación profesional entre los gabinetes de prensa de los museos y las redacciones de medios de comunicación especializados, además de identificar los canales de comunicación más habituales utilizados entre ellos.

Ballart Hernández para quien la intención que subyace en las personas para acudir a un museo es el de alcanzar un nuevo conocimiento.

“La gente acude a los museos a aprender. Este propósito básico genérico no estorba a otros, igualmente nobles, razonables y muy humanos -entretenimiento, socialización, reconocimiento social, mejora de la autoestima-, ni estos a aquel (...). Por tanto, cuanto mayor sea la preocupación por la variable público, más énfasis se deberá poner en la función educativa del museo” (Ballart Hernández, 2004: 95).

De este modo, Miquel Sabaté y Roser Gort (2012: 54) defienden que el museo debe comprometerse a responder a las necesidades particulares de sus públicos y ofrecer, en la medida de sus posibilidades, la máxima variedad de actividades educativas que tengan en cuenta distintos estilos de aprendizaje y niveles de interés.

La educación, tradicionalmente mal asociada a la etapa escolar, pasa a identificarse, a partir de los años 60 con un concepto más amplio, el de aprendizaje, y a poder ejercerse en cualquier lugar y momento de la vida. En consecuencia, deja de limitarse a la escolarización o la asistencia a un centro académico *ex profeso* y se abre a otros ámbitos, como el hogar, las amistades, la comunidad, los medios de comunicación, las bibliotecas o los museos (Pose Blanco, 2006) que demuestran tener un alto potencial educativo (Hooper-Greenhill, 1998: 51).

Mediar para comprender

Un importante número de investigadores defienden la máxima de que el arte no se explica por sí sólo⁴⁹ (Santacana Mestre, 2006; Morales Miranda, 2008; Morales y Ham, 2008; Vilar i Roca⁵⁰, 2010; Steinbrenner, 2011) sino que necesita de la intermediación e

⁴⁹ A pesar de la rotundidad de esta aseveración y del apoyo hacía la misma de muchos teóricos, Joan Santacana Mestre (2006) reconoce que hay quienes opinan que el arte sí habla por sí solo y lo consideran un medio y una forma de expresión en sí mismo, siendo la comunicación una de las funciones principales del arte. Y así, quienes apoyan esta teoría creen que los elementos de mediación, sean de la naturaleza que sean, impiden la percepción espontánea de la pieza.

⁵⁰ Gerard Vilar i Roca (2010: 86) señala que los filósofos y eruditos alemanes Friedrich von Schlegel, Walter Benjamin o Theodor W. Adorno eran defensores de la necesidad de la mediación en el arte a través de la crítica considerando que ésta completaba a la obra.

interpretación del patrimonio⁵¹. Si bien es cierto que la condición del arte como vehículo de expresión podría resultar suficiente para su deleite, sin embargo, su correcta comprensión no se alcanza hasta que, por un lado, se conocen las claves contextuales que lo propiciaron y, por el otro, se tienen las nociones adecuadas de las convenciones formales y simbólicas utilizadas por el artista en su producción (Santacana Mestre, 2006).

Con el propósito de guiar este proceso de descubrimiento, aparece la denominada mediación cultural, expresión acuñada en Francia, que alude a la intermediación que se produce sobre las creaciones culturales, tanto artísticas, como científicas o de cualquier otro tipo, para que puedan ser comprendidas por los diferentes sectores de público con la intención de “hacer participar al mayor número posible de personas del placer de la contemplación informada y documentada, del patrimonio artístico y cultural” (Valdés Sagües, 1999: 109).

Joan Santacana Mestre (2006: 129) denuncia que es frecuente que durante el proceso de planificación de una muestra se presuponga que el público no tiene ningún interés en conocer cómo se hicieron y por qué motivo los objetos expuestos, imponiéndose la voluntad de los comisarios por explicar la obra acabada, es decir, el resultado final, sin tener en cuenta el propio proceso de creación artística. A pesar de todo, los museos, y de manera más concreta las exposiciones, se apoyan en diferentes elementos de intermediación siendo los más frecuentes las informaciones textuales; los interactivos; las producciones audiovisuales; y la intermediación humana representada principalmente por los profesionales que ofrecen un servicio de guía y de mediación cultural en el museo.

Si mientras que la tarea educativa puede condensarse en la aportación de conocimientos, la mediación, siguiendo a Valdés Sagües (1999: 114), procura el desarrollo de la

⁵¹ La interpretación del patrimonio es definida como la disciplina que a partir de la aplicación de diferentes técnicas de comunicación estratégica busca evidenciar el significado, importancia y valor de determinado patrimonio visitado por el público (Morales Miranda, 2008: 55). A este proceso también se le denomina difusión, divulgación o socialización del patrimonio (Morales Miranda, 2008: 57).

capacidad del público para el ocio, el placer, las relaciones sociales y, en todo caso, el despertar de su deseo por aprender, más que el aprendizaje en sí. Para que el museo se convierta en estimulador de inteligencias personales necesita implementar actividades que las generen y que vayan más allá de la mera difusión de información plana, pues el paso de la sociedad de la información a la del conocimiento exige a las instituciones culturales, además de procesar ese conocimiento que atesora, saber transmitirlo a través de la experimentación. De ahí la proyección de actividades de todo tipo, desde talleres, recorridos temáticos, ciclos de cine o conciertos de música (Hernández Ledesma, 2009).

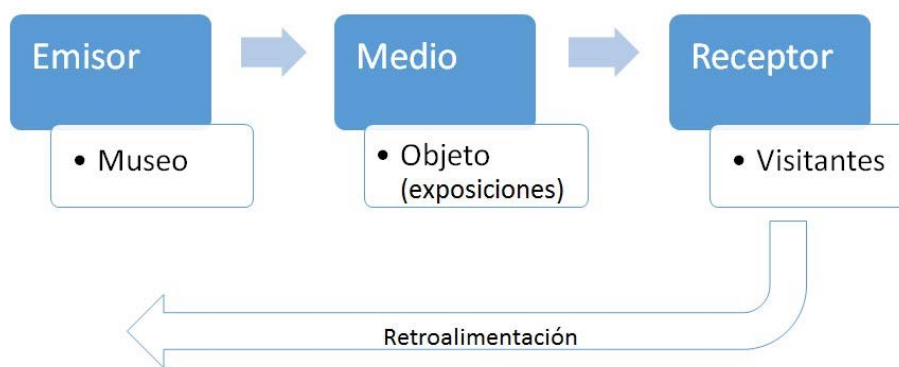
Comunicar para relacionar

Aunque la naturaleza comunicadora del museo es una prestación reconocida por prácticamente toda la comunidad científica (Hooper-Greenhill, 1998; Domínguez González, 2002; Hernández Hernández, 2011a), el epicentro del debate se centra en la determinación del tipo de comunicación que desde él emana. Para algunos (Hodge y D'Souza, 1979; Huyssen, 1994; Baudrillard, 2005), la vocación expositiva del museo condiciona que su comunicación esté próxima a los sistemas de comunicación de masas, -como es la televisión o los medios impresos-, mientras que para otros (Hooper-Greenhill, 1998; Santacana y Martín, 2010; Hernández Hernández, 2011a) la capacidad para recibir una respuesta (*feedback*) por parte del usuario hace que la comunicación del museo se pueda identificar con la comunicación "natural". A pesar de que la aparición de Internet ha aumentado las posibilidades para que el museo practique un modelo de comunicación bidireccional, semejante al que se lleva a cabo "cara a cara", la tecnología no lo es todo y es preciso un cambio de actitud previo para ejercerlo plenamente (Martínez Sanz, 2012).

Duncan Cameron aplica la Teoría de la Comunicación, enunciada en los años 40 del siglo XX por el ingeniero y matemático Claude Elwood Shannon, a la institución museística aportando como resultado este esquema (figura 1.1) donde el rol del emisor es asumido por el propio museo; el medio a través del cual se comunican los mensajes recae en los objetos o "cosas verdaderas"; y el receptor es encarnado por la figura del

visitante. Cameron⁵² añade la retroalimentación o *feedback*, previamente aportada por Melvin De Fleur al modelo de Shannon.

Figura 1.1. Modelo de comunicación aplicado al museo por Duncan Cameron (1968)



Fuente: elaboración propia a partir de Hooper-Greenhill (1998)

La retroalimentación supone la constatación de que el mensaje, no solo ha llegado a su destino, sino que ha sido comprendido. En consecuencia, se verifica que hay una sintonía entre el mensaje emitido y el recibido y que el medio adoptado es el correcto (Hooper-Greenhill, 1998: 68). Su valor es tal, que buena parte de los estudios de visitantes centran su análisis en el tipo de retroalimentación lograda, capturada principalmente en la asistencia y participación del público en las actividades específicas organizadas por el museo y en su predisposición y respuesta a las encuestas formuladas (Castellanos Pineda, 2008: 26).

La introducción del *feedback* en cualquier proceso comunicativo supone romper con la linealidad inicial del modelo y otorgar un papel más activo al receptor del mensaje quien participa en la definición de su significado. “Cuanto mayor sea el proceso de

⁵² Cfr. el modelo comunicativo aplicado al museo desarrollado por Cameron con el formulado por los estadounidenses Knez y Wright (1970) y posteriormente por el inglés Roger Miles (1985) –ambos desentrañados por Eileen Hooper-Greenhill (1998: 70)- los cuales evolucionan y complejizan el modelo inicial de Cameron del que beben directamente.

compartir, mayor comunicación, y probablemente más efectiva” (Hooper-Greenhill, 1998: 68).

A partir de la contribución de Guisasola (2012: 13-14) que reconoce que la comunicación entre museo y público dispone de muchas aristas, se concluye que, a grandes rasgos, ésta se desarrolla principalmente a través de:

- . La exposición, su mensaje y su correspondiente contextualización, distribución espacial y actividades relacionadas.

- . Las campañas informativas, de publicidad y relaciones públicas llevadas a cabo para dar a conocer la existencia de dichas actividades y propiciar su visita, dando como resultado una folletería concreta (banners, trípticos o banderolas, entre otras opciones).

- . Las comunicaciones que se producen en el espacio digital, tanto en las plataformas propias de la institución (página web, foro, blog...) como las que se gestan fuera, especialmente en redes sociales.

1.3 El público en el museo

Si bien es cierto que durante un largo periodo el museo vivió de espaldas a la sociedad y adoptó una postura eminentemente disciplinal y enciclopédica (Alonso Fernández, 1999: 5), su existencia, como toda organización inserta en un sistema mayor, ateniéndonos a la Teoría de Sistemas, estuvo y está condicionada por su entorno (Grunig y Hunt, 2003).

La relación entre el museo moderno, fruto del periodo de la Ilustración, y el público ha experimentado una evolución conforme a las circunstancias y demandas sociales de cada momento. Y es que lo que en principio era patrimonio exclusivo de una élite, principalmente política y económica, con la llegada de los estados modernos, a mediados del siglo XIX, inicia un proceso de apertura y accesibilidad que a día de hoy sigue reforzándose (Sabaté y Gort, 2012: 21).

El público es, junto con la colección que atesora, el elemento que mejor define al museo; representa su *raison d'être* pues “sin el público el museo dejaría de tener sentido” (Valdés Sagüés, 1999: 143). Todas las acciones y funciones desempeñadas por el museo: conservación, investigación, comunicación, educación... tienen como finalidad que el público conozca y disfrute sus obras llegando a producir una vinculación prácticamente indisoluble entre público y museos. La sociedad, heredera legítima del conjunto de objetos que configuran las colecciones, es a quien se deben las instituciones patrimoniales custodias del mismo (Sáenz Aliaga, 1993).

Aunque el público visitante siempre ha estado presente en los museos, durante siglos éste fue minoritario, de elevados conocimientos y adscrito a la élite social y cultural del momento. El cambio de paradigma experimentado hacia mediados del siglo XX posibilitó que el contacto entre usuario y museo pasara a un primerísimo plano, convirtiéndose en el aspecto más decisivo de la museología actual. A pesar de todo y durante mucho tiempo se habló y trató al público como si de una masa uniforme se tratara (Checa, 2008). Sin embargo, el interés creciente mostrado por el visitante por ser mejor atendido, los cada vez más extendidos estudios de público y la aplicación de diversas técnicas de marketing han contribuido a que de manera definitiva se hable de públicos, en plural, con la intención de distinguir los distintos grupos que integran todo el conjunto (Valdés Sagüés, 1999: 145).

La reorientación de los museos hacia la sociedad ha promovido una imagen del museo como una institución cultural al servicio de todos, descrita como el paso de un museo-almacén a un museo-vivo (Alonso Fernández 1999: 15) o como la transición de un templo a un foro (Río Castro, 2009: 122). Sin embargo, también el museo ha cambiado su percepción y, en consecuencia, su vinculación con la audiencia abandonando el rol de pasivo receptor.

Y si hay algo que demuestra que la escala de valores del museo ha sufrido una transformación es que la calidad de un museo ya no se mide a través de su colección, sino mediante su capacidad para brindar un servicio al público. Gail Anderson lo expresa de la siguiente forma: *The collection holdings are no longer viewed as the*

*primary measure of values for a museum; rather, the relevant and effective role of the museum in service to its public has become the core measuring stick*⁵³ (2004: 4).

La museóloga y catedrática Aurora León (1990: 76) fija el estudio de la realidad del museo en torno a cuatro componentes que han acabado por imponerse como un clásico del análisis del museo, formado por los siguientes elementos:

- La sociedad a la que el museo sirve, es decir el público museístico.
- La planificación, como sinónimo de gestión del museo.
- El continente museal, que contempla no solo la arquitectura del museo sino los efectos e impacto que tiene sobre el territorio. Aspecto abordado específicamente en el punto 1.1.4 *Los efectos colaterales y rehabilitadores del museo en la ciudad*.
- El contenido, es decir la colección y fondos allí dispuestos.

El interés de la institución museística por empatizar con los públicos ha contribuido a que éste se haya convertido en un espacio democrático y abierto a todos (Hernández Hernández, 2011b), lográndose alejar de la percepción decimonónica que lo calificaba como “cementerio de cadáveres”. El aura sagrada que acompañó durante siglos al museo, y que se remonta a la época clásica cuando el *mouseion* era un espacio de culto e inspiración personal, desaparece con la inclusión de la demanda social.

La adopción de esta nueva actitud, basada principalmente en el establecimiento de un vínculo entre el público y el museo, y entre el sujeto y el objeto, propició el desarrollo de nuevas tareas que venían a cubrir el vacío social acumulado durante décadas y que quedaba sintetizado en la necesidad de atender al público emergiendo deberes como la transmisión al exterior de información relativa al ejercicio diario del museo; el fomento del conocimiento y el aprendizaje a todos los niveles del saber atesorado; la divulgación y el acercamiento a otras culturas; o la interpretación de los significados contenidos en las piezas exhibidas.

⁵³ “La colección deja de ser contemplada como una unidad de medida del valor del museo, sino que la relevancia y eficiencia del museo se convierten en los principales indicadores” (Anderson, 2004: 4).

Sin embargo, para poder hacer frente a todo esto, “El museo debe conocer a su público para ofrecerle lo que éste exige y hacerlo de forma convincente” (León, 1990: 81). Esta es la principal motivación que empuja la entrada en escena de los denominados “estudios de público”, encargados, como bien indica su nombre, de dictaminar quiénes son los públicos –actuales, potenciales y no público, es decir, aquellos que no lo serán nunca- de cada centro, y las características intrínsecas de cada uno de ellos (Asensio, 2000). Eloísa Pérez Santos afirma que los estudios de público “conforman una nueva área de obtención y aplicación de conocimientos científicos cuyo objetivo es la planificación y la puesta en marcha de actividades relacionadas con el público actual y potencial de los museos” (2000: 221).

Asimismo, la multidisciplinariedad de los estudios de visitantes permite hacer un seguimiento riguroso de las actividades organizadas por el museo y con los resultados extraídos poder mejorarlas, lo que afecta directamente a la calidad de los procesos comunicativos del museo con el público (Pérez Santos, 2000: 222).

1.3.1 Los estudios de visitantes y la segmentación del público

Cuando las colecciones atesoradas durante siglos se abren a la sociedad –bien porque pasan a manos del Estado o porque los coleccionistas deciden fijar un horario de visitas- se establece el punto de arranque de un compromiso con el público que, aunque débil en sus comienzos, ha alcanzado tal grado que la dependencia actual hacia el usuario es máxima. Así se entiende que muchos autores suscriban la afirmación de que hoy día la razón de ser de un museo está en su público (Valdés Sagüés, 1999: 142; Perales Piqueres, 2004: 66).

De un público minoritario, de recursos económicos y culturales elevados, el museo ha pasado a atender una masa no uniforme de públicos, de procedencia y condición variadísima -edad, formación, intereses...- que reclama una cada vez mayor atención adaptada y que pasa irremediamente por el escrutinio de todos los aspectos configuradores del individuo a través de lo que se conoce con el nombre profesional de

*Visitor studies*⁵⁴. Pues solo así, se podrá desarrollar una eficaz estrategia, ya sea comunicativa, educativa o social (Arias Serrano, 1990: 179). Y aunque la premisa es clara,

“Desafortunadamente, muchas veces el personal del museo que plantea una exposición tiene un conocimiento muy pobre de los visitantes que la verán, y sobrevaloran su motivación, conocimientos y tiempo, mientras infravaloran sus expectativas y propósitos. El resultado de ello es que muchos visitantes no pueden aprender, se sienten intimidados, confusos, aburridos, fatigados y, en general, dedican menos tiempo del que sería necesario para beneficiarse de lo que le ofrece la exposición” (Pastor Homs, 1992: 26, citado por Sabaté y Gort, 2012: 41).

Los estudios de público nacen con la vocación de servir de fuente de conocimiento y análisis de la calidad de las actividades, principalmente expositivas, brindadas por el museo. Los primeros trabajos relacionados con este campo, impulsados por la Asociación Americana de Museos a finales de los años 20 del siglo XX en Estados Unidos (Pérez Santos, 2008: 21), se vuelcan en el análisis del comportamiento del visitante en las salas de exposición, para posteriormente ampliar su campo de estudio hacia el conocimiento del perfil sociodemográfico del público, sus motivaciones, opiniones e impacto que la exposición le causa (Valdés Sagüés, 1999: 146).

1.3.1.1 El perfil del público visitante

En el año 2007, la Subdirección General de Museos Estatales crea el Laboratorio Permanente de Público de Museos (LPPM) con el objetivo de realizar una actividad constante de investigación sobre el público de las instituciones museísticas convencidos de que los resultados de los estudios de público pueden orientar las actuaciones de los museos en aras de optimizar el cumplimiento de su función social (Garde y Valera, 2011).

⁵⁴ El término inglés *Visitor studies* se ha traducido al castellano tanto por “estudios de público” como por “estudios de visitantes” (Pérez Santos, 2000: 48) aunque hay que reconocer que las palabras público y visitante no son sinónimas.

El primer trabajo del Laboratorio (2010), *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura* y realizado entre los años 2008 y 2009, se vuelca en elaborar una instantánea de la realidad del público visitante de los museos gestionados por el Ministerio de Cultura⁵⁵, comprobando las principales características sociodemográficas de los visitantes, sus hábitos durante la visita, motivaciones, necesidades y conocimientos previos sobre el museo para establecer así el perfil tipo del visitante del conjunto de los museos del estudio y de cada uno de ellos.

De entre los resultados alcanzados por el estudio destacamos las siguientes conclusiones:

La visita al museo se realiza de forma individual. En contra de la imagen establecida de considerar a los museos como lugares donde predomina la visita de tipo escolar, los datos recogidos demuestran que la visita al museo se realiza de forma individual, entendiendo ésta como la que no se realiza en grupo organizado. Este tipo de visitantes, compuesto por adultos, jóvenes y niños, supone el 81% de los visitantes totales. A pesar de la individualidad de la visita esto no supone que se realice en solitario, sino todo lo contrario, pues un 86,5% manifiesta hacerla acompañada.

En el perfil tipo de visitante se impone el género femenino, la edad adulta, los estudios superiores y una situación actual de empleo. Los visitantes de los museos del Ministerio de Cultura son predominantemente mujeres⁵⁶, en un 52,5%; con

⁵⁵ Aunque en origen la investigación estuvo planificada para ser aplicada sobre los 16 museos gestionados directamente por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura: Museo del Greco, Museo Casa de Cervantes, Museo Arqueológico Nacional, Museo Cerralbo, Museo de Altamira, Museo de América, Museo del Traje. CIPE, Museo Nacional Colegio de San Gregorio, Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias González Martí, Museo Nacional del Romanticismo, Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA, Museo Sefardí y Museo Sorolla, finalmente solo formaron parte de la investigación 12 al ser excluidos cuatro -Museo Cerralbo, Museo del Greco, Museo Nacional del Romanticismo y Museo Nacional de Arqueología Subacuática- por permanecer cerrados al público por obras durante el periodo de toma de datos.

⁵⁶ El informe general (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2011: 234) reconoce que también otras investigaciones, como las firmadas por Lehalle y Mironer (1993), Pronovost (1996) o Hervás y otros (2009) constatan el aumento de la presencia y participación de las mujeres en el ámbito museístico.

una media de edad –referida a todo el conjunto de participantes- de 41,6 años; y con un nivel de estudios superiores en el 63,7%, mientras que en el lado opuesto, los visitantes sin estudios no alcanzan a representar el 0,5% de las visitas. La mayor parte de los visitantes dispone de trabajo (64,5%) observándose que en la mayoría de los casos, la ocupación laboral no tiene nada que ver con el contenido temático del museo al que se acude, por lo que se puede suponer que la visita responde a la intención de satisfacer una necesidad de ocio cultural (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2010: 21).

El hábito de acudir al museo se realiza principalmente acompañado. Los datos sobre la compañía durante la visita demuestran que acudir a un museo es una actividad que la gran mayoría de los visitantes realiza acompañada o en pequeños grupos -la media obtenida es de cuatro personas por grupo-. De estos, el 56% hace la visita con su pareja; el 31% con amigos, colegas o familiares y el 14,5% en compañía de sus hijos u otros niños. En este caso, la media es de 1,5 niños por grupo.

Tabla 1.2 Resumen del perfil tipo de visitante de museo

Mujer	52,5 %
Edad media	42 años
Estudios universitarios	64 %
Visita en pareja	56 %
Visita con niños	8,8%
Trabajador en activo	61 %
Reside en España	75 %
Reside fuera de España	24,5 %

Fuente: Laboratorio Permanente de Público de Museos (2010: 41)

El estudio promovido por el Laboratorio Permanente de Público de Museos (2010) concluye que el perfil del visitante de museos en España no es representativo del

ciudadano medio español, entre otros asuntos por poseer un nivel sociocultural alto, muy por encima del que tiene la media de la población española. A pesar de todo, los rasgos que caracterizan al visitante de los museos del estudio son, en lo esencial, compartidos con los visitantes de museos de los países de nuestro entorno⁵⁷, justificando la percepción social más extensiva que identifica a los museos con instituciones elitistas.

Como colofón final, la investigación llama la atención sobre la necesidad de establecer como objetivo prioritario la captación de aquellos segmentos de público poco o nada representados poniendo como ejemplo a los más jóvenes, a los mayores de 65 años, a los discapacitados, o a las personas con un bajo nivel de estudios, entre otros.

Asimismo, la *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España*⁵⁸ 2010–2011 (Ministerio de Cultura, 2011) que profundiza en aspectos relevantes del ámbito cultural, especialmente en lo que se refiere al consumo cultural de la población española de 15 años en adelante, determina que algo menos de un tercio de la población visita con regularidad el museo –al menos una vez en el último año–, otro tercio no lo visita nunca o casi nunca, y casi un 36% lo hace menos de una vez al año.

⁵⁷ En la obra *The Museum Experience* (1992) John Howard Falk y Lynn Diane Dierking definen a través de rasgos sociodemográficos al visitante estadounidense de museos como una persona blanca, de clase media, nivel adquisitivo medio-alto y buen nivel educativo. De igual modo, Kevin Moore (2001) aplica un análisis de visitantes sobre los usuarios de museos en Reino Unido concluyendo que cuanto menor es el nivel educativo y adquisitivo de estos, menor es su representación.

⁵⁸ La *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España* es una operación estadística de periodicidad cuatrienal elaborada por el Ministerio que ostenta las competencias de Cultura del Gobierno de España, y que se encuadra dentro del Plan Estadístico Nacional.

Tabla 1.3. Número de personas y porcentaje que visitaron un museo en España (2010-2011)

	Personas (miles)	%
En el último año	11.897	30,57%
Hace más de un año	13.959	35,87%
Nunca o casi nunca	13.059	33,56%
TOTAL	38.916	100,00%

Fuente: Ministerio de Cultura (2011: 136)

La publicación regular de datos relativos a los prácticas culturales en España, y más en concreto de las visitas a museos, permite la comparación entre periodos, detectándose que el número de visitantes a los museos españoles ha pasado de 42,45 millones en el año 2000 a 57,49 millones en 2010, lo que supone un incremento del 35,4% en diez años (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012: 11).

Por edades, el incremento de visitantes de los últimos años se observa principalmente en los segmentos de población de más de 35 años. Por el contrario, el público visitante de 15 a 19 años y de 20 a 24 años ha descendido un 3,1% y un 12,2% respectivamente. (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012: 11).

Tomando en consideración los datos específicos del último periodo analizado en cuanto a hábitos culturales (2010-2011) se observa que el criterio sociodemográfico que con mayor contundencia discrimina los hábitos de visita de los españoles a los museos es el nivel de estudios. Mientras un 4,3% de las personas que no tienen la escolarización básica declara haber visitado un museo en el último año, esta proporción aumenta hasta el 64% en el caso de los españoles con estudios universitarios. Y a la inversa, el segmento de población de mayor nivel educativo es el que ostenta el menor porcentaje entre los visitantes que nunca o casi nunca acuden al museo.

Tabla 1.4 Número de personas y porcentaje según la asistencia a museos

	TOTAL (miles)	Total han visitado en el últ. año	En los últ. tres meses	Entre tres meses y un año	Hace más de un año	Nunca o casi nunca
TOTAL (miles)	38.916 ⁵⁹	11.897	5.876	6.021	13.959	13.059
%	100	30,6	15,1	15,5	35,9	33,6
NIVEL DE ESTUDIOS						
Sin completar escolarización	2.291	4,3	2,3	2,0	20,4	75,3
Escolarización básica sin título	7.392	11,9	5,3	6,6	34,6	53,5
Escolarización básica con título	11.869	21,6	9,1	12,6	41,4	36,9
Bachillerato	5.212	38,8	18,9	19,8	38,1	23,2
Formación profesional	5.460	37,5	18,4	19,1	40,5	22,0
Enseñanza universitaria	6.691	64,0	35,3	28,6	27,2	8,8

Fuente: Ministerio de Cultura (2011: 136)

A esta conclusión también llega el clásico de Pierre Bourdieu y Alain Barbel, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public* (1969)⁶⁰, el más importante, hasta la fecha, estudio elaborado en Europa sobre consumo cultural en museos de arte (García Blanco, 2001-2002: 175; Castellanos Pineda, 2008: 84; Checa, 2008), que dictamina que solamente aquellos públicos que ya poseían una previa formación cultural, basada sobre todo en un entorno social y familiar favorable, continúan visitando regularmente los museos después de su etapa de estudiantes, ya que el gusto por el arte –la “necesidad cultural”- no es algo innato al hombre sino que brota de la práctica asidua y prolongada (Bourdieu y Barbel, 2003: 172).

En relación a este aspecto se encuadra la petición de Aurora León (1990: 329) quien considera necesaria una revisión de la política educativa ofertada por los gobiernos para

⁵⁹ Se advierte un error en la tabla publicada por el Ministerio de Cultura (2011: 136) en la *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2010-2011* ya que la suma de los visitantes por nivel de estudios no da como resultado 38.916 individuos sino uno menos, 38.915.

⁶⁰ La versión traducida al español lleva el título de *El amor al arte. Los museos europeos y su público* (2003)

garantizar la preparación sociocultural que requiere el acceso a los museos cuyo patrimonio pertenece a todos los ciudadanos.

1.3.1.2 El mapa de públicos del museo. Tipos de visitantes

En la elaboración del mapa de públicos del museo éste no solo ha de tener en cuenta a los visitantes –reales o potenciales- sino también a los denominados grupos de interés o *stakeholders* definidos como los actores sociales que intervienen con su influencia en el devenir de la institución o viceversa, es decir, que su desarrollo puede verse afectado por las decisiones o actividades adoptadas por el museo. Esta dependencia hace indispensable que el museo preste una atención personalizada y continuada en el tiempo a cada uno de sus *stakeholders*, entre los que encuentran: los medios de comunicación, la Administración pública, las empresas patrocinadoras o mecenas, los líderes de opinión o prescriptores de la organización, los propios trabajadores u otras entidades museísticas afines.

Evidentemente los usuarios son también un importante grupo de interés, tanto porque pueden ser influenciados por la institución, como por tener la capacidad suficiente como para afectar con sus actuaciones el devenir del museo. A pesar de esto, el grupo formado por los visitantes ha adquirido tal envergadura –agrupa a un conjunto de individuos tan heterogéneo- que éste reclama una segmentación para ser tratado en consonancia con sus cualidades y necesidades. Santos Mateos (2012: 40) realiza una primera clasificación del público atendiendo a su predisposición en: no visitantes, visitantes ocasionales y visitantes habituales.

Como su propio nombre indica, los no visitantes son aquellas personas que nunca han visitado un museo, mientras que el visitante ocasional lo hace de manera esporádica. Ambos configuran el público potencial del museo, pues de la pericia de éste y de su capacidad para ofrecerles algo que les atraiga va a depender que estos segmentos de público se acerquen a la institución por primera vez o lo hagan de forma más asidua.

En contraposición al concepto de público potencial se encuentra el de público real, representado a través del visitante habitual, aquel que participa, aunque solo sea con su presencia –ya sea ésta virtual o real- de las propuestas del museo frecuentemente. La gestión de la comunicación en este caso ya no estaría enfocada hacia la captación, como en el caso anterior, sino hacia la fidelización, a la composición de una comunidad fiel de usuarios. La investigadora Laura Almazán Fernández (2007) señala en su tesis doctoral los rasgos que caracterizan y separan al público real del potencial y que resumimos en la figura 1.2.

Figura 1.2 Relación de cualidades que definen al público real y al público potencial

PÚBLICO REAL	PÚBLICO POTENCIAL
Fiel a la institución museística	No es fiel a la institución. Conocidos como público ocasional
Explorador y selectivo	Atraído por los productos «estrella»
Conectado con el arte a través del entorno familiar o por su profesión o estudios	No visita los museos de su ciudad, pero cuando hace turismo fuera de ella acostumbra a acudir a los museos del lugar que visita
A priori conoce el museo que va a visitar	Visitante de museos emblemáticos
Sus visitas son frecuentes, por lo que no sobrepasan el año	Prefiere la saturación visual y física antes que la selección de determinadas obras o salas. Necesita verlo todo en poco tiempo.
Tiene una verdadera motivación intrínseca, y no se deja llevar por los productos «estrella».	Utiliza la fotografía compulsiva como recurso del «ahí he estado yo»
No se obsesiona con verlo todo, prefiere dedicar varios días y deleitarse	Asiduo de las tiendas de los museos donde pasa más tiempo que en el propio museo

PÚBLICO REAL	PÚBLICO POTENCIAL
Aunque no entienda la obra de arte, su actitud no es de rechazo, sino que intenta averiguar y profundizar más	Rechaza todo aquel tipo de arte que no entiende visualmente. Frustración comprensiva.
Atento a las infraestructuras de los museos a las que juzga con regularidad	Dependencia de la cultura popular, por lo que compara constantemente las obras más conocidas con los nuevos lenguajes plásticos
Conoce los diversos lenguajes plásticos, así como a los artistas más representativos	No se mueve en un ámbito conectado con el arte, aunque lo considera importante. La visita a un museo les resulta inusual y, en cierta manera, extraña.

Fuente: elaboración propia a partir de Almazán Fernández (2007: 71)

Si la expansión de los museos coincide, como ya se ha expuesto anteriormente, con un aumento del nivel de vida, de la educación reglada y del tiempo de ocio de los ciudadanos, Marilyn G. Hood (1983: 51) identifica los seis atributos asociados a la forma de emplear el tiempo libre mejor valorados y que condicionan la elección de los públicos en cuanto a las alternativas ligadas con el ocio –sector donde se enmarca a los museos-. Así, el público prefiere las actividades que le reporten:

- una mayor interacción social. Poder compartir el tiempo con alguien
- hacer algo útil
- sentirse a gusto y cómodo en el entorno
- experimentar algo nuevo o distinto
- tener la oportunidad de aprender
- participar activamente

Miquel Sabaté Navarro y Roser Gort Riera señalan a la experiencia como la clave para lograr que el visitante potencial –aquel que no demuestra un especial interés por los museos, ya sea por desconocimiento o por no sentirse identificado con él- “pase de una primera visita casual a frecuentar el museo” (2012: 19) y con el tiempo se convierta en un miembro activo del mismo.

Capítulo 2. INTERNET Y LA WEB 2.0. UN NUEVO MODELO COMUNICATIVO EN EL MUSEO

2.1 El Museo en el ciberespacio. Los límites de la (in)dependencia del Museo *online*

- 2.1.1 El Museo virtual como museo imaginado
- 2.1.2 Las primeras páginas web de museos y su evolución
- 2.1.3 Cualidades de los *sites* de museos. Principios reguladores

2.2 Museos, Web Social y usuarios. El inicio de una relación entre iguales

- 2.2.1 La dinámica relacional de la Web
- 2.2.2 La supremacía del usuario en la Red: El internauta ante el museo
- 2.2.3 Principales herramientas de comunicación web: estado de la cuestión y retos de futuro
 - 2.2.3.1 El blog en la estrategia comunicativa del museo
 - 2.2.3.2 La gestión del perfil de museos en redes sociales
 - 2.2.3.3 Dispositivos móviles. El avance de las aplicaciones web

2.3 El ejercicio de la participación en el museo

- 2.3.1 La participación del individuo en el ámbito artístico y cultural
 - 2.3.1.1 El espectador en la construcción del significado de la obra
- 2.3.2 El Museo participativo: el poder de la colaboración a través de la Red
 - 2.3.2.1 La inteligencia colectiva
 - 2.3.2.2 El *crowdsourcing*

2.1 El museo en el ciberespacio. Los límites de la (in)dependencia del museo *online*

Los comienzos de Internet se sitúan en Estados Unidos en la década de 1960 y emergen ligados a ARPA⁶¹ con un uso restringido a fines militares y defensivos. Dos décadas después, Internet se abre paso en el ámbito educativo, y más concretamente en el universitario, para conectar proyectos e instituciones separadas físicamente pero unidas por intereses investigadores comunes. Sin embargo, no es hasta 1990 cuando el uso de Internet se extiende al resto de la sociedad. Desde entonces su progresión y engarzamiento a todos los aspectos de la vida del hombre han resultado cuanto menos espectaculares.

En la II edición de la más importante conferencia internacional dedicada a la reflexión sobre la relación entre museos y la Web, *Museums and the Web*, Jackson, Bazley, Patten y King (1998) ya vaticinaron que irremediabilmente Internet cambiaría la relación entre el museo y sus usuarios alertando de la exigencia alentada por la Web de intervenir en el diálogo que los ciudadanos tienen sobre el museo y todo lo que le rodea.

En consecuencia, la presentación unidireccional e incuestionable de contenidos, como mecanismo para reafirmar la autoridad del museo “tendrá que evolucionar hacia una relación más interactiva y sensible a través de los nuevos medios electrónicos” (Jackson *et. al.*, 1998). Y no hacerlo, es decir, permanecer de espaldas a los cambios exigidos, comprometería la continuidad del museo, arriesgando su influencia en la sociedad más joven (Portús, Rius y Solanilla, 2009).

⁶¹ La agencia gubernamental de investigación, ARPA (Advanced Research Projects Agency) fue creada en 1958 por Estados Unidos en respuesta a los desafíos tecnológicos y militares de Rusia, durante la Guerra Fría. De esta agencia surge, una década más tarde, los fundamentos de la futura red global de computadores Internet.

Francisca Hernández Hernández publicaba en el 31º Simposio internacional de ICOFOM⁶², *Museos, museología y comunicación global*, celebrado en Shanghái, que los fuertes cambios sociales motivados por las nuevas tecnologías hacen más necesario que nunca redefinir el concepto de museo y dejar atrás la concepción de espacio de clasificación y depósito de objetos. El cambio es claro: pasar de configurar colecciones de objetos a elaborar colecciones de conocimientos que puedan ser transmitidos universalmente (2008: 75). De la misma manera que todas las innovaciones tecnológicas han acabado por convertirse en patrimonio universal (véase la imprenta, el teléfono, el ordenador), también lo hará el saber y el conocimiento de los objetos depositados en los museos, que terminarán por traspasar la propiedad de quienes les acogen para convertirse en patrimonio de todos aquellos que se adentran en la Red (Hernández Hernández, 2006: 262).

La experiencia ha demostrado que la introducción en la sociedad de cambios tecnológicos significativos experimenta un rechazo inicial por la amenaza al *statu quo* que dicha novedad representa. El miedo a lo desconocido y más cuando se intuye que puede suponer un ataque, generalmente encuentra el rechazo frontal de buena parte de la sociedad –véase, por ejemplo, el desconcierto y los cambios a todos los niveles que propició la invención de la imprenta-.

En el caso del museo, el efecto más inmediato originado por la llegada de Internet se encuentra en la pérdida de su aura de **autoridad** (Friedlander, 2013) orientada hacia la selección, recopilación, autenticación y exhibición de los objetos. La autoridad del museo le permitía erigirse como experto y dictaminar aquello que entraba o quedaba fuera. La fiabilidad de su criterio era incuestionable ya que muy pocos tenían la voz suficiente como para poner su dictado en entredicho.

⁶² El ICOFOM es el Comité Internacional para la Museología perteneciente al Consejo Internacional de Museos (ICOM).

Sin embargo, dicha soberanía ha ido mermando de forma proporcional al interés y expansión de la Web. Dos son los acontecimientos que con más fuerza han incidido en esa pérdida de liderazgo:

- En primer lugar, el escaso control que el museo ha ejercido sobre todo aquello –llámese imágenes, informaciones, opiniones... relativas a él mismo– sobre lo que el público tiene acceso en la Red y por tanto, conoce. Las barreras que limitan las consultas en el ciberespacio son cada vez menores⁶³, lo que hace que el ciudadano tenga a su servicio, 24 horas al día los siete días de la semana una fuente de información ilimitada y de recursos muy variados. Esto ocasiona, desde el primer momento, que el museo vea erosionada, cuando no desbancada, su posición privilegiada de fuente principal de conocimiento.
- Y en segundo lugar, la disminución de autoridad se debe a la configuración de un nuevo rol de usuario, permanentemente conectado y formado en nuevas tecnologías, pero saturado de estímulos sensoriales, por tanto, difícil de sorprender, que abiertamente reclama, también al museo, un trato personal que satisfaga sus expectativas.

Ahora bien, de la misma manera que la tecnología digital ha hecho posible que las labores del museo sean más efectivas y logren de manera más directa su cometido –sirva de ejemplo el proceso de informatización del mismo–, también es cierto que la voz del museo se debilita ante la vorágine de fuentes, que ya no necesitan la legitimidad del tiempo para elevar su voz y alcanzar notoriedad.

La recuperación y el fortalecimiento del poder y de la autoridad ostentada por el museo tiempo atrás pasan por captar la atención del usuario y retenerla. Para lograr tales fines Larry Friedlander (2013) razona que la clave del éxito no consiste tanto en asegurar a

⁶³ El auge de políticas comunitarias y nacionales que velan por hacer desaparecer la denominada “brecha digital” confirman el interés por erradicar las barreras que impiden el acceso a los contenidos digitales.

toda costa el acceso intelectual a las propuestas del museo como en incorporar la reflexión del usuario sobre todas las actividades planificadas.

Este autor, además, exhorta a los museos a resistir la presión creciente de aplicar la tecnología digital con el objeto de suministrar información sencilla e ilimitada, planteando que se ponga el acento en usar la información con la intención de elaborar contenidos complejos y abiertos a múltiples interpretaciones, que requieran de un proceso de reflexión para su comprensión e inviten a la participación activa del usuario (Friedlander, 2013). Porque son estos condicionantes los que hacen emerger el valor real de la información propuesta por el museo, capaz de trasladar o contextualizar determinada situación, o incluso de ser la clave en la resolución de los problemas o enigmas planteados a lo largo del discurso expositivo.

2.1.1 El museo virtual como museo imaginado

Cuando en 1947 André Malraux, humanista, escritor y ministro de la II República francesa propuso en su ensayo *Le Musée imaginaire* que el museo debía ser “una institución abierta a la sociedad y cuya influencia no estuviera limitada al lugar en donde permaneciera y se exhibiera el objeto, sino que su conocimiento había de sobrepasar el edificio físico” (Carreras, Munilla y Solanilla, 2003: 68) pocos podían imaginar que se haría realidad gracias al avance de las nuevas tecnologías, y en particular, de Internet.

El escrito de Malraux, además de abordar la metamorfosis del significado de la obra de arte cuando ésta es expuesta en un museo, analiza el nuevo papel que asume la reproducción fotográfica como mecanismo para acercar las obras de arte del mundo entero bajo un nuevo formato de acceso universal.

El despegue de la tecnología digital ha obrado la llegada de un nuevo museo, el museo virtual donde el visitante no está limitado exclusivamente a contemplar lo expuesto en

las paredes de ladrillo, puesto que ya no es necesario un referente real⁶⁴ y donde el acceso al conocimiento es ilimitado, pudiendo cada usuario configurar su propio museo de acuerdo a lo imaginado.

La corta trayectoria de vida del museo virtual, de apenas 20 años, justifica que no exista una definición general consensuada, ni tan siquiera un término fijo con el que denominarlo (Schweibenz, 2004). De ahí, que la bibliografía al uso recoja conceptos distintos tales como museo virtual, museo online, cibermuseo, hipermuseo, museo electrónico o museo en la red para referirse a una misma realidad. Independientemente del nombre que se utilice, la idea que subyace en todos ellos es la de construir en la Red una extensión digital del museo, es decir un museo que reproduzca el sentido del museo imaginario de Malraux.

Werner Schweibenz (2004), director adjunto de *musIS* (Museum Information System) identifica hasta cuatro categorías posibles de museo en Internet. Cada una de ellas supone una progresión respecto a la categoría anterior en la consecución de un museo virtual pleno.

El museo catálogo. El museo catálogo es un sitio web que contiene la información básica referente al museo –sus horarios, formas de llegada o características de la colección, entre otras cuestiones-. El objetivo prioritario de este museo es el de propiciar la visita al museo real, de quien depende plenamente.

El museo de contenido. El museo de contenido es aquel que pone su acento en presentar su colección e invitar a su visitante a explorarla en línea. Con una funcionalidad prácticamente idéntica a la base de datos, porque todo él gira en torno hacia el objeto, resulta de mayor utilidad para el experto que para el profano ya que no existe ningún tipo de enfoque didáctico en él.

El museo educativo. El museo educativo se caracteriza por implementar diferentes niveles de acceso y de exploración del sitio web de acuerdo a la edad y los conocimientos del visitante. La información se vuelca en proporcionar un contexto y no

⁶⁴ Es lo que sucede con el arte digital, que no tiene un referente material.

tanto en describir al objeto –como sucedía en la categoría anterior- ofreciendo recursos didácticos y enlaces a otros sitios de información que puedan, además de ampliar conocimientos, resultar interesantes. El objetivo es que el usuario aprenda y recurra de manera regular a la página web del museo, estableciendo una relación más cercana y personal con la colección en línea. Esto aumenta las posibilidades de que el visitante virtual acabe por convertirse también en visitante presencial.

El museo virtual. El museo virtual difiere del museo educativo en que no solo ofrece información contextual y descriptiva de la colección y de sus piezas sino que apuesta por crear conexiones digitales con otras colecciones, sin importar que éstas pertenezcan o no al museo. Esto provoca que las nuevas colecciones surgidas de los diferentes vínculos no tengan un equivalente en el mundo real alcanzando la visión de Malraux de un museo infinito y sin paredes.

Evidentemente, y a pesar de todo, existe una gran diferencia entre visitar un museo real y un museo virtual. Según Battro (1999), Malraux nunca consideró a su museo imaginario como un sustituto del real, sino como una extensión de este último, donde profundizar en tareas relativas a la investigación, la difusión y la valoración de las obras. Y precisamente eso es lo que ocurre con los museos virtuales que en ningún caso tienen la pretensión de suplantar al museo real, sino que por sus propias cualidades encierran la capacidad de profundizar en funciones específicas del museo como es la educación o la comunicación.

Si las diferencias que separan al museo real del virtual son palpables, es lógico pensar que también lo será el tipo de experiencia proporcionada por cada uno de ellos. Pocos dudan ya de que la experiencia de la contemplación de piezas originales pueda ser equiparable a su visionado en una pantalla, principalmente por el valor vivencial y existencia que se desprende del contacto directo.

“En el museo real no sólo contemplamos las obras expuestas o experimentamos determinadas leyes físicas o sensoriales, sino que nos adentramos en un ámbito donde podemos observar el entorno, analizar el contexto, variar el recorrido de la visita, criticar la museografía utilizada o simplemente detenernos a contemplar extasiados un cuadro que nos ha llamado especialmente la atención.” (Hernández Hernández, 2008: 76).

El reto del museo *online* no se encuentra, por tanto, en lograr ser una copia exacta que revierta los mismos efectos, -a pesar de los muchos ensayos que lo han intentado en vano- sino que su propósito ha de ser otro, el de ofrecer un servicio y unas prestaciones que por las propias limitaciones –principalmente temporales, económicas y humanas- del museo físico no están a su alcance proveerlas, y que sin embargo, el entorno digital, a partir de una mínima inversión, sí. Entre las posibilidades que sí que son factibles destaca: reeducar la mirada, sensibilizar, explotar la habilidad creativa e imaginativa del visitante o atender la diversidad.

Como evidencia Francisca Hernández (2008) muchos museos limitan su participación en el ciberespacio al volcado de sus contenidos en un dominio web propio, y aunque se preocupan por ofrecer al visitante una amplia base de datos e información práctica y actualizada (horarios, precios, últimas noticias, etc.), la transmisión es lineal, relegando la interacción, principal vocación del museo virtual, a su mínima expresión.

El museo virtual hereda del real su identidad, que se resume en un reconocimiento social y en constituir un referente de calidad (Rodríguez Ibáñez, 2012: 247), pues como indica Bernard Deloche *lo museal* no es qué medio se utiliza para exponer, sino el fin que pretende con ayuda de esos medios (2001: 118). Por tanto, la condición de museo no es exclusiva de un contexto y puede darse mejor o igual en el museo digital que en el museo tradicional pues lo que realmente le hace garante de ese título son las intenciones que persigue. “No hay, pues, un modelo normativo único e ideal del museo que haya que respetar o buscar a cualquier precio. Estamos más bien buscando una institución que pueda responder a necesidades específicas de la sociedad humana” (Deloche, 2001: 118).

A partir de esto se desprende que el museo virtual no necesita obligatoriamente tener un referente físico, sino que su creación puede desarrollarse íntegramente en el ciberespacio siempre que cumpla con su cometido. En cualquier caso, exista o no una referencia material, la Web permite a los museos virtuales convertirse en un medio de comunicación interactivo, que parte del lenguaje hipertexto y que solo alcanza sentido

con la acción interactiva del usuario con el propio sistema o con otros usuarios, trascendiendo la función divulgativa para alcanzar la educativa: “el usuario es invitado a indagar y a crear su propio conocimiento mediante la comparación, el análisis, la formulación de hipótesis, la búsqueda de pruebas y la presentación de resultados” (Santacana y Hernández, 2006: 31).

Por tanto, la condición del museo virtual radica en su capacidad para trascender la puesta a disposición del usuario tanto de la mera obra digitalizada como de la información técnica sobre esta misma, para ofrecer mecanismos interactivos de intenciones más elevadas que interfieran en el desarrollo humano.

En conclusión, el museo virtual en ningún caso representa una amenaza para la continuidad del museo físico, sino que más bien constituye un refuerzo, cuando no un mecanismo multiplicador de su efecto (Badía, 2005: 13, en entrevista realiza a Weibel). Numerosos autores encuentran en el museo *online* un complemento (Hernández Ledesma, 2009; Haynes, y Zambonini, 2007; Schweibenz, 2012).

2.1.2 Las primeras páginas web de museos y su evolución

A pesar de las reiteradas declaraciones a favor de la necesidad y la relevancia de la conexión del museo a la Red (Carreras Monfort, 2009), no todos los centros culturales han demostrado el mismo entusiasmo y arrojo en la adopción de los cambios requeridos. Nicolás del Río Castro (2009) reconoce que los inicios de los museos en Internet fueron confusos y estuvieron cargados de incertidumbre, pues la duda se cernía sobre cómo trasladarse a un escenario totalmente nuevo y, por tanto desconocido, aunque rebosante de posibilidades.

Como ya sucediera con la introducción de la imprenta, así como de otras muchas innovaciones –fotografía o cine, entre otros-, no faltaron los escépticos, aquellos que expusieron con ahínco sus reticencias a trasladarse a un espacio donde las mayores

inseguridades provenían de si el museo *online* mermaría el interés del público por acudir al museo físico y con esto el número de visitas –y por ende de ingresos– recibidos.

La revista *Museum International*, dependiente de la Unesco, dedicó en el año 1999 su número 204 a la incidencia de Internet sobre los museos. Ya desde su editorial despeja todas las dudas respecto a los posibles perjuicios que el museo físico podría sufrir con su “réplica” en la Red de esta manera:

“Las visitas al museo virtual de Internet complementan las visitas reales y no compiten con ellas. La experiencia confirmada es que una actividad que promueve una organización en un medio determinado también promueve su éxito en todos los demás, es decir que cuanta más gente visite el sitio del museo en Internet, más gente lo visitará en la vida real” (1999: 5).

Estas inferencias, además de apoyarse en las experiencias particulares de ciertos museos más adelantados, se nutren del propio carácter humano que persuade al internauta para que sea él mismo quien constate en persona las impresiones percibidas a través de la pantalla (Chang, 2008: 64), alentando su deseo por acercarse al museo físico.

Sobre este asunto resulta especialmente interesante la **teoría de la complementariedad** de medios (Schweibenz, 2012: 45) también conocida como Ley de Riepl que sostiene que ningún instrumento de información destinado al intercambio de ideas será completamente desplazado por otro una vez esté implantado y haya demostrado su eficacia, aun cuando se produzca una aparente duplicidad de medios.

Esta teoría, aunque surge para ser aplicada a la relación que mantienen los medios de comunicación con los nuevos medios digitales, Martin Giesecke (2001) la hace extensible a los museos, de quienes dice que sus nuevas formas de comunicación, además de coexistir con los canales tradicionales, más asentados, ayudan a mejorar las opciones de los ya existentes. Giesecke (2001) resuelve que las nuevas formas de museo pueden convivir con las estructuras más clásicas sirviendo, cada una a su manera, las expectativas de su audiencia.

Los museos ligados al ámbito universitario y gubernamental, principalmente de EE.UU y Gran Bretaña, fueron los primeros en aventurarse, a principios de los años 90 del siglo XX, a poseer una página web propia, por ser precisamente estas instituciones las que desde el primer momento apostaron por el desarrollo y promoción de Internet. En España, y ya a mediados de los años 90, el Museo Thyssen-Bornemisza y el Museo del Prado fueron los primeros museos de arte en entrar de lleno en Internet, coincidiendo con el Museo del Louvre y el Georges Pompidou, en Francia.

A partir de entonces, el ritmo de adscripción a Internet de los museos e instituciones patrimoniales ha sido imparable. Wan-Chen Chang (2008: 63) menciona los resultados del estudio llevado a cabo en 1999 que concluye que, ya en ese mismo año, 10.000 museos de aproximadamente 120 países, habían instalado su propio sitio web, mientras que Jonathan Bowen aseguraba que la base de datos de la biblioteca de museos virtuales (VLmp) creada a iniciativa del ICOM en 1996, de la que él era su máximo responsable, recibía por aquel momento, de media, una solicitud de inscripción al día (Madoff, 1999).

Así, de manera progresiva, los museos de todo el mundo, principalmente norteamericanos y europeos, fueron incorporándose al desafío digital. Con la intención de servir de referente y establecer un espacio para compartir experiencias relacionadas con la tecnología web surge en 1997, el primer Congreso Internacional *Museums and the Web* organizado por Archives & Museum Informatics, que en el año 2015 celebró su 19ª edición.

La incorporación de los museos a la Red, aunque con un escaso recorrido temporal – recordamos que las primeras webs de museos datan de principios de los años 90 del siglo XX-, es producto de un proceso gradual que cuenta ya con varias fases, motivadas por las transformaciones, tanto técnicas como conceptuales de la Web (Portús, Rius y Solanilla, 2009). La tabla 2.1 sintetiza la evolución y recoge los cambios experimentados en cada nueva fase indicándose las características predominantes que

definen a la página web, al museo y al público en cada nuevo estadio y mencionando la terminología adoptada por los autores para referirse a ella.

Tabla 2.1 Evolución, sentido y contexto de las páginas web de museos

	Autores	Características		
		Página web	Museo	Público
1ª Fase Inicios de Internet (1995 – 1999) Web 1.0	Folleto electrónico. Piacente (1996); Teather y Wilhelm (1999); Carreras y Munilla (2005) Web de primera generación. Río Castro (2009)	Páginas sencillas, estáticas. Con algunos enlaces e imágenes. Predominio del texto	El museo nutre de contenidos su web a partir de material ya impreso, digitalizándolo	Público pasivo limitado a la lectura. Éste se aproxima, principalmente para buscar información práctica previa a su visita física
2ª Fase Consolidación de Internet (2000-2005) Web 1.5	Museo en el mundo virtual. Piacente (1996); Teather y Wilhelm (1999) Reconstrucción física del centro. Carreras y Munilla (2005) Web de segunda generación. Río Castro (2009)	Páginas de abundante contenido. Se incorporan las bases de datos, animaciones y alguna experiencia en 3D	El museo pone a disposición del público su colección, digitalizada y documentación interna (ejercicio de transparencia)	El público especializado es el que puede sacar un mayor provecho de este museo en línea. La actividad del usuario se vuelve más activa
3ª Fase Expansión de Internet (2006-actualidad) Web 2.0 o Web Social	Museo verdaderamente interactivo. Piacente (1996); Teather y Wilhelm (1999); Carreras y Munilla (2005) Web de tercera generación. Río Castro (2009)	La página web constituye un complemento al museo físico. Adopta sus propias funciones y es consciente de sus singularidades. Embebe otras plataformas como blogs o redes sociales	Museo participativo, que se interesa por establecer un diálogo con su público y obtener de él un <i>feedback</i> que le sirva de referente	El público participa y si lo desea puede entrar a formar parte de la comunidad de usuarios unidos por los mismos intereses

Fuente: elaboración propia a partir de las indicaciones de Nicolás del Río Castro (2009)

La primera fase corresponde a lo que Piacente (1996) y con posterioridad otros autores (Teather y Wilhelm, 1999; Carreras y Munilla, 2005) han denominado *Folleto electrónico*. Por su parte, Nicolás del Río Castro (2009: 63) opta por la expresión *Web de primera generación*, por su coincidencia con la primera etapa de desarrollo de la Web, la conocida como Web 1.0, donde el limitado ancho de banda y la necesidad de unos conocimientos específicos de programación para crear contenidos condicionaron la configuración de estas primeras webs que adoptaron un formato de propaganda similar a los folletos impresos utilizados en la promoción del museo. Este tipo de páginas web se nutren principalmente de los materiales impresos disponibles en las instalaciones del museo para presentar información básica sobre él mismo: su historia, fotos del exterior y del interior, horarios de apertura, tarifas y datos de contacto, etc.

En este mismo periodo emergen las aplicaciones fuera de línea que basándose en la tecnología digital mejoran la documentación y gestión interna de las colecciones y complementan la información de las exposiciones. Se trata de recursos tecnológicos solo accesibles desde la sede física del museo, como por ejemplo los puntos de consulta para ojear el catálogo digitalizado de la colección.

En el año 2005, Cèsar Carreras y Gloria Munillas (2005: 29) sentenciaban que las páginas web de museos en España se encuadraban, mayoritariamente, dentro de este modelo propagandístico por reducir sus aspiraciones a no ser más que un tríptico informativo en línea.

La rápida evolución de la Web propician una segunda etapa, la Web 1.5, también para los *sites* de museos. En la *Web de segunda generación* (Río Castro, 2009) se reduce la dependencia del material impreso y se aumenta el carácter visual y la variedad y consistencia de contenidos y servicios puestos a disposición del público. La principal diferencia respecto a la fase anterior es que la página web se construye de forma dinámica a partir de gestores de contenido. Esto facilita la actualización por parte de personal no especializado, pero condiciona la estructura, predefinida y poco flexible, que limita las posibilidades de modificación. La web del museo se convierte en un gran

repositorio dando lugar a los primeros dilemas relacionados con la organización de contenidos.

Esta segunda fase es designada por Piacente (1996) como *Museo en el mundo virtual* al considerar que se produce una verdadera proyección del museo físico en el ambiente virtual. En esta etapa aparecen los primeros esfuerzos por trasladar de la forma más fiel posible el museo a Internet, lo que a la larga, viendo los resultados y efectos logrados, contribuyó a consolidar la idea de que las webs de museos no requieren ser necesariamente réplicas de éstos, sino espacios que, con la posibilidad de tener una cierta dependencia del museo físico, definen y explotan sus propios objetivos y recursos.

La tercera etapa lleva el nombre de *Web de tercera generación* (Río Castro, 2009) o *Museo verdaderamente interactivo* (Piacente, 1996; Santacana y Hernández, 2006) y supone la madurez de las páginas web de museos, ahora sí consolidados como plataformas que complementan la función del museo y en donde la participación se erige como el rasgo principal, tanto a través de la composición de servicios propios – sindicación de contenido, inserción de comentarios, juegos interactivos...- o a través del enlace a otros espacios web, incluidos dentro de la denominada Web Social, donde el museo tiene una presencia autogestionada –foros, blogs, redes sociales- y en donde la comunicación con el usuario se enfoca de una manera amigable y distendida con el fin de hacerle partícipe⁶⁵.

Sin embargo, la mayoría de investigadores coinciden en concluir que la entrada de los museos al entorno Web 2.0 es aún anecdótica, porque los centros están concebidos sobre el modelo Web 1.0 y 1.5 (Portús, Rius y Solanilla, 2009: 118). Y hay incluso quien sentencia que en España, “los museos se han incorporado tarde y mal a Internet” (Santacana y Hernández, 2006: 299) lo que les ha acarreado una cierta distancia respecto de sus homólogos extranjeros.

⁶⁵ En “Estudios de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito” Alberto Castañeda y Teodoro Luque (2008) demuestran la capacidad de los medios sociales, en especial de la página web, de fidelizar a sus usuarios –mecanismo indispensable para garantizar su supervivencia-.

Si como indicara Henry Taylor en 1945, “cada generación está obligada a hacer su propia interpretación del no poco ambiguo concepto de ‘museo’ según los requerimientos sociales de su época”, en la actualidad existe un consenso en la comunidad científica⁶⁶ al considerar que el principal objetivo del museo es el de establecer puentes entre el objeto y el usuario que propicien un diálogo –como así refleja la profusión de programas educativos, la mejorar de la accesibilidad, la configuración de actividades de muy diversa índole, la incorporación de dispositivos móviles (audioguías, PDA, *tablets*), etc.-. Por tanto, la página web del museo, es decir, su representación en el ciberespacio, no debe limitarse a proveer información, sino que ha de provocar una interacción entre institución e internauta.

2.1.3 Cualidades de los *sites* de museos. Principios reguladores

Cualquier sitio web que represente a una entidad, ya sea ésta pública o privada, adopta el nombre de página web corporativa cuyo principal valor radica en que generalmente supone el primer y, a veces, único –si este resulta decepcionante- contacto del usuario con la institución (Mateos Rusillo, 2008). Así pues, la página web actúa a la manera de una tarjeta de visita, de un escaparate a través del cual generar un primer impacto (Martínez Sanz, 2012).

Los beneficios asociados a la presencia gestionada del museo en la Red a través de una página web corporativa se resumen en los siguientes puntos:

+ Ruptura de las limitaciones espacio-temporales del establecimiento que brinda un servicio dentro de unas instalaciones físicas. Esto significa que para visitar un museo ya no es necesaria la simultaneidad, es decir coincidir en tiempo y en espacio con su personal. El museo se vuelve accesible desde cualquier parte del planeta, lo que significa multiplicar de manera exponencial el número de visitantes potenciales.

⁶⁶ Francisca Hernández Hernández (2011a,b) aboga por el Museo dialógico; Joan Santacana y Xavier Hernández (2006) por el Museo interactivo y Nina Simon (2010) por el Museo participativo.

+ Aumento de las posibilidades comunicativas entre la institución y sus públicos. La página corporativa del museo supone la incorporación de un nuevo medio de comunicación con los *stakeholders*. Ésta, junto al correo electrónico y el desarrollo de las redes sociales, conviven en armonía (Baraybar e Ibáñez, 2012) con el interés de posibilitar un contacto más personificado y continuado de impresiones que reporte un *feedback* producto de la conversación. La comunicación adquiere la posibilidad de desarrollarse en una doble dirección.

+ Conexión con un público más joven que encuentra que el museo utiliza los mismos recursos con los que él está familiarizado (MacDonald y Alsford, 1997, en Loran i Gil, 2005: 24).

+ Aparición de un nuevo **canal de comercialización**⁶⁷ a través del cual brindar un servicio vinculado a la promoción, venta y distribución de productos tales como entradas, publicaciones, *merchandaising*... que contribuyan al sostenimiento económico de la institución.

+ Multiplicación de la información y de los contenidos puestos a disposición del público, entre los que se incluyen a los propios trabajadores, que pueden encontrar en la página web el acceso a plataformas internas de gestión y compartición de datos. Los empleados potencian su rendimiento al colaborar con iguales, incluso más allá de las fronteras físicas de su organización formando parte de lo que Don Tapscott y Anthony Williams denominan “lugar de trabajo *wiki*” (2007: 15).

+ Mejora de la proyección exterior. La imagen del museo puede verse fortalecida si su identidad digital es cuidada al mismo nivel que la que se encuentra en el mundo real y adopta la defensa de los mismos valores, entre los que destaca la coherencia, pero también la coordinación. Maxwell L. Anderson (1999) apuesta por que los museos superen la mentalidad aislacionista y encuentren en la conexión entre centros el

⁶⁷ Véase al respecto Rabinovitch y Alsford (2002) quienes establecen tres niveles de comercialización aplicados a la página web de museos en función de su orientación. Primer nivel solo promoción; segundo nivel, comercio minorista en línea y tercer nivel, venta y distribución *online*.

mecanismo más directo para satisfacer las necesidades de su público, pues eso supondrá ampliar el volumen de contenidos, de servicios disponibles y de individuos atraídos.

Por tanto, toda aplicación web institucional debe prodigarse como un sitio multifunción, que favorezca el posicionamiento de la marca a través de un proceso continuado de optimización (Carreras Montfort, 2008: 385) alcanzable siempre y cuando el sitio web, por un lado, cubra las intereses de todos sus públicos, y por otro, se revele como una eficaz herramienta de comunicación (Pallas y Economides, 2008).

En consecuencia, el valor de una buena página web corporativa radica en ser un elemento central en el fortalecimiento de la imagen de la institución, que será más apreciada cuanto mejor cumpla con las expectativas del usuario. Lo que está claro es que poner en marcha cualquiera de estos aspectos, obliga “a un cambio radical en la estructura y el funcionamiento interno del museo, que irá desde nuevos planteamientos presupuestarios hasta diferentes perfiles profesionales pasando, por supuesto, por la modificación del organigrama y el empleo de nuevas herramientas y técnicas.” (López de Prado, 2000: 15).

A continuación se enumeran algunas de las principales pautas (Carreras, Munilla y Solanilla, 2003: 70) que toda web de museo debe considerar para optar a las prestaciones anteriormente citadas:

1. El contenido de la web nunca debe ser equivalente al encontrado en el museo real. Algunos museos, cada vez en menor proporción, se afanan por ejecutar en el medio digital una copia idéntica tanto del edificio como de la disposición de los objetos en exposición, lo que produce que acaben por convertirse en una visita virtual que emula el recorrido por el centro. Esto, alertan los autores, puede mermar el interés del internauta por visitar de forma presencial el complejo.

El museo *online*, consciente de sus fortalezas y limitaciones, ha de proveer al internauta de una experiencia, que en ningún caso debe aspirar a ser equiparable a la experiencia

obtenida en la sede física, sino portadora de un valor añadido extra que le invite a repetir.

2. La web del museo lleva asignado el cometido de fomentar el interés por las propuestas en curso y por ende, de incentivar la visita. De esta forma, buena parte de los recursos implementados habrán de preparar al público para la visita prevista. Sin embargo, no se trata tanto de saturarle de información –recordamos en este punto la máxima de: cantidad no es sinónimo de calidad- como de facilitarle los mecanismos de contexto necesarios para su comprensión.

3. Las principales prestaciones de la página web corporativa serán las de actualidad, utilidad y rigurosidad de los contenidos. Cualidades que, en todo caso estarán focalizadas hacia el regreso del cibernauta y a la consolidación del recurso web como referente en la materia.

4. La diversidad de públicos a los que el museo se dirige habrá de ser también contemplada en la web, proponiéndose la organización de diversos recorridos y/o espacios en función de los intereses y motivaciones de cada *stakeholder* (Simon, 2010).

Gail Durbin (2003) describe el proceso de planificación y conformación de la página web del *Victoria and Albert Museum*, en Londres, del que fue parte activa. El primer paso dado por el museo consistió en la elaboración de un estudio previo que identificara los tipos de audiencia del museo, sus necesidades concretas, y procedimientos de aprendizaje, para en función de estos datos construir una página web que abrazara la diversidad (*variety*) adaptando los objetivos específicos del museo a la variedad de perfiles de los públicos a los que se dirige. Para Durbin (2003), la clave del éxito del trabajo realizado por el *Victoria and Albert Museum* radica en el estudio previo y concienzudo de su público, a partir del cual se pudieron tomar las decisiones más acertadas para fortalecer los nexos de unión con su audiencia.

La Unión Europea a través del **proyecto Minerva** (Ministerial Network for valorising activities in digitisation), y más en concreto de la línea de trabajo número 5, asume el reto de fijar unas pautas de calidad para los sitios web de instituciones culturales, predominantemente archivos, bibliotecas y museos, que resumen en un decálogo de principios (Minerva, 2003) constituyendo éstos un pilar fundamental en la construcción de la plantilla de análisis del trabajo de campo de esta investigación descrito en el capítulo 3. *Metodología*. Los parámetros establecidos por este grupo de trabajo para las sedes web de museos son los siguientes:

- Ser transparente y transmitir la identidad y objetivo del sitio web así como la de la organización responsable de la misma.
- Seleccionar, digitalizar, crear, presentar y validar sus contenidos para convertirse en un sitio web útil para los usuarios.
- Adoptar mecanismos que garanticen la calidad del servicio y que aseguren el mantenimiento y actualización adecuados del sitio web.
- Ser accesible para todo tipo de usuarios, sin tener en cuenta la tecnología que utilicen o las discapacidades que puedan tener, incluyendo elementos interactivos de navegación y contenidos.
- Estar pensado para el usuario considerando sus necesidades y opiniones para asegurar el interés y la facilidad de uso del sitio web.
- Estar abierto al diálogo, permitiendo a los usuarios contactar con la web y recibir una respuesta adecuada. Cuando se considere pertinente, fomentar el diálogo y el intercambio de información con y entre los usuarios.
- Ser consciente de la importancia del multilingüismo aportando un nivel mínimo de acceso en más de un idioma.

- Asumir la importancia de la interoperabilidad⁶⁸ entre las redes culturales para facilitar a los usuarios la localización de forma fácil tanto de contenidos como de servicios que respondan a sus necesidades.
- Respetar las cuestiones legales tales como los derechos de propiedad intelectual y la privacidad mencionando claramente los términos y condiciones de uso del sitio web y sus contenidos.
- Adoptar estrategias y estándares para la preservación del sitio web y su contenido a largo plazo.

Sin embargo, a la hora de configurar un museo en línea es frecuente que aparezcan dificultades (Rodríguez Ibáñez, 2012) que deriven, tanto de la gran cantidad de obras digitales susceptibles de ser expuestas –ya sea arte digital propiamente dicho o piezas que pueden ser digitalizadas- que provoca que su tratamiento se complique; como que los problemas provengan de la falta de una misión claramente definida o del impedimento para atribuir un carácter funcional a la tarea expositiva (Rabinovitch y Alsford, 2002).

Con todo, los conflictos de carácter técnico no son menos significativos, pues de la correcta adecuación al entorno digital –que incluye aspectos como la accesibilidad, la interacción con el sistema o legibilidad, entre otros muchos, y que desgranaremos en sucesivos capítulos- dependerá que el *site* tenga la acogida esperada y sea utilizado por el público.

Margarita Rodríguez Ibáñez (2012: 251) recuerda que de momento no se ha superado la “alienación” que genera la percepción en un entorno virtual de obras que tienen un referente físico, es decir, tangible. Esto se debe a que hay determinadas sensaciones que emanan de la contemplación directa de algunas obras maestras que aún no ha sido posible trasladar al ambiente digital. Póngase por caso, la impresión que suscita el gran formato de *El Guernica* de Picasso, solo percibido cuando su contemplación es real y no

⁶⁸ Término no aceptado por la Real Academia de la Lengua, pero que en este contexto asume el sentido de intercambio, puesta en común o incluso conexión.

virtual, o la sensación claustrofóbica que proyecta *La Habitación* de Van Gogh, en gran parte, por las reducidas dimensiones de su tamaño.

Esta incapacidad para proyectar al 100% las mismas sensaciones que suscitan la contemplación *in situ*, obliga más si cabe a que el museo *online* explote con mayor intensidad sus virtudes y ofrezca otras prestaciones, que le separen lo suficiente del museo físico para ganarse el favor y el deseo del público por regresar a su espacio, ya que la experiencia ha demostrado que el museo *online* no solo no merma el número de visitantes que traspasan el umbral del museo presencial –y por ende, abonan su entrada– sino que consigue aumentar el interés por conocerlo físicamente, ya que, tal y como proclama Wan-Chen Chang (2008, 64), la naturaleza del hombre le persuade para que sea él mismo, a través de sus sentidos, quien verifique *in situ* y por sí mismo el valor y la fascinación generada en primera instancia a través de la Red.

2.2 Museos, Web Social y usuarios. El inicio de una relación entre iguales

Que el fenómeno de Internet ha trastocado todos los ámbitos de la vida pública y privada del hombre es ya una realidad incuestionable (Celaya, 2008) al consolidarse como “un medio excelente para hacer negocios, para propiciar el intercambio, el aprendizaje, la venta y la compra de productos, bienes, servicios e ideas” (Nafría, 2008: 45). Además, su contribución a la comunicación ha sido decisiva aportando tres conceptos clave que determinan la evolución del fenómeno comunicativo: la interactividad, la personalización y la globalización (Cervera, 2006: 213).

Globalización lograda a través de la masificación de las tecnologías de la información y comunicación que han extendido el alcance de la Red a prácticamente todos los rincones del mundo, convirtiendo virtualmente a todos los individuos en potenciales usuarios de Internet.

Personificación vinculada a la capacidad del usuario para elegir y decidir el camino de lectura seguido sin estar sujeto a ninguna programación estática⁶⁹.

Interactividad en el sentido de que Internet potencia la comunicación de doble sentido, en la que tanto el emisor como el receptor se comunican entre sí constantemente, integrándose bajo una misma interfaz, texto, imagen, sonido o vídeo que permite al usuario interactuar con ellas desde un punto de acceso a la Red.

Internet, por tanto, introduce una nueva manera de comunicación interactiva, cercana a la humana, pero de naturaleza electrónica y de alcance mundial. Rachel Gibson y Stephen Ward (2000) profundizan en las propiedades claves de Internet como sistema de comunicación que son las que le diferencian de los medios tradicionales. Se trata de: *Volume* (volumen), *Speed* (velocidad), *Format* (formato), *Direction* (dirección), and *Individual control* (control individual).

El auge de Internet durante los años 90 condujo a una época dorada de inversiones en el sector web que se fundamentó en la captación y fidelización de usuarios dando por supuesto que en un futuro próximo estos devendrían en clientes (Fumero *et al.*, 2007: 89). Sin embargo, estas previsiones no se cumplieron y la cotización en bolsa de estas empresas⁷⁰ pronto se vio seriamente dañada. Estos acontecimientos detonan el estallido de la conocida como “crisis de las puntocom”.

⁶⁹ En el artículo *Periodismo en la Red. La dudosa fortuna de navegar sin rumbo* de Obdulio Martín Bernal (2004) publicado en la revista *Telos*, el autor explora el fenómeno de la personalización aplicado a los medios de comunicación masivos en su disposición en la Web.

⁷⁰ Terra, la filial de Telefónica para Internet, constituye uno de los casos más evidentes de sobreestimación acaecidos en España. Terra apareció en el mercado bursátil en noviembre de 1999 y sólo en el primer día de cotización la acción pasó de 11,81 a 37 euros y en los días siguientes alcanzó los 157,65 euros. Incluso llegó a estar en el Ibex 35, pero el cuestionamiento desde Estados Unidos de este tipo de valores, que desembocó en el estallido de la burbuja, hizo que se debilitara considerablemente. Tanto, que tan solo seis años después de su nacimiento desapareció fusionándose con su matriz, Telefónica. Su último cambio se registró en 3,04 euros por acción, menos de un tercio del valor inicial, 12 veces menos del valor logrado el primer día y 50 veces menos que su valor máximo (Fumero, Roca y Sáez, 2007: 89).

A pesar de la fuerte caída de los valores bursátiles de empresas ligadas a Internet, lo que significó la constatación de que el modelo de negocio instaurado a su alrededor era insostenible y que carecía de una base sólida, la propia red informática, es decir, Internet siguió creciendo –en número de usuarios, de sitios webs y de hogares con conexión- al demostrar su enorme potencial.

De la Web de los comienzos, estática, utilizada predominantemente para buscar y consultar información, se pasa a otra mucho más dinámica, la conocida como Web 2.0⁷¹ enfocada hacia el usuario y la implementación de servicios web de creación, producción y difusión de contenidos tanto profesionales como amateurs que lleva a la democratización de las herramientas de acceso a la información y de elaboración de contenidos.

Estas mejoras, sobre todo de signo cualitativo importadas por la nueva Web, provocaron que la revista *Time* nombrara a todos los usuarios de Internet el personaje más destacado⁷² del año 2006, por su evolución y participación activa en la Red, tras una década de uso pasivo. Bajo este titular: “You. Yes, you. You control the Information Age. Welcome to your World”⁷³, la portada mostraba la imagen de un ordenador cuya pantalla hacía las veces de espejo en el cual se reflejaba la cara de todos los homenajeados.

Esta portada marca el inicio de una nueva etapa dominada por la Web Social, la Web participativa constituida con el aporte de todos los usuarios, pues tal y como indicaba la

⁷¹ El término fue acuñado por Dale Dougherty de O'Reilly Media en 2004 en una sesión de *brainstorming* en la que se comentaban los cambios experimentados por la Web y sus causas (Costa y Piñeiro, 2013: 9) y en la que este vocablo trató de significar la dinámica web basada en comunidades de usuarios que se apoyan en servicios como las redes sociales, los blogs, las *wikis* o las *folcsonomías*, y que además fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

⁷² Dos décadas antes, concretamente en 1982, la revista nombraba al PC, a la computadora personal, como el personaje del año. Por primera vez, el premio no recaía sobre un humano y reconocía el papel prioritario, y hasta ese momento casi exclusivo, del ordenador como mecanismo para moverse y manejarse por el ciberespacio.

⁷³ “Tú. Sí, tú. Tú controlas la Era de la Información. Bienvenido a tu mundo”.

revista “este fue el año en el que la gente tomó el control de los medios de comunicación” (Nafría, 2008: 14).

El **museo dialógico**⁷⁴ (Hernández Hernández, 2011b; Ruíz y Fernández, 2013) reproduce desde el interior de la institución museística los valores que afloran con la Web, y en el que el usuario, también aquí, adopta un papel protagonista. Se trata del museo llamado a liderar el siglo XXI: abierto, interactivo e inclusivo, que rompe con el modelo decimonónico de museo anclado en el pasado que daba la espalda al visitante y que imponía su discurso y ahogaba la aparición de otras interpretaciones, al erigirse como el único y el verdadero.

Este modelo comunicativo, el más extendido entre los museos, claramente unidireccional e impositivo, es sustituido por otro más abierto que da lugar a un tipo de museo que tiene en cuenta la diversidad cultural, que permite la formulación de preguntas y críticas a partir de la experiencia vivida, y es contenedor de los intereses y preocupaciones de su público. Lo que significa que el museo dialógico no ofrece una respuesta única e unívoca, sino que fomenta la reflexión y la formulación de preguntas (Hernández Hernández, 2011b: 114).

El cambio de mentalidad favorece la participación del visitante que además de ser crítica es transformadora, pues las aportaciones resultantes dirigen el rumbo de su evolución. En consecuencia, el museo ayudado por la Web repele el inmovilismo que impediría “un diálogo y una comunicación con la diversidad cultural que representan los visitantes” (Hernández Hernández, 2011a: 40) y avanza al mismo ritmo que le demanda la sociedad en la que está inmerso.

⁷⁴ Los términos “dialogismo” y “dialógico” fueron introducidos por el semiólogo ruso Mikhail Bakhtin en su libro *Problemas literarios y estéticos* (1986). Conceptos que posteriormente fueron asumidos y reconducidos por autores como John Jwo Wei TChen, Daniel Jacobi o Jennifer Harris al ámbito de los museos (Desvallées, 2011: 5).

2.2.1 La dinámica relacional de la Web

Con frecuencia, y por economía del lenguaje se intercambian los términos Internet y Web. Su proximidad ocasiona que se utilicen como sinónimos⁷⁵, aunque en realidad representan aspectos distintos. Así, mientras que el primero conforma la red informática mundial –la red de redes-; la Web, la *World Wide Web*, siendo la cara más visible de Internet, es una de las múltiples formas que puede adoptar Internet junto con el correo electrónico, los grupos de noticias, la mensajería instantánea o los sistemas de videoconferencia, entre otros (Fernández Beltrán, 2007).

La Web⁷⁶ se define como un sistema de distribución de documentos hipertextuales interconectados entre sí y accesibles vía Internet. A través de un navegador web, el internauta puede visualizar *sites* constituidos por textos, imágenes, vídeos u otros contenidos multimedia, y navegar a través de esas páginas utilizando hiperenlaces.

El elemento más novedoso de la Web se encuentra en su habilidad para crear relaciones no solo entre un conjunto de datos –es decir, de documentos, y además de todo tipo: imagen, texto, vídeo...- sino entre personas (Mayans i Planells, 2008). Esta dimensión relacional constituye el rasgo más popular de la Web, también presente en los otros modos de comunicación suministrados por Internet, como es el *e-mail*, la mensajería instantánea o la telefonía en línea, pero que en el caso de la Web se manifiesta gracias (Pisani y Piotet, 2009: 32) al protagonismo de los usuarios quienes imponen los usos y hábitos para con la tecnología; la flexibilidad de la plataforma, que permite que los usuarios la dominen con facilidad; la variedad de posibilidades de comunicación ofrecidas y con el mayor número de personas; la configuración de un espacio plenamente social y relacional; y la entrada de la opinión de los aficionados expertos.

⁷⁵ Fumero *et al.* (2007: 100) reseñan que para el imaginario colectivo Internet “es” la Web o WWW ya convertida en un territorio virtual cotidiano, al que familiarmente llamamos la *Webosfera*.

⁷⁶ La Web es fruto del proyecto liderado por Tim Berners-Lee en el CERN (Centro Europeo de Física de Partículas) que pretendía desarrollar un vehículo para transmitir información científica entre investigadores de distintos centros mediante enlaces insertos en los propios documentos, creando una red local de documentos en formato hipertexto, lo que fue alcanzado en 1989.

Sin embargo, la dinámica relacional de la Web, definida como “el conjunto de movimientos no controlados, no lineales, con múltiples vertientes y causados por la participación «de todos»” (Pisani y Piotet, 2009: 52) marcada por el carácter tecnológico y social del medio choca, por la divergencia de caracteres, con la mecánica institucional. Dicha mecánica, propia de las empresas más tradicionales, enarbola como principios el control de las posibles variaciones que se puedan producir y la gestión organizada y meticulosa de los recursos en función de los objetivos (Pisani y Piotet, 2009). Así pues, ambos movimientos al actuar de manera concomitante en el espacio social tienden al conflicto.

Estos autores utilizan como ejemplo de confrontación entre la dinámica relacional que despierta con la Web y la mecánica institucional tradicional, la situación vivida por los medios de comunicación con la aparición de nuevos canales digitales de comunicación. Estas empresas formalmente constituidas, con un funcionamiento institucional muy arraigado, -y evidentemente exitoso pues generaba un rédito que lo hacía sostenible-, se han visto sobrepasadas por los medios sociales, capaces de lograr los mismos efectos sin control, ni mecánica organizativa alguna. Con las diferencias que les separan, esta situación es perfectamente extrapolable al museo, donde la llegada de la Web 2.0 ha dado voz a un usuario, tradicionalmente relegado a consumir aquello que se le ofrecía, ávido de formar parte y contribuir, y de aplacar el dictado institucional.

2.2.2 La supremacía del usuario en la Red: El internauta ante el museo

La crisis de las empresas “puntocom” a finales del siglo XX propició el inicio de una nueva lógica de mercado y un cambio en la concepción de la Red en la que los usuarios se convierten en productores y consumidores de sus propios contenidos web.

A pesar de las evidentes mejoras tecnológicas, el despunte de la Web Social no se debió especialmente a los cambios de raíz tecnológica, sino al nuevo enfoque y uso

proporcionado por los internautas al espacio digital, ahora más abierto, social y participativo, convirtiendo en valor la actividad social espontánea de sus usuarios.

Para el ámbito puramente museístico Ulla Maria Engeström (2006) identifica los cambios que la institución experimenta con su traslado a la Web 2.0 diferenciando al museo centrado en el consumo, del que prima la producción sobre él mismo. Así, el *Consumption-centered* es aquel que representa el paradigma de la primera Web, la conocida como Web 1.0, y en donde el público queda delimitado a recibir y consumir aquello que el centro le propone, mientras que el *Production-centered* es el museo que abraza las implicaciones de la Web participativa adopta como estandarte la colaboración, que en muchos caso lleva incluso a la producción de contenido⁷⁷ por parte del usuario.

⁷⁷ Simon (2010) indica que la participación del usuario en el museo abarca mucho más que la producción de contenido -algo que no todos los visitantes están dispuestos a poner en práctica (Li y Bernoff, 2009)-. Participar también es seleccionar, visualizar, etiquetar, jerarquizar, delimitar, opinar...

Tabla 2.2 Características atribuidas al museo según la versión web a la que se adscriba

	Museo 1.0 <i>Consumption-centered</i>	Museo 2.0 <i>Production-centered</i>
Objetos	Aislados	Interconectados
Información suministrada	Estática, centralizada, cerrada y lineal	Dinámica, producto de la interacción, reticular y colaborativa
Imposición del valor	Autoritaria y siguiendo una jerarquía. Tipo <i>top-down</i>	Procedente de la conversación entre iguales. Tipo <i>bottom-up</i>
Rol del Visitante	Observador	Participante
Acceso a la colección	A través de un catálogo fijo, de una única dirección	A través de un catálogo que permite la personalización
Experiencia	Individual e institucionalizada	En red y colectiva
Comunicación	Unidireccional	Bidireccional
Derechos de autor	Reservados. Copyright	Acceso abierto
Página web	Estática	Dinámica
Oferta cultural	Tradicional, decidida por un grupo reducido	Ajustada a la demanda, moldeable y personalizable. Persigue la experiencia

Fuente: elaboración propia a partir de las aportaciones de Engeström (2006) y Bonacini (2012)

El paso del museo 1.0 al museo 2.0 ha contribuido a la descentralización y la democratización de la información de acuerdo a un modelo de apertura en el que crear y gestionar el contenido y la información ya no es una competencia atribuida únicamente a la autoridad -a los expertos que trabajan en el museo- sino que es compartida con el resto de *stakeholders* o grupos de interés. La utilización de las nuevas tecnologías digitales por parte de los usuarios para compartir sus experiencias y valores culturales, fortalece el sentimiento de pertenencia al grupo, lo que hace sentir al individuo parte de un proyecto con el que puede sentirse identificado (Bonacini, 2012: 116).

La adopción de los principios que definen a la Web 2.0 por parte de los museos requiere de un proceso, que lejos de ser inocuo demanda una transformación estructural. Por un lado, un cambio de tipo organizativo (Lazzeretti, Sartori e Innocenti, 2013) que incluya

una nueva actitud que tenga su reflejo en la demarcación de la misión del museo y en el papel atribuido a su personal en cuanto a la relación con el público, incluidos los colaboradores expertos –curadores- (Simon, 2010). Y por el otro lado, se impone un cambio comunicativo que abandone el modelo de transmisión lineal en el que la fuente es la única poseedora de los conocimientos válidos para ser transferidos a un receptor pasivo, y se sustituya por otro fundamentado en el intercambio, la participación y la asociación (Hooper-Greenhill, 1998: 69).

La Web Social se consolida como un mecanismo para aprovechar el conocimiento individual y transformarlo en una forma superior de conocimiento colectivo como por ejemplo, a través de los procesos de *crowdsourcing* –sobre los que profundizaremos en el apartado 2.3 *El ejercicio de la participación en el museo*-. Las numerosas y cada vez más extendidas posibilidades que el *social media* ofrece para contribuir a la creación y al procesamiento de la información evocan un espíritu de participación y empoderamiento del ciudadano.

Algunos autores refrendan la utilización de la expresión “democracia digital” para referirse a la libertad de expresión ganada con la llegada de los nuevos medios digitales que han logrado instaurarse como alternativa y contrarrestar la influencia de los grandes monopolios mediáticos generando diferentes interpretaciones y, en consecuencia, “verdades” (Atton, 2004). Esta situación se acerca a lo que Habermas describió como esfera pública donde existiría una situación ideal de libertad de expresión e igualdad de derechos.

Los daneses Schick y Damkjær (2010) enumeran las tres vicisitudes a las que se enfrenta el museo para consumir la adhesión a la Web de segunda generación, encontrando su mayor freno en el desfase existente entre la cultura *prosumer* y el museo como institución.

El primer dilema al que se enfrenta el museo está asociado a la renuncia de su estatus como autoridad incuestionable. Privilegio que se remonta hasta sus orígenes. Sin

embargo, la reorientación del museo hacia un espacio público y democrático se torna indispensable para entablar una relación social con los usuarios.

Los medios sociales y la cultura de participación que se desprende de estos condicionan la renuncia del museo a su **monopolio**: el de ser el único sujeto enunciador y productor de significado (Schick y Damkjær, 2010: 40). En definitiva, y como se ha ido sugiriendo, los medios sociales fuerzan una nueva organización relativa tanto a su estructura como a la forma de plantear la comunicación y la relación con los públicos (Lazzeretti, *et al.*, 2013).

El segundo reto adscrito a la versión web más avanzada se encuentra en potenciar la facultad del museo para socializar tanto la visita, como la experiencia de la contemplación del arte, como socializar al propio museo en su vertiente institucional. Se produce necesariamente la apertura de conceptos tradicionalmente cerrados, que trascienden los espacios de exposición habituales. El cubo blanco se disuelve” (Schick y Damkjær, 2010: 38). Esto obliga a repensar el espacio del museo para crear un entorno capaz de propiciar un diálogo social.

Y el tercer y último aspecto está ligado a la integración transversal de la gestión comunicativa, incluida la *online*, ya que los medios sociales no solo cumplen una función informativa, sino que en ellos van implícitos valores de identidad y de marca, por lo que afectan de manera global a toda la organización. “En el museo reinventado, la filosofía se traduce en la práctica, y la práctica refleja la filosofía, los valores y la misión” (Anderson, 2004: 5).

En consecuencia, los nuevos medios sociales dejan su impronta no solo en el modelo comunicativo del museo –que se ve obligado a cambiar la unidireccionalidad de sus comunicaciones-, sino en la estructura organizativa del museo.

En ese proceso de reconfiguración del sentido del museo, plenamente influenciado por el *social media* y la cultura de participación indisoluble a ellos, Schick y Damkjær

(2010) recogen el concepto de rizoma empleado por los filósofos Deleuze y Guattari (1994) en la introducción de la obra *Mil mesetas: capitalismo y esquizofrenia* que utilizan como metáfora para describir el paso de una estructura jerárquica, lineal y en forma de árbol genealógico, a una estructura descentralizada, desterritorializada y de raíz antigenealógica, representativa de la estructura del rizoma que los daneses, Schick y Damkjær consideran equiparable al cambio de estatus de la institución museística.

El rizoma es un término originariamente vinculado a la biología pero que, por lo que representa –principalmente una estructura descentralizada, sin centro ni dirección fija y en donde las conexiones son más importantes que los puntos individuales- acaba por convertirse en un concepto filosófico de la mano de Deleuze y Guattari (1994).

El museo aspira a convertirse en una **estructura rizomática**, sin líneas de subordinación y en donde cualquier elemento puede incidir sobre los demás al considerar que el conocimiento no deriva necesariamente de un estadio superior condicionado jerárquicamente, sino que brota simultáneamente de los distintos puntos dispuestos en horizontal. La posible inestabilidad que se le puede atribuir a la estructura rizomática es compensada por lo que Deleuze y Guattari (1994) denominan *mesetas*, que son los territorios más estables dentro del rizoma, estructuras más sólidas fijadas por grupos o conjuntos de conceptos afines.

La pérdida del monopolio del museo como único enunciador y productor de sentido y la demanda de un nuevo modelo de comunicación que contemple el flujo ascendente (de abajo arriba), provoca una ruptura en el funcionamiento de los órganos tradicionales del museo (Schick y Damkjær, 2010: 40) que lleva a que las funciones del mismo ya no sean patrimonio exclusivo de una figura o área sino compartidas con el resto. En consecuencia, las tareas comunicativas, educativas, de conservación... ya no solo dependerán del área de trabajo que lleve este nombre sino que se harán transversales a toda la organización, asumiendo una cierta responsabilidad en su cumplimiento (Mateos Rusillo, 2012).

Para ilustrar esto Deleuze y Guattari (1994) hablan del cuerpo sin órganos, en un intento por que el cuerpo, en nuestro caso el cuerpo del museo, aproveche las conexiones, flujos, relaciones y posibles líneas de fuga que supongan una contribución a su correcto funcionamiento y logro de sus objetivos.

La aplicación de este pensamiento sobre el museo entraña que éste se abra al significado multifacético y a las funciones que se van generando y redefiniendo a través del intercambio y la interacción entre el museo como institución y los usuarios. De esta forma el museo no se separa de su público sino que son uno. “Como consecuencia, el cuerpo sin órganos, nunca es tuyo o mío. Siempre es un cuerpo” (Deleuze y Guattari, 1994: 168). Esto lleva a que el museo pase de ser una entidad estable y cerrada a un rizoma dinámico.

En el momento en el que el museo acepta los principios de carácter participativo de la Web 2.0 éste trasciende las paredes que delimitan su espacio y se abre, invitando a sus públicos a ser co-creadores de la identidad del museo, aproximándose a ese concepto de estructura rizomática, abierto a las interacciones, que son las que precisamente le redefinen continuamente (Mayans i Planells, 2008). “El museo-rizoma implica una nueva ética, una nueva postura museológica; implica la valorización de las relaciones, de las articulaciones entre diferentes públicos (...)” (Chagas, 2010: 100). Así, las paredes, objetos, usuarios, empleados, visitantes y medios de comunicación son parte del mismo rizoma al que llamamos museo.

Al final de su intervención, Schick y Damkjær (2010: 42) advierten que aunque los cambios se están produciendo –la adscripción y apertura hacia las redes sociales son un hecho- es posible que sus mutaciones sean tan pequeñas que apenas se aprecien con claridad.

2.2.3 Principales herramientas de comunicación web: estado de la cuestión y desafíos tecnológicos

La aparición de Internet junto al resto de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y, muy especialmente, la Web 2.0 han transformado el ecosistema mediático convencional, su forma de acceso y consumo de contenidos (López García, 2005) y han propiciado una democratización de los flujos informativos de manera que no solo la información está al alcance de todos en una gran variedad de plataformas y formatos, sino que además puede ser generada, manipulada o reeditada, de forma no profesional por cualquier individuo (Martín Prada, 2008).

La denominada Web Social trae consigo el desarrollo de herramientas de creación de contenido de fácil acceso y sencillez de uso, así como soportes y plataformas que aseguran su inmediata difusión. Éstas permiten el diálogo lo que fuerza a las instituciones a adaptarse, pues como alerta Elisa Bonacini (2012: 116) los consumidores culturales, además de usuarios son participantes activos y co-creadores de contenido.

La obligación de los museos y centros de arte de incorporarse a la Web –para no quedar relegados a la marginación (Limón Rodríguez, 1999: 191)- ocasiona la apertura de espacios que alzan la voz del usuario. El discurso experto e intocable que el museo está acostumbrado a proyectar se ha visto interrumpido por la inferencia de un receptor activo.

En los sucesivos subapartados se pone de manifiesto el uso y penetración que determinados medios –concretamente el blog y los sitios de redes sociales- tienen en la estrategia comunicativa de los museos. Además, se comprueba la adopción y vocación que estas instituciones culturales aplican a los dispositivos móviles, por cuanto que han alterado el consumo del contenido digital.

2.2.3.1 El blog en la estrategia comunicativa del museo

El fenómeno blog toma fuerza en la primera década del siglo XXI⁷⁸ –configurando la denominada blogosfera (Orihuela Colliva, 2006)- adoptando un uso inicial predominantemente personal, a la manera de una bitácora de viaje, para posteriormente irse profesionalizando y convertirse en una herramienta de edición de contenidos para expertos de cualquier temática (Costa y Piñeiro, 2013) –incluida la vertiente corporativa de las organizaciones- que encuentran en el blog un espacio de cooperación, discusión y contraste de opiniones alrededor de un tema común (Celaya y Herrera, 2007).

La importancia del blog radica en su hipertextualidad⁷⁹ al distribuir de forma viral aquellos contenidos relevantes o interesantes para la blogosfera, elevando de manera exponencial las posibilidades de alcanzar un mayor número de lectores.

Las plataformas de creación de blogs –Wordpress y Blogger, las más extendidas- disponen, entre otras funcionalidades, de mecanismos para: personalizar el diseño, incorporar y gestionar los comentarios, insertar hipervínculos, embeber contenidos multimedia, clasificar las entradas –también conocidas con el nombre de *posts*- por etiquetas y palabras clave, syndicar el contenido o autorizar que éste sea compartido a través de otros medios, principalmente redes sociales.

Todas estas prestaciones logran fortalecer el cumplimiento de las funciones del museo, principalmente las de carácter comunicativo, en el sentido más amplio del término, al demostrar cualidades para actualizar de manera constante la información; aumentar el potencial difusor de sus actividades y eventos; fidelizar al público y configurar un

⁷⁸ Suárez Sánchez-Ocaña (2009: 13) determina que la eclosión de los blogs se produjo a partir del año 2004, gracias a la multiplicación de las herramientas y servicios que habilitan su desarrollo, indicando que sus orígenes se remontan a la década de 1990, siendo Justin Hall el primero en disponer de un blog en 1994.

⁷⁹ João Canavilhas (2007: 99) explica que el hipertexto es un sistema que posibilita al usuario realizar un recorrido del texto sin seguir una estructura secuencial única –por tanto, es multilineal-, que enlaza de manera explícita a otros textos –intertextualidad-, y en donde, hasta cierto punto, es el lector y no el autor, quien construye su propio texto a través del camino de lectura elegido -descentralización discursiva-.

espacio para la opinión que además logra un *feedback* especialmente relevante en la evaluación de proyectos (Chaves Guerrero, 2009-2010).

Por tanto, un buen blog de museo además de promocionar exposiciones y actividades busca propuestas en su comunidad de usuarios para mejorar y proyectar sus servicios (Lladó y Atenas, 2010: 347). Por este motivo, la valoración de un blog queda supeditada a su capacidad conversacional, y que Antonio Fumero (2005) materializa en una fórmula expresada de la siguiente manera: el número medio de comentarios ponderado por la frecuencia de su actualización.

La publicación continua de contenido en el blog supone la clave para lograr que éste se posicione con facilidad en la Red y que la institución adquiera una visibilidad que le permita ser reconocida por nuevos sectores de visitantes no habituales. La actualización frecuente ayuda a que los motores de búsqueda prioricen sus entradas en los buscadores y se gane presencia (Aparici y Osuna, 2013: 145).

El blog que forma parte de la estrategia comunicativa del museo puede adoptar hasta seis tipologías (Wacka, 2004: 8-9) en función del propósito principal que le motive⁸⁰. Una primera división separa a los blogs que tienen una vocación externa de los que priman la vertiente interna y dentro de estos aparecen hasta tres nuevas categorías.

Por un lado, los blogs externos pueden estar dedicados a la promoción y divulgación de un producto o evento, ya sea una exposición, un taller, unas jornadas, etc.; al establecimiento o consolidación de una relación con sus públicos; o al apoyo y refuerzo de la imagen de marca.

Y por otro lado, y por lo que respecta a los blogs internos cabe distinguir: a los destinados a brindar a los empleados la información y los conocimientos relacionados con el desarrollo de su trabajo; a los que proporcionar una herramienta para la

⁸⁰ Hay que tener en cuenta que es muy habitual que al propósito inicial se le sumen más objetivos que conviertan al blog en una herramienta poliédrica, sin embargo, siempre se podrá identificar el objetivo principal, en función del cual se realiza esta clasificación.

colaboración, la investigación y la discusión entre un mismo equipo de trabajo; y a los que orientados a fortalecer la cultura organizacional, por lo general a través de contenido informal de carácter social relacionado o no con el trabajo diario en la organización.

El estudio de Martínez Sanz (2013) sobre la integración del blog en la política comunicativa de los principales museos españoles de arte contemporáneo concluye que esta herramienta no se utiliza ni de manera correcta ni completa. De los diez centros supervisados tan solo tres contaban con un blog en activo en el momento de proceder a su análisis: el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Picasso de Barcelona y el Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo, Artium. En todos los casos se trataba de blogs gestionados directamente por su personal⁸¹.

Además, se comprueba que precisamente los dos museos de arte contemporáneo más visitados en nuestro país -el Museo Reina Sofía y el Museo Picasso de Barcelona- son los que demuestran un mayor grado de aproximación y aprovechamiento de este medio, constatándose que sobre ellos se ha ejercido una cierta experimentación que, a la larga, se ha traducido, en ambas instituciones, en la composición de más de un blog con finalidades diversas, siendo éstos además, los blogs activos, los que mayor volumen de comentarios han recibido.

Esta misma investigación determina que los blogs interesados en fortalecer su relación con el público, aun estando focalizados hacia un segmento de público concreto, aunque no excluyente, -como es el colectivo discapacitado en el caso del blog del Museo Reina Sofía-, o los blogs volcados en reforzar la imagen de marca logran un considerable mayor número de réplicas firmadas por los usuarios del museo que aquellos que privilegian la función promocional de sus actividades o eventos.

⁸¹ Incorporamos esta aclaración porque en el momento de ejecutarse el análisis se hallaron tres blogs cuya gestión y dotación de contenido había sido cedida, es decir, contaba con el beneplácito y la autorización del museo para hablar en su nombre pero no estaban gestionados directamente por él. Sin embargo, finalmente no fueron contabilizados por estar inactivos. Se trató de blogs detectados en el Museo Reina Sofía, en el MACBA y en el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo.

A pesar de la tardía penetración del blog en el panorama institucional (Estudio de Comunicación, 2010; Navarro Ruiz, 2011), y que en el caso de los museos en España es además escasa (Dosdoce y Abanlex, 2009; Martínez Sanz, 2013), desde el año 2008 el fenómeno blog ha quedado eclipsado por el empuje de otras propuestas, también digitales y de marcado cariz social como son los sitios de redes sociales y las plataformas de *microblogging*, a las que los museos y centros de arte también se están sumando de manera progresiva (Dosdoce, 2011; Forteza Oliver, 2012). El éxito arrollador de estos espacios hizo emerger las primeras voces que proclamaban la inminente **muerte de los blogs** (Boutin, 2008). Sin embargo, la polémica pronto quedó zanjada al demostrarse que no son canales excluyentes, sino complementarios al disponer de particularidades diferentes que condicionan su uso, aplicación y logros.

De esta forma el blog no sólo no se ha extinguido tras esta controversia sino que ha salido reforzado al enfatizarse sus capacidades: ser un espacio de reflexión y especialización cuyo valor radica en el contenido inédito y de calidad frente a la inmediatez, instantaneidad y menor carga de lectura de plataformas como Facebook o Twitter, máximas representantes de las actuales redes sociales (Lladó y Atenas, 2010: 360).

2.2.3.2 La gestión del perfil de museos en redes sociales

Una red social es una estructura de organización social que carece de jerarquías y cuyos nodos –representen individuos o instituciones– están conectados entre sí directamente gracias a las interacciones que mantienen. Es por tanto un sistema abierto y en construcción permanente, donde las personas y organizaciones se relacionan guiadas por un objetivo común: de tipo amistoso, profesional, comercial, familiar, etc. (Suárez Sánchez-Ocaña, 2009: 95).

La aparición de sitios de redes sociales en línea (RSI) que habilitan a los usuarios a construir un perfil público y ofrecen las herramientas que hacen posible la interacción

entre ellos, compartiendo intereses, recursos e información (Ortega y Aguillo, 2008) constituye, sin duda, una gran oportunidad para la autocomunicación (Castells, 2009) “en tanto que configuran formas de interacción social definidas a través de intercambios de carácter dinámico entre los sujetos que las forman” (Costa y Piñeiro, 2013: 49).

Desde la aparición del primer sitio de redes sociales⁸² en 1998, con SixDegree, la evolución de estas plataformas web no ha tocado techo aún, presentando unas tasas de crecimiento de usuarios y de creación de contenidos multimedia que no han cesado de aumentar. Y es que la práctica totalidad de los estudios firmados por organismos de referencia (Estudio de Comunicación, 2010; The Cocktail Analysis y Zenith, 2013; IAB Spain, 2014; Fundación Telefónica, 2014) coinciden en señalar la gran acogida experimentada por los sitios de redes sociales.

Desde un punto de vista corporativo, la participación de las organizaciones de la dinámica de las redes sociales se debe al interés por lograr *engagement* o lo que es lo mismo, un “compromiso” del usuario para con la organización. Las redes sociales ofrecen a las marcas la opción de conversar con los públicos y de mostrar su lado más humano. Además, claro está, de dar a conocer los últimos productos o servicios, gestionar de primera mano su comunicación, plantear promociones, aumentar el número de visitas a su página web, mejorar su posicionamiento, resolver dudas o incluso quejas (The Cocktail Analysis y Zenith, 2013) que cuando no son adecuadamente atendidas pueden llegar a convertirse en un serio problema de reputación. Por tanto, es algo más que llamar la atención, es retener el interés y fidelizar al público.

Este canal de comunicación además de rápido, -instantáneo-, presenta unos costes muy bajos, que hace que sean perfectamente asumibles por prácticamente cualquier organización. Sin embargo, todos los autores insisten en remarcar que la clave de su éxito no está tanto en el canal sino en la forma de gestionarlo. Por tanto, no solo basta

⁸² Consúltense la obra de Gómez Morales (2010) y Suárez Sánchez-Ocaña (2009) para trazar un recorrido por todos los sitios de redes sociales creados a partir de la primera plataforma, SixDegree –en alusión a la teoría de los seis grados de separación que dista entre una persona y otra (Watts, 2005)-.

con estar, sino que hay que alimentar y cuidar a la comunidad generada en torno a la marca o institución (Ojeda y Grañido, 2012; Barrios, 2013).

La presencia de empresas en redes sociales cuenta con una cada vez mayor cuota de aceptación y genera una relación con los *followers* cada vez más activa. Los perfiles de las organizaciones en redes sociales son utilizados como canales de comunicación pero también de prescripción y movilización fuera del propio medio *online*, al brindar información actualizada, novedosa y/o relevante (Fundación Telefónica, 2014: 66). Sin embargo, en ningún caso el perfil sustituye las potencialidades de la web corporativa. El estudio firmado por The Cocktail Analysis y Zenith (2013) indica que los contenidos insertos en redes sociales por las empresas no solo se adaptan a la plataforma sino al perfil tipo del usuario y además son fácilmente compartibles. Así, la creatividad y la relevancia del mensaje se convierten en los rasgos más importantes para despertar interés entre los cibernautas.

En el caso de los museos, éstos encuentran en las redes sociales una oportunidad no solo para expandir el conocimiento de los mismos sino para crear significados compartidos (Río Castro, 2012b). Las prestaciones de tipo comunicativo asociadas a las redes sociales posibilitan la ampliación de roles en las interacciones con la audiencia *online* (Lazzeretti *et al.*, 2013) ya que las redes sociales, por un lado, apoyan la adopción de un tono más personal y atractivo de comunicación que ayuda a reforzar las conexiones afectivas con los seguidores, y por otra parte, permiten conexiones más fuertes con redes externas de conocimiento, como son los medios científicos, los investigadores y especialistas, los docentes o los visitantes aficionados.

El análisis realizado por Lea Schick y Katrine Damkjær (2010) sobre el uso proferido a los perfiles en Facebook de 39 museos de arte daneses vinculados con el estado demostró que aún era limitada la utilización de las redes sociales por parte de estos centros como mecanismo para fomentar la participación efectiva del usuario. Los museos tienden a privilegiar el aspecto autoritario del perfil en Facebook, orientándolo preferentemente a explotar el potencial comercial, es decir a promocionar

acontecimientos propios o de otros mediante notificaciones, eventos o avisos con un carácter unidireccional que acaba por solapar los aspectos verdaderamente novedosos de las redes sociales: la participación y el diálogo (Capriotti y Pardo, 2011; Fletcher y Lee, 2012: 511).

En cuanto a la utilización de la herramienta por parte de los usuarios, este mismo trabajo concluye que el contenido producido por los internautas en los perfiles de los museos es generalmente limitado y de baja calidad y que las conversaciones identificadas en Facebook rara vez trascienden el ámbito de la charla, mientras que el contenido compartido carece de importancia teórica o cultural evidente. Los comentarios más comunes están íntimamente relacionados con la visita al museo, que suscita en el usuario la necesidad de agradecer a la institución la experiencia vivida o por el contrario se enfocan hacia el anuncio de una visita futura al museo (Schick y Damkjær, 2010: 37).

En líneas generales los profesionales de la comunicación en el museo utilizan las redes sociales para promocionar actividades e instar al usuario a su visita (Vogelsang y Minder, 2011). Aunque, tal y como afirma Nicolás del Río (2012b), este planteamiento, a pesar de ser perfectamente válido y estrechar lazos entre los visitantes virtuales y las colecciones físicas, desaprovecha el potencial de la herramienta para la sensibilización de los fondos museográficos *online*. Como consecuencia, se puede advertir que el empleo de la Web 2.0 atañe únicamente a la elección del medio, mientras que el modelo comunicativo no rebasa la versión de la Web 1.0.

Además, el personal del museo generalmente adolece de una escasez de recursos humanos dedicados expresamente al manejo y el control de los medios sociales (Lazzeretti *et al.*, 2013: 22). La investigación de Linda Lotina (2012), centrada en el caso particular de los museos de Letonia, deduce que el limitado tiempo que el personal del museo puede dedicar a gestionar los medios sociales, así como los problemas de índole técnico, despuntan como las principales causas de la contenida participación de los usuarios y reconoce que la presencia de los museos letones en *social media* obedece a objetivos relacionados con el marketing, la comunicación, la educación y la

experiencia colectiva. Aunque apunta que las actividades participativas de creación de contenidos *online* aún no se han generalizado (Lotina, 2012: 193).

Otros problemas colaterales, además de la escasez de recursos, que reducen la explotación completa de los medios sociales son las dificultades para medir la relación costo-beneficio y el éxito de las campañas (Fletcher y Lee, 2012: 507; Villaespesa, 2013) así como la estructura jerárquica, excesivamente encorsetada de las instituciones culturales, que limitan la expansión en el uso de los medios sociales (Vogelsang y Minder, 2011).

La solución de todos o buena parte de los problemas enumerados pasa por un cambio general de la estrategia comunicativa del museo y por la concepción transversal de la comunicación que haga que ésta se convierta en una acción colectiva en el que todas las áreas del museo se impliquen (Mateos Rusillo, 2012). Además, se requiere el establecimiento de una estrategia en medios sociales explícita que defina el grado de participación de las diferentes secciones del museo y sus actividades en la Red y determine la redistribución de tareas relacionadas entre el personal (Lazzeretti *et al.*, 2013: 23).

Si bien es cierto que el número de servicios web destinados a cuantificar la actividad desarrollada en *social media* (alcance, visibilidad, audiencia...), y más concretamente en los perfiles de redes sociales, es abundante –cabe nombrar a Google Analytics, TwitterCounter, Facebook Insights, Social Mention, TweetReach, etc.- desde el año 2012 se cuenta con una herramienta más de control y recuento específica para museos: Museum Analytics que se define como una plataforma *online* que recopila y comparte información sobre la audiencia virtual de los museos en su página web y redes sociales.

En cuanto a la medición del éxito de las campañas implementadas en redes sociales desde el punto de vista cualitativo, la **minería de opinión**⁸³, capaz de capturar de forma

⁸³ También conocida por los términos ingleses de: *Opinion Mining*, *Sentiment Analysis*, *Concept-Level Opinion Analysis* o *Social Mining*.

automática el juicio y las sensaciones de los usuarios, se erige como una metodología válida –aunque con limitaciones debido a su corto recorrido– para analizar cualitativamente los mensajes publicados por los internautas en la Red.

Así, la *Tate Modern* se propuso medir el impacto de la campaña ligada a la exposición física *The Tanks: Art in action* en Twitter (Villaespesa, 2013) escrutando de manera automática todos los *tweets* publicados al efecto. El estudio, aunque admite que aún no se han desarrollado algoritmos capaces de ejecutar una evaluación tan perfecta como la humana en cuanto a la identificación de los sentimientos implícitos en el lenguaje, sí logró resultados significativos sobre la percepción e impresiones que generó en el visitante la muestra, y que además son coincidentes con los registrados por las encuestas y las observaciones llevadas a cabo *in situ* en la galería.

A pesar de todo, la utilización de las redes sociales, y por ende de los medios sociales en línea ofrecidos por la Web 2.0 por parte de los museos es aún insuficiente tal y como lo expresa el actual director del Museo de Arte de Dallas, Maxwell L. Anderson: “Por muy abiertos que nos consideramos cuando estamos conectados a la Red, seguimos siendo fundamentalmente una fuente de información de uno para muchos” (2010: 139).

2.2.3.3 Dispositivos móviles. El avance de las aplicaciones web

La evolución de las TIC, además de incluir el desarrollo y acceso a Internet, participa de la progresión de los dispositivos móviles digitales que aplicados al museo aportan nuevas posibilidades comunicativas a las ya clásicas audioguías. Estos primeros mecanismos fueron especialmente significativos para mejorar la experiencia del público visitante, especialmente para aquellos con alguna minusvalía sensorial de tipo auditivo o visual. A este respecto, la *Tate Modern* de Londres con el programa *Multimedia Tour*⁸⁴ fue pionero en la introducción del lenguaje de signos en dispositivos

⁸⁴ Programa que además recibió el premio BAFTA a la innovación técnica.

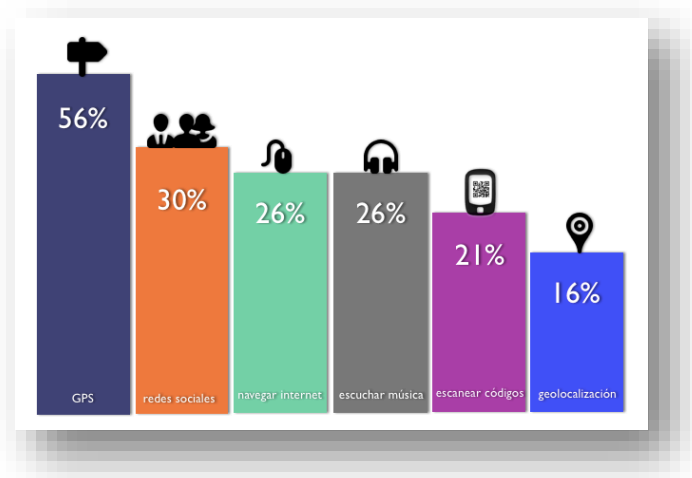
inalámbricos facilitando a las personas con problemas auditivos un recurso de apoyo a la experiencia museística (Mateos Rusillo, 2008: 41).

El artículo *What is Web 2.0* de Tim O'Reilly (2005) que supuso el inicio de la consolidación del término "Web 2.0", ya hacía alusión a que el servicio prestado por la Web no podía limitarse al PC puesto que sus aplicaciones ya en ese momento eran accesibles desde otros dispositivos, poniendo como ejemplo a iTunes, servicio de Apple que además de conectar con el ordenador personal, lo hace directamente con el reproductor musical, el conocido como iPod.

Conforme ha ido pasando el tiempo las posibilidades han aumentado y al reproductor de audio digital se le han sumado otros formatos de dispositivos móviles, tales como PDA's, *tablets*, *e-readers* (lector de libro digital), iPads, consolas portátiles o *smartphones* que, con o sin servicio de llamadas integrado, prestan infinidad de servicios afines al PC, y a los que también se les conoce con el nombre de "cuarta pantalla". La mayoría de ellos dan acceso desde cualquier parte –ubicuidad- y momento –instantaneidad- a los contenidos digitales, siendo estas prestaciones, unidas a la sencillez de su transporte, las que han motivado los principales cambios en los hábitos de consumo de los usuarios (Fundación Telefónica, 2014: 68).

Sin embargo, si hay un aparato que ha despuntado por encima de los demás ese es el teléfono móvil inteligente, capaz de suministrar acceso permanente a la Red. España es el segundo país del mundo, después de Reino Unido, con mayor índice de penetración de *smartphones*, según el estudio *Our Mobile Planet: Global Smartphone Users* (2012), elaborado por Google. En cuanto a la utilización que los españoles bridan a su teléfono inteligente, MediaMusea (2013) encuentra que los servicios más demandados son el GPS, el acceso a redes sociales, la navegación por la Web, la reproducción de música, el escaneo de códigos QR y la geolocalización –estos dos últimos abordados al final de este apartado-.

Figura 2.1 Servicios utilizados a través de los terminales móviles



Fuente: MediaMusea (2013)

Y por lo que respecta a la implementación por parte de los museos de estos servicios, la encuesta TAM (Tecnologías Accesibles en Museos) de 2012 revela que estas instituciones están muy lejos de satisfacer la demanda. Y es que tan sólo un 8% de los museos afirma disponer de una web móvil a día de hoy y un escaso 4% declara tener planes de adaptar su web al soporte móvil (TAM, 2012: 3).

La importancia de la página web optimizada para ser consultada desde un terminal radica en hacer atractiva y fácilmente utilizable la página web oficial del museo desde cualquier dispositivo móvil. Además de esta adaptación, los dispositivos móviles admiten toda una suerte de aplicaciones web -conocidas familiarmente como *app's*-, que según *The NMC Horizon Report: 2012* (Johnson *et al.*, 2012: 11) se extienden a pasos agigantados. En septiembre de 2012, Apple informó que alrededor de 30 billones de aplicaciones habían sido descargadas desde la plataforma construida por ella misma al efecto, mientras que Google estima las descargas de aplicaciones para el sistema operativo de Android en 25 mil millones.

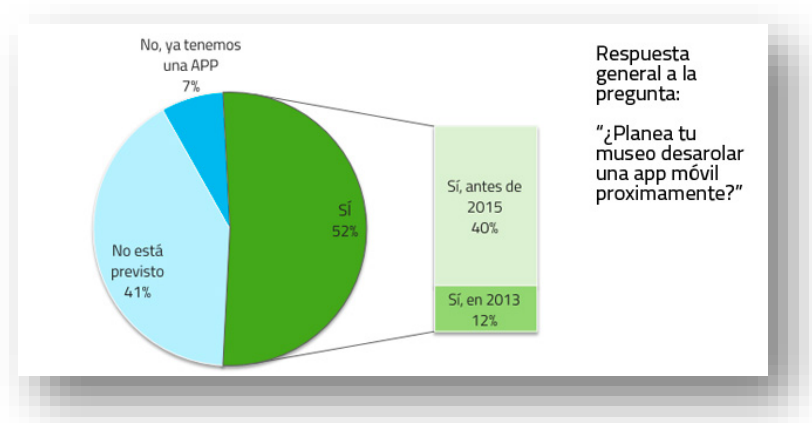
La encuesta anual *Museum and Mobile*, en su edición de 2013 (Tallon, 2013)⁸⁵ señala que las principales razones que motivan la implantación de algún tipo de tecnología móvil en el museo son experimentar con la interacción entre el centro y los visitantes, alcanzar nuevas audiencias y diferenciarse aportando una nueva forma de visitar el museo, siendo la motivación económica la que menos fuerza tiene –tan solo en un 9% de los casos- a la hora de decidir su constitución.

Los proyectos con una base tecnológica instaurados en museos están principalmente dirigidos a aquellos visitantes que esperan obtener una experiencia “más profunda” y a los visitantes jóvenes de entre 18 y 35 años, al demostrar una mayor habilidad en el manejo de los dispositivos. Además, el estudio firmado por Loïc Tallon (2013) confirma que los museos pequeños comienzan a apostar por introducir tecnología móvil de guiado –en comparación con la edición del año pasado que detectó esta misma tendencia en los grandes museos de más de 250.000 visitantes anuales-.

En el ámbito hispanoamericano, en el cual está incluido España, la encuesta GVAM (2013), llevada a cabo entre los meses de junio y septiembre de 2013, indica que tan solo el 7% de los museos iberoamericanos consultados tiene una app, mientras que un 52% planea desarrollarla entre los años 2013 y 2015 y el 41% ni siquiera lo contempla.

⁸⁵ En la edición de 2013 participaron 551 profesionales de museos e instituciones culturales, principalmente de Estados Unidos (75%), pero también de Reino Unido, Canadá y otros 26 países.

Figura 2.4 Porcentaje de museos que prevén implementar una *app* en un futuro próximo



Fuente: GVAM (2013: 6)

La efectividad de una aplicación web de museo radica en su capacidad para ser original, breve, clara y directa, aunque como pone en evidencia Santos Mateos Rusillo (2012: 73) lo realmente importante son los contenidos que ante todo deben satisfacer las necesidades del usuario, comprender su comportamiento y adaptarse a los singularidades técnicas y exigencias de consumo (Costa y Piñeiro, 2013: 19; Tallon, 2013). Además, Elena Villaespesa (2012: 22) recuerda que es fundamental que la aplicación esté en sintonía con la filosofía del centro y disponga de un plan estratégico propio en el que se establezca con precisión sus objetivos y públicos potenciales.

Por último, insistimos en otros usos derivados de la utilización de dispositivos móviles y que tienen una aplicación práctica en las instituciones culturales:

Códigos QR. El código QR o Bidis es una imagen bidimensional que almacena información textual en una matriz de puntos en dos direcciones, vertical y horizontal. En esencia, constituye un nuevo tipo de lectura de códigos de barras, por tanto, un sistema de acceso a contenidos –textos constituidos, direcciones web, enlaces de descarga de audio o vídeo, geolocalización, etc.-, por lo que el énfasis no solo debe

canalizarse en la construcción del código, sino en la del contenido al que se tiene acceso.

Aunque el sistema fue ideado en 1994 por la compañía japonesa Denso Wave para ser aplicado al control de mercancías, su versatilidad y la extensión de los *smartphones*, capaces de fotografiar los códigos, hizo que se convirtiera en un recurso interactivo para teléfonos inteligentes y se aplicara a numerosos sectores, incluido el cultural (Gómez Vílchez, 2010), y no solo el industrial para el que fue creado originariamente.

Los resultados de la encuesta *Mobile Survey 2013*, realizada por el Museums Association a 175 instituciones de Reino Unido revela que el recurso preferido por los museos para interactuar con sus visitantes a través de teléfonos móviles son los códigos QR, usados por el 63% de los encuestados, frente al 22% que lo hacía un año antes, en el 2012. Sin embargo, lo más llamativo de la encuesta es que del total de museos que aún no han implementado este servicio, más de la mitad, el 66% tiene previsto desarrollarlo en los próximos 12 meses.

La realidad española ha sido escrutada por MediaMusea (2013) indicando que tan solo el 1,3% de los museos españoles utiliza o ha utilizado códigos bidimensionales, a los que se les otorga un uso predominantemente informativo, detectándose que en muchas ocasiones redirigen a una página web no optimizada para ser leída a través del teléfono móvil. El estudio concluye que, en general, el ámbito cultural infrutiliza las posibilidades de uso de los códigos QR, vistos más como un fin y no como un medio, pues podrían ser utilizados para dar acceso a un proyecto colaborativo encabezado por el museo, un espacio de discusión o a un juego interactivo.

Geolocalización: Las herramientas móviles de geolocalización exponen de forma abierta la posición física -el lugar exacto- donde se ubica en un momento determinado el portador del dispositivo móvil. El conocimiento de esta información por parte de las organizaciones les permite ofrecer información más personalizada (promociones, datos de actualidad) y adaptada a los intereses de los usuarios, quienes a través de plataformas

como FourSquare, pueden aportar opiniones sobre cada sitio al que acuden que luego podrán ser leídas por futuros visitantes.

A pesar de los numerosos beneficios asociados al uso de la Web a través de dispositivos móviles en el museo –con implicaciones de carácter tanto divulgativo, educativo, como comunicativo- esta dinámica no está exenta de polémica ni de voces que manifiestan abiertamente ser contrarias a su práctica. Edward Rothstein (2010), crítico cultural de *The New York Times*, y Ariana Huffington (2010), co-fundadora de *The Huffington Post*, critican en artículos independientes la abusiva tendencia de las exposiciones de museos de apoyarse en aplicaciones para *smartphones* y en redes sociales, considerando que en realidad interfieren, sino molestan, en la experiencia del museo. Por su parte, Nina Simon (2010), fiel defensora de las experiencias participativas en el museo –tanto en su versión presencial como *online*- alega que los visitantes que buscan y por tanto prefieren una experiencia contemplativa a otra de carácter más social constituyen una minoría.

2.3 El ejercicio de la participación en el museo

La forma de organización más común a lo largo de la historia ha obedecido a estrictos criterios jerárquicos de autoridad. La subordinación ejercida, bien por personas, bien por las propias instituciones se extiende a prácticamente toda la sociedad. Y si bien es cierto que las jerarquías no han desaparecido, hay que señalar que se están produciendo cambios profundos en el ámbito tecnológico, social y económico que propician la aparición de nuevos modelos de producción que basándose en la comunidad, la colaboración y la auto-organización, y no en la jerarquía y el control, están logrando unos mejores y más satisfactorios resultados (Tapscott y Williams, 2007).

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE), el término *participación* dispone de hasta seis acepciones, siendo la primera “Acción y efecto de participar” o lo que es lo mismo, “dicho de una persona: tomar parte en algo”. Manuel

Sánchez Alonso (1986) sugiere que para alcanzarla son necesarios tres requisitos: motivación (voluntad), formación (saber) y organización de los medios (poder).

2.3.1 La participación del individuo en el ámbito artístico y cultural

La concepción del arte, la cultura y el patrimonio no ha sido siempre así (Kris y Kurz, 2010). En los inicios de la Historia del Arte la función y significado que se le atribuyó a la obra y a sus artífices dista mucho de lo que entendemos ahora. Hasta la Edad Media, los artistas eran artesanos, quienes a través de su pericia elaboraban piezas, cuyo valor estaba relacionado con su capacidad para perpetuar simbólicamente el orden social del momento. La colaboración entre artesanos era frecuente, en aras de conseguir los encargos mejor retribuidos.

El Renacimiento descubre al artista que, amparado por los mecenas, asume la libertad necesaria para dejar atrás al artesano dependiente y dirigido por los estamentos superiores –realeza, nobleza y clero-. El producto resultante de una buena idea y de una limpia ejecución es ahora una obra de arte, digna de llevar la marca de su autor, con lo que dan comienzo las primeras firmas.

Si bien es cierto que el arte comenzó siendo colaborativo (Rodríguez Ibáñez, 2012: 85) y que con el paso del tiempo se convirtió en un acto individual, producto del interior de una única persona, generalmente incomprendida y apartada de la sociedad, lo que alimentó el carácter melancólico y solitario de los creadores, con la llegada de las vanguardias históricas se retoma el trabajo en grupo como terapia de inspiración, no solo porque la mayoría de los artistas pertenecían o mostraban simpatía por algún movimiento, sino porque la colaboración era entendida como una fuerza productiva artística.

A pesar de las diferencias entre grupos –anótense las particularidades de movimientos como el Surrealismo, el Dadaísmo, el Expresionismo o el Futurismo- todas las

vanguardias luchan por instaurar una nueva forma de hacer, que rompa con lo anterior, y que ponga fin al aislamiento e incomprensión al que estaba sometido el artista.

El grupo de André Bretón y Tristan Tzara introdujo la participación colectiva a través de la técnica “cadáveres exquisitos” logrando que el proceso creativo se dejara llevar por el azar, fuese anónimo y dispusiese de un fuerte contenido lúdico. La obra conjunta resultante era fruto de la espontaneidad y el automatismo. Así, lo que comenzó siendo un juego acabó por instaurarse como una seña de identidad del Surrealismo y que consistía en ir añadiendo elementos en secuencia (palabras o dibujos) sin poder apreciar de forma completa el contenido anterior incorporado por los jugadores precedentes.

El interés por la colaboración no solo traspasó el momento histórico de las vanguardias, dándole una continuidad, sino que se expande y se abre a la intervención del espectador, que hasta ahora había adoptado un papel pasivo y totalmente secundario, en lo que a la configuración de la obra se refiere (Hernández Belver y Martín Prada, 1998).

Las performances constituyen un referente en cuanto al desempeño de un rol decisivo por parte del espectador en el proceso creativo (Popper, 1989). El origen de las performances se vincula a dos movimientos que hicieron de la participación del espectador una necesidad y su rasgo más definitorio, los *happenings* y las *performances act*. Movimientos que en muchas ocasiones se entremezclan y confunden, principalmente porque ambos proceden de la escuela de la Bauhaus y porque en los dos el azar y la participación son fundamentales.

2.3.1.1 El espectador en la construcción del significado de la obra

Si tomamos como referencia el estudio de la participación en el arte es preciso aludir al papel desempeñado por el espectador en el proceso de concreción y dotación de significado de la obra artística. Así lo expresa el artista francés Marcel Duchamp “los

dos polos de toda creación de índole artística: por un lado el artista, por otro el espectador” (1978: 162).

Para que esto se produzca, es decir, para que el ciudadano otorgue sentido a la pieza contemplada, ha de percibirla. El acto de la percepción constituye “la vía de acceso del espectador a dos procesos, el de fruición o goce y el creativo” (Rodríguez Ibáñez, 2012: 100) y vendrá determinada por tres aspectos: la propia experiencia del ciudadano con el arte; el desarrollo de su capacidad sensitiva, es decir, para percibir; y el bagaje cultural que posea. La percepción requiere actitud y voluntad en el querer ver, entender y completar, de ahí que se genere un proceso no solo colaborativo, sino comunicativo entre autor (emisor), obra (medio) y espectador (receptor).

La confluencia de estos tres elementos resulta decisiva en el espectador para consagrar o no la obra percibida. Martin Heidegger determina que lo que hace que un objeto sea artístico es la multiplicidad de sensaciones que desprende “porque cuando de ella se elimina lo útil (objeto) y queda solo la verdad (lo ente) se descubre la obra de arte” (1995: 68).

Y para Dufrenne (1999, citado por Hernández Hernández, 2011: 46) la obra de arte no es tal hasta que no ha sido contemplada por el individuo, es decir hasta que no se ha participado de ella. La obra de arte en sí misma, para realizarse de forma completa, plena, necesita de la participación ya sea de tipo contemplativa o asimilativa para dotarla de contenido y significado.

La noción de *obra abierta* planteada por Umberto Eco y referida a la pluralidad de significados atribuibles a la obra de arte a través del libre ejercicio de la interpretación, condensa la dirección preponderante del arte contemporáneo que da sus primeros pasos con el arte conceptual siendo Joseph Kosuth su principal precursor e introductor de la participación del espectador (Popper, 1989: 21).

Algunas de las manifestaciones artísticas encuadradas dentro de la corriente del arte conceptual llevaron hasta sus últimas consecuencias la intervención del público haciendo que su participación formara parte del mismo proceso creativo: el arte povera, el *land art* o los inicios del *minimal art*, asumían y esperaban una posible acción por parte del espectador (Hernández Belver y Martín Prada, 1998: 47).

Retomando el tema de la sensibilidad como principal mecanismo para dotar de significado a la obra, aunque ésta no es una cualidad común a todos los hombres, -lo que origina que existan diferentes grados de desarrollo-, no es menos cierto que no se pueda cultivar a través de un ejercicio continuado. La esencia del museo de arte, como guardián y exhibidor de piezas artísticas, propicia que en su interior se den las condiciones adecuadas para que se produzca el contacto entre el espectador y las piezas, y de este encuentro surja el proceso por el cual el visitante, a través de la percepción, dote de sentido y sobre todo de valor a lo contemplado.

Algunos autores defienden que no todas las obras hablan por sí mismas (Santacana, 2006; Morales, 2008; Vilar, 2010; Steinbrenner, 2011) o que no todas las personas tienen la capacidad suficiente o los recursos necesarios como para apreciarlas y comprenderlas en su conjunto. Para facilitar el proceso de acercamiento, interviene la museografía interactiva, una técnica fundamentada en la interactividad, que a pesar de ser muy novedosa en el ámbito de los museos, dispone de una larga trayectoria en campos como el aprendizaje o las relaciones humanas (Santacana y Martín, 2010).

La introducción de la interactividad en el museo supone que sus responsables, y por ende, los profesionales que trabajan en su interior se planteen la institución como un espacio de diálogo y entendimiento con el visitante. La idea es que el museo no solo proporcione las informaciones necesarias para decodificar o entender el mensaje de la pieza artística o científica que exhibe, sino que ofrezca un valor añadido proponiendo una reflexión o una pregunta cuya respuesta no tiene por qué ser siempre cerrada.

2.3.2 El museo participativo: El poder de la colaboración a través de la Red

En el capítulo 1 nos referimos al público del museo y a los hábitos de consumo cultural, comprobando que alrededor de un 30% de la población española ha visitado en el último año un museo, un tercio no lo visita nunca o casi nunca y un 36% lo hace menos de una vez al año⁸⁶ (Ministerio de Cultura, 2011) –recupérese la tabla 1.4-.

Nina Simon (2010) entiende que para fomentar el interés de los ciudadanos por los museos estos deben convertirse en instituciones culturales participativas, donde el usuario perciba que no solo es bien recibido sino que de alguna u otra manera forma parte de él.

El museo participativo es aquel que se esfuerza en transformar a un espectador pasivo en activo; que anhela recibir aportaciones; y muestra respeto por la diversidad de experiencias y capacidades de sus visitantes. El museo participativo, por tanto, cree en el diálogo y también en la socialización al servir de nexo de conexión entre personas con iguales intereses (Miranda, 2012). Sin embargo, éste no olvida su faceta pedagógica y apuesta firmemente por la redefinición de sus contenidos. En definitiva, el museo participativo “son los centros que invitan a sus visitantes a comprobar la evidencia científica y los registros históricos exhibidos y no sienten pudor en presentar las valoraciones y las opiniones de los no expertos” (Simon, 2010).

Hanne-Lovise Skartveit y Katherine Goodnow (2010: XXVI) identifican cuatro formas de participación en el museo: *access* (acceso), *reflection* (reflexión), *provision*, (suministro) y *structural involvement* (implicación estructural) que para que se manifiesten requieren de la complicidad del centro.

⁸⁶ En Estados Unidos, la situación es muy parecida. Los resultados de la encuesta realizada por el National Endowment for the Arts (NEA) sobre la participación de los ciudadanos estadounidenses en el arte (SPPA) relativa al año 2012 indica que solo un tercio de la población ha visitado un museo o galería en los últimos doce meses. Este informe también remarca el paulatino descenso de visitantes que se viene produciendo desde el año 2002.

El **acceso**, además de situarse en el centro del debate de muchos museos, está compuesto de varios aspectos: desde la superación de las barreras arquitectónicas impuestas por la condición del propio edificio del museo, a la adopción de mecanismos que permitan la comprensión y el deleite a las personas con limitaciones, no solo motoras, sino de tipo sensorial o cognitivo, pasando por la adecuación de la accesibilidad web. Incluso hay instituciones que trasladan la discusión del acceso al coste de la entrada, preguntándose si los museos deberían o no ser gratuitos.

La participación a través de la **reflexión** en el museo es posible gracias al cambio de rol experimentado por éste y que le lleva a jugar un papel más integrador en la sociedad. De representar a un único tipo de cultura, y por ende estar abierto y resultar atractivo a una variedad concreta de público, el museo pasa a contemplar la diversidad, lo que le permite aumentar y retener a un abanico más amplio de audiencias que sienten que están representadas y que sus intereses están también cubiertos. Se da cabida, por tanto, al conocimiento de otras culturas.

La participación a través del **suministro** integra a la comunidad y lo hace reuniendo y dando valor al conocimiento que tanto los miembros de la comunidad local como los individuos no especialista puedan disponer y, por tanto, compartir con el museo (Simon, 2010). Con esta actitud, la institución museística, a través de atender las historias, experiencias o incluso los objetos que éstos puedan conservar, tiene la capacidad, por un lado, de llenar los vacíos de la Historia oficial, y por otra, proporcionar a las exposiciones un cariz más empático y humano, y enriquecer la concepción del curador (Skartveit y Goodnow, 2010: XXVII). Para ello, el museo habrá de proveer los mecanismos y plataformas de adopción de dichos contenidos, siendo las herramientas sociales las más proclives.

Tómese como ejemplo la iniciativa de la Danish Agency for Culture's website que a través del portal *1001 Historias de Dinamarca*⁸⁷ pretende, con la ayuda de todos –

⁸⁷ Disponible en: http://www.kulturarv.dk/1001fortaellinger/en_GB.

incluidos también los no nacionales⁸⁸- construir un sitio dedicado a la memoria cultural del país, que además de incluir la voz de expertos historiadores contempla los comentarios, vivencias e imágenes sobre los lugares e historia de Dinamarca realizada por particulares.

En estrecha relación con la anterior forma de participación se encuentra la implicación estructural que apuesta porque la intervención de “otras voces” en el museo se realice mediante la participación directa de organismos representativos de colectivos entregados a la transmisión y defensa de la cultura e identidad de grupos minoritarios o menos favorecidos, descargando a sus miembros de las tareas de estar en constante lucha por hacerse ver. La implicación estructural garantiza un mejor acceso al conocimiento de estos colectivos, que han delegado su representación en organizaciones estructuradas, y que al ser profesionales cuentan con los mecanismos y recursos para participar, siempre y cuando sean invitados, del discurso trasladado por el museo.

Skartveit y Goodnow (2010: 119) indican que las distintas formas de participación enumeradas aplicables al museo, no son excluyentes, sino que se pueden dar más de una a la vez en un mismo proyecto o exposición. Ni siquiera el orden establecido en su explicación es un indicativo de su importancia. Cada una de ellas tiene un valor y aporta un rédito.

La implementación de plataformas, ya sean digitales o analógicas, que instan al usuario a compartir ideas hace que los centros museísticos sean artífices de nuevas experiencias que, de forma progresiva, consigan que el museo se convierta en un espacio relevante para el individuo y para la comunidad de la que forma parte (Miranda, 2012). La clave de todo, indica Nina Simon (2010), se encuentra en la capacidad del centro para transformar los flujos de información generados entre el museo y los usuarios, y no tanto en la herramienta o dinámica elegida. Lo importante es el proyecto: que

⁸⁸ El interés por dirigirse a un público que no se limite al internauta nacional hace que el *site* esté disponible además de en danés, en inglés.

conceptualice el propósito, materialice la idea, y además sea estimulante para el visitante.

La ejecución de un proyecto participativo en el museo implica romper con el sistema tradicional de transferencia de conocimiento, vertical y unidireccional, y dar paso a la coproducción. Para esto, el museo pone al alcance del usuario los mecanismos necesarios para generar, distribuir, consumir, enjuiciar y colaborar del contenido, aportándole un nuevo valor (Simon, 2010). Además, los proyectos participativos mejoran las relaciones entre el personal del museo, los visitantes y otros grupos de interés, al hacerse más estrechas, fluidas y equitativas; se promueven habilidades de aprendizaje específicas y se difunde la idea de que el museo es un lugar social.

A pesar del carácter lúdico que en alguna ocasión la participación pueda adoptar, ésta no se concibe como mero pasatiempo o juego sin fundamento, sino como una estrategia que lleva implícitos los valores de la organización y es capaz de abordar problemas específicos. En la obra *The Participatory Museum* (2010) Nina Simon revela las carencias que con mayor frecuencia atañen al museo y que la participación puede solventar:

- El desinterés. Las instituciones culturales son percibidas como lejanas e irrelevantes para la vida del ciudadano, lo que provoca que la ausencia de interés sea generalizada.
- El inmovilismo. La incapacidad del museo por renovarse, por ofrecer contenidos cambiantes e interesantes, trae como consecuencia que el usuario sienta que no tiene motivos para volver.
- La unidireccionalidad. La voz del museo, además de presentarse como la única visión autorizada, no representa todos los puntos de vista, y los que sí que están con frecuencia resultan incomprensibles por la falta de un contexto lo suficientemente esclarecedor.

Mientras que como solución al primer problema las técnicas participativas están especialmente indicadas para potenciar la empatía, para el segundo y tercer dilema se

recomienda el establecimiento de espacios –físicos o virtuales- donde los visitantes puedan compartir ideas e interactuar con otros en tiempo real, logrando de esta manera que la institución cultural por un lado, sea dinámica y garantice la presencia de experiencias cambiantes, sin la necesidad de recurrir a cambios más frecuentes en la programación de exposiciones que suponen gastos muy elevados, y por otro, introduzca voces de distinta procedencia y opinión. “El museo tiene en la diversidad de opiniones una herramienta de innovación conducente a la autocrítica” (Miranda, 2012).

Y así lo aplicó el Museo de Albuquerque, en Nuevo México (EE.UU) cuando en 1979 y por un cambio de sede, organiza varias sesiones participativas, conocidas comúnmente como *brainstorming*, con el fin de adoptar su nuevo programa expositivo y en el que se dieron cita no solo a los trabajadores del centro y a los máximos administradores del mismo, sino que se hizo un llamamiento a profesionales especialistas para que introdujeran visiones diferentes y adecuarlas a la realidad del centro y del entorno (De Borhegyi, 1998).

Sin embargo, los procesos participativos de implicación de la comunidad también pueden ejercerse antes de que el museo abra sus puertas al público, principalmente para consensuar y definir con una mayor coherencia su función con respecto a la comunidad circundante. Con este propósito el *Japanese American National Museum* (JANM) convocó, con anterioridad a la inauguración de sus instalaciones, una serie de reuniones participativas en las que intervinieron los diferentes públicos del museo para redactar los objetivos y planes de acción del museo (Beer, 1998: 62).

En definitiva se trata de utilizar la participación como vehículo para convertir al centro en una institución relevante y esencial para la comunidad que, por una parte satisfaga las expectativas del visitante y, por otra, sea portadora de la misión y los valores fundamentales de la institución. Sin lugar a dudas, los recursos digitales, como se expone a continuación, facilitan la colaboración a la par que consolidan un sistema de comunicación más democrático y accesible, acorde con las demandas del usuario.

2.3.2.1 La inteligencia colectiva

Como reconocen Aparici y Osuna (2013) el camino para construir una cultura de la participación es largo, complejo y laborioso. Esta cultura que aspira a construir una sociedad más democrática y transparente solo se puede basar en un modelo comunicativo horizontal capaz de establecer una relación colaborativa fundamentada en el consenso y la confianza mutua. La participación, por tanto, no es un fin en sí mismo sino un medio que encuentra en la tecnología digital –y todos los cambios suscritos a ella, principalmente de tipo comunicativo y social- el soporte para expandirse.

El éxito de la Web 2.0 hizo que se multiplicasen las definiciones que trataban de acotar y ejemplificar su significado. Tim O’Reilly, uno de los máximos exponentes en sus orígenes, condensa en una sencilla frase su significado: “Aplicación que mejora cuantas más personas la utilicen” (O’Reilly, 2005). Uno de los ejemplos que mejor cumple esta máxima se atribuye a Google, que se vuelve más inteligente y eficiente cuantas más incorporaciones e interacciones recibe: ya sea a través de un nuevo enlace, una nueva búsqueda o el gesto de pinchar sobre un anuncio. Y esto no es exclusivo del principal buscador de la Web sino que es una constante aplicable a todas las plataformas apostilladas como 2.0. Tanto es así, que su éxito depende principalmente del volumen de aportaciones que reciban (Pisani y Piotet, 2009: 26). Piénsese, por ejemplo, en YouTube, en Amazon, en Flickr, donde junto al material compartido hay un trabajo paralelo y conjunto –realizado por la “multitud”- de selección, jerarquización y recomendación que genera un valor comunitario tan importante o más que el propio contenido allí depositado.

A partir de estos procesos surge una inteligencia colectiva que Costa y Piñeiro describen como “la capacidad de las comunidades virtuales de estimular el conocimiento y la inteligencia de sus miembros mediante la colaboración y la deliberación a gran escala” (2013: 11) y en donde la multiplicidad de canales, soportes y medios *-era de la convergencia* (Jenkins, 2008)- facilita que los contenidos de todo tipo: informativos,

culturales, institucionales, alcancen al usuario *hiperconectado* y se expandan entre sus redes de contactos⁸⁹.

El **empoderamiento** del internauta que hace suyas tanto las herramientas para producir como las distintas plataformas y servicios web para difundir constituyen las condiciones perfectas para que se dé el fenómeno de la inteligencia colectiva.

Pierre Lévy (2004: 19) recuerda que ninguna persona es capaz de saberlo todo, sino que la inteligencia está repartida por todas partes y la combinación y valoración de los conocimientos individuales en acción conjunta, puede llegar a crear un intelecto común que se convierta en alternativa de poder en los nuevos escenarios de participación.

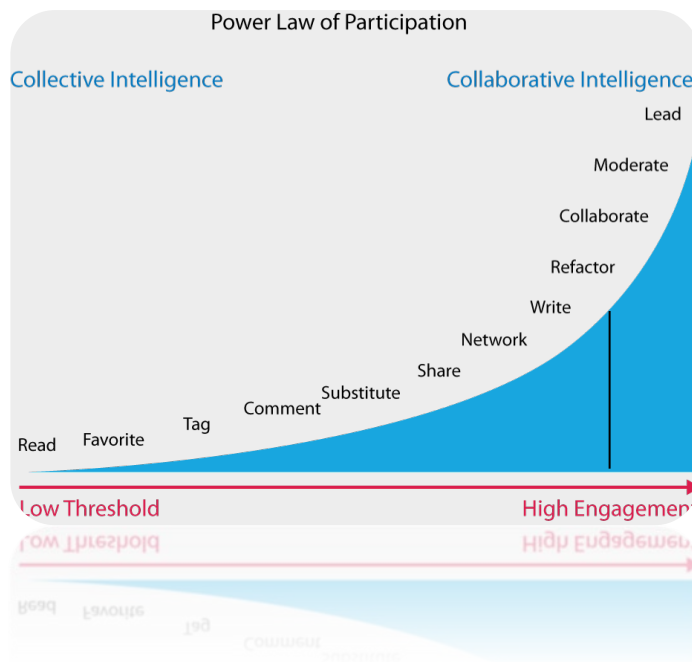
“Este aspecto del reconocimiento es capital (...). En la edad del conocimiento, no reconocer al otro en su inteligencia, es negar su verdadera identidad social, es alimentar su resentimiento y su hostilidad (...). Sin embargo, cuando se valoriza al otro, según la gama variada de sus conocimientos se le permite identificarse de un modo nuevo y positivo, se contribuye a movilizarlo, a desarrollar en él, en cambio, sentimientos de reconocimiento que facilitarán como reacción, la implicación subjetiva de otras personas en proyectos colectivos” (2004: 20).

Sin embargo, y dentro de la esfera digital se establece una diferencia entre la inteligencia colectiva de la colaborativa, indicando que el grado de implicación e interacción entre los individuos marca la separación entre una y otra (Alcalde, 2012). A partir del concepto *Power Law of Participation*, Ross Mayfield (2006) enumera una serie de acciones: leer, jerarquizar, etiquetar, comentar, sustituir, compartir, participar en redes sociales, escribir, refactorizar⁹⁰, colaborar, moderar y liderar, que ordenadas de menor a mayor en función del grado de implicación que susciten –ver figura 2.2- posibilitan la transición desde una inteligencia colectiva a una colaborativa.

⁸⁹ Téngase en cuenta que el fenómeno del conocimiento abierto construido en colaboración ha sido objeto de estudio de numerosos investigadores quienes se refieren a él como: Intercreatividad (Berners-Lee, 1996); Inteligencia colectiva (Lévy, 2004); Multitudes Inteligentes (Rheingold, 2004); Sabiduría de las Multitudes (Surowiecki, 2005); Arquitectura de la Participación (O’Reilly, 2005); Wikinomics (Tapscott y Williams, 2007) o la Alquimia de las Multitudes (Pisani y Piotet, 2008).

⁹⁰ Wikipedia define la acción de “refactorizar” como la reestructuración de un código fuente alterando su estructura interna sin cambiar su comportamiento externo.

Figura 2.2 *Power Law of Participation* de Ross Mayfield



Fuente: Mayfield (2006)

Para el caso de los museos, Yvonne Hellin-Hobbs (2010) identifica tres modos específicos de participación de los internautas en el proceso de interpretación y construcción del conocimiento asociado al museo en su principal mecanismo comunicativo en la Red, la página web. Se trata del etiquetado, las *folksonomias* y la elaboración de contenido firmado por el usuario.

A través de la página web del museo los visitantes virtuales pueden participar en la creación de contenidos culturales añadiendo sus propias "etiquetas" –como sinónimo de palabra clave- a los objetos de la colección, sugiriendo al museo nuevas interpretaciones de carácter informal. Las clasificaciones de tipo folksonómico suponen una ampliación del vocabulario del museo y una ayuda en la indexación de las colecciones. Los resultados de ambas actividades pueden dar lugar a significados no convencionales que superen los códigos unívocos de interpretación, que generalmente adoptan una expresión abstracta y que se aplican normalmente a los contenidos digitalizados.

En definitiva, propiciar la introducción de etiquetas (*tags*) por parte de los usuarios como sistema de identificación de las piezas de la colección creando *folksonomias* propias, permite a los museos no sólo contemplar las obras a través de los ojos de los no expertos, sino que éstos rastreen y encuentren más cómodamente los contenidos depositados en la web, pues la taxonomía adjudicada por el museo –voz experta- puede resultar menos comprensible y con esto dificultar las búsquedas⁹¹.

Y en cuanto al contenido generado por el usuario Hellin-Hobbs (2010) denuncia que aunque éste a menudo es consecuencia de las facilidades y ánimos procedentes de los sitios web de museos rara vez las contribuciones son incluidas en el proceso interpretativo oficial del museo. Esta autora apunta como principales causas la resistencia al abandono del poder y el recelo por perder el control.

Sin embargo, cuando se habla de la participación de los usuarios a través de canales en línea es importante mencionar las posibles dificultades o lagunas existentes. Lotina (2012: 189) señala la importancia del conocimiento para poder participar, pues obstáculos como la falta de educación, las limitaciones de tiempo y de motivación suponen una barrera al proceso participativo. Este tipo de brecha de participación está íntimamente relacionada con la escasez de habilidades, la inexperiencia y el limitado conocimiento de la mecánica de las TIC.

Para los autores de *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes* (2007), las organizaciones inteligentes son aquellas que potencian el desarrollo de comunidades virtuales masivas en vez de oponerse a ellas, y además integran sus sugerencias (Tapscott y Williams, 2007).

Con frecuencia se identifica al placer como la recompensa más perseguida en cada comportamiento, sin embargo, Steven Reiss la identifica como motivación: “El disfrute es raramente intrínseco a la conducta, sino que más bien el disfrute casi siempre

⁹¹ Véase la experiencia narrada por Nicolás del Río Castro (2012b) que atañe el Museo de arte de Indianápolis.

depende de la saciedad de un deseo, una necesidad o motivación de la persona” (2005: 5, citado en Russo y Peacock, 2009). Este mismo autor (2001) extrae las seis principales motivaciones que impulsan la participación en la Red: el poder o dominio, la curiosidad, el contacto social, la autorealización y la aceptación.

2.3.2.2 El *crowdsourcing*

En el caso de los museos, desde que la Web 2.0 promoviera la reutilización, modificación y reasignación de significados de los contenidos por parte de los usuarios, los museos buscan convertirse en espacios culturales donde se aglutinen todos los procesos de discusión, intercambio, colaboración y conocimiento colectivo vinculados con la cultura (López *et al.*, 2010: 238). Simon (2010) considera que es posible trasladar la dinámica de la Web 2.0 a los museos a través de la planificación de iniciativas, principalmente de carácter experiencial, que saquen el máximo rendimiento a la inteligencia colectiva. La Web social ha supuesto un catalizador para la colaboración entre usuarios, la interoperabilidad y la compartición de información.

El *crowdsourcing* se presenta como el término más aceptado para definir a los proyectos en línea iniciados por una institución o empresa, apoyados en la contribución activa de un público definido, y generalmente grande, con el fin de externalizar una función utilizando una o varias plataformas web (Carletti *et al.*, 2013). Sin embargo, su cuño reciente –se atribuye al periodista norteamericano Jeff Howe (2006) su adopción- hace que exista poca literatura al respecto y los límites de su significado se estén aun perfilando.

El *crowdsourcing* se nutre directamente de la inteligencia colectiva de la multitud, como también lo hacen la innovación abierta o la co-creación (Estellés Arolas, 2013: 4). Sin embargo, con el fin de distinguir unas iniciativas de otras y no caer en el error de considerar que acciones como la votación de un vídeo en YouTube, a pesar de apoyarse

en el criterio y la voluntad individual, se pueden clasificar como de *crowdsourcing*, Tíscar Lara (2014: 22) indica las características principales de éste:

- Que disponga de una planificación y dirección que vele por el logro de los objetivos marcados y fomente la colaboración de los participantes.
- Que haya un grupo o comunidad potencial de usuarios con cierta voluntad de participar.
- Que exista una clara distribución de tareas para que los participantes puedan ocuparse de una forma consciente y comprometida con una parte de ellas.
- Que cuente con un cronograma de trabajo que marque el inicio y el fin del proyecto.
- Que el mayor beneficio resultante redunde fundamentalmente en la meta marcada con anterioridad por la institución, grupo, persona... que lanza la propuesta de *crowdsourcing*.

De esta manera, el *crowdsourcing* es susceptible de ser utilizado en cualquier ámbito: empresarial, cultural, investigador o educativo, entre otras muchas opciones⁹². Y aunque no es obligatorio, se recomienda poner de manifiesto las aportaciones que el proyecto pueda reportar al *crowdworker* –término con el que es conocido el sujeto colaborador- y que pueden ser de muy variada condición: desde aportaciones con un marcado perfil económico hasta de carácter intangible y que se plasman en el reconocimiento social, el aprendizaje o el logro personal, entre otras muchas posibilidades.

Y en cuanto al tipo de actividad requerida en cada campaña, Enrique Estellés y Fernando González (2012) clasifican los proyectos de *crowdsourcing* atendiendo a su complejidad en tres tipos:

⁹² Las palabras de Henry Ford, uno de los grandes emprendedores de la historia: “Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso. Trabajar en equipo asegura el éxito”, son aplicables a cualquier sector de actividad (Londoño Mateus, 2008: 197).

- Simples. No requieren de un nivel cognitivo alto, ya que generalmente se trata de una acción repetitiva, como puede ser la clasificación de una imagen.
- Complejas. Necesitan de una capacidad intelectual y de inventiva mayor, sirviendo como prototipo la resolución de un problema.
- Creativas. En este caso, la singularidad de la aportación del usuario es fundamental, y se encuentra en iniciativas como el diseño de un logo.

Para el ámbito puramente cultural, autores como Oomen y Aroyo (2011); Simon (2010) o Carletti *et al.* (2013) establecen una clasificación de las iniciativas de *crowdsourcing* ligadas al museo en función del tipo de actividad que se propone ejecutar a la “multitud”. Por un lado, se distinguen las acciones que interactúan virtualmente con una colección de objetos con el fin de que el *crowdworker* la manipule (curaduría), revise o ubique. Y por el otro lado, se detectan proyectos que solicitan el desarrollo de nuevos recursos: se invita a compartir objetos físicos o digitalizados, a documentar acontecimientos históricos o enriquecer el conocimiento de determinado lugar.

Incluido dentro del primer grupo, ya que se parte de una colección de objetos, se encuentra la selección de imágenes para el *Victoria & Albert Museum*⁹³. Este museo cede a los internautas la decisión de elegir la mejor reproducción de las obras del museo que constituirán el resultado de búsqueda del archivo digital del museo. Este proceso, que anteriormente era automático, pretende mejorarse contando con el trabajo selectivo de los usuarios, quienes tras un registro previo, pueden escoger la mejor imagen que represente una obra en cuestión y la que se muestre en el archivo digital cuando la pieza sea buscada.

En esta misma categoría se encuadran las iniciativas de comisariado colectivo, que instan a los usuarios del museo a determinar qué piezas consideran que deben formar parte de la exposición. En *Click! A Crowd-Curated Exhibition* (Museo de Brooklyn) tras establecer el tema que se iba a tratar, se abrió una convocatoria *online* destinada a artistas para que subieran una imagen de su trabajo vinculada con la temática propuesta

⁹³ <http://collections.vam.ac.uk/crowdsourcing/>.

de la futura exposición. A continuación, se abrió un foro en línea en el que el público, clasificado en inexperto o experto según su nivel de conocimientos sobre arte, pudo valorar; y en función de los resultados –también públicos⁹⁴– se procedió a montar la exposición.

Para el segundo grupo de iniciativas de *crowdsourcing* vinculadas a la creación de nuevos recursos detallamos la propuesta del 9/11 Memorial Museum de Nueva York *Make History*⁹⁵ que nace para documentar la Historia, concretamente la del trágico 11 de septiembre de 2001. El proyecto pretende recolectar material que será destinado a su colección permanente vinculado con lo que sucedió aquel día y cómo fue vivido por el ciudadano. Incluye desde material audiovisual (imágenes, vídeos, mensajes de voz), relatos de experiencias o efectos personales, entre otros.

Y del Archivo Nacional de Reino Unido surge *Operation War Diary* que apoyándose en el voluminoso material digitalizado, principalmente diarios personales relacionados con la I Guerra Mundial, y en colaboración con el Museo Imperial de Guerra, solicita el trabajo de voluntarios con un cierto conocimiento sobre el tema, para que no solo clasifiquen el material, sino que además interpreten y acerquen al ciudadano el contenido y significado del mismo.

De manera paulatina, el ejercicio del *crowdsourcing* consolida redes de intercambio de conocimiento de gran valor para el museo (Lara, 2014) a la par que el usuario refuerza sus lazos con la comunidad en la que quiere integrarse y con la que comparte intereses con el resto de miembros.

⁹⁴ Se puede acceder a los resultados y al análisis de las respuestas y perfil de los *crowdworkers* en <http://www.brooklynmuseum.org/exhibitions/click/stats.php>.

⁹⁵ <http://makehistory.national911memorial.org/>.

Capítulo 3. METODOLOGÍA

Descripción de la metodología de la investigación

3.1 Introducción a la metodología

3.1.1 Justificación de la investigación empírica

3.1.2 Objetivos de la investigación empírica

3.2 La técnica de investigación: el análisis de contenido

3.2.1 Establecimiento del corpus de estudio y principal unidad de análisis

3.3 La evaluación de la calidad de las páginas web de museos

3.4 La exploración del resto de medios sociales

3.1 Introducción a la metodología

Tras haber sentado las bases teóricas de la investigación y cumplir así con el primer y segundo objetivo específico –supervisar la literatura científica relacionada con el museo, su evolución y el ejercicio de la comunicación, y poner de manifiesto los resultados de anteriores investigaciones orientadas hacia al ejercicio de la comunicación digital en el museo-, se aborda el trabajo de campo con la intención de contrastar empíricamente la teoría con la realidad.

Con el objetivo de determinar el grado de participación conferido por los principales museos de Castilla y León a sus usuarios en el escenario digital se examina con detenimiento la política comunicativa practicada por estos centros en el ciberespacio en el periodo de 2013-2015.

La resolución de esta cuestión se apoya en la evaluación de las principales plataformas sociales donde el museo tiene una presencia voluntaria y autogestionada: por un lado, la página web corporativa y espacios web del museo embebidos en ésta y por otro, los sitios de redes sociales –concretamente, Facebook y Twitter- y el blog corporativo. En ambos trabajos de campo se opta por la técnica del análisis de contenido y por su aplicación al mismo número de casos.

Esta investigación, además, plantea la composición y validación de un instrumento propio de análisis para sedes web de museos que determine su calidad basándose principalmente en los cuatro principios configuradores de la participación según la escalera de Arnstein (1969) y las recomendaciones del proyecto Minerva⁹⁶ a los espacios virtuales de carácter cultural.

⁹⁶ El proyecto europeo Minerva (Ministerial Network for valorising activities in digitisation) se crea en el marco de la Unión Europea en 2002 para liderar las recomendaciones en materia de digitalización del patrimonio. Disponible en: <http://www.minervaeurope.org/>

3.1.1 Justificación de la investigación empírica

La denominada Web Social, cuyo rasgo definitorio es la participación (Nafría, 2000), ha irrumpido en la dinámica de museos y centros de arte de todo el mundo (Pallas y Economides, 2008; Gómez Vílchez, 2012). Esto ha generado que en los últimos quince años se haya producido el nacimiento de miles de webs de museos, la multiplicación de perfiles públicos en sitios de redes sociales y la proliferación de canales institucionales en plataformas *online* para compartir vídeo, audio e imagen. Sin embargo, se desconoce hasta qué punto estas iniciativas están integradas en la política comunicativa de los museos y si con el trabajo realizado hasta ahora estas instituciones han alcanzado un modelo bidireccional de comunicación (Grunig y Hunt, 2003).

Las investigaciones llevadas a cabo hasta ahora confirman que aún se está lejos de alcanzar ese modelo de museo dialógico a través de la Red (Dosdoce y Abanlex, 2009; Capriotti y Pardo, 2011) y ponen el acento en el carácter un tanto improvisado de las políticas comunicativas digitales de los museos y en la unidireccionalidad de sus comunicaciones en la Web, que se trasladan sin apenas variaciones del ámbito analógico al digital (Viñarás Abad, 2010; Río Castro, 2012a).

Sin embargo, antes de que se dieran a conocer los principios de la Web, el movimiento de la Nueva Museología apostó por reivindicar la función comunicativa del museo – integradora de las tareas educativas, mediadoras y difusoras- como el elemento articulador e intensificador del acercamiento de la institución museística a la comunidad (Díaz Balerdi, 1994) y que encuentra su máximo exponente en la desmitificación del objeto en favor del sujeto.

Por tanto, muchas de las reivindicaciones y cambios que reclama la Web 2.0 –léase *El Manifiesto Cluetrain* (Levine *et al.*, 2008)- estaban ya presentes en las demandas de carácter social de ciertos movimientos intelectuales de mediados del siglo XX. Sin embargo, no es menos cierto que la tecnología y más en concreto Internet reportan los medios y plataformas necesarias para lograrlo haciendo extensible ese carácter social a todos los ámbitos de la vida del hombre. La exploración de la aplicación y asunción de

la Web participativa por parte de las instituciones museísticas de arte contemporáneo en Castilla y León en el ejercicio de su comunicación a través de la Red constituye la razón de ser de esta investigación.

A pesar de la intensidad del debate sobre las TIC en los museos, Lazzeretti, Sartori e Innocenti (2013) denuncian una falta de investigación empírica promovida por estas instituciones para determinar los objetivos, métodos y tipo de interacción que se espera recibir. Dentro del panorama internacional se han levantado voces críticas (Fotakis y Economides, 2008) que insisten en la necesidad de configurar sistemas integrales de evaluación web que contengan criterios de calidad en función de las necesidades de los visitantes, ya que tras haber valorado las propuestas metodológicas precedentes concluyen que éstas son incompletas por no ser capaces de generar un marco de evaluación global e integrador.

En esta misma línea se halla el trabajo de Cunliffe, Kritou y Tudhope (2001) quienes remarcan el valor de la evaluación⁹⁷ e insisten en la necesidad de encontrar el método más adecuado para comprobar si la web de un museo satisface las necesidades de los usuarios y de aplicar sistemas de control de manera continua, al detectar que era frecuente que estos procesos evaluadores quedaran delimitados a la fase de concepción del sitio web y éste dejara de ser escrutado con posterioridad a su puesta en marcha (Cunliffe *et al.*, 2002: 236).

Así se justifica que esta investigación, teniendo muy presente las indicaciones de los párrafos inmediatamente anteriores, configure su propio instrumento de análisis que permita la evaluación web desde una óptica interdisciplinar⁹⁸ y que contemple la supervisión de servicios que no solo satisfagan necesidades comunes a todo tipo de

⁹⁷ Para María Jiménez Piano y Virginia Ortiz-Repiso “los procesos de control de calidad ejercidos sobre la información presente en las sedes web facilita la confianza de los usuarios en la fiabilidad de la información. El tiempo empleado por las organizaciones en realizarlo es tiempo ganado para el usuario final y para la consideración de la calidad de una sede web cualquiera, especialmente de las de contenido científico” (2007: 149).

⁹⁸ Como se expondrá más adelante esta investigación integra conceptos afines a diversas áreas de conocimiento como es la Comunicación Corporativa, el Desarrollo web, la Gestión cultural o la Museología, principalmente.

públicos, sino también las específicas de diferentes tipologías de usuarios como puede ser periodistas, público escolar, discapacitados o especialistas en arte.

3.1.2 Objetivos de la investigación empírica

La presente investigación plantea un análisis exploratorio con el fin de evaluar los mecanismos de comunicación en línea utilizados y gestionados por los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León, dentro del espacio temporal de 2013 a 2015. Este análisis tiene por objeto conocer, de forma aproximativa, si las instituciones museísticas presentan una política comunicativa acorde con los principios de la Web 2.0 fundamentados en la colaboración y la participación del usuario. Filosofía de trabajo que, como se ha expuesto en el marco teórico, es transversal a todas las áreas y funciones del museo, implicándole en su conjunto, y potenciando a niveles nunca conocidos su vertiente social.

Por tanto, tomando como referencia el objetivo general: **Supervisar cómo utilizan los museos de arte contemporáneo de Castilla y León los medios sociales para aproximarse a sus visitantes virtuales** y las aportaciones recibidas con la revisión bibliográfica desarrollada en la primera parte del trabajo, se plantean los siguientes objetivos específicos para la investigación empírica.

1. Objetivo específico primero: Elaborar una herramienta de análisis de páginas web propia que evalúe de manera pormenorizada los distintos estadios que posibilitan la participación del usuario tomando como principal referencia la escalera de participación de Arnstein (1969) y las recomendaciones del proyecto de la Unión Europea, Minerva (2003, 2005) para instituciones culturales.
2. Objetivo específico segundo: Comprobar la calidad de la página web de los principales museos de arte contemporáneo en Castilla y León, al ser éste principal recurso comunicativo en la Red de museos (Barroso Huertas, 2008).

3. Objetivo específico tercero: Examinar la gestión comunicativa de las redes sociales y el blog corporativo de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León seleccionados, supervisando tanto las dinámicas diarias de los centros como las reacciones de los usuarios.
4. Objetivo específico cuarto: Aportar recomendaciones individualizadas a cada museo orientadas a maximizar la eficacia de su gestión comunicativa en la Red proponiendo qué aspectos mantener y cuáles modificar.

3.2 La técnica de investigación: el análisis de contenido

El desarrollo del trabajo de campo se fundamenta en el análisis de contenido⁹⁹ por ser la metodología más adecuada para ejecutar una evaluación metódica y sistemática (Krippendorff, 1990) que aúne lo cuantitativo y lo cualitativo (Bardin, 2002) e indague de manera científica y rigurosa en el estado concreto de cada uno de los casos tomados (Wimmer y Dominick, 1996), y cuya suma genere una visión panorámica del estado de la cuestión que nos ocupa.

Kolbe y Burnett (1991: 245), citados en Cuenca Amigo (2012: 330), defienden la necesidad de definir con detalle las reglas y procesos de codificación de los datos para asegurar la rigurosidad del análisis de contenido practicado. Siguiendo esta premisa, los puntos sucesivos de este capítulo apuestan por clarificar la idoneidad, el significado, la composición y el sistema de valoración-puntuación de cada una de las categorías incluidas en las dos plantillas de análisis, elaboradas, una para evaluar páginas web corporativas y la otra, para constatar la gestión del resto de plataformas sociales.

⁹⁹ Técnica utilizada, tradicionalmente, para el análisis de la comunicación humana que decodifica los mensajes manifiestos, latentes y también ocultos de los diversos documentos, asumiendo que éstos “reflejan las actitudes y creencias de las personas e instituciones que los producen, así como las actitudes y creencias de los receptores de éstos” (Cabero y Loscertales, 1996: 375).

En resumen, el establecimiento por escrito de reglas y procedimientos pautados unifica criterios y reduce la probabilidad de que se produzcan sesgos durante la fase de codificación de los datos, puesto que lo que se pretende es garantizar la fiabilidad de la investigación que, como apunta Andrén (1981: 46) en Cuenca Amigo (2012: 340), será aquella cuyo resultado no dependa del sujeto que la haya llevado a cabo.

3.2.1 Delimitación del corpus de estudio y principal unidad de análisis

La realidad museística y patrimonial de Castilla y León es de una gran variedad y complejidad, no sólo por el elevado número de ejemplos que la componen sino por la riqueza de matices y particularidades que la definen. A fecha de 1 de junio de 2014, el Directorio de Museos de Castilla y León¹⁰⁰, gestionado por el gobierno autonómico, tenía registrados 219 museos, 89 colecciones y 52 centros de interpretación.

Esta investigación circunscribe su estudio a la tipología de “arte contemporáneo” por ser ésta la categoría artística que al estar enmarcada dentro del tiempo presente (Lorente, 2008), lleva implícita una serie de significados que le asocian con el arte más innovador¹⁰¹. Ese carácter emergente también está presente en las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC), área de conocimiento fundamental para este trabajo, que además posee una trayectoria de corto pero intenso recorrido, y que, al igual que el arte contemporáneo, contiene una importante dosis de experimentación.

Estos puntos coincidentes entre disciplinas pueden ayudar a que mejore su convergencia en un mismo espacio, pues los museos de arte contemporáneo, en términos generales, disponen de unas condiciones más proclives para el establecimiento de procesos que rompan con lo tradicional: por el tipo de piezas que reciben, los requisitos de exhibición que las obras demandan, o el carácter de vanguardia que la institución asume. Esa

¹⁰⁰ Base de datos operativa desde el 27 de marzo de 2012 y disponible en esta dirección web: <http://www.datosabiertos.jcyl.es/web/jcyl/set/es/directorio/museos/1284197401971>

¹⁰¹ Es preciso aclarar que ésta no es una característica que se dé de manera obligada y constante en todo el arte calificado como contemporáneo, aunque sí de manera frecuente.

disposición hacia lo experimental podría tener también una continuidad en sus procesos comunicativos, a través de la incorporación de mecanismos, aún no consolidados de carácter digital que propicien la participación de su público y cuyo éxito sirva de modelo para el resto de entidades. De esta forma, los museos y centros de arte contemporáneo adoptarían un carácter pionero también en el plano comunicativo y su éxito servirían de acicate y referente para los demás.

Como último apunte a todo lo expuesto, y con un carácter secundario a los argumentos aportados hasta ahora que justifican la elección de la temática de “arte contemporáneo” se añade el éxito y la admiración que ésta profesa en España al constituir la tipología museística mejor valorada y que mayor número de visitantes recibe al año en nuestro país.

A tenor de los resultados ofrecidos por el Directorio de Museos de Castilla y León, la Comunidad Autónoma cuenta con doce museos de arte contemporáneo: Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. MUSAC (León), Museo de Arte Contemporáneo Obispo Velloso (Ayllón, Segovia), Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente (Segovia), Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español (Valladolid), Museo de Arte Contemporáneo Ángel Miguel de Arce López (Sasamón, Burgos), Museo de Baltasar Lobo (Segovia), Museo Municipal de Escultura Mateo Hernández (Béjar, Salamanca), Museo Marceliano Santa María (Burgos), Museo Etnográfico y de Arte López Berrón (Gotarrendura, Ávila); Domus Artium 2002 DA2 (Salamanca), Fundación Vela Zanetti (León) y Museo de los Caminos (Astorga, León), de los cuales solo tres disponen de una página web propia, independiente y operativa¹⁰², indispensable para realizar el estudio. En consecuencia, el corpus de estudio queda constituido por los museos señalados en la tabla 3.1

¹⁰² Se descartó el *site* de Museo Etnográfico y de Arte López Berrón (Gotarrendura, Ávila) porque su última actualización correspondía al 15 de septiembre de 2011. Ver: <http://www.museolopezberronarte.org/> y la página web de Domus Artium 2002 DA2, <http://www.ciudaddecultura.org/daz> por no estar operativa.

Tabla 3.1 Relación de museos y centros de arte contemporáneo que constituyen el corpus de análisis y unidad de análisis principal

Museo	Principal unidad de análisis
1. MUSAC. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	www.musac.es/
2. Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	www.museoestebanvicente.es/
3. Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español	www.museopatioherreriano.org

Fuente: elaboración propia

3.3 La evaluación de la calidad de las páginas web de museos

El instrumento de análisis utilizado para evaluar la calidad de las sedes web de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León adopta la forma de una plantilla que incluye 64 parámetros, consensuados previamente por la comunidad científica, que todo sitio web ha de contener para ser un referente de calidad y de inmersión en el ámbito digital y cuyo cumplimiento lleve a posibilitar la participación del ciudadano, máximo exponente de la Web Social (O'Reilly, 2005).

La plantilla, de carácter interdisciplinar, pues aglutina propuestas de autores de muy variada procedencia -Gestión cultural y patrimonial, Comunicación corporativa y Desarrollo web, principalmente-, aspira a la universalidad, es decir, a poder ser extensible a cualquier página web de museo que cumpla con la definición establecida por el ICOM¹⁰³, pues su sistema categorial no es excluyente sino que tiene la capacidad de integrar a todas las tipologías museísticas, aunque en este estudio particular sólo se haya tenido en cuenta una, la relativa al arte contemporáneo por las razones explicadas con anterioridad. Además, y tal y como se expresa en el primer objetivo específico, este

¹⁰³ El ICOM, el Consejo Internacional de Museos, en su artículo 2 establece que “Un museo es una institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente.” (ICOM, 2007: 3).

instrumento de evaluación inédito pretender convertirse en una herramienta válida de análisis web.

Conscientes de que la Red crece y evoluciona a un ritmo vertiginoso es inevitable pensar que las páginas analizadas serán modificadas y mejoradas a medio plazo, pues el carácter dinámico y de continua transformación es consustancial a la esencia de la *Word Wide Web*.

Esa evolución inherente a las nuevas tecnologías, que trae consigo la aparición de nuevos mecanismos que hacen más fácil y extensible el modelo comunicativo bidireccional a través de la Red, motiva que esta investigación evite detenerse en exceso en los nombres propios de las plataformas que, aunque hoy representan la última moda y parecen indispensables en cualquier estrategia comunicativa, con el tiempo, es probable que queden obsoletas y sean sustituidas por otras más avanzadas, de mayor capacidad, ingeniosas o con una estética más proclive.

Por ese motivo, el objetivo final del trabajo empírico no se limita a constatar si una institución está en Facebook o cuelga vídeos en Youtube, a pesar de la gran repercusión que ambas plataformas tienen hoy en día y la gran labor participativa y de colaboración que actualmente cumplen, sino que el fin último de esta investigación se encuentra por un lado, en comprobar su utilización y por otro, en validar un modelo de análisis, capaz de perdurar en el tiempo con la introducción de ligeras modificaciones en sintonía con las variaciones que se pudieran producir en un futuro respecto a la composición y/o los servicios prestados por la Web, logrando que la plantilla de análisis siga siendo capaz de indicar el grado y la calidad de la participación de las páginas web de museos y centros de arte. Esto explica por qué gran parte del esfuerzo metodológico se vuelca en cimentar el cuadro categorial y su contenido.

En definitiva, la plantilla de análisis se constituye como el principal instrumento crítico, definido por medio de una serie de variables que miden los contenidos, servicios y funcionalidades presentes en el sitio web y su correcta adaptación al medio digital. El análisis se aborda desde un punto de vista cuantitativo –presencia/ausencia- pero

también cualitativo –grado de cumplimiento- proponiendo una organización jerárquica y ascendente de sus categorías en torno al concepto de la participación.

La plantilla adopta un diseño estructural que se basa en cuatro dimensiones, divididas, cada una de ellas, en cuatro niveles. Tanto las dimensiones como los niveles están dispuestos de forma ascendente, es decir de menor a mayor relevancia y son ponderados de forma consecutiva, tal y como propone la investigación de De Landtsheer, Krasnoboka y Neuer (2001). A su vez, cada nivel está compuesto por cuatro variables¹⁰⁴ que da como resultado un total de 64.

Figura 3.1 Esquema del cuadro categorial del principal instrumento de análisis

Dimensión I: Información

Nivel 1: Autodefinición

- 1.1 Logo de la institución
- 1.2 Información útil para la visita física
- 1.3 Misión, funciones, objetivos
- 1.4 Composición - organigrama

Nivel 2: Información de su actividad

- 2.1 Registro de actividades (1 año)
- 2.2 Enlace a instituciones colaboradoras
- 2.3 Memoria anual del museo
- 2.4 Información interconectada

Nivel 3: Atención a los medios y diver. formatos

- 3.1 Sala de prensa
- 3.2 Archivo de notas de prensa
- 3.3 Audios de creación propia
- 3.4 Inserción de vídeos

Nivel 4: Información especializada

- 4.1 De carácter práctico (cursos, becas...)
- 4.2 Boletín electrónico
- 4.3 Textos complementarios de especialistas
- 4.4 Revista *online* u otras publicaciones digitales

Dimensión II: Adecuación al medio digital

Nivel 1: Actualización y novedades

- 1.1 Apariencia
- 1.2 Descripción de actividades vigentes
- 1.3 Orientación
- 1.4 Alusión / enlace a noticias externas

Nivel 2: Navegabilidad

- 2.1 Navegación recursiva
- 2.2 Mapa web
- 2.3 Buscador interno
- 2.4 Otros idiomas extranjeros

Nivel 3: Accesibilidad web según perfiles

- 3.1 Acceso temático
- 3.2 Atiende a limitaciones sensitivas
- 3.3 Atiende a limitaciones cognitivas y motrices
- 3.4 *App* para dispositivos móviles

Nivel 4: Posicionamiento web

- 4.1 Uso generalizado del hipertexto
- 4.2 Repertorio estructurado de links
- 4.3 Museo en la 1ª entrada
- 4.4 Contenidos propios visibles

¹⁰⁴ A lo largo de esta investigación el término “variable” será utilizado como sinónimos de “indicador” y de “ítem”.

Dimensión III: Interacción

Nivel 1: Lectura y aproximación puntual

- 1.1 Archivos descargables
- 1.2 Lista de correo electrónico
- 1.3 Inscripción *online* a actividades
- 1.4 Servicio de *e-commerce*

Nivel 2: Contacto directo

- 2.1 Formulario de consulta
- 2.2 *E-mail* de cada departamento
- 2.3 Sindicación de contenidos (RSS)
- 2.4 Acercamiento a actores implicados

Nivel 3: Interacción personalizada

- 3.1 Catálogo digitalizado
- 3.2 Visita virtual
- 3.3 Exposición *online*
- 3.4 Colección personal

Nivel 4: Contenidos adaptados *online*

- 4.2 Público en general (no especializado)
- 4.1 Niños - Adolescentes
- 4.3 Discapacitados - Mayores
- 4.4 Profesionales

Dimensión IV: Participación

Nivel 1: Intervención puntual

- 1.1 Actividades transmitidas en *streaming*
- 1.2 Consulta de intereses
- 1.3 Recomendaciones
- 1.4 *E-learning*

Nivel 2: Petición de participación

- 2.1 Espacio restringido
- 2.2 Comentarios
- 2.3 Proyectos abiertos a la contribución
- 2.4 Etiquetado social

Nivel 3. Participación mediada

- 3.1 Blog corporativo
- 3.2 Foro temático o blog(s) específico
- 3.3 Wiki(s) abierta a la contribución
- 3.4 Perfil en comunidades virtuales

Nivel 4: Puesta en valor de las opiniones particulares

- 4.1 Libro de visita virtual
- 4.2 Mención a las conversaciones
- 4.3 Textos externos de reflexión
- 4.4 Alojamiento de blogs afines

Fuente: elaboración propia

Para una mejor resolución de la plantilla se ha expresado en forma de pregunta cada uno de los 64 indicadores o ítems codificados, a los que se les asigna una puntuación que oscila entre los 0 y los 2 puntos –siempre números enteros– según tengan un desarrollo óptimo (2 puntos), irregular (1 punto), o insatisfecho o nulo (0 puntos).

Tabla 3.2 Puntuación de cada ítem a partir de cada posible respuesta

Dimensión I: Información

Nivel 1. Autodefinición

Indicador	Puntuación
1.1 ¿El logo del museo se sitúa en un lugar destacado de la página web y es constante durante la navegación?	2: Sí, plenamente 1: Parcialmente 0: No existe logo
1.2 ¿Aparece información de utilidad que ayude a planificar la visita física (horarios, precio, planos...)?	2: Sí 1: Información incompleta o poco clara 0: No
1.3 ¿Se consigna la misión, función y/o objetivos que persigue el museo?	2: Sí 1: De forma dispersa o poco profunda 0: No
1.4 ¿Se hace público el organigrama que indica cómo está organizado el museo?	2: Sí 1: Incompleto o excesivamente generalista 0: No

Nivel 2. Información de su actividad

Indicador	Puntuación
2.1 ¿Quedan registradas las actividades realizadas al menos durante 1 año?	2: Sí, tanto las exposiciones como el resto de actividades afines 1: De manera parcial o dispersa 0: No
2.2 ¿La página web enlaza a las instituciones colaboradoras con el museo?	2: Sí, frecuentemente 1: Podría mejorar 0: No
2.3 ¿Es accesible al público la memoria anual del museo?	2: Sí 1: Desactualizada 0: No
2.4 ¿La información aparece interconectada?	2: Sí, frecuentemente 1: Podría mejorar 0: No

Nivel 3. Atención a los medios y diversidad de formatos

Indicador	Puntuación
3.1 ¿Existe en la web un apartado diferenciado dedicado a los medios de comunicación –Sala de prensa-?	2: Sí 1: Desactualizada, sin uso 0: No
3.2 ¿Se puede acceder a las notas de prensa actuales y anteriores?	2: Sí 1: Acceso parcial o restringido 0: No
3.3 ¿La página web tiene audios de creación propia que proporcionen un valor añadido?	2: Sí, su uso es habitual 1: Parcialmente o sin valor adicional 0: No
3.4 ¿En la página web se cuelgan vídeos que complementan la información?	2: Sí, su uso es habitual 1: Parcialmente o sin valor adicional 0: No

Nivel 4. Información especializada

Indicador	Puntuación
4.1 ¿La página web dispone de información especializada con carácter práctico (concursos, becas, premios,...)?	2: Con un volumen suficiente de recursos para que sea útil su consulta ¹⁰⁵ 1: Desarrollo limitado o desactualizado 0: No
4.2 ¿Se elabora un boletín electrónico o <i>newsletter</i> ?	2: Boletín accesible, periódico y actualizado 1: Requiere de una suscripción o está desactualizado 0: No
4.3 ¿La página web enlaza o cuelga textos complementarios elaborados por especialistas (artículos, conferencias, presentaciones,...)?	2: Sí, en un número pertinente de casos 1: Muy puntualmente 0: No
4.4 ¿Se elabora una revista <i>online</i> o alguna otra publicación en formato digital?	2: Sí 1: En la actualidad ya no o son folletos de sala 0: No

Dimensión II: Adecuación al medio digital

Nivel 1. Actualización y novedades

Indicador	Puntuación
1.1 ¿La página web tiene una apariencia visualmente agradable, concisa, que invite a la lectura?	2: Sí 1: Con ciertos elementos que desentonan. Uso abusivo del <i>scroll</i> 0: No
1.2 ¿La página de inicio describe las actividades vigentes?	2: Sí 1: Parcialmente o con escasa visibilidad 0: No
1.3 ¿Existen elementos de navegación que orienten al usuario del lugar dónde está y cómo deshacer lo andado?	2: Sí, de forma clara 1: Elementos confusos o no permanentes 0: No
1.4 ¿La página web alude o enlaza a noticias vinculadas con el sector (otros museos, obras, artistas)?	2: Sí, configura su propia sección y tiene un carácter predominantemente externo 1: Alusión exclusiva al contenido del museo 0: No

Nivel 2. Navegabilidad

Indicador	Puntuación
2.1 ¿La página web presenta una navegación recursiva?	2: Sí, plenamente 1: De forma intermitente 0: No
2.2 ¿Existe mapa web?	2: Sí 1: Presenta deficiencias 0: No

¹⁰⁵ Puede darse la circunstancia de que ciertos museos no dispongan de la capacidad suficiente como para generar por sí mismos un número pertinente de convocatorias –ya sean concursos, becas, premios...- lo que puede complementarse con la inclusión de convocatorias de otras instituciones elegidas ya sea por su afinidad temática o por la proximidad física, entre otros muchos criterios de selección.

2.3 ¿Es posible realizar búsquedas avanzadas en la página web?	2: Sí 1: Solo búsqueda simple 0: No
2.4 ¿La página web ofrece su contenido en algún idioma extranjero?	2: En inglés y francés 1: Solo inglés 0: Castellano y la posible lengua cooficial

Nivel 3. Accesibilidad web según necesidades o perfiles

Indicador	Puntuación
3.1 ¿La página web dispone de acceso temático?	2: Sí 1: Incompleto o poco claro 0: No
3.2 ¿Se atiende a posibles limitaciones sensitivas? ¹⁰⁶	2: Sí 1: Con carencias 0: No
3.3 ¿Se tienen en cuenta limitaciones cognitivas y motrices?	2: Sí 1: Con carencias 0: No
3.4 ¿El museo cuenta con una <i>app</i> que permita el acceso a los contenidos a través de dispositivos móviles?	2: Sí, relacionadas directamente con el museo 1: Otros casos 0: No

Nivel 4. Posicionamiento web

Indicador	Puntuación
4.1 ¿Se hace un uso generalizado del hipertexto?	2: Sí 1: Mejorable 0: No o no representativo
4.2 ¿La página web tiene un directorio de recursos web o un repertorio estructurado de links?	2: Sí 1: Escaso o con errores 0: No
4.3 ¿El nombre del museo se sitúa en la primera entrada del buscador Google ¹⁰⁷ ?	2: Sí. Solo con las siglas o nombre corto. 1: Necesita otros elementos para lograr esa posición 0: No
4.4 ¿Los contenidos propios del museo, tales como la página web, blog, <i>wiki</i> , <i>fan page</i> ... son visibles en la Web?	2: Sí, en los 10 primeros resultados 1: En los 20 primeros resultados 0: No

Dimensión III: Interacción

Nivel 1. Lectura y aproximación puntual

¹⁰⁶ Tanto este indicador como el siguiente se apoya en el resultado del análisis que T.A.W proporciona para determinar el grado de adaptación de las páginas web a los estándares del W3C. Su análisis, a pesar de ser automático, permite tomar en consideración aspectos no detectables a simple vista.

¹⁰⁷ Es decir, la web del museo es el primer resultado orgánico –se descartan los enlaces pagados– ofrecido por Google.

Indicador	Puntuación
1.1 ¿La página web incluye contenidos descargables?	2: Sí, habitualmente 1: Puntualmente 0: No
1.2 ¿La página web ofrece suscribirse a una lista de correo electrónico?	2: Sí, perfectamente 1: Sí, pero presenta carencias vinculadas al uso, la visibilidad... 0: No
1.3 ¿Es posible inscribirse de manera <i>online</i> a las actividades propuestas por el museo?	2: Sí, a través de un sistema virtual creado al efecto 1: A través del envío de un correo electrónico 0: No
1.4 ¿La página web posee o redirecciona a un servicio de <i>e-commerce</i> (venta de entradas, <i>merchandising</i> ...)?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No

Nivel 2. Contacto directo

Indicador	Puntuación
2.1 ¿La página web dispone de un formulario para enviar consultas, sugerencias, críticas...?	2: Sí, hay un formulario 1: No, pero se ofrece una dirección de <i>e-mail</i> genérica 0: Ninguno de los dos casos anteriores
2.2 ¿Se hace pública la dirección de correo electrónico de cada departamento?	2: Sí, concentradas en un mismo apartado 1: Sí, pero dispersas 0: No
2.3 ¿La página web ofrece la posibilidad de syndicar su contenido (RSS, Atom, etc.)?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No
2.4 ¿Se posibilita el acercamiento a los actores implicados con el museo (artistas, comisarios, panelistas...) sugiriendo algún sistema de contacto?	2: Sí, de manera habitual 1: Sí, pero en contadas ocasiones 0: No, o no es representativo el número de casos

Nivel 3. Interacción personalizada

Indicador	Puntuación
3.1 ¿Los fondos del museo están digitalizados y catalogados?	2: Sí, ambas opciones 1: Parcialmente o sólo catalogados 0: No
3.2 ¿Es posible efectuar una visita virtual?	2: Sí 1: Se incluyen imágenes que reflejan la disposición de las obras en sala 0: No
3.3 ¿El museo organiza exposiciones <i>online</i> ?	2: Sí 1: Se detallan el nombre de las obras expuestas 0: No
3.4 ¿El usuario puede configurar y acceder a su propia colección en función de sus gustos o intereses?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No

Nivel 4. Contenidos adaptados *online*

Indicador	Puntuación
4.1 ¿El público general, no especializado, dispone de recursos <i>online</i> de aprendizaje?	2: Sí 1: Material digitalizado que no invita a la interacción 0: No
4.2 ¿Hay material <i>online</i> destinado a niños y/o adolescentes?	2: Sí 1: Material digitalizado que no invita a la interacción 0: No
4.3 ¿Las personas discapacitadas y/o personas de mayor edad cuentan con material digital adaptado?	2: Sí 1: Material digitalizado que no invita a la interacción 0: No
4.4 ¿Se elaboran contenidos más profundos para un público iniciado?	2: Sí 1: Material digitalizado que no invita a la interacción 0: No

Dimensión IV: Participación

Nivel 1. Intervención puntual

Indicador	Puntuación
1.1 ¿Se retransmiten y conservan en <i>streaming</i> algunas actividades promovidas por el museo?	2: Sí, regularmente 1: De manera limitada 0: No, o no es representativo el número de casos
1.2 ¿Se consultan los intereses del público a través de mecanismos virtuales (encuesta, cuestionario...)?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No
1.3 ¿Es posible recomendar a través de herramientas 2.0 ¹⁰⁸ los contenidos publicados en la web del museo?	2: Sí, a través de 2 o más herramientas 1: Con menos de 2 herramientas 0: No
1.4 ¿La página web ofrece algún servicio de <i>e-learning</i> ?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No

Nivel 2. Petición de participación

Indicador	Puntuación
2.1 ¿La página web ofrece al usuario un espacio de acceso restringido?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No
2.2 ¿El usuario puede comentar <i>in situ</i> los contenidos publicados en la web del museo?	2: Sí, de forma generalizada 1: Solo en determinados espacios 0: No o no son visibles al público
2.3 ¿El museo promueve a través de la página web	2: Sí

¹⁰⁸ En herramientas 2.0 tienen cabida: sitios de redes sociales (Facebook, Google+, etc.), agregadores de contenido (Digg it, Meneame, etc.), marcadores sociales (Delicious, Mister Wong, etc.), plataformas de *microblogging* (Twitter, Tumblr, etc.) y el envío de correo electrónico.

proyectos abiertos a la contribución?	1: Servicio deficitario 0: No
2.4 ¿Se fomenta el etiquetado social?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No

Nivel 3. Participación mediada

Indicador	Puntuación
3.1 ¿Se redirecciona y actualiza el blog corporativo?	2: Sí 1: Solo se cumple una 0: No, ninguna de las dos opciones
3.2 ¿La página web cuenta con algún foro temático o blog más específico?	2: Sí 1: Desactualizado o sin uso 0: No
3.3 ¿La página web dispone de <i>wiki</i> abierto a la colaboración?	2: Sí 1: Desactualizado o sin uso 0: No
3.4 ¿El museo tiene perfil público en alguna comunidad virtual (sitio de redes sociales, <i>microblogging</i> o plataforma para compartir contenido)?	2: Sí 1: Sí, pero no se redirecciona desde la web 0: No

Nivel 4. Puesta en valor de las opiniones particulares

Indicador	Puntuación
4.1 ¿La página web contiene un libro de visitas virtual?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No
4.2 ¿Se publican en la página web extractos de las conversaciones mantenidas por los usuarios en otras plataformas digitales?	2: Sí 1: Solo el número de recomendaciones 0: No
4.3 ¿Se hace referencia o enlaza a textos externos de reflexión, elaborados por particulares?	2: Sí 1: De manera muy puntual 0: No
4.4 ¿La página web aloja blogs de temática afín?	2: Sí 1: Servicio deficitario 0: No

Fuente: elaboración propia

3.4 La exploración del resto de medios sociales

Con el propósito de completar la resolución del objetivo principal de la investigación empírica: examinar el uso conferido por los museos de arte a los medios sociales, se

aborda el examen del resto de plataformas: redes sociales¹⁰⁹ y blog corporativo. A partir de una metodología empírico-analítica y utilizando para ello la técnica del análisis de contenido (Krippendorff, 1990; Wimmer y Dominick, 1996; Bardin, 2002) se estudia la gestión comunicativa de estos canales y las reacciones de los internautas que se plasma de la siguiente forma:

- Sobre el comportamiento de cada uno de los museos en su perfil(es) en redes sociales y el de los seguidores participantes de los mismos cabe preguntarse:
 - o ¿Qué centros de la muestra disponen de perfil en Facebook y/o en Twitter?
 - o ¿Cuántas personas declaran interesarse por el perfil del museo?
 - o ¿Cómo y cuántos son los mensajes publicados por el museo?
 - o ¿Cuál es el lenguaje utilizado en la expresión de los mensajes?
 - o ¿Cómo y cada cuánto tiempo se producen conversaciones con el público y qué tipo de *feedback* recibe el museo?
 - o ¿Qué tipo de documentos comparte: textuales, audiovisuales...?
 - o ¿La utilización que se hace del perfil de Facebook difiere del de Twitter?
 - o ¿Hay diferencias evidentes entre la gestión por parte del museo de sus redes sociales y su página corporativa? ¿en qué medida?

- Y sobre el comportamiento de cada uno de los museos en su blog corporativo y el de sus lectores, se plantea lo siguiente:
 - o ¿Qué centros de la muestra disponen de blog corporativo?
 - o ¿Para qué es utilizado principalmente el blog corporativo de museos y centros de arte contemporáneo en España?
 - o ¿Existen rasgos comunes a todos ellos? ¿Cuáles?
 - o ¿Con qué periodicidad se atiende el blog?
 - o ¿Son habituales los intercambios de impresiones de los lectores?

¹⁰⁹ Por razones prácticas, relacionadas principalmente con la economía del lenguaje, se incluye al *microblogging* –cuyo máximo representante es Twitter– dentro de la categoría de redes sociales.

- En términos generales, ¿hay diferencias evidentes entre unos museos y otros en cuanto a la gestión de sus medios sociales o persiste una cierta homogeneidad?

Conscientes de que el logro de todas y cada una de las variables señaladas en los dos análisis (web y redes sociales) resulta una tarea compleja que no está al alcance de todas las organizaciones museísticas, no tanto por la inversión económica inicial que pueda requerir, sino por el despliegue de medios, principalmente de dedicación de personal, que ésta reclama de forma continuada y que se encuentra con el agravante de haber sido mermada con la crisis económica¹¹⁰.

Porque, en definitiva, el pilar fundamental sobre el que pivota este trabajo de investigación radica en configurar un estándar modélico en la comunicación museística a través de la Red, que lleve a la Participación con mayúsculas, tal y como la entiende Arnstein (1969), pero que en todo caso deberá ser adaptada a las necesidades, peculiaridades y limitaciones de cada institución basándose en sus objetivos y preferencias marcadas.

¹¹⁰ Noticias como estas dan cuenta de ello *El MACBA anuncia el despido de nueve de sus empleados y prevé más recortes*. Disponible en http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/04/12/catalunya/1334236384_032976.html o *Artium presentará un ERE con despidos y bajada de sueldos*. Disponible en <http://www.deia.com/2012/11/10/ocio-y-cultura/cultura/artium-presentara-un-ere-con-despidos-y-bajada-de-sueldos>

Capítulo 4. ANÁLISIS

Análisis de la presencia de los principales museos de arte contemporáneo de Castilla y León en el ciberespacio

4.1 Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León

4.2 Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente

4.3 Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español

4.1 Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León

Localización: Avenida Reyes Leoneses, 24, 24008, León

Número de visitantes presenciales: 51.825¹¹¹

URL: <http://www.musac.es/>



El MUSAC, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, se ubica en la ciudad de León y surge con el propósito “de ser un referente en el desarrollo del arte más contemporáneo”. Esta es la razón por la que, exclusivamente, trabaja el área temporal del presente tomando como punto de partida los años finales del siglo XX.

La Colección MUSAC empieza a ser constituida a partir del año 2003 con fondos públicos del Gobierno Autonómico y en donde se aprecia una representación tanto de artistas locales y castellano-leoneses, como de artistas nacionales e internacionales.



Inaugurado el 1 de abril de 2005, el Museo tiene su sede en un edificio de nueva planta, obra de los arquitectos Emilio Mansilla y Luis Tuñón, quienes recibieron el Premio Mies van der Rohe de Arquitectura Contemporánea en 2007. Su gestión corre a cargo, en su totalidad, de la Junta de Castilla y León a través de la Fundación Siglo.

Imagen 4.1.1 Lateral del edificio que alberga el MUSAC¹¹²

¹¹¹ La cifra de visitantes presenciales y virtuales correspondientes al año 2012 fue facilitada por la Responsable de la Biblioteca del Museo, Dña. Araceli Corbo.

¹¹² Imagen tomada de la página web del MUSAC con copyright de Ángel Marcos.

4.1.1 Aplicación de la plantilla de análisis web

A continuación se recogen los datos derivados de la aplicación de la plantilla de análisis a la página web del MUSAC. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León que recibió un total de 303.566 visitas.

Dimensión I: Información

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Autodefinición	1.1	Logo en la cabecera, claramente identificable	2
	1.2	Información práctica concentrada en el apartado <i>Visita</i>	2
	1.3	Objetivos detallados en <i>Museo < Misión</i>	2
	1.4	Aparece el nombre de las personas que configuran cada área del museo	2
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 8 x 1 = 8			
Nivel 2. Información de su actividad	2.1	Registro de las actividades ejecutadas en el último año	2
	2.2	Predominio del logo de los colaboradores y no tanto su enlace	1
	2.3	No se hace pública la memoria anual del MUSAC	0
	2.4	Conecta la información de forma modélica	2
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 5 x 2 = 10			
Nivel 3. Atención a los medios y diversidad de formatos	3.1	Apartado dedicado a los medios con el nombre de <i>Prensa</i>	2
	3.2	Acceso libre a las notas de prensa y dossieres	2
	3.3	Sin audios	0
	3.4	Vídeos insertos en la página web y en Vimeo y YouTube	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 6 x 3 = 18			
Nivel 4. Información especializada	4.1	De carácter solo interno y escaso interés por su lejanía en el tiempo	1
	4.2	Boletín de novedades enviado por <i>e-mail</i> previa suscripción	1
	4.3	Sin material elaborado por especialistas externos	0
	4.4	Revista <i>Radar</i> y revista <i>Hipatia</i> ¹¹³ . Aunque, actualmente sin vigencia	1
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 3 x 4 = 12			
Puntuación de la dimensión I: 48 puntos (sobre 80) que ponderan x 1 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 48 puntos			

¹¹³ La página web del MUSAC no redirecciona a los contenidos de la revista *Hipatia* volcados por el museo en la plataforma Issuu. Éste únicamente menciona a la revista de las mujeres de la cárcel de Mansilla de las Mulas (León) en su página web a raíz de la actividad *Taller de diálogos, relatos y encuentros*. El último número de la revista *Hipatia* corresponde al año 2011.

Dimensión II: Adecuación al medio digital

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Actualización y novedades	1.1	La apariencia es correcta	2
	1.2	Página de inicio muy volcada en las novedades con apartados como: <i>exposiciones actuales, calendario y actualidad</i>	2
	1.3	Elementos de orientación no permanentes y además, poco visibles	1
	1.4	Noticias solo alusivas al MUSAC	1
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 6 x 1 = 6			
Nivel 2. Navegabilidad	2.1	La navegación es recursiva	2
	2.2	Mapa web no activado ¹¹⁴ . Situado en la parte inferior	1
	2.3	Buscador simple en la <i>home</i> y avanzado en epígrafes específicos	2
	2.4	Contenidos traducidos al inglés	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 6 x 2 = 12			
Nivel 3. Accesibilidad web según necesidades o perfiles	3.1	El acceso es temático	2
	3.2	No hay atención a las limitaciones sensitivas	0
	3.3	Se atiende a las limitaciones cognitivas o motrices de forma muy puntual	1
	3.4	No se alude a ninguna <i>app</i>	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 3 x 3 = 9			
Nivel 4. Posicionamiento web	4.1	El uso del hipertexto es mejorable	1
	4.2	Directorio de recursos web en el apartado de <i>Biblioteca</i> . Mejorable en servicio	1
	4.3	La página del MUSAC aparece en la primera entrada natural ofrecida por Google	2
	4.4	Plataformas digitales del museo visibles en la Red	2
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 6 x 4 = 24			
Puntuación de la dimensión II: 51 puntos (sobre 80) que ponderan x 2 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 102 puntos			

¹¹⁴ El hecho de que la página web se encuentre en periodo de adaptación, tal y como el MUSAC indica en su cabecera, puede ser el causante de que este servicio no se haya aún implementado. Lo que es seguro es que la web del museo ha reservado un espacio en la parte inferior para contener el mapa web.

Dimensión III: Interacción

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Lectura y aproximación puntual	1.1	Permite la descarga tanto de vídeos como de textos	2
	1.2	Servicio de suscripción a una lista de correo constante durante la navegación	2
	1.3	El uso de un formulario <i>online</i> para apuntarse a las diferentes propuestas del museo es generalizado	2
	1.4	No se menciona tienda <i>online</i> alguna	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 6 x 1 = 6			
Nivel 2. Contacto directo	2.1	Con una dirección electrónica genérica de contacto	2
	2.2	Se publica el <i>e-mail</i> de tres departamentos en <i>Visita < Contacto</i>	2
	2.3	Se ofrece al usuario sindicarse el contenido desde la página de inicio	2
	2.4	No se facilita el contacto con otros actores de forma generalizada ¹¹⁵	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 7 x 2 = 14			
Nivel 3. Interacción personalizada	3.1	Fondos digitalizados. Cada obra dispone de una ficha explicativa muy completa	2
	3.2	La información de cada exposición se acompaña de imágenes que recogen la disposición de las piezas en sala	1
	3.3	No se han encontrado exposiciones <i>online</i>	0
	3.4	No hay opción de generar tu propia colección	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 3 x 3 = 9			
Nivel 4. Contenidos adaptados online	4.1	El material <i>online</i> para adultos no invita a la interacción	1
	4.2	No hay recursos <i>online</i> para escolares en la página web	0
	4.3	Sin material para discapacitados o tercera edad	0
	4.4	Con contenidos para el público especializado. Sirva de ejemplo “No Ficciones” ¹¹⁶ o “adacyl” ¹¹⁷	2
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 3 x 4 = 12			
Puntuación de la dimensión III: 41 puntos (sobre 80) que ponderan x 3 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 123 puntos			

¹¹⁵ Lo que resulta más habitual es la inclusión de la dirección web de los profesionales que ejecutan algunas de las actividades del MUSAC como, por ejemplo, la de Juanjo Santos con motivo del taller infantil *Somos lo que escuchamos*, la de Stéphane M. Grueso por el *III Encuentro sobre Redes Sociales en Museos* o la de Chus Domínguez por el taller de vídeo *Yo/Nosotros*, y en menor medida de los artistas que forman parte de la colección del museo o de los artistas que exponen en sus salas.

¹¹⁶ “No Ficciones. Documental experimental MUSAC” aglutina las actividades relacionadas con el audiovisual de no ficción contemporáneo realizadas en el MUSAC. Accesible en <http://documusac.es>.

¹¹⁷ “Adacyl” es el Archivo documental de Artistas de Castilla y León, disponible en: <http://www.adacyl.org>.

Dimensión IV: Participación

Parámetro	Indicador / Observaciones		Puntuación
Nivel 1. Intervención puntual	1.1	Se utiliza el <i>streaming</i> y se guardan en vídeo las intervenciones de algunas conferencias ¹¹⁸	2
	1.2	No se ha hallado ningún tipo de encuesta	0
	1.3	Se puede compartir el contenido	2
	1.4	Ninguna propuesta de <i>e-learning</i>	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 4 x 1 = 4			
Nivel 2. Petición de participación	2.1	Sin espacio de acceso restringido para el usuario	0
	2.2	La página web no admite comentarios	0
	2.3	Proyectos descritos en el apartado de <i>Comunidad online</i> < <i>Proyectos online</i> ¹¹⁹	2
	2.4	No se fomenta el etiquetado social	0
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 2 x 2 = 4			
Nivel 3. Participación mediada	3.1	Recoge la actualidad del museo el blog <i>DEAC MUSAC</i>	2
	3.2	Dispone de varios blogs y <i>sites</i> dedicados a determinadas exposiciones ¹²⁰ y proyectos ¹²¹ concretos	2
	3.3	No se ha hallado ninguna <i>wiki</i>	0
	3.4	Perfil corporativo en Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo, Flickr, Issuu y Delicious	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 6 x 3 = 18			
Nivel 4. Puesta en valor de las opiniones particulares	4.1	No hay un libro de visitas virtual	0
	4.2	Alusión a las conversaciones efectuadas en Twitter	2
	4.3	No se enlaza a textos externos de particulares	0
	4.4	La página web no aloja blogs	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 2 x 4 = 8			
Puntuación de la dimensión IV: 34 puntos (sobre 80) que ponderan x 4 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 136 puntos			

¹¹⁸ Se puede tomar como referencia los *Encuentros sobre Redes Sociales en Museos, Centros de Arte y de Producción* o la octava edición del curso *Introducción al Arte Contemporáneo*.

¹¹⁹ No todos los proyectos incluidos por el MUSAC en la sección de *Proyectos online* están abiertos a la contribución pero sí, por ejemplo, la iniciativa de Lara Almarcegui *Descampados, demoliciones y ruinas*, disponible en <http://www.flickr.com/groups/1251657@N23>.

¹²⁰ Sirva de ejemplo los casos de las exposiciones *Todo, en parte. Publicaciones de artistas en las colecciones del MACBA* cuyo *website* específico se encuentra en <http://todoenparte.org/> o *Modelos para armar* en <http://modelosparaarmar.wordpress.com/> o *Para ser construidos* <http://paraserconstruidos.wordpress.com/>. No ocurre lo mismo con la muestra *Genealogías feministas en el arte español: 1960-2010* cuya ficha descriptiva alude a una url desactivada, www.musac.es/genealogiasfeministas.

¹²¹ En el espacio de la web del MUSAC dedicado a los blogs –situado en el apartado de *Comunidad online* < *Proyectos online*- se cita a *Capital León*, <http://www.leon.postcapital.org/> y *Primer proforma*, <http://primerproforma2010.org/>, creados en 2011 y 2010, respectivamente. Fuera de este apartado y mencionado de manera puntual se encuentra *Laboratorio 987* y cuya última entrada corresponde al 14 de julio de 2014, <http://www.tea-tron.com/laboratorio987/blog/>.

Desglose de la puntuación obtenida

	Dimensión I		Dimensión II		Dimensión III		Dimensión IV	
	Ptos	%	Ptos	%	Ptos	%	Ptos	%
Nivel 1	8	100	6	75	6	75	4	50
Nivel 2	10	62,5	12	75	14	87,5	4	25
Nivel 3	18	75	9	37,5	9	37,5	18	75
Nivel 4	12	37,5	24	75	12	37,5	8	25
Subtotal	48	60	51	63,75	41	51,25	34	42,5
Subtotal ponderado	(x 1) 48		(x 2) 102		(x3) 123		(x 4) 136	
	Total ponderado						409pts	51,125%

Fuente: elaboración propia¹²²

Comentario de los resultados del análisis web: fortalezas y debilidades del museo

La página web del MUSAC, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, aprueba su evaluación gracias a los 409 puntos, de 800 posibles, que logra con la aplicación de la plantilla de análisis. Las tres primeras dimensiones superan el 50% de los puntos atribuibles, mientras que la cuarta dimensión, *Participación*, se queda muy próxima, obteniendo una nota ligeramente superior al 4 en una escala sobre 10.

A pesar de la satisfacción global que otorga dicho aprobado, ninguna dimensión consigue superar todos y cada uno de los niveles que la componen, sino que siempre al menos un nivel, y sino dos, emergen como no aptos. Sin embargo, hay que reconocer que ningún nivel finaliza con una nota extrema como es el cero. La moda, es decir el resultado más repetido, en términos porcentuales es de 75, que se da hasta en seis ocasiones, seguido de 37,5 aparecido en cuatro niveles.

A continuación, se comenta el grado de satisfacción alcanzado por cada una de las dimensiones que posibilitan el ejercicio de la participación en el ciberespacio por la

¹²² Tabla con los resultados numéricos y porcentuales obtenidos de la aplicación de la plantilla de análisis explicada en el apartado metodológico sobre la página web del MUSAC.

sede web del MUSAC insistiendo tanto en las prestaciones mejor desarrolladas como en los servicios que constituyen una debilidad.

Información

La primera dimensión, *Información*, consigue 48 de los 80 puntos posibles, lo que representa el 60% del total. Los tres primeros niveles superan la evaluación con una excelente puntuación, no así tanto el cuarto y último nivel que suspende al no alcanzar el 4 en una escala de 10.

El nivel dedicado a la **autodefinición** del centro en la web consigue implementar el 100% de los indicadores al presentar un logo claramente identificable situado en la cabecera; una información práctica orientada a planificar la visita y concentrada en un mismo apartado, *Visita*; una descripción de la misión del museo; y un organigrama con el nombre y apellidos de las personas al mando de cada una de las áreas de trabajo.

Además MUSAC, y en esto difiere del resto de museos de la muestra, hace pública la política de préstamos de sus obras. Dichos principios quedan recogidos en el apartado *Colección < información sobre préstamo* resolviendo todos los aspectos relacionados con el proceso (costes, seguro, derechos de reproducción, etc.).

El nivel 2, **Información de su actividad**, también aprueba gracias al registro de todas las actividades ejecutadas por el museo en el último año y a la interconexión modélica entre informaciones dispuestas en el sitio web. Sin embargo, la alusión a las instituciones colaboradoras se hace predominantemente a través de su logo identificador y no mediante enlace web y no se publica una memoria anual donde el ciudadano pueda comprobar si los objetivos planteados por el centro se han o no cumplido y qué tipo de orientación está adoptando en según qué periodos.

Es preciso aclarar que mientras que el acceso a la información relativa a las exposiciones se remonta a la misma inauguración del museo, la disponibilidad de acceso al resto de actividades está limitada al último año.

Atención a los medios y diversidad de formatos alcanza un grado de satisfacción del 75% ya que se atienden de manera presta y profusa los requerimientos de carácter informativo de los medios de comunicación y de los públicos de interés a través de una sala de prensa virtual donde se cuelgan las notas, dossieres e imágenes que el museo elabora para ellos. Aunque no se han encontrado audios, los vídeos son muy recurrentes como material complementario. Además, MUSAC tiene canal en varias plataformas dedicadas a compartir vídeos: YouTube y Vimeo.

El cuarto nivel, **Información especializada** es el único que suspende ya que la página web del MUSAC únicamente traslada información de tipo práctica alusiva a convocatorias emprendidas por él mismo. Situada en el subapartado de *Convocatorias<Museo*, la propuesta más reciente finalizó su plazo de solicitud hace años, en diciembre de 2012, lo que produce que dichos registros contengan un escaso interés por su lejanía en el tiempo. Se localiza un boletín electrónico, que el museo envía tras suscribirse a él, y varias revistas –*Radar*¹²³ e *Hipatia*– que aunque desactualizadas, pues dejaron de editarse en 2010 y 2011, respectivamente, tienen su contenido volcado en la web.

En esta primera dimensión dedicada a identificar el tipo de información suministrada por la web corporativa se detecta que nueve indicadores son ejecutados correctamente, que cuatro poseen algún tipo de limitación secundaria y tres, o bien no se perciben, o bien demuestran tener fallos importantes.

Adecuación al medio digital

Adecuación al medio digital alcanza la mejor puntuación de todas las dimensiones que componen la plantilla de análisis de MUSAC. Los 102 puntos logrados representan un porcentaje de acierto que ronda el 64%. Y es que todos los niveles, excepto uno, aprueban con el 75% de los puntos.

¹²³ El enlace facilitado por el museo en el espacio de la web dedicado a la revista *Radar* es incorrecto www.musac.es/radar siendo este otro <http://radarmagazine.org/> el que verdaderamente incluye sus artículos *online*. Esta revista cuenta con dos números.

El nivel 1, **Actualización y novedades**, es uno de ellos. La apariencia de la página web del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León es correcta y su página de inicio se vuelca en dar a conocer las novedades que le atañen, de ahí que aparezcan categorías como: *exposiciones actuales*, *calendario* y *actualidad*. Sin embargo, la orientación del usuario es incompleta, ya que ciertos elementos desaparecen a medida que se profundiza en la navegación y las noticias que publica el sitio web únicamente son alusivas al museo, es decir no se recogen las novedades que afectando al ámbito artístico o museístico pudieran protagonizar otros centros o artistas.

Por lo que respecta a la **navegabilidad**, ésta es recursiva y se apoya en el servicio de búsqueda simple incorporado en la *home* y de búsqueda avanzada situada en otros apartados específicos tales como *Colección* o *Exposiciones*. El botón de *Mapa web* se localiza en la parte inferior, pero no se encuentra aún activado. En cuanto al idioma, la opción lingüística principal es el castellano aunque también se ofrece una versión en inglés.

El cuarto nivel, **Posicionamiento web**, tal y como sucediera con los dos niveles anteriores, también acapara el 75% de los puntos. Bien es cierto que el uso del hipertexto puede verse aumentado y que el directorio de recursos web situado en el apartado de *Biblioteca*, aunque numeroso en ítems, tiene un sistema de restricción por categorías que no funciona correctamente, las principales fortalezas del museo en este nivel se sitúan en la capacidad del MUSAC por situarse como primer registro ofrecido por Google con la introducción de sus siglas y por lograr una buena visibilidad en el resto de plataformas digitales donde el museo tiene un perfil o canal.

La puntuación del tercer nivel, **Accesibilidad web según necesidades o perfiles**, representa la nota discordante de la dimensión, pues no supera el porcentaje mínimo de aciertos para aprobar. No se atienden correctamente las limitaciones sensitivas, motrices y cognitivas que pueden condicionar el acceso y comprensión web. Apenas sí se utilizan ciertos iconos (en blanco y negro) y la manera de remarcar los enlaces o elementos interconectados es excesivamente sutil, concretamente en color gris. El acceso al

contenido se distribuye en ejes temáticos acordes totalmente con las funciones y aspectos trabajados por el museo. Sin embargo, no se muestra ninguna aplicación destinada a dispositivos móviles tales como tabletas o *smartphones*.

En conclusión, la dimensión dedicada a comprobar el grado de adecuación al medio digital presenta siete indicadores completos, siete con alguna limitación leve y dos con fallos graves o inexistentes.

Interacción

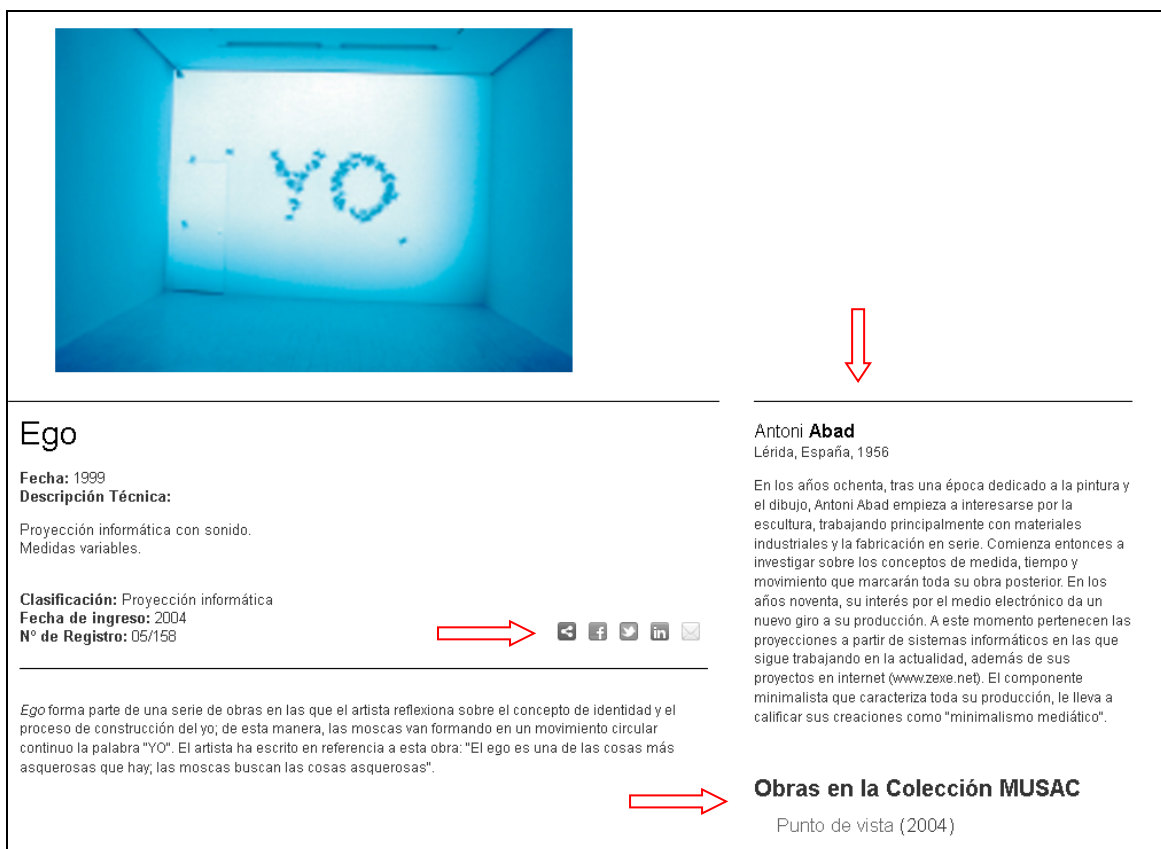
La dimensión III consigue el aprobado que le otorgan los 123 puntos reunidos y que, a su vez, representan el 51,2%. Mientras que los dos primeros niveles obtienen una puntuación desahogada, los dos últimos suspenden.

El primer nivel, **Lectura y aproximación puntual**, consigue una calificación de notable al poner de manifiesto que la página web del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León permite la descarga de sus contenidos, tanto de los textos como de los vídeos; la suscripción a una lista de correo, que además es constante durante la navegación; y la utilización de un formulario *online* para adscribirse a las actividades propuestas por el museo. En este caso no se implementa ningún servicio de *e-commerce* que facilite la compra de entradas o productos ofrecidos en la tienda física del centro.

En **Contacto directo** también con un resultado positivo, concretamente con el 87,5% de los puntos, se demuestra que MUSAC dispone de una dirección electrónica genérica de contacto, publica el *e-mail* específico de varios departamentos, ofrece al usuario sindicado el contenido –servicio dispuesto en la propia página de inicio- y facilita el contacto virtual y el conocimiento de los trabajos del resto de protagonistas del museo – conferenciantes, artistas y creativos-, aunque no de forma generalizada. Solo en algunos casos las notas biográficas que acompañan la descripción de las exposiciones, conferencias o actividad concreta incluye la dirección web donde al usuario se le posibilita a profundizar en los trabajos o líneas de pensamiento que estos especialistas tienen en la Red.

A partir de aquí, los siguientes dos niveles no alcanzan el aprobado, pero se quedan cerca de hacerlo, pues consiguen el 37,5% de los puntos logrables.

En **Interacción personalizada** aparecen los fondos digitalizados, accesibles a todos los internautas y clasificados en función de su autor. Cada registro lleva asignado la imagen de la obra en cuestión, los datos técnicos tradicionales (título, técnica y medidas, entre otros) y un comentario más o menos detallado del significado de la misma. Además, se aporta una breve descripción de la trayectoria profesional del autor y se mencionan el resto de obras que ese mismo artista tiene en la colección. La imagen 4.1.2 refleja la configuración de uno de estos registros.



Ego
Fecha: 1999
Descripción Técnica:
Proyección informática con sonido.
Medidas variables.

Clasificación: Proyección informática
Fecha de ingreso: 2004
Nº de Registro: 05/158

Antoni Abad
Lérida, España, 1956

En los años ochenta, tras una época dedicado a la pintura y el dibujo, Antoni Abad empieza a interesarse por la escultura, trabajando principalmente con materiales industriales y la fabricación en serie. Comienza entonces a investigar sobre los conceptos de medida, tiempo y movimiento que marcarán toda su obra posterior. En los años noventa, su interés por el medio electrónico da un nuevo giro a su producción. A este momento pertenecen las proyecciones a partir de sistemas informáticos en las que sigue trabajando en la actualidad, además de sus proyectos en internet (www.zexe.net). El componente minimalista que caracteriza toda su producción, le lleva a calificar sus creaciones como "minimalismo mediático".

Obras en la Colección MUSAC
Punto de vista (2004)

Imagen 4.1.2 Ficha de la obra *Ego* donde se señala con una flecha la posibilidad de compartir el contenido a través de varios medios sociales, la descripción de la trayectoria profesional del autor y la referencia al resto de obras en la colección

Aunque MUSAC no ha implementado aún visita virtual alguna, sí ofrece imágenes de cómo estaban dispuestas las salas en las distintas exposiciones. Sin embargo, no se organizan exposiciones *online*, ni en su defecto se ofrece el listado de las piezas expuestas; ni el usuario tiene capacidad para hacer una selección de obras y generar su propia colección acorde a sus gustos.

El nivel con el nombre de **Contenidos adaptados *online***, tampoco aprueba, pues a excepción de las plataformas para público iniciado, el resto de material *online*, o bien carece de posibilidades de interacción con el usuario –como ocurre con el destinado al público generalista–, o bien no contempla las necesidades específicas de aprendizaje de determinados grupos, como es en el caso del público infantil, tercera edad o discapacitados.

A pesar de todo, ponemos en valor las plataformas “No Ficciones” y “adacyl”. La primera, documusac.es, es un espacio virtual que profundiza en el tema del audiovisual de no ficción contemporáneo dando voz a las sesiones de asistencia libre del “Grupo de Diálogo sobre Cine Contemporáneo”. Y la segunda, “adacyl” es el Archivo documental de Artistas de Castilla y León, disponible en adacyl.org.

Finalmente, en la dimensión *Interacción*, la clasificación de los 16 indicadores queda de esta manera: ocho aparecen implementados plenamente, tres presentan alguna deficiencia secundaria y cinco, o bien no existen, o bien están condicionados por fallos estructurales de primer orden.

Participación

La cuarta dimensión es la única que suspende al obtener una puntuación inferior al 50%, aunque se queda muy cercana a ella como demuestran los 136 puntos logrados sobre los 320 posibles. Esto genera que la dimensión dedicada a la participación obtenga una nota final de 4,25 sobre 10. Dos son los niveles que aprueban, mientras que otros dos permanecen con el 25% de los puntos.

El primer nivel, **Intervención puntual**, logra una tasa de aciertos del 50% gracias al uso del *streaming* y del almacenaje de los vídeos que registran el transcurso de algunas actividades, principalmente conferencias y a que se pueden compartir los contenidos publicados en la web a través de varios medios sociales. Sin embargo, no se ha hallado ningún sistema que consulte de manera directa a los usuarios de la web del MUSAC sus intereses u opiniones particulares respecto a un tema concreto, ni se ha implementado ninguna propuesta de aprendizaje en línea.

El segundo y cuarto nivel, **Petición de participación** y **Puesta en valor de las opiniones particulares** apenas completan un indicador cada una. Esto condiciona su puntuación que se estanca en el 25%. Para el primer caso, destaca la existencia de proyectos virtuales abiertos a la contribución ciudadana –descritos en el apartado de *Comunidad online*- y en el segundo caso, se aprecia la incorporación de las conversaciones que a tenor de una actividad se han producido en Twitter. Este servicio presenta una visibilidad moderada y se localiza en el subapartado de *TV online*.

Sin embargo, en estos niveles se manifiestan ausencias como un espacio personal, de acceso restringido; la inserción de comentarios a lo expresado por el museo; una colaboración en el etiquetado social; un libro de visitas donde comentar impresiones y leer las de otros; el enlace a textos reflexivos ajenos al museo; o la inserción de blogs o foros que traten temas afines.

Todo lo contrario ocurre con el nivel 3 dedicado a la **participación mediada** donde se acumula el 75% de los puntos y en donde a excepción de la *wiki*, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León cumple con la gestión de muy diversas plataformas que fomentan la intervención en el espacio virtual¹²⁴.

¹²⁴ Se recomienda la lectura del artículo firmado por la Responsable de la Biblioteca del MUSAC: Corbo, Araceli (2011). “Acción, actores y acciones. Relación del profesional de la información con las Nuevas Tecnologías a través de experiencias” en: *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, nº 101, enero-julio 2011, pp.73-91, donde explica con detalle el uso que el museo ha otorgado hasta la fecha a cada una de las plataformas de la Web 2.0.

El MUSAC dispone de un blog, *DEAC MUSAC* que recopila la actualidad del museo especialmente vinculada con la vertiente educativa, sin embargo, tan solo es mencionado en un apartado de la página web corporativa.

Además, determinados proyectos, actividades y exposiciones cuentan con su propio *site* o blog de apoyo donde se profundiza en los contenidos, resultados o desarrollo del mismo. El número de casos es abultado y siempre son embebidos en la página web junto a la información que los describe. Los perfiles corporativos en redes sociales también son profusos. MUSAC está presente y redirecciona desde su página web a una gran variedad de ellos: Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo, Flickr, Issuu y Delicious.

Así, la cuarta y última dimensión evaluada presenta siete indicadores plenamente satisfechos y nueve, que permanecen con cero puntos, o bien por su inexistencia, o bien por fallos en el desarrollo.

En definitiva, la evaluación a la página web del MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, a partir de la aplicación de la plantilla de análisis concluye que ésta tiene un desarrollo adecuado, pudiendo servir de referencia en muchos de los aspectos consultados (información, adecuación al medio digital e interacción), pues tres de las cuatro dimensiones son superadas con más del 50% de los puntos. Y la cuarta está próxima a lograrlo.

4.1.2 La gestión corporativa de los medios sociales

La exploración del blog corporativo y de las dos principales plataformas virtuales – Facebook y Twitter- donde el MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León tiene un perfil público, redireccionado desde su página web ha dado como resultado para estas dos últimas, los datos recogidos en la siguiente tabla.

	En Facebook	En Twitter
Seguidores	16.662	14.125
Entradas/ <i>Tweets</i> (último mes)	14	57
Conversaciones (últimos 2 meses)	5	41
Imágenes	SI	SI
Videos	SI	SI
Se autoreferencia	SI	SI
Enlaza a otras instituciones	SI	SI
<i>Retweets</i> (últimos 2 meses)		81

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada durante el segundo semestre de 2013

En Facebook MUSAC reúne 16.662 personas que declaran interesarse por el devenir del museo en la Red. Sus publicaciones, catorce en el último mes, se dilatan en los meses estivales, detectándose un parón de actividad en el mes de agosto de quince jornadas. La entrada publicada el 17 de agosto alerta de que se producirá un receso motivado por las vacaciones del personal que gestiona esta red social, aunque aclara que las instalaciones del museo continuarán abiertas.

Los *posts* firmados por MUSAC en Facebook demuestran que el museo está pendiente de lo que los medios de comunicación escriben sobre las exposiciones y actividades del centro, de ahí que se inserten enlaces al periódico *El Norte de Castilla*, al digital cultural *Tam Tam Press* o al diario digital *ileon.com*.

El contenido de las entradas gira mayoritariamente en torno a las exposiciones con el fin de suscitar interés –se menciona el valor de las obras incluidas, cómo se ha llevado a cabo el montaje, etc.- o de recordar su existencia –se insiste en aspectos prácticos como el horario, el día de la inauguración o el precio de la entrada-.



Imagen 4.1.3 Post publicado en Facebook

También se promocionan las actividades desarrolladas en el interior del museo, así como las iniciativas en las que el MUSAC ha colaborado activamente. Para ello no se duda en mencionar las nuevas entradas publicadas en el blog del museo, *DEAC MUSAC*.

A pesar de que el perfil del museo en Facebook solo trata asuntos íntimamente relacionados con el arte y las prácticas artísticas, el 25 de julio de 2013, un día después del trágico accidente ferroviario de Santiago de Compostela donde perdieron la vida 79 personas, el MUSAC dedica un mensaje de apoyo a las víctimas a través de unas cariñosas palabras de afecto.

En Twitter el número de seguidores es muy parejo al de la otra red social analizada al disponer de 14.125 *followers*. El perfil de Twitter destaca por el importante número tanto de *tweets* escritos por el museo, 57 en el último mes –en este caso no se aprecia cese de actividad como sucede con Facebook- como de conversaciones alentadas por los usuarios, 41.

En un alto porcentaje estas conversaciones se producen porque el museo contesta para agradecer la difusión que un tercero, generalmente otra institución, ha hecho de la programación del museo. Esta característica hace que apenas existan dos o tres intervenciones y que la conversación no vaya más allá. Como prueba de ello plasmamos varias de éstas fechadas en jornadas distintas.



Imagen 4.1.4 Cuatro conversaciones distintas en las que el museo interviene para agradecer la difusión proporcionada por otros organismos

Esta situación indica, por una parte, que la programación del MUSAC es seguida por un abultado número de instituciones y personas y que además les agrada, pues se convierten en altavoces del propio museo y, por otra, que MUSAC está pendiente de lo otros dicen de ella.

Resulta llamativo que a la participación del museo en una iniciativa de carácter internacional como “Ask a curator day”, al que además se le dedican varias entradas previas a su celebración tanto en Facebook –ver 17 de septiembre- como en Twitter -9, 16, y 17 de septiembre-, sin embargo no se menciona en la página web corporativa del MUSAC.

Además, los *tweets* del museo en Twitter tienen la particularidad de aludir con mucha frecuencia al contenido inserto por el museo en otras plataformas digitales donde se dispone también de un canal corporativo: YouTube, Flickr, Facebook o el blog.

El **blog corporativo** del museo, *DEAC MUSAC*, es elaborado por el departamento de Educación y Acción Cultural del museo. A pesar de estar embebido únicamente en el apartado *Educación cultural y programación* de la página web cuenta con un gran

apoyo en cuanto a su difusión en el resto de medios sociales, ya que alertan y redireccionan con frecuencia a las nuevas entradas publicadas en éste.

El blog profundiza en el conocimiento de los proyectos en los que el museo, y más en concreto el área de educación, está inmerso. En este espacio se informa de las actividades concretas ejecutadas, de los procesos y de los resultados logrados. De este blog surgen otros como *el blog interno del musac*¹²⁵, actualmente activo o *pequeamigos*, ya clausurado.

En definitiva la gestión de estas herramientas por parte del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León se caracteriza, además de por abarcar un numeroso grupo de espacios digitales, por su corrección pues se muestra muy activo –las dota con regularidad de contenido y las actualiza frecuentemente-. Sin embargo, el uso otorgado a las mismas es informativo, cuando no promocional de sus actividades, dejando de lado la vertiente apelativa y consultiva de la misma para conocer de primera mano la opinión, preferencias o incluso conocimientos específicos de los usuarios que pudieran ser compartidos con el resto de la comunidad.

4.1.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo

El Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, MUSAC, presenta una estrategia comunicativa en el espacio digital que se vertebra a partir de su página web corporativa, recientemente renovada cuya evaluación ha finalizado con la obtención de 409 puntos, que representan el 51%, y con la conclusión de que el sitio web del MUSAC implementa adecuadamente diferentes mecanismos que fomentan la participación del usuario.

¹²⁵ Disponible en: <http://deacmusac.wordpress.com/>.

En la página corporativa se embebe el resto de plataformas sociales administradas por la institución museística: desde medios con dominios propios, a otros vinculados –como es el caso de wordpress- y desde espacios para conversar a canales para compartir material. Es decir, la variedad es máxima y las propuestas y actividades que tiene en su espacio, también.

Las principales fortalezas de la política comunicativa en el ciberespacio del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León residen en:

- ✓ La interconexión entre informaciones, aplicable tanto a la alojada en una misma plataforma como en distintos espacios controlados por la marca. Los perfiles corporativos, en ningún caso se comportan como entes aislados sino que se vinculan y referencian constantemente. Las informaciones, además de estar compuestas por texto, incluyen vídeos e hipertextos.
- ✓ Haber introducido proyectos de carácter colaborativo donde se evidencia la necesidad de participación del público para lograr el éxito.
- ✓ Acercar el arte y sus manifestaciones más recientes a los usuarios, proporcionándoles mecanismos de contacto virtual y de conocimiento más específico acorde a las necesidades de cada target, entre los que se encuentran los medios de comunicación.
- ✓ La adopción y normalización de ciertos procesos en línea relacionados con la gestión administrativa del centro –por ejemplo, las inscripciones- y con el contacto con sus trabajadores.

A pesar de todo, la observación minuciosa de todos los elementos que componen la estrategia comunicativa digital del MUSAC permite señalar que podría mejorar supervisando aspectos como:

- La puesta en conocimiento de las ideas principales a las que han dado lugar las numerosas actividades organizadas en las instalaciones del museo. Acompañar a la noticia que da cuenta de su ejecución o a la galería de imágenes que refleja cómo transcurrió determinada acción, de una serie de conclusiones finales que aporten un valor añadido.

- La elaboración de material interactivo de carácter educativo dispuesto en el medio digital. Recuperar iniciativas dirigidas a los niños en edad escolar aplicados al escenario digital.

- La inclusión de mensajes en los perfiles de redes sociales que insten a la movilización y participación de los públicos y se relegue la función informativa y promocional que actualmente se le está dando.

Todas estas propuestas surgen con la intención de poner en valor aquellas prácticas beneficiosas para la entidad, en cuanto a la configuración de un recurso web útil y de calidad, y de recomendar otras que ayuden a conformar una comunidad virtual de usuarios fiel e interesada por la trayectoria del museo.

4.2 Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente

Localización: Plaza Bellas Artes, 40001, Segovia

Número de visitantes presenciales: 12.722¹²⁶

URL: <http://www.museoestebanvicente.es>



El Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente tiene su origen en la colección de obras donadas por el pintor segoviano Esteban Vicente Pérez¹²⁷ y su mujer, Harriet G. Vicente. Compuesta por óleos, collages, dibujos, acuarelas y esculturas del artista, la colección permanente abarca la evolución del pintor y las distintas etapas de su trabajo creativo.



El museo se encuentra ubicado en el que fuera Palacio de Enrique IV Trastámara, cuya construcción se remonta a 1455. En su interior, y con cinco salas de exposiciones, destaca la capilla renacentista con artesonado mudéjar, - actual auditorio del museo-, y en su exterior, el jardín donde reposan las cenizas del artista y su esposa.

Imagen 4.2.1 Fachada principal del Museo Esteban Vicente¹²⁸

El Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente atraviesa desde hace unos años una delicada situación económica que ha hecho que en varias ocasiones se replantee su continuidad.

¹²⁶ La cifra de visitantes -presenciales y virtuales- fue facilitada por la Responsable de Comunicación del Museo Esteban Vicente, Dña. Raquel Argüello San José.

¹²⁷ Esteban Vicente Pérez (Turégano, Segovia, 1903 - Long Island, Nueva York, 2001) fue el único español miembro de la primera generación de la Escuela de Nueva York del Expresionismo Abstracto Americano.

¹²⁸ Imagen tomada de la página web oficial del Museo.

4.2.1 Aplicación de la plantilla de análisis web

A continuación se recogen los datos derivados de la aplicación de la plantilla de análisis a la página web del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente que recibió un total de 17.370 visitas.

Dimensión I: Información

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación
Nivel 1. Autodefinición	1.1 Logo discreto y dispuesto en la cabecera	2
	1.2 Información destinada a planificar la visita compilada en el apartado de <i>Información</i>	2
	1.3 Los objetivos del museo se describen de forma muy superficial	1
	1.4 No se indica cómo se organiza el museo. Ni siquiera se nombra al director/a	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 5 x 1 = 5		
Nivel 2. Información de su actividad	2.1 Actividades registradas aunque sin posibilidad de hacer búsquedas	2
	2.2 Se enlaza a las instituciones colaboradoras con el museo ¹²⁹	2
	2.3 No se ha encontrado memoria anual	0
	2.4 La información no está interconectada	0
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 4 x 2 = 8		
Nivel 3. Atención a los medios y diversidad de formatos	3.1 No hay un apartado dedicado a los medios	0
	3.2 Sin notas de prensa	0
	3.3 No se insertan audios	0
	3.4 No aparecen vídeos propios	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 0 x 3 = 0		
Nivel 4. Información especializada	4.1 Sin información de carácter práctico	0
	4.2 <i>Newsletter</i> enviado por <i>e-mail</i> previa suscripción	1
	4.3 No hay material elaborado por especialistas externos	0
	4.4 No se ha encontrado ninguna publicación <i>online</i>	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 1 x 4 = 4		
Puntuación de la dimensión I: 17 puntos (sobre 80) que ponderan x 1 en la evaluación final		
Puntuación ponderada: 17 puntos		

¹²⁹ En el apartado *Museo* se cita y redirecciona, no solo a las instituciones que conforman el consorcio del museo, sino a las entidades benefactoras, colaboradoras y amigas. Sin embargo, también es necesario precisar que tras haber comprobado su operatividad, los enlaces de la Fundación Duque. Maestro asador de Segovia Ontex; y Segursegovia no funcionan correctamente.

Dimensión II: Adecuación al medio digital

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Actualización y novedades	1.1	La apariencia de la página web es correcta. No es necesario el uso del <i>scroll</i> en la de inicio	2
	1.2	Se alude a las actividades de forma esquemática y se hacen acompañar de su propio cartel	2
	1.3	Se incluyen elementos que orientan la navegación (migas de pan)	2
	1.4	El número de noticias publicadas no es representativo, además de no tener un carácter externo	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 6 x 1 = 6			
Nivel 2. Navegabilidad	2.1	La navegación es recursiva, aunque la barra lateral de la <i>home</i> cambia su posición en las páginas interiores	2
	2.2	No se ha encontrado mapa web	0
	2.3	No es posible hacer búsquedas	0
	2.4	Contenidos también dispuestos en inglés	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 3 x 2 = 6			
Nivel 3. Accesibilidad web según necesidades o perfiles	3.1	El acceso es temático	2
	3.2	Limitaciones sensitivas no contempladas: tamaño de letra pequeño, fondos grises	0
	3.3	Uso de iconos y enlaces marcados	1
	3.4	No se alude a ninguna <i>app</i>	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 3 x 3 = 9			
Nivel 4. Posicionamiento web	4.1	El uso del hipertexto es mejorable ¹³⁰	1
	4.2	Completo apartado de <i>Enlaces</i>	2
	4.3	La página web del museo aparece en la primera entrada natural ¹³¹	2
	4.4	La visibilidad de los contenidos del museo en Google es mejorable ¹³²	1
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 6 x 4 = 24			
Puntuación de la dimensión II: 45 puntos (sobre 80) que ponderan x 2 en la evaluación final Puntuación ponderada: 90 puntos			

¹³⁰ El número de hipervínculos es limitado. En la mayoría de los casos se opta por introducir la dirección exacta del enlace, es decir no aparecen insertados en el texto. Esta situación queda patente sobre todo en el apartado de *Exposiciones < Actividades*.

¹³¹ Google sitúa a la página web del museo en la primera posición incluso cuando únicamente se introduce en la caja de búsqueda el nombre de “Esteban Vicente”.

¹³² La búsqueda en Google del nombre completo del museo genera que en las primeras páginas solo aparezcan recogidas la página web y el perfil de Facebook. La presencia del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente en Twitter o los contenidos del blog educativo, *La memoria en la mirada*, no tienen visibilidad, al no estar contemplados.

Dimensión III: Interacción

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Lectura y aproximación puntual	1.1	Puntualmente aparece documentación adicional descargable en pdf	1
	1.2	Servicio de suscripción muy poco visible	1
	1.3	Muchas actividades son gratuitas y cuando no, se facilita una dirección de <i>email</i> y/o número de teléfono para inscribirse	1
	1.4	Sin un espacio que posibilite la venta de entradas, publicaciones o productos de <i>merchandising</i>	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 3 x 1 = 3			
Nivel 2. Contacto directo	2.1	Con un <i>e-mail</i> genérico de consulta	2
	2.2	Solo se facilita la dirección electrónica del Departamento de Educación	0
	2.3	No se contempla la sindicación de contenidos	0
	2.4	De manera aislada se alude a los recursos web de los profesionales invitados por el museo ¹³³	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 3 x 2 = 6			
Nivel 3. Interacción personalizada	3.1	Los fondos de la colección están digitalizados y ordenados en función de la técnica	2
	3.2	Visitas virtuales inexistentes	0
	3.3	Sin exposiciones <i>online</i>	0
	3.4	No existe la posibilidad de generar tu propia colección	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 2 x 3 = 6			
Nivel 4. Contenidos adaptados online	4.1	El público general solo dispone de textos planos	1
	4.2	Guía didáctica general y para docentes en pdf ¹³⁴	1
	4.3	No hay material para discapacitados o tercera edad	0
	4.4	Sin material para el público más iniciado	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 2 x 4 = 8			
Puntuación de la dimensión III: 23 puntos (sobre 80) que ponderan x 3 en la evaluación final Puntuación ponderada: 69 puntos			

¹³³ Este tipo de información que favorece el contacto puntual con profesionales a través de canales virtuales se encuentra de manera aislada en casos como el del cineasta Lech Majewski –con motivo de la actividad llevada a cabo el 28 de enero de 2013- o el de algunos artistas plásticos que participaron en la exposición *Del futuro al pasado. El Museo del Prado visto por los artistas españoles contemporáneos* –prolongada de mayo a octubre de 2013-.

¹³⁴ En el apartado *Educación < Recursos didácticos experienciales < La palabra imaginada* se encuentra en pdf la única guía didáctica, <http://www.museoestebanvicente.es/educacion/GuiaDidactica.pdf>. En ese mismo apartado pero en *La colección permanente* se hace pública una guía específica para docentes <http://www.museoestebanvicente.es/educacion/GuiaDidacticaParaDocentes.pdf>.

Dimensión IV: Participación

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Intervención puntual	1.1	No se contempla el uso de <i>streaming</i>	0
	1.2	No se ha hallado ningún tipo de encuesta	0
	1.3	El contenido no se puede compartir a través de otros medios sociales	0
	1.4	No hay servicio de <i>e-learning</i>	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 0 x 1 = 0			
Nivel 2. Petición de participación	2.1	No se ha encontrado ningún espacio de acceso restringido, con un carácter más personal	0
	2.2	Sin posibilidad de insertar comentarios	0
	2.3	No se han encontrado proyectos virtuales abiertos a la contribución	0
	2.4	No se fomenta el etiquetado social	0
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 0 x 2 = 0			
Nivel 3. Participación mediada	3.1	No existe blog corporativo	0
	3.2	Con una plataforma de contenido más específico, el blog educativo <i>La memoria en la mirada</i> ¹³⁵	2
	3.3	No se ha hallado ninguna <i>wiki</i>	0
	3.4	Anuncia que tiene un perfil corporativo en Facebook y Twitter ¹³⁶	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 4 x 3 = 12			
Nivel 4. Puesta en valor de las opiniones particulares	4.1	No hay un libro de visitas virtual	0
	4.2	Sin alusión a las conversaciones efectuadas en otras plataformas virtuales	0
	4.3	No se enlaza a textos externos de particulares	0
	4.4	La página web no aloja blogs	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 0 x 4 = 0			
Puntuación de la dimensión IV: 12 puntos (sobre 80) que ponderan x 4 en la evaluación final Puntuación ponderada: 48 puntos			

¹³⁵ Blog creado y gestionado por el Departamento de Educación del Museo Esteban Vicente, disponible en: <http://www.memoriaenlamirada.blogspot.com.es/>.

¹³⁶ La presencia del museo en Facebook y Twitter solo se indica, y a través de iconos, en la página de inicio. Ningún otro espacio de la página web está dedicado a promocionar el perfil del museo en estas plataformas, lo que genera que para acceder a ellas haya que ingresar obligatoriamente desde la página de inicio del museo.

Desglose de la puntuación obtenida

	Dimensión I		Dimensión II		Dimensión III		Dimensión IV	
	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%
Nivel 1	5	62,5	6	75	3	37,5	0	0
Nivel 2	8	50	6	37,5	6	37,5	0	0
Nivel 3	0	0	9	37,5	6	25	12	50
Nivel 4	4	12,5	24	75	8	25	0	0
Subtotal	17	21,25	45	56,25	23	28,75	12	15
Subtotal ponderado	(x 1) 17		(x 2) 90		(x3) 69		(x 4) 48	
	Total ponderado						224pts	28%

Fuente: elaboración propia¹³⁷

Comentario de los resultados del análisis web: fortalezas y debilidades del museo

La aplicación de la plantilla de análisis propuesta por esta investigación a la página web del Museo Esteban Vicente obtiene una puntuación final de 224 puntos que representan el 28% del total, provocando que el sitio web no supere satisfactoriamente la evaluación. Únicamente, la segunda dimensión, *Adecuación al medio digital*, culmina con éxito el análisis al obtener una puntuación superior al 50%. El resto de dimensiones se quedan muy alejadas del aprobado que representa el logro de, al menos, la mitad de los puntos quedándose todas ellas por debajo del 3 en una escala de 1 a 10.

La exploración en detalle de los diferentes niveles corrobora la carestía hallada en las dimensiones: de los 16 niveles que componen la plantilla de análisis tan solo cinco se superan con éxito siendo el porcentaje de 75 el más elevado de todos los conseguidos. En el extremo opuesto se sitúan los cuatro niveles que se mantienen a cero porque no hay constancia de ninguno de sus indicadores. La moda, es decir el resultado más veces logrado, es de 37,5 localizado hasta en cuatro ocasiones.

¹³⁷ Tabla con los resultados numéricos y porcentuales obtenidos de la aplicación de la plantilla de análisis explicada en el apartado metodológico sobre la página web del Museo Esteban Vicente.

A continuación, se comenta cómo desarrolla la página web del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente cada una de las dimensiones que posibilitan el ejercicio de la participación en el ciberespacio, incidiendo tanto en los elementos y servicios más acertados hallados durante el análisis, como en aquellos que pueden constituir una debilidad.

Información

La primera dimensión, *Información*, acumula 17 puntos de los 80 posibles, lo que se traduce en un 21% de los puntos atribuibles. Sin embargo, es preciso aclarar que esta cifra no es representativa de los porcentajes finales logrados en cada uno de los niveles, ya que en ellos se dan resultados muy dispares.

En el caso del nivel 1, **Autodefinición**, se echa en falta la inserción de un organigrama explicativo que indique cómo se estructura el museo y aclare quién es su director/a. Asimismo, llama la atención la sencillez de su logo, que prescinde del acompañamiento de un símbolo que lo identifique (véase la primera página de este comentario). A pesar de todo, el logo permanece constante durante la navegación y situado en la cabecera de la web, lo que le otorga una adecuada visibilidad.

En el nivel dedicado a **informar sobre la actividad** del museo puntúan los dos primeros indicadores al demostrarse la presencia de un registro de todo lo acontecido en el museo y al enlazar a las instituciones colaboradoras con él. El nivel de detalle es tal en este aspecto que, no solo se redirecciona a la web de las entidades que configuran el consorcio del museo, sino también a las empresas calificadas como benefactoras, colaboradoras y amigas.

El registro de las actividades, sin embargo, presenta una limitación: la imposibilidad de hacer búsquedas. El ingreso de las informaciones referentes a los encuentros culturales del museo obedece únicamente a criterios cronológicos generándose una larga ristra de acontecimientos que en ningún caso son clasificados en función de otros valores como

la temática o la disciplina tratada (ya sea cine, teatro, música...). Esta situación dificulta la configuración de una visión más específica de las actividades ejecutadas.

El tercer nivel, **Atención a los medios y diversidad de formatos**, no puntúa quedando desatendidos los cuatro ítems que contiene. Esto se debe a que el sitio web del museo ni cuenta con un apartado específico dedicado a los medios de comunicación, ni suministra a este target documentos adaptados a la labor periodística como pueden ser notas o dossieres de prensa¹³⁸. Además, la web del Museo Esteban Vicente no presenta diversidad de formatos al no colgar vídeos ni audios que enriquezcan sus contenidos.

En una situación similar se halla el último nivel donde la falta de una clara **información especializada** ha condicionado la baja puntuación lograda. La exploración de la página web detecta la carencia de información de carácter práctico, alusivo a becas, concursos o premios, que afecte o bien al museo directamente, o bien a los centros colindantes. Tampoco se incluyen textos firmados por especialistas relacionados con las actividades del museo ni se publica periódicamente en formato digital.

Sin embargo, este cuarto nivel, a diferencia del anterior, sí puntúa gracias a la configuración de una *newsletter* que es enviada a los usuarios previa suscripción. Este servicio se publicita en un único espacio, concretamente en el apartado de *Noticias*, y para hacerse efectivo requiere únicamente indicar el nombre de la persona que desea suscribirse y una dirección de correo electrónico.

En definitiva esta dimensión, volcada en el análisis de la información, dispone de tan solo cuatro indicadores resueltos plenamente, dos que reclaman atención y diez que resultan inexistentes.

¹³⁸ Podría parecer que el apartado *Noticias* trata de suplir las posibles necesidades informativas de los medios de comunicación, pero en este espacio ni se hace referencia al personal que lo atiende, ni ofrece datos adicionales, ni material en otros soportes. Esto provoca que no cumpla con unos requisitos mínimos y no sea considerado como un espacio destinado específicamente a los medios de comunicación.

Adecuación al medio digital

La segunda dimensión es la única en la que la web del Museo Esteban Vicente alcanza un resultado satisfactorio en su evaluación. La puntuación final asciende a 90 puntos, lo que representa el 56% de los puntos posibles. Bien es cierto que aunque éste no es un resultado especialmente desahogado, en comparación con el resto de dimensiones aplicadas a esta misma web, los puntos acumulados sí configuran un logro.

Tal y como sucediera en la dimensión anterior, los porcentajes obtenidos en los diferentes niveles son un tanto irregulares, puesto que mientras que el primer y cuarto nivel logran el 75% de los puntos, el segundo y tercero se quedan con un 37,5%. Es por tanto en estos niveles donde se concentran las principales debilidades.

En el nivel 1, **Actualización y novedades**, se escruta, entre otros, la apariencia del sitio web. Al introducir en el navegador la dirección url del Museo Esteban Vicente lo primero que se le aparece al internauta es un mensaje que alerta de la delicada situación económica por la que atraviesa el museo y su necesidad de recabar fondos¹³⁹.

¹³⁹ La gravedad del asunto queda de manifiesto en noticias como la publicada en elpais.com (27.08. 2012) donde se explica que el Museo Esteban Vicente ha evitado el cierre de sus instalaciones en el último momento gracias a la venta de una de las obras de su colección. Fuente: http://cultura.elpais.com/cultura/2012/08/27/actualidad/1346069935_622939.html. Transcurrido un año, la mala situación económica del museo persiste tal y como recogía elnortedecastilla.es. “El Museo Esteban Vicente hasta final de año pero con la sombra del cierre” (30.10.2013). Fuente: <http://www.elnortedecastilla.es/20131030/local/segovia/museo-esteban-vicente-aguanta-201310301343.html>. Y más recientemente, en elpais.com (08.02.2015) se valoraba así su continuidad: “El Museo Esteban Vicente se asoma de nuevo al borde del precipicio” en http://cultura.elpais.com/cultura/2015/02/08/actualidad/1423429189_571841.html



Imagen 4.2.2 Mensaje que aparece al acceder a la página principal del museo

Transcurridos unos segundos y de forma automática desaparece este mensaje (imagen 4.2.2) dejando visible la página de inicio con la apariencia que se muestra en la siguiente captura de pantalla.

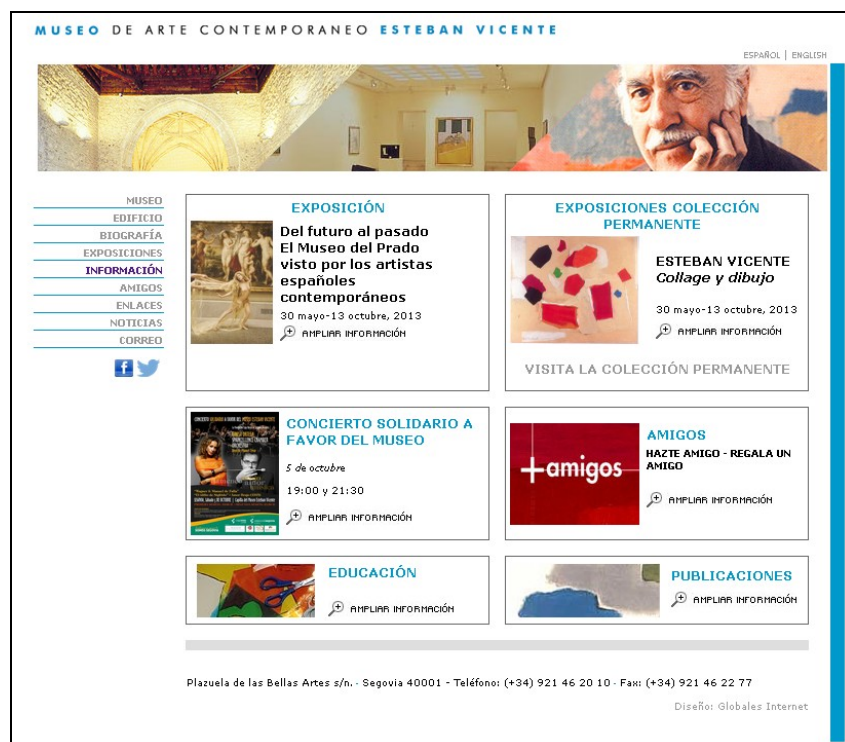


Imagen 4.2.3 Aspecto de la página de inicio de la web del museo

La *home* no requiere el uso del *scroll*, sino que su contenido es visible a partir de un único vistazo. En este espacio se concentra, de manera sintética, la información de las exposiciones y actividades vigentes del museo.

El cuarto nivel, **Posicionamiento web**, alcanza la misma puntuación que el primero –el 75% de los puntos- debiendo su éxito a fortalezas como el directorio de *links*, situado en el apartado *Enlaces* que recoge los nombres y direcciones webs de todos los museos e instituciones culturales con obra del artista Esteban Vicente, y a la buena posición de la que goza el sitio web en los resultados ofrecidos por el principal buscador de Internet, Google. Esta visibilidad en la Web se mantiene incluso introduciendo en la caja de búsqueda únicamente el nombre de “Esteban Vicente”, sin necesidad de aludir al tipo de institución o a su lugar de ubicación.

En el lado opuesto se encuentran los niveles centrales, **Navegabilidad y Accesibilidad web según necesidades o perfiles**, -segundo y tercero, respectivamente-, que acaparan el mayor número de debilidades, lo que se traduce en una puntuación inferior al 4 en una escala de 1 a 10. De entre los servicios más deficitarios seleccionamos la falta de un mapa web que ordene y esquematice los contenidos de la web y la de un buscador que agilice las búsquedas del usuario.

En el caso de la segunda dimensión, el número de indicadores plenamente satisfechos asciende a siete, mientras que aquellos que reclaman alguna mejora son cuatro, y los no implementados en el *site* del Museo Esteban Vicente, cinco.

Interacción

La puntuación alcanzada por la dimensión III, *Interacción*, es baja, -69 puntos-. Esto supone un descenso considerable respecto a lo logrado en la dimensión anterior al aglutinar tan solo el 29% de los puntos.

En el nivel 1, **Lectura y aproximación puntual**, con el 37,5% de los puntos se pone en evidencia que a pesar de disponer de tres de los cuatro indicadores que configuran esta

categoría, estos no tienen un desarrollo óptimo ya que los documentos descargables son limitados, el servicio de suscripción a la lista de correo electrónico posee una escasa visibilidad al situarse tan solo al final del apartado de *Noticias* y la inscripción a las actividades, cuando éstas no son gratuitas, se realiza a través de un correo electrónico común para todas.

El mismo porcentaje de acierto logra el segundo nivel, **Contacto directo** que valora la disponibilidad de un *e-mail* genérico de contacto y la inserción de las direcciones web de algunos de los artistas o profesionales invitados por el museo. Aunque se detecta que ésta no es una costumbre extendida, sí que es evidente en casos como el del cineasta Lech Majewski o el de algunos artistas plásticos que participaron en la exposición *Del futuro al pasado. El Museo del Prado visto por los artistas españoles contemporáneos*.

A partir de aquí, el resto de niveles que conforman la tercera dimensión obtienen el mismo resultado, el 25% de los puntos atribuibles.

El nivel 3, **Interacción personalizada**, detecta que los fondos de la colección del museo sí están catalogados y digitalizados. El acceso a la colección no es directo, sino que se ha de realizar a través del apartado *Museo < Colección*. Las obras se clasifican en torno a ocho categorías: óleos, acuarelas, dibujos, collages, esculturas, litografías y serigrafías, tapiz y selección. Cada registro incluido en el catálogo contiene el título de la obra, la fecha de realización y el tamaño, y solo aquellas obras incluidas en el subapartado *Selección* llevan consigo una pequeña explicación de la misma. Además, todos los registros se hacen acompañar de una imagen de la pieza con una resolución, lo suficientemente adecuada como para permitir su ampliación. Sin embargo, estos mismos registros no aparecen interconectados ni admiten ser explorados a partir de otras categorías diferentes a las de su temática.

Y en **Contenidos adaptados online** se hace notar que los materiales de carácter didáctico encontrados en la página web, -predominantemente para público general y niños y docentes-, tiene un carácter plano y están desprovistos de elementos

interactivos. El resto de públicos: personas mayores, discapacitados y especialista no disponen de recursos *online* específicos.

En conclusión, esta dimensión presenta un desarrollo muy deficitario que se manifiesta en los ocho indicadores que no tienen presencia en el sitio web del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, en los seis ítems que tienen un desarrollo parcial y en los dos indicadores que se completan íntegramente.

Participación

La última dimensión, dedicada a la participación, es la que obtiene una puntuación y, por ende, un porcentaje menor en comparación con el resto de dimensiones. El resultado final se detiene en el 15% de los puntos, lo que supone un ligero empeoramiento de algo más de diez puntos porcentuales respecto a la dimensión anterior. Lo más preocupante de todo es que el total de los puntos logrados procede de un mismo nivel –y más concretamente de dos indicadores- suscitando que el resto permanezca a cero.

El primer nivel, **Intervención puntual**, revela que la web del Museo Esteban Vicente carece de todos los servicios aquí incluidos con el mismo propósito: escuchar al usuario -no se consultan los intereses u opiniones del público virtual-; de acercar la ejecución de las actividades del museo a través de mecanismos virtuales -la utilización del *streaming* no se contempla- y de fomentar el aprendizaje virtual –sin iniciativas que exploten esta vertiente-. Por todo lo enumerado este nivel no puntúa.

En similares circunstancias permanece el segundo y cuarto nivel, **Petición de participación** y **Puesta en valor de las opiniones particulares**, respectivamente, ya que tampoco completan, ni siquiera parcialmente, alguno de los cuatro indicadores allí fijados.

La excepción se encuentra en el nivel dedicado a la **participación mediada** donde la página web logra completar dos indicadores que le permiten alcanzar la cifra total de la dimensión, 48 puntos. Esto se debe, por una parte, a la creación y mantenimiento de un

blog de temática específica, *La memoria en la mirada*, que recoge la experiencias educativas propiciadas por el museo, y por otra parte, a la presencia del Museo Esteban Vicente en varias plataformas sociales: Facebook y Twitter, y redireccionar a ellas desde el sitio web corporativo.

La escasez de puntos acaparados por la última dimensión se debe a que catorce de los 16 ítems que la componen son ajenos a la página web y tan solo dos se desarrollan satisfactoriamente.

En general, y de acuerdo a los resultados alcanzados por la página web del Museo Esteban Vicente tras ser escrutada mediante el instrumento de análisis propuesto en la investigación, se destaca la correcta adecuación al espacio digital de sus contenidos y el esfuerzo por lograr la pervivencia del museo, utilizando la página web como un mecanismo más para buscar apoyos, incluidos los de carácter económico. Sin embargo, es preciso remarcar que también se han detectado numerosas debilidades que han provocado que un alto porcentaje de indicadores permanezcan a cero. El origen variado de dichas necesidades –que no se concentran en ninguna dimensión específica, sino que las abarcan todas- hace recomendable una revisión profunda de las mismas.

4.2.2. La gestión corporativa de los medios sociales

La exploración de las dos principales plataformas de redes sociales –Facebook y Twitter- donde el Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente tiene un perfil público, redireccionado desde su página web, ha dado como resultado los datos recogidos en la siguiente tabla.

	En Facebook	En Twitter
Seguidores	372	393
Entradas/ <i>Tweets</i> (último mes)	14	40

	En Facebook	En Twitter
Conversaciones (últimos 2 meses)	4	15
Imágenes	SI	SI
Videos	SI	NO
Se autoreferencia	SI	SI
Enlaza a otras instituciones	SI, aunque mejorable	NO, no representativo
<i>Retweets</i> (últimos 2 meses)		24

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada durante el segundo semestre de 2013

La *fan page* del Museo Esteban Vicente en **Facebook** cuenta con una cifra modesta de seguidores, 372 amigos, en concreto. A pesar de todo, inserta con periodicidad entradas en el muro -catorce en el último mes- que logran ser apoyadas por una decena de media de “me gusta”.

Las publicaciones del museo en Facebook están relacionadas con la actualidad más inmediata que rodea al centro. Esto genera que lo que más abunde sean informaciones descriptivas de las actividades próximas y las exposiciones en curso. Estas entradas, profundamente marcadas por lo que acontece en el museo, no logran generar comentarios por parte de los internautas. Prueba de ello es que los usuarios tan solo se pronunciaron en cuatro ocasiones a lo largo de los últimos 60 días. Y cuando lo hicieron, las intervenciones se caracterizaron por una baja trascendencia de sus contenidos –volcados en su mayoría en reprobar lo expuesto en el muro a través del uso de iconos o de expresiones populares-.

Sin embargo, el comentario publicado a la entrada del 4 de septiembre demuestra la interacción y preocupación que existe en otros museos por conocer qué hacen y ofrecen el resto de centros museísticos. En este caso particular, el comentario lo firma el Museo Nacional de Escultura de Valladolid tal y como se observa en la imagen 4.2.4.



Imagen 4.2.4 Entrada publicada por el museo que se acompaña del comentario firmado por el Museo Nacional de Escultura de Valladolid

Los mensajes publicados en Facebook presentan un especial ahínco por dar a conocer el concierto solidario organizado por el museo para recaudar fondos que alivien el déficit económico por el que atraviesa. Sin embargo, también se aprecia interés por aludir a las noticias aparecidas en prensa que mencionan de manera positiva las actuaciones del museo –sirva de referencia los enlaces a *El Adelantado de Segovia*-.

Con cierta regularidad, las entradas del muro contienen enlaces que transportan al usuario a las plataformas virtuales donde el museo tiene una presencia gestionada. En un abultado número de casos, la mención preponderante es a la página web y solo en determinadas circunstancias, más aisladas, al resto de medios sociales.

Por ejemplo, en los 30 días analizados, solo en una única ocasión –el 18 de septiembre se alude a la cuenta del museo en Twitter. El motivo: la celebración del *Ask Curator Day* en esta plataforma de *microblogging* en el que el Museo Esteban Vicente iba a participar activamente. Curiosamente, y a excepción de este día, no se vuelve a comentar la participación de la entidad en este evento de carácter internacional. Y en

cuanto a la mención del blog hace falta retroceder 97 días para encontrar la primera referencia en Facebook a la bitácora del museo.

En Twitter, el perfil del Museo Esteban Vicente tiene un número de seguidores semejante al que posee en Facebook, concretamente 393 *followers*. La diferencia más importante entre plataformas reside en el número de intervenciones publicadas -40 frente a las catorce de Facebook- y el de conversaciones originadas por los usuarios.

Los *tweets* siguen la estela temática que hallamos en Facebook: alusión a las actividades y exposiciones organizadas por el museo, enlaces a los medios digitales que recogen informaciones positivas del centro y referencia a las otras plataformas sociales del museo que logran generar interesantes sinergias con una periodicidad mayor a la encontrada en Facebook, siendo una constante la alusión diaria a la página web del museo.

Otra novedad respecto a la otra red social explorada es que se detectan algunos *tweets* escritos en inglés y otros cuya finalidad es la de agradecer la incorporación de nuevos seguidores o la ayuda brindada al museo, ya que es frecuente que éste pida a sus amigos que den a conocer determinados proyectos.

A través de la conversación mantenida entre los días 5 y 6 de agosto entre el museo y la iniciativa The Art Boulevard queda demostrado que las redes sociales son un espacio de encuentro. Todo da comienzo cuando el museo solicita ayuda para difundir una actividad. Acto seguido The Art Boulevard –que surge con la intención de contactar artistas con instituciones y servir de altavoz a las propuestas de carácter cultural- se presenta exponiendo cuál es su razón de ser en el muro de Twitter del Museo Esteban Vicente. De forma casi inmediata, el museo se adhiere a él y al día siguiente The Art Boulevard cumple con su promesa y el Museo Esteban Vicente logra la divulgación buscada. La secuencia de los acontecimientos e intervenciones por parte de los dos organismos se puede contemplar en la imagen 4.2.5.



Imagen 4.2.5 Muro del museo en Twitter donde se produce el encuentro entre la iniciativa de promoción cultural The Art Boulevard y el Museo Esteban Vicente

El museo atiende puntualmente a las preguntas o requerimientos que se le plantean en Twitter, sin embargo, demuestra ser más reticente a enlazar a otros *sites* que no sean los suyos. A pesar de todo, la incorporación, en el último momento, a la celebración del *Ask a Curator Day*¹⁴⁰, pone de manifiesto la disposición del Museo Esteban Vicente a abrirse al público y a rendir cuentas de su forma de actuar.

¹⁴⁰ El día 17 de septiembre -uno antes de la celebración de dicho acontecimiento- el Museo publicaba este *tweet*: “En el último minuto nos apuntamos a #askacurator mañana. Preparad vuestras preguntas!! :-)”

Se detecta que la mayoría de los *retweets* insertos en el muro de Twitter del museo, o bien corresponden a las conversaciones mantenidas por la institución con otros miembros, provocando que se duplique el contenido, o bien se correspondan con las alusiones positivas realizadas por otros hacia el museo, generalmente instituciones culturales. En buena medida, esto genera que se desvirtúe la función replicadora de los *retweets* pensados para realzar comentarios interesantes producidos por otros y que la institución pueda considerar que sean de utilidad para sus públicos.

Por todo lo expuesto se concluye que el Museo Esteban Vicente hace un uso correcto, aunque limitado en algunos aspectos, de los medios sociales donde de manera consciente ha decidido ser parte activa. Sus intervenciones, además de regulares, quedan profundamente marcadas por la actualidad del museo relegando otras informaciones de carácter también cultural por no estar protagonizadas por el centro.

Bien es cierto que el museo responde con celeridad a todo aquello planteado por sus públicos y que incluso promueve el acercamiento entre las partes –sirva de ejemplo la adscripción al *Ask a Curator Day* donde las diferentes instituciones participantes se comprometen a dedicar dicha jornada a contestar todas las preguntas enviadas-, sin embargo, el uso prioritario que el Museo Esteban Vicente da a las plataformas sociales es promocional.

4.2.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo

La presencia del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente en la Red podría calificarse como irregular ya que por un lado, el desarrollo de su página web es muy deficiente, al lograr el 28% de los puntos posibles, y por otra, mantiene una actitud de escucha que pone de relieve en los medios sociales examinados.

El único nexo de unión entre la página web del museo y el perfil corporativo de éste en Facebook y Twitter se produce a través de unos iconos situados en la página de inicio. No se dedica ningún otro apartado a explicar los objetivos o motivaciones específicas de cada una de estas cuentas. Sin embargo, sí es constante el redireccionamiento a la inversa, desde las plataformas virtuales a la página web.

Los resultados concretos de cada uno de los indicadores explorados ponen de manifiesto que lamentablemente hay más elementos que mejorar que los que hay que mantener. A pesar de todo el Museo Esteban Vicente destaca por:

- ✓ Aunar esfuerzos. La difícil situación económica por la que atraviesa el museo, que en algunos momentos ha sido crítica, constituye el detonante para que éste haga un uso conjunto de todas las herramientas digitales puestas a su alcance para tratar de mejorarla. Además, el museo no escatima en elogios y agradecimientos hacia aquellos que lo están haciendo posible.
- ✓ Mostrarse receptivo, cercano y abierto a nuevas iniciativas. Esto es especialmente visible en las conversaciones y comentarios que inserta en las redes sociales.

Y para salvar la brecha que separa al museo de la gestión modélica del entorno virtual se recomienda al Museo Esteban Vicente:

- Apostar por la información más especializada y tomar en consideración las necesidades de todos los *targets* (medios de comunicación, público iniciado, personas mayores...) adecuando su inserción en el espacio virtual a los requisitos específicos que demanda, no solo el medio sino también las personas. Esto redundará tanto en la satisfacción de los públicos como en el posicionamiento web.
- Aumentar el campo de difusión, evitando reducir las referencias escritas a lo estrictamente protagonizado por el museo y ofrecer mayores oportunidades

de navegación al usuario con la incorporación de una mayor variedad de enlaces.

- Insertar en la página web servicios que promuevan la interacción y la participación que logren convertirla en una verdadera herramienta social donde la función informativa y promocional sea una más y no la única.

A partir de estas consideraciones finales se busca poner en valor aquellos procedimientos de carácter comunicativo beneficiosos para la entidad y su público detectados durante el análisis y advertir de los cambios que reportarían un uso y una gestión más adecuada, tanto del sitio web como de los diferentes medios sociales.

4.3 Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español¹⁴¹

Localización: Calle Jorge Guillén, 6, 47003 Valladolid

Número de visitantes presenciales: 41.208¹⁴²

URL: <http://www.museopatioherreriano.org>



El Museo Patio Herreriano se inauguró en Valladolid el 4 de junio de 2002 gracias a los compromisos adquiridos, principalmente por el Ayuntamiento de la ciudad y la Asociación Colección Arte Contemporáneo. Esta última es poseedora de una colección privada, perteneciente a un numeroso grupo de empresas privadas españolas, que han decidido ceder gratuitamente al proyecto del Museo Patio Herreriano. A su vez, el Ayuntamiento de Valladolid dota al museo del edificio y de los recursos necesarios y constituye la Fundación Patio Herreriano para su gestión.

El museo se ubica en uno de los claustros del Monasterio de San Benito, concretamente en el Patio Herreriano, obra del arquitecto Juan de Ribero Rada, iniciado a finales del siglo XVI siguiendo el estilo herreriano visible en la Catedral de la ciudad vallisoletana. El mal estado de conservación del lugar obligó a someter al edificio a un importante proceso de restauración y reconstrucción dirigido por los arquitectos Juan Carlos Arnuncio, Clara Aizpun y Javier Blanco, quienes han logrado conjugar la parte histórica con las trazas de nueva factura.

¹⁴¹ La Secretaria de Dirección, Dña. María Belén Maté Polo manifiesta que se puede usar indistintamente el nombre de “Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español” o “Patio Herreriano. Museo de Arte Contemporáneo Español”.

¹⁴² Cifra de visitantes presenciales y virtuales, correspondiente al año 2012, facilitada por la Coordinadora de Comunicación y Desarrollo del museo, Dña. Susana Gil.

4.3.1 Aplicación de la plantilla de análisis web

A continuación se recogen los datos derivados de la aplicación de la plantilla de análisis a la página web del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español que recibió un total de 315.744 visitas.

Dimensión I: Información

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Autodefinición	1.1	El logo completo del museo está situado en la parte inferior de la página web	1
	1.2	Con información para planificar la visita y además, traducida a cinco idiomas diferentes	2
	1.3	Objetivos indicados en el <i>Museo < Plan Director</i>	2
	1.4	Alusión a los miembros del museo y del patronato	2
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 7 x 1 = 7			
Nivel 2. Información de su actividad	2.1	Mención dispersa de las actividades pasadas. No se concentran en un único espacio	1
	2.2	Enlaza a las instituciones colaboradoras	2
	2.3	No se ha encontrado publicada la memoria anual	0
	2.4	La interconexión es mejorable	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 4 x 2 = 8			
Nivel 3. Atención a los medios y diversidad de formatos	3.1	Espacio para los medios con el nombre de <i>Prensa</i>	2
	3.2	Se puede acceder a las notas de prensa en pdf, aunque formalmente no son uniformes	2
	3.3	Incorpora audioguías ¹⁴³	1
	3.4	No se utiliza el vídeo	0
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 5 x 3 = 15			
Nivel 4. Información especializada	4.1	Sin información de carácter práctico	0
	4.2	<i>Boletín de actualidad trimestral</i> de acceso público pero paralizado ¹⁴⁴	1
	4.3	Una publicación: <i>Estrategias críticas para una práctica educativa en el arte contemporáneo</i>	1
	4.4	No hay publicación digital regular	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 2 x 4 = 8			
Puntuación de la dimensión I: 38 puntos (sobre 80) que ponderan x 1 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 38 puntos			

¹⁴³ El uso del audio se limita a la configuración de una serie de audioguías -en su mayoría en lengua inglesa-, concentradas en un apartado accesible únicamente a través de la *home* de la web del museo.

¹⁴⁴ El *Boletín de actualidad trimestral* cuenta tan solo con tres números. El último corresponde a enero-marzo de 2011. http://museoph.org/MuseoPatioHerreriano/centro_de_documentacion/whats_on.

Dimensión II: Adecuación al medio digital

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Actualización y novedades	1.1	La apariencia es correcta	2
	1.2	En la página de inicio se indican cuáles son las actividades en curso	2
	1.3	El usuario conoce en qué apartado se encuentra y tiene mecanismos de retorno	2
	1.4	No se han encontrado noticias relacionadas	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 6 x 1 = 6			
Nivel 2. Navegabilidad	2.1	La navegación es recursiva	2
	2.2	Con mapa web	2
	2.3	No hay buscador	0
	2.4	Contenidos traducidos al inglés, aunque de manera irregular ¹⁴⁵	1
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 5 x 2 = 10			
Nivel 3. Accesibilidad web según necesidades o perfiles	3.1	Página web con acceso temático	2
	3.2	Se atiende las limitaciones sensitivas parcialmente: audioguías y contrastes	1
	3.3	No se atiende las limitaciones cognitivas o motrices	0
	3.4	Con una aplicación para dispositivos móviles ¹⁴⁶	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 5 x 3 = 15			
Nivel 4. Posicionamiento web	4.1	El uso del hipertexto es mejorable	1
	4.2	Repertorio de enlaces, aunque de baja visibilidad	2
	4.3	Página web en la primera entrada natural de Google	2
	4.4	Los contenidos propios del museo son visibles ¹⁴⁷	2
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 7 x 4 = 28			
Puntuación de la dimensión II: 59 puntos (sobre 80) que ponderan x 2 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 118 puntos			

¹⁴⁵ Esta irregularidad viene condicionada por que solo ciertos contenidos están traducidos al inglés, el resto se ofrece únicamente en castellano. Se ha decidido asignar un punto porque esta limitación queda compensada con el hecho de que la información práctica, aquella destinada a ayudar a planificar la visita física aparece hasta en cinco idiomas. Además, la lengua predominante en las audioguías es el inglés.

¹⁴⁶ *App* presentada públicamente el 18 de octubre de 2013.

¹⁴⁷ En los 20 primeros resultados arrojados por *Google* tras introducir el nombre de “Museo Patio Herreriano” se encontraron, en primer lugar, la página web corporativa del museo, en tercer lugar su perfil en Facebook, en el puesto número trece, el perfil de Twitter y en el 16, el Fondo Ángel Ferrant. Y en la tercera página de resultados, el perfil de Flickr.

Dimensión III: Interacción

Parámetro	Indicador / Observaciones	Puntuación	
Nivel 1. Lectura y aproximación puntual	1.1	Contenidos descargables en pdf	2
	1.2	No se ofrece un servicio de suscripción	0
	1.3	Inscripción a las actividades propuestas a través de un <i>e-mail</i> específico de reservas	1
	1.4	Servicio de aprendizaje en línea inexistente	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 3 x 1 = 3			
Nivel 2. Contacto directo	2.1	Buzón de sugerencias en <i>Centro de documentación</i>	2
	2.2	Se publica la dirección de correo electrónico de las diferentes áreas del museo	2
	2.3	Es posible sindicarse el contenido, aunque solo desde la página de inicio	2
	2.4	Se facilita el contacto virtual con algunos artistas	2
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 8 x 2 = 16			
Nivel 3. Interacción personalizada	3.1	Fondo catalogado y digitalizado que permite búsquedas cruzadas. Dispuesto en <i>Colección</i> ¹⁴⁸	2
	3.2	Sin visita virtual	0
	3.3	Descripción de las obras de la exposición permanente ¹⁴⁹	1
	3.4	<i>ObservatoriO</i> ¹⁵⁰ permite generar a los usuarios sus propios álbumes	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 5 x 3 = 15			
Nivel 4. Contenidos adaptados online	4.1	Hojas de sala digitalizadas que completan la información de las exposiciones ¹⁵¹	1
	4.2	No hay material <i>online</i> dirigido a niños	0
	4.3	Sin contenidos adaptados a estos grupos	0
	4.4	Numerosos textos ¹⁵² pero no interactivos	1
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 2 x 4 = 8			
Puntuación de la dimensión III: 42 puntos (sobre 80) que ponderan x 3 en la evaluación final Puntuación ponderada: 126 puntos			

¹⁴⁸ Este apartado contiene un epígrafe, *Nuevas adquisiciones*, que detalla por año las obras adquiridas por el museo con un acceso a su imagen y a su descripción técnica, un listado razonado de las piezas en préstamo y otro de las donaciones y depósitos concedidos.

¹⁴⁹ La colección permanente actualmente ocupa dos salas del museo y el internauta puede visualizar y profundizar en el significado de las obras expuestas en estos espacios a través del apartado: *Colección < Colección permanente*.

¹⁵⁰ *ObservatoriO* constituye uno de los cuatro servicios ofrecidos en “ExploradorArte”. Disponible en: <http://museoph.org/exploradorArte>.

¹⁵¹ Lo novedoso de estas hojas de sala es que incluyen un código QR a través de los cuales obtener información por medio de un *smartphone* o teléfono inteligente.

¹⁵² Tómese por caso la numerosa documentación incluida en el Fondo Ángel Ferrant en <http://www.angelferrant.com>.

Dimensión IV: Participación

Parámetro	Indicador / Observaciones		Puntuación
Nivel 1. Intervención puntual	1.1	El museo no adopta el <i>streaming</i>	0
	1.2	No se consultan los intereses de los usuarios	0
	1.3	No hay opción de recomendar los contenidos	0
	1.4	Sin plataforma de <i>e-learning</i>	0
Puntuación nivel 1 (pondera x1): 0 x 1 = 0			
Nivel 2. Petición de participación	2.1	Con un espacio de acceso restringido	2
	2.2	No se permite la inserción de comentarios	0
	2.3	Promueve proyectos colaborativos ¹⁵³ pero solo uno a través del entorno virtual ¹⁵⁴	1
	2.4	Sin etiquetado social de los fondos de la colección	0
Puntuación nivel 2 (pondera x2): 3 x 2 = 6			
Nivel 3. Participación mediada	3.1	<i>Blog MPH</i>	2
	3.2	Gestiona varios <i>sites</i> específicos ¹⁵⁵	2
	3.3	No se ha detectado <i>wiki</i> alguna	0
	3.4	Presencia en Facebook, Twitter y Flickr ¹⁵⁶	2
Puntuación nivel 3 (pondera x3): 6 x 3 = 18			
Nivel 4. Puesta en valor de las opiniones particulares	4.1	No hay libro de visitas virtual	0
	4.2	No se publican las conversaciones de las redes sociales	0
	4.3	No se recogen textos de carácter reflexivo de particulares	0
	4.4	No se alojan blogs de temática afín	0
Puntuación nivel 4 (pondera x4): 0 x 4 = 0			
Puntuación de la dimensión IV: 24 puntos (sobre 80) que ponderan x 4 en la evaluación final			
Puntuación ponderada: 96 puntos			

¹⁵³ Estos proyectos de carácter colaborativo, y que, por tanto, cuentan con la participación de terceras personas, son “Arte para todos”, “ARTerías con locura” y “Arte en acción” referidos en la página web del museo, en el apartado de *Educación < Investigación < Proyectos*.

¹⁵⁴ El proyecto “Gente Corriente” es una propuesta artística de Javier Núñez Gasco que se desarrolla en una versión web para el Museo Patio Herreriano y que solicita el envío de tu cara escaneada. Ver en: <http://www.museoph.org/ProyectosResidentes/JavierNunezGasco/>.

¹⁵⁵ Las webs identificadas como de iniciativa y gestión directa del Museo Patio Herreriano son: “El viaje en la mirada”, que recoge el programa educativo del museo para la comunidad escolar, <http://museoph.org/ElViajeEnLaMirada/>; el Fondo Ángel Ferrant, que es el archivo documental del artista, <http://museoph.org/AngelFerrant/>; y “ExploradorArte”, que aglutina desde diferentes proyectos artísticos hasta un archivo de arte contemporáneo, disponible en: <http://www.exploradorarte.com>.

¹⁵⁶ Se ha detectado que el museo también dispone de perfil en la plataforma virtual about.me, con esta dirección: <http://about.me/museopatiaherreriano>, aunque no lo publicita en su página web corporativa.

Desglose de la puntuación obtenida

	Dimensión I		Dimensión II		Dimensión III		Dimensión IV	
	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%	Puntos	%
Nivel 1	7	87,5	6	75	3	37,5	0	0
Nivel 2	8	50	10	62,5	16	100	6	37,5
Nivel 3	15	62,5	15	62,5	15	62,5	18	75
Nivel 4	8	25	28	87,5	8	25	0	0
Subtotal	38	47,5	59	73,75	42	42,5	24	30
Subtotal ponderado	(x 1) 38		(x 2) 118		(x3) 126		(x 4) 96	
	Total ponderado						378pts	47,25%

Fuente: elaboración propia¹⁵⁷

Comentario de los resultados del análisis web: fortalezas y debilidades del museo

La evaluación a la que se ha sometido la página web del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo revela que los 378 puntos acumulados sobre los 800 posibles, aunque no presentan el aprobado, sí están muy cerca de lograrlo. Situación que también acontece en dos de las dimensiones, primera y tercera, cuyo balance final es ligeramente inferior al 50% de los puntos.

Sin embargo, la última dimensión, la que ejerce una práctica más directa de la participación, se aleja considerablemente del aprobado y acumula hasta dos niveles con cero puntos. A pesar de todo, también es preciso reseñar que *Adecuación al medio digital* sobrepasa con creces el aprobado, consiguiendo una nota de 7,3 en una escala de 10.

¹⁵⁷ Tabla con los resultados numéricos y porcentuales obtenidos de la aplicación de la plantilla de análisis explicada en el apartado metodológico sobre la página web del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español.

El análisis de la web del museo ha evidenciado una serie de particularidades, tanto de carácter positivo como negativo, que se señalan a continuación siguiendo el orden impuesto por la plantilla aplicada.

Información

La dimensión I, tal y como sucediera con el resultado final de la plantilla, obtiene una puntuación cercana al aprobado, pero insuficiente al aglutinar el 47,5% de los puntos. Y es que tan solo un nivel, el último, suspende aunque con un porcentaje muy bajo que condiciona negativamente la calificación total de la dimensión.

El nivel dedicado a la **autodefinición**, completado en un 87,5%, presenta la peculiaridad de detectar que el logo completo del museo –tal y como se recoge en la cabecera de este análisis- se ubica, no en la parte superior de la página web, como así sucede en el resto de museos escrutados, sino que se sitúa en el ángulo inferior izquierdo, restringiendo su visibilidad. La imagen 4.3.1 reproduce la página de inicio del museo certificando lo indicado.

El nivel 2, **Información de su actividad**, pone de manifiesto en su primer indicador que, en términos generales, ésta es una página web desordenada ya que la colocación de las informaciones referidas a las actividades no se concentran en un único apartado sino que aparecen diseminadas por diferentes secciones en función de la temática o área a la que se adscribe cada propuesta. Además, el hecho de no contar con un buscador dificulta aún más si cabe su detección.

La ajustada puntuación lograda en este nivel, el 50% de los puntos, está también condicionada por la escasa interconexión entre informaciones, la cual es susceptible de ser mejorada. El sitio web del Museo Patio Herreriano reduce la interconexión de su información a vincular una exposición con su catálogo, sin hacer mención a las actividades o recursos que ésta haya podido generar y que sin embargo, sí son visibles en otros apartados de la web.

PATIO HERRERIANO
Museo de Arte Contemporáneo Español



- Museo **01**
- Información general **02**
- Colección **03**
- Exposiciones **04**
- Educación **05**
- Centro de documentación **06**
- Audiovisual y arte en la red **07**
- Publicaciones **08**

- Amigos del Museo
- Patrocinio
- Prensa
- Alquiler de espacios
- Mapa del Site



Fondo Ángel Ferrant

01/10/2013

Nueva intervención-Proyecto LienzoMPH



Quién sabe qué cosas hay dentro de ti
Daniel Verbis

Días 1 y 2 de octubre
Muro del distribuidor-planta baja

Presentación **4 de octubre**
19:00 h. (Patio Herreriano)
-Exposición Galería Javier Silva a las 20:30 h.-

+info

continuar leyendo

25/09/2013

Talleres infantiles octubre No queremos dormir la siesta: El bombín de Joan Brossa



¿Para qué podría servir un bombín que no se puede usar como sombrero? En este taller veremos cómo algunos artistas han convertido a ciertos objetos cotidianos en utensilios con funciones fantásticas, sorprendentes y algunas muy, muy misteriosas. ¿Para qué se usarán?

5, 19, y 26 de octubre
Horario: 17:00 a 18:30 horas
Núm. máx. grupo: 20 (de 5 a 10 años)

Información/reservas:
educacion@museoph.org
reservasmph@gmail.com
T: 983362908 / 652967011

continuar leyendo

24/09/2013

CORREOS 2013: BOMBARDEO al MUSEO PATIO HERRERIANO



Si eres artista, comisaria (curadora), crítica o galerista, animate y participa. Bombardea con información para que ésta sea catalogada, facilitando así investigaciones presentes y futuras sobre la obra de artistas-mujeres.
[Organiza: MAV - Belén Franco]

+info

continuar leyendo

- 1 2 3 4 5
- 6 7 8 9 10
- 11 12 13
- 14 15 16
- 17 18 19
- 20 21 22
- 23 24 25 >> siguientes
- 26 27 28
- 29 30 31
- 32 33 34
- 35 36 37
- 38 39 40
- 41 42 43

Login

anteriores << 23 24 25 >> siguientes

blog **MPH**

[Ir a la PLATAFORMA P4]
PLATAFORMA DE APOYO AL ARTE EN CASTILLA Y LEÓN



Portal de Promoción de las Culturas de España



Enlaces:

- _ InfoValladolid
- _ Museo de la Ciencia
- _ Teatro Calderón
- _ Seminario
- _ Casa de la India

Encontranos en:



Suscríbete a nuestro RSS:



Empresa patrocinadora del sistema de eficiencia energética del Museo



Imagen 4.3.1 Aspecto de la página de inicio del Museo Patio Herreriano donde queda patente la fuerte vinculación con la estructura de un blog

El nivel que evalúa la **atención a los medios y la diversidad de formatos** se completa en un 62,5%. Los medios de comunicación disponen de un espacio reservado para ellos que adopta el nombre de *Prensa* donde el museo incluye el material que estos profesionales pueden requerir. Se hace constar que, a pesar de lo dicho, las notas de prensa presentan un aspecto poco uniforme que denota una cierta falta de cuidado.

La diversidad de formatos queda representada a través de la imagen fija y el audio –no se incorporan vídeos-. Este último adopta la forma de audioguías, la mayoría de ellas configuradas en lengua inglesa que se concentran en un mismo apartado, accesible sólo desde la página de inicio de la web.

El último nivel, **Información especializada**, es el único de la dimensión que suspende, y lo hace al reunir el 25% de los puntos. No hay información de carácter práctico alusivo a convocatorias, públicas o privadas, relacionadas con el ámbito artístico y no se cuenta con un boletín electrónico actualizado, sino que el que producía el museo, el *Boletín de actualidad trimestral* está paralizado –su último número corresponde al trimestre de enero-marzo de 2011-. Éste tiene un acceso abierto, lo que significa que no es necesario darse de alta en ningún servicio para poder consultar el documento.

A pesar de la amplia oferta cultural y formativa del museo, que incluye cursos, jornadas, mesas redondas, talleres, etc., en limitadas ocasiones se utiliza la página web para difundir las conclusiones o ideas que de cada una de ellas se extrajeron. La información de la web se vuelca principalmente en dejar constancia de su realización lo que es especialmente patente en el apartado de *Educación*. Sin embargo, la obra *Estrategias críticas para una práctica educativa en el arte contemporáneo*¹⁵⁸ constituye una excepción y demuestra que los museos también pueden ser generadores de conocimiento en abierto a través de la Red. Escrito por varios autores, los capítulos que integran el libro giran en torno a la descripción de las prácticas educativas en el arte contemporáneo, pudiendo ser descargado libremente por cualquier usuario interesado.

¹⁵⁸ Publicación disponible en:

http://museoph.org/MuseoPatioHerreriano/publicaciones/programa_educativo/ficha_estrategias-criticas

En términos generales, esta dimensión presenta seis indicadores con un desarrollo completo; seis, pendientes de mejora y a los que, por lo tanto, se les ha asignado un punto y cuatro, que con deficiencias graves se mantienen a cero.

Adecuación al medio digital

La segunda dimensión, *Adecuación al medio digital*, es la única que adopta una puntuación superior al 50%, al acumular 118 puntos de los 160 posibles o lo que es lo mismo, el 74% de los puntos. Además, aprueba con desahogo los cuatro niveles que componen la dimensión superando en todos los casos el 6 tomando como referencia una escala de 1 a 10.

El nivel 1, **Actualización y novedades**, se completa en un 75%. La página de inicio presenta un aspecto y un formato que remite a la estructura de un blog (ver imagen 4.3.1), ya que el último mensaje se inserta por encima del anterior generando, con el paso del tiempo, un largo *scroll* vertical. Además, las entradas incorporan la fecha concreta de publicación, lo que suscita un cierto desconcierto en el usuario al hacerle creer que la información ya está obsoleta, cuando en verdad el contenido alude a actividades futuras.

Los niveles dedicados a la **navegabilidad** y la **accesibilidad web según necesidades o perfiles** obtienen el mismo porcentaje de acierto, un 62,5. Por un lado, se aprecia que los contenidos en lengua extranjera son limitados, es decir no se traducen todas las páginas, sino que se opta por seleccionar el subapartado *información general* –dedicado a explicar las condiciones básicas para efectuar la visita presencial- para ser traducido hasta en cinco idiomas diferentes: inglés, francés, alemán, italiano y portugués.

Y por otro lado, destaca la aplicación móvil presentada públicamente por el museo el 18 de octubre de 2013, con la intención de que los contenidos de la web del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español puedan ser accesibles también desde los dispositivos móviles.

El último nivel, **Posicionamiento web**, logra la mejor puntuación de la dimensión, el 87,5% de los puntos. Todos sus indicadores, a excepción del primero, se completan de forma plena, siendo el hipertexto el elemento que reclama mayor atención. Se aprecia, que a pesar de los dos repertorios de enlaces hallados –uno, en el apartado *Información general*, dedicado a los otros museos y centros de arte contemporáneo ubicados en Castilla y León, y compuesto por cuatro elementos en total, y el otro, en la página de inicio que enlaza a cinco espacios vallisoletanos vinculados con el arte y la cultura-, éstos disponen de una baja visibilidad, tanto por su colocación, como por su aspecto ya que cuenta con un tamaño de fuente reducido y un bajo contraste.

Todo lo contrario acontece cuando se rastrean en Google los contenidos elaborados por el Museo Patio Herreriano en la Red. La introducción del nombre completo del museo provoca que la página web corporativa ocupe la primera posición; el perfil en Facebook, la tercera posición, mientras que el decimotercer lugar es para el perfil de Twitter y el decimosexto, para el Fondo Ángel Ferrant. Por último, y en la tercera página de resultados se encuentra el perfil de Flickr.

En líneas generales, esta dimensión tiene un alto número de indicadores completos, diez en total. Y tres son los ítems que necesitan ser mejorados o completados y también tres los que tienen fallos graves o directamente no existen.

Interacción

Tal y como sucediera con la primera dimensión, esta tercera categoría dedicada a la interacción aunque cercana al aprobado, no satisface el objetivo marcado al permanecer con el 42,5% de los puntos. La irregularidad es especialmente patente en esta dimensión, al encontrar niveles plenamente satisfechos –que alcanzan el 100% de los puntos- y otros que se quedan tan solo con un cuarto de la puntuación asignable.

El nivel 1, **Lectura y aproximación puntual**, presenta como debilidad la falta de un servicio de suscripción que permita al usuario recibir en su propio correo electrónico las novedades que afecten al museo sin necesidad de dirigirse a él de manera regular y la

inexistencia de mecanismos de comercio electrónico dedicados a la venta, ya sea de entradas, publicaciones o productos de *merchandaising*, máxime cuando el museo sí dispone de tienda física en el propio edificio.

El **contacto directo** está garantizado al presentar un grado de satisfacción del 100%. En este nivel se comprueba que la página web del Museo Patio Herreriano resuelve todos los indicadores, pues implementa un buzón de sugerencias explícitamente creado para recibir las consultas generales de sus públicos; publica los *e-mails* de las distintas áreas de trabajo del museo; permite la sindicación de su contenido; y facilita el contacto y el conocimiento particular de los artistas e invitados por el museo.

Sin embargo, y en relación a esto último, Patio Herreriano incluye junto a la información de las exposiciones organizadas los enlaces a las plataformas virtuales donde los artistas tienen su trabajo¹⁵⁹, sin embargo, esto no ocurre en el espacio individual inserto en el *catálogo razonado* que describe la trayectoria profesional de cada uno de los artistas que conforman la colección permanente del museo a pesar de haber desarrollado unas fichas de un elevado nivel de profusión y detalle.

El nivel 3, **Interacción personalizada**, también cuenta con un desarrollo aceptable, que se manifiesta con la obtención del 62,5% de los puntos. Y es que no solo se ofrecen los fondos de la colección catalogados y digitalizados¹⁶⁰, sino que además se contempla un subapartado que detalla por año las obras adquiridas por el museo, con un acceso a su imagen y a su descripción técnica; un listado razonado de las piezas en préstamo y otro de las donaciones y depósitos concedidos.

Además, en una de las secciones de la plataforma “ExploradorArte”¹⁶¹, concretamente en *ObservatoriO* el usuario puede crear sus propios álbumes y en ellos incluir las piezas

¹⁵⁹ Sirva de ejemplo los casos de Daniel Verbis, cuya página web se incluye en la información de la exposición *Quién sabe qué cosas hay dentro de ti* o de Saelia Aparicio en la muestra titulada *Entre las cosas que Billy Pilgrim no podía cambiar se encontraban el pasado, el presente y el futuro* pero no en las fichas descriptivas de su trayectoria profesional.

¹⁶⁰ Este es el único espacio donde se ha encontrado un servicio de búsquedas cruzadas.

¹⁶¹ “ExploradorArte” disponible en: <http://museoph.org/exploradorArte>.

de la colección que estime de su interés. Y a pesar de existir una categoría –solo localizable a través del mapa web- denominada *Visita virtual*, ésta aparece vacía de contenido¹⁶².

Los contenidos adaptados online resultan escasos y aglutinan el 25% de los puntos del nivel 4. Al público generalista se le ofrece las hojas de sala digitalizadas¹⁶³ que incluyen como novedad, tanto para el espacio analógico como para el virtual, un código QR a través del cual obtener información adicional por medio de un *smartphone* o teléfono inteligente. El público iniciado, también como en el caso anterior, dispone de numerosos textos –véase, por ejemplo, el Fondo Ángel Ferrant- pero lineales.

Así pues, siete indicadores tienen un desarrollo pleno; cuatro demuestran alguna deficiencia secundaria, y por tanto se les asigna un punto, y cinco que son inexistentes o tienen fallos estructurales.

Participación

La cuarta dimensión, *Participación*, se encuentra, respecto al resto de dimensiones más rezagada al obtener 96 puntos de los 320 posibles o lo que es lo mismo, el 30% de la puntuación. En esta dimensión se detectan hasta dos niveles que no consiguen satisfacer ni uno solo de los cuatro indicadores que conforman cada nivel. Se trata de **Intervención puntual** y de **Puesta en valor de las opiniones particulares**. La inexistencia de ninguno de los ocho indicadores genera que el nivel se mantenga a cero.

El nivel 2, **Petición de participación**, aunque tampoco alcanza el aprobado, reúne el 37,5% de los puntos. La implementación de un espacio de acceso restringido para los usuarios y la localización de un proyecto virtual de carácter colaborativo –“Gente Corriente”- constituyen los ítems que dan valor al nivel, ya que no existe la posibilidad

¹⁶² Esta categoría aparece en http://museoph.org/MuseoPatioHerreriano/visita_virtual

¹⁶³ Valga como ejemplo las exposiciones *Experiencias de la Modernidad. Arte en España. 1916-1956* o *Casa roja (Rodchenko nº 29)* que se hacen acompañar en la página web del tríptico informativo que se puede encontrar en las salas del museo.

de comentar los contenidos insertos en la página web, ni de etiquetar a través de iniciativas populares los fondos de la colección del museo.

Por el contrario, **Participación mediada** es el único nivel que se completa más allá del 50%, logrando una nota de 7,5 en una escala de 10 gracias a la gestión de plataformas como el blog corporativo –*MPH*–; los *sites* de temática específica –“El viaje en la mirada”, de carácter educativo; “Fondo Ángel Ferrant”, de carácter documental; o artística, “ExploradorArte”- y los perfiles en diferentes espacios virtuales para compartir –Facebook, Twitter, About.me y Flickr-.

En líneas generales, esta dimensión sobresale por el número de indicadores no resueltos, once en total, mientras que el número de ítems completos se queda en cuatro y los que necesitan alguna mejora, en uno.

El análisis a la página web del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español evidencia que, aunque en términos generales el *site* se aproxima al aprobado que representa el logro de al menos el 50% de los puntos, éste concentra importantes debilidades en la dimensión dedicada a la participación y cuya satisfacción revocaría en una mejora clara de los resultados. Por el contrario, se aprecia una buena adecuación de los contenidos al espacio digital, así como la implementación de una variedad de espacios de temática específica.

4.3.2 La gestión corporativa de los medios sociales

La exploración del blog corporativo y de las dos principales plataformas virtuales – Facebook y Twitter- donde el Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español tiene un perfil público, redireccionado desde su página web ha dado como resultado para estas dos últimas los datos recogidos en la siguiente tabla.

	En Facebook	En Twitter
Seguidores	7.494	4.488
Entradas/ <i>Tweets</i> (último mes)	10	91
Conversaciones (últimos 2 meses)	2	18
Imágenes	SI	SI
Videos	NO	NO
Se autoreferencia	SI	SI
Enlaza a otras instituciones	SI	SI
<i>Retweets</i> (últimos 2 meses)		45

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada durante el segundo semestre de 2013

En Facebook, el Museo Patio Herreriano dispone de 7.494 fans que manifiestan interesarse por los movimientos del museo en esta plataforma. Sin embargo, el número de entradas transmitidas en el último mes, diez concretamente, produce que existan varias jornadas continuadas sin actividad en el muro. Y lo que es más grave, que en 60 días tan solo se contabilicen dos intervenciones externas.

Con mucha frecuencia, el museo utiliza sus *posts* en Facebook para redireccionar al usuario a su propia página web, a su perfil de Flickr o al blog corporativo *Museo Patio Herreriano* (MPH). Sin embargo, el museo también demuestra estar al tanto de lo recogido por los medios de comunicación en lo que a la repercusión de sus actividades se refiere, compartiendo con asiduidad este tipo de enlaces con sus seguidores. De esta manera hallamos que se menciona al periódico regional *El Norte de Castilla*, al magazine *online* de cultura contemporánea, *Nex Valladolid*, al periódico local *El Día de Valladolid*, al canal internacional Travel Channel y a RTVE, entre otros.

Las entradas del museo en Facebook también se caracterizan por enlazar y aludir con frecuencia a otras instituciones afines por su proximidad temática o física, como es el caso de la Universidad de Valladolid, el MAV -Mujeres en las artes visuales-, el MACA -Museo de Arte Contemporáneo de Alicante-, el Festival Internacional de Cine de

Valladolid, Seminci, o la *fan page* en Facebook de las Ferias y Fiestas de la Virgen de San Lorenzo de Valladolid.

Sin embargo, aunque el museo utiliza buena parte de los recursos disponibles en esta plataforma, su presencia resulta limitada tanto en el número de entradas –diez, en los últimos 30 días-, como de respuestas suscitadas en el público –dos, en los dos últimos meses-.

En Twitter, el Museo Patio Herreriano, a pesar de disponer de casi la mitad de *followers* respecto a Facebook -4.488 en concreto-, multiplica por nueve la cifra de publicaciones firmadas por él mismo en el último mes, llegando hasta los 91 *tweets*. Sin embargo, es preciso señalar que en un importante porcentaje el mensaje contenido es poco o nada trascendente. Sirvan de ejemplo las conversaciones que reproducidos como imagen 4.3.2 fechadas los días 11 y 10 de septiembre de 2013.



Imagen 4.3.2 *Tweets* publicados por el Museo Patio Herreriano donde se aprecia el tono y contenido relajado de sus intervenciones

En otras ocasiones, los *tweets* son utilizados: para dar avisos, por ejemplo del cambio en el horario de un taller; para apelar al internauta, como ocurrió en la pregunta planteada el 3 de octubre: “Daniel Verbis estuvo pintando ayer en nuestro museo, ¿cuántos de vosotros os acercásteis a verle?” (sic) o para generar expectación, como refleja el mensaje del día 1 de octubre: “¡Esta tarde os traemos una noticia fantástica!”. Aunque si

hay un asunto que sobresale por encima de los demás ese es el de animar al usuario a participar de las actividades del museo o visitar las muestras vigentes.

A priori, el problema de la baja participación de los usuarios detectado en la cuenta de Facebook, en Twitter se amortigua, aunque solo desde el punto de vista cuantitativo, al alcanzar éste las 18 conversaciones en los dos últimos meses analizados. Sin embargo, y como ya sucediera con los *tweets* firmados por el museo, también aquí, en las intervenciones de los usuarios hay un predominio de mensajes intrascendentes que en algunas ocasiones rozan lo banal, como por ejemplo, cuando se utiliza para desear las buenas noches. En otras ocasiones, los comentarios trasladan al museo la reprobación del público cuando éste muestra gratitud hacia cierta actividad o exposición.

Afortunadamente, también se encuentran conversaciones, aunque en menor medida, que cumplen un cometido de mayor valor, como es servir de instrumento para ampliar conocimientos, no solo por parte de los usuarios seguidores del museo, sino por parte de la propia institución. Dan prueba de ello las intervenciones de la imagen 4.3.3 efectuadas el 12 de septiembre.



Imagen 4.3.3 Conversación donde se aprecia el intercambio de conocimientos al que puede dar lugar este tipo de plataformas virtuales

También es digno de mención la capacidad del museo –y más concretamente, del responsable de medios sociales- para utilizar un acontecimiento de actualidad y

vincularlo con la realidad del museo como mecanismo para atraer la atención del usuario y no perder la conexión con el presente –ver imagen 4.3.4-. E incluso un acontecimiento protagonizado por el museo es utilizado como gancho para promocionar otro: así, el 2 de octubre se anunciaba que el Patio Herreriano había contribuido con el préstamo de una obra en una exposición organizada por el MACA, a la que, a su vez, se recomendaba su visita.

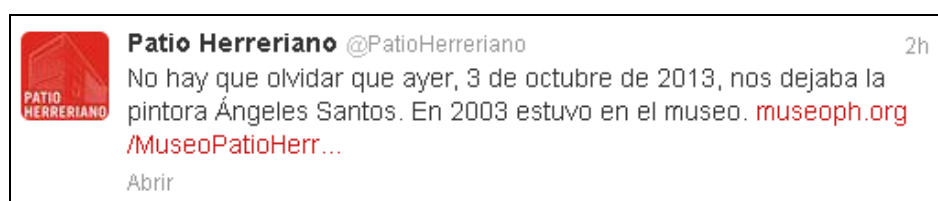


Imagen 4.3.4 *Tweet* que utiliza una “percha informativa” para enlazar con la realidad del museo.

El **blog**, *Museo Patio Herreriano* (MPH), tiene una dependencia directa de la página web corporativa, no solo por compartir con ella su aspecto –tienen la misma estética. Ya indicamos que la web recordaba la forma de una bitácora-, sino porque el blog incorpora la barra lateral de acceso de la web que redirecciona a los apartados de ésta.

La página de inicio, además de tener un acceso rápido a los últimos artículos publicados, destaca los más leídos anunciando entre paréntesis el número de visualizaciones acumuladas por cada uno de ellos. Los *post* tienen una extensión generalmente pequeña y en sintonía con la temática de las exposiciones y actividades del museo, y aunque admite comentarios, estos son muy escasos.

De forma esporádica, las entradas del blog recomiendan la visita de alguna exposición ajena a la programación del museo aunque siempre se detecta algún elemento que les une –por ejemplo, que exhiba obra cuyo autor se incluya en la colección permanente del Museo Patio Herreriano-.

En general, podemos concluir que la gestión más completa en medios sociales corresponde a la cuenta de Twitter. En ella el Museo Patio Herreriano redirecciona a sus propios contenidos, enlaza a sitios de interés para el usuario, se muestra cercano, actual y es rápido en la respuesta. Mecanismos que debería trasladar a su *fan page* de Facebook y en todas ellas fomentar los procesos participativos entre sus usuarios.

4.3.3 Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo

La presencia del Museo Patio Herreriano en la Web se caracteriza por la irregularidad de resultados, tanto en la página web corporativa –con unos porcentajes de acierto muy dispares–, como en los medios sociales analizados, pues ciertas prestaciones que constituyen una fortaleza en determinada plataforma, se ausentan en otras.

La página web del museo concentra sus debilidades en la dimensión destinada a evaluar la práctica de la participación más directa. Esto ocasiona que la puntuación alcanzada por la página web se quede en el 47% de los puntos y se califique como “deficiente”. Y de entre el resto de plataformas virtuales escrutadas, Twitter es la mejor gestionada con cualidades que resultan modélicas, debiendo mejorar en el fomento del *feedback* con su público.

Por todo esto, encontramos que la estrategia comunicativa *online* del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español destaca por:

- ✓ Incorporar las últimas novedades tecnológicas aplicadas al museo. Desde las audioguías descargables, los códigos QR de las hojas de sala, a la *app* para móviles ligada a los fondos del museo.

- ✓ Disfrutar de unos contenidos digitales visibles y bien posicionados en el principal buscador de Internet, Google, con contenido de utilidad para el usuario.

- ✓ Iniciarse en la promoción de proyectos colaborativos a través de la Web.

Sin embargo, es también preciso que el museo revise otros aspectos, menos favorecedores para su evolución y expansión en la Red, recomendándole:

- Dedicar más esfuerzos a elaborar contenidos interactivos que promuevan el aprendizaje y a aprovechar la hipermedialidad propia de la Red incorporando vídeos y audios que aporten un valor añadido a las informaciones.

- Otorgar una mayor independencia y personalidad a los medios sociales para que encuentren y definan su propia razón de ser y todos, en su conjunto, contribuyan a generar una comunidad de usuarios comprometidos y participativos con la entidad.

Todas estas propuestas surgen con la intención de poner en valor aquellas prácticas beneficiosas para la entidad, en cuanto a la configuración y gestión de recursos digitales de calidad y de recomendar pautas que mejoren la política comunicativa digital del Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español.

Capítulo 5. CONCLUSIONES

Conclusiones generales, discusión y líneas futuras de investigación

5.1 Introducción

5.2 Cumplimiento de objetivos y validación de las hipótesis de trabajo

5.3 Conclusiones generales

5.4 Reflexiones finales, limitaciones del estudio y proyección de líneas futuras de investigación

5.1 Introducción

Tras desarrollar un marco teórico de referencia a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica del objeto de estudio –los museos y la implementación de la función comunicativa en la Red- y llevar a efecto un trabajo empírico de carácter analítico, abordamos las siguientes cuestiones.

A continuación, se comprueba la consecución de los objetivos específicos propuestos y se verifican las hipótesis planteadas al comienzo de este trabajo, para seguidamente, presentar las conclusiones derivadas de la sistematización de los resultados obtenidos teniendo en cuenta las contribuciones procedentes tanto del marco teórico como de los tres estudios de caso. Cierra el capítulo una reflexión final que introduce las limitaciones a las que ha hecho frente este proyecto y las líneas futuras de investigación que de ésta pudieran emerger.

5.2 Cumplimiento de objetivos y validación de las hipótesis de trabajo

La formulación de esta investigación encuentra su razón de ser en el escrutinio de la gestión comunicativa de los museos de arte para conocer si ésta se adscribe actualmente a los principios de la Web 2.0 fundamentados en la participación del usuario, con lo que se hacía necesario verificar si los museos utilizan los medios sociales como mecanismos bidireccionales o no de comunicación para recibir un *feedback*.

El primer objetivo específico plantea el establecimiento de un marco teórico de referencia, actualizado y vinculado directamente con el objeto de estudio y su contexto. Los capítulos primero y segundo lo abordan profusamente, satisfaciendo dicho propósito. *El Museo, del objeto al sujeto* afronta el significado y estado actual del museo, y más en concreto el del museo de arte contemporáneo, sus funciones y evolución de las mismas, así como el rol de los públicos visitantes. E *Internet y la Web 2.0. Un nuevo modelo comunicativo en el museo* da a conocer el nuevo espacio

comunicativo que surge de Internet, sus efectos y las aplicaciones posibles sobre el ámbito museológico.

El segundo objetivo específico propone la supervisión individualizada de la estrategia comunicativa en el ciberespacio de los principales museos de arte contemporáneo en Castilla y León, para lo cual se elabora una herramienta de análisis web propia capaz de valorar la calidad de un *site* de museo en función del grado de participación concedido al usuario.

Con este propósito se genera un instrumento de investigación, descrito pormenorizadamente en el capítulo 3 *Metodología*, cuya referencia principal se sitúa en la escalera de Participación de Arnstein (1969) y en los axiomas difundidos por el Proyecto Minerva (2003) para los espacios digitales de instituciones culturales.

El estudio de caso, aplicado sobre el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), el Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente y el Museo Patio Herreriano de Arte Contemporáneo Español ocupa el capítulo 4, *Análisis* donde se da respuesta al tercer objetivo: plantear pautas de actuación que reviertan en una mejora de la comunicación, y por ende de la relación, con los públicos, atendiendo a las peculiaridades de cada caso examinado.

Este último objetivo específico evidencia la aplicación práctica de esta investigación, que además de concebir y validar un instrumento de análisis web de museos y de establecer una radiografía del estado actual de la comunicación digital en estos centros, trata de reforzar las conductas más idóneas y de corregir aquellas que limitan la proximidad con los usuarios, y que el lector encuentra bajo el epígrafe: *Consideraciones globales referidas a la estrategia comunicativa digital del museo*.

Con esto se asume la voluntad inicial de este trabajo de formular alternativas que reorienten la comunicación del museo hacia la participación del usuario.

A continuación, se enumeran las hipótesis de partida y se acredita su validez a tenor de todo lo expresado.

H1. Las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación) han transformado la realidad del museo y muy especialmente la tarea comunicativa haciendo realidad un modelo comunicativo más equilibrado que contempla con normalidad la intervención del receptor.

Se comprueba que las transformaciones propiciadas por la tecnología digital en el ejercicio diario del museo son numerosas (Vives, 2009; Quijano Pascual, 2012): desde la aparición de sistemas integrales de gestión como es DOMUS, a la digitalización de los fondos que garantizan su conservación y acceso instantáneo, pasando por la prestación en línea de servicios como la compra de entradas, la formulación de preguntas o la inscripción a las actividades.

La función comunicativa del museo se ha visto especialmente alterada al darse las condiciones para poder ejercer de manera extensiva un tipo de relación más cercana e igualitaria con los ciudadanos (Simon, 2010). Sin embargo, aunque los medios tecnológicos lo posibilitan, las investigaciones más recientes demuestran que en la mayoría de los centros no se está ejecutando, ni a nivel nacional (Dosdoce y Abanlex, 2009; Asensio, Asenjo y Etxeberria, 2011), ni a nivel internacional (Crenn y Vidal, 2007; Vogelsang y Minder, 2011; Mota, 2013), sino que se opta por hacer pervivir un modelo lineal de comunicación que no posibilita la interacción entre el museo y sus públicos (Viñarás Abad, 2010; Río Castro, 2012a).

H2. Los museos de arte contemporáneo de Castilla y León relegan el potencial participativo intrínseco a los medios sociales en sus respectivas estrategias comunicativas.

El trabajo de campo revela el uso predominantemente promocional de todos los canales de comunicación administrados por el museo, los cuales, además soportan una

dependencia directa de la transmisión de información ligada siempre al centro en cuestión y a su futuro más próximo. Esto provoca que apenas se encuentren diferencias significativas en cuanto a la gestión de los diferentes medios, salvo las impuestas por las propias plataformas. Así pues, el potencial participativo y de intercambio de conocimientos brindado por los medios sociales queda totalmente al margen en las políticas comunicativas adscritas al ámbito digital de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León, siguiendo en la línea de lo detectado en otras comunidades autónomas de España (Badell y Rovira, 2010).

H3. Las páginas web corporativas de museos en Castilla y León desempeñan un papel central en la comunicación de la entidad al actuar como generadores de contenido y enlazar con el resto de medios sociales.

El examen pormenorizado de la configuración y contenidos de las sedes web de museos de arte contemporáneo en Castilla y León confirma que éstas juegan un rol fundamental en la comunicación del museo en el ciberespacio aportando una adecuada información – en términos de volumen, profundidad y actualidad- y redireccionando al resto de espacios web donde el museo está presente (perfiles en redes sociales, blogs y *sites* específicos, principalmente). Sin embargo, es preciso indicar que no se satisface la provisión de material específico acorde a las necesidades de los distintos segmentos de público –como son los especialistas, los discapacitados o el público infantil-, a excepción de los medios de comunicación.

5.3 Conclusiones generales

A continuación, se exponen las ideas centrales surgidas de la revisión bibliográfica en su confluencia con la realidad, materializada en la investigación empírica.

1. La comunicación corporativa que surge del museo, a pesar de constituir una labor de reciente incorporación (Timoteo Álvarez, 2008), demuestra su potencial para acercar a la institución con los públicos, consolidar una relación e influir de manera positiva en la imagen que éstos elaboran del museo (Mora, 2009a). La formulación de una política comunicativa integradora de la vertiente *offline* y *online* procura coherencia y evita disonancias en el mensaje trasladado.
2. Las nuevas tecnologías, especialmente las ligadas a Internet, posibilitan intercambios comunicativos simétricos e igualitarios (Gruning y Hunt, 2003; López García, 2005). Sin embargo, en los museos prevalecen aún muchos de los mecanismos tradicionales de comunicación marcados por la unidireccionalidad que al “adaptarse” a la Red adquieren continuidad. En consecuencia, el cambio de modelo responde más a una cuestión de actitud y voluntad, que de medios técnicos.
3. A pesar de la creencia generalizada de que es fundamental para cualquier tipo de organización estar en la Red –por cuestiones de visibilidad, de ampliación de públicos, de mejora de servicios, de difusión permanente o de contacto inmediato- no todos los museos de arte contemporáneo de la comunidad de Castilla y León disponen de una página web corporativa que les represente en el ciberespacio. Además, se constata que el número de visitas virtuales a la web supera ya al número de visitas presenciales.
4. Las investigaciones consultadas confirman que el potencial comunicativo de los medios sociales sigue aún desaprovechado (Capriotti y Pardo, 2011; Mateos Rusillo, 2012; Lotina, 2012) y que, aunque se aprecian cambios en las rutinas comunicativas de los museos en el ciberespacio, su repercusión no es lo suficientemente significativa (Schick y Damkjær, 2010: 42). El trabajo empírico revela que el uso prioritario y casi exclusivo otorgado a los canales de comunicación digitales del museo en Castilla y León (página web, perfil en

- redes sociales y blog corporativo) es propagandístico, desatendiendo el resto de posibilidades sociales.
5. La estrategia comunicativa digital de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León destaca por su carácter aislacionista, al no promover la colaboración en línea con sus iguales siendo excepcionales las propuestas que implican el trabajo conjunto entre organizaciones a través de la Red. Este planteamiento de trabajo en solitario se refleja en el denostado número de enlaces incluidos en las sedes web de museos que trasladen al internauta a otras instituciones que le puedan ser de interés. En el año 1999, la investigación realizada por Jonathan Bowen (Anderson, 1999: 25) sobre los sitios web de museos anotaba el carácter individual y aislado de las páginas web supervisadas. Quince años después este rasgo se mantiene, lo que implica que no han experimentado aún los beneficios del trabajo colaborativo.
 6. Por lo que respecta a las páginas web de museos de arte contemporáneo castellanoleonés, éstas no constituyen un recurso acorde a los preceptos de la Web 2.0 basados en la colaboración y la participación entre la institución y sus grupos de interés (*stakeholders*). Tan solo un tercio de las webs satisfacen el análisis, y por lo tanto promueven un tipo de comunicación dialógica.
 7. De los cuatro conceptos propuestos como indispensables en el ejercicio de la participación en el ámbito digital y que se corresponden con las cuatro dimensiones de la plantilla de análisis -*Información, Adecuación al medio digital, Interacción y Participación*-, las páginas web de los museos explorados ejecutan los dos primeros de forma satisfactoria, mientras que los dos últimos presentan numerosas deficiencias generalizadas.
 8. La atención específica en la sede web a las necesidades de los diferentes públicos resulta muy esporádica, siendo el grupo de interés de los medios de comunicación el colectivo al que se atiende con más insistencia, pues en todos

los casos, salvo en uno, se implementa un espacio independiente donde el museo puede depositar los contenidos que los profesionales de los medios puedan requerir. No sucede lo mismo con los discapacitados, pues se comprueba que los servicios concretos brindados para estos por los museos tienen un carácter eminentemente presencial, difuminándose las prestaciones incluidas en sus correspondientes portales web.

9. La crisis económica ataca duramente la estabilidad y el ejercicio diario de los museos de arte contemporáneo castellanoleoneses –véanse los titulares de noticias alusivos a los efectos de la crisis económica recogidos en los capítulos precedentes-. La búsqueda de nuevos ingresos se convierte en una necesidad provocando que la página web, además de ser utilizada como mecanismo de difusión de la oferta cultural del museo, se oriente a la captación de recursos económicos. Así, se observa la creación de apartados específicos donde se insta a la incorporación de nuevos amigos o socios que colaboren en la sostenibilidad del centro o al alquiler de espacios.
10. La exploración de las sedes web de los principales museos de arte contemporáneo evidencia que su oferta cultural se orienta prioritariamente a la presencia física. En tan solo un tercio de los centros se hallan proyectos de colaboración en línea, donde el público virtual pueda adoptar un rol –destacando especialmente las propuestas del MUSAC-, y en ninguno se oferta aún formación en línea. Las actividades -conferencias, visitas guiadas, mesas redondas, performances, talleres...-, salvo excepciones, no se retransmiten en directo, ni son grabadas para ser difundidas posteriormente en abierto en la Red. Todo ello refuerza la idea de que las virtudes de Internet están siendo aprovechadas mínimamente.
11. Si bien es cierto que dos de cada tres páginas web corporativa superan la dimensión *Información*, en la mayoría de ellas se aprecia un escaso nivel de profundidad en la información publicada, sobre todo en la referente a las

actividades ejecutadas, echándose en falta un análisis más crítico y profuso de las aportaciones, ideas debatidas o conocimientos que de ellas se hubieran podido extraer. La dependencia de las webs hacia la divulgación de lo más inmediato resta dedicación a la información más analítica y reposada.

12. La página web de los museos de arte contemporáneo en Castilla y León actúa como centro neurálgico en torno al cual se articulan el resto de medios sociales donde la institución está presente. Lo habitual es que estas plataformas – Facebook, Twitter y YouTube, principalmente- sean aludidas de manera más o menos constante durante la navegación a través de sus iconos representativos. Sin embargo, en ninguno se dedica un apartado independiente, separado del resto, que plasme por escrito los objetivos y metas que la entidad se propone alcanzar con estos nuevos canales.
13. Por lo que respecta al resto de medios sociales (blogs, *sites* específicos y sitios de redes sociales), su observación permite aseverar que éstos también adoptan una función principalmente promocional orientada, en última instancia, a convertir a los visitantes virtuales en presenciales, puesto que casi todas las opciones que se plantean al usuario requieren su traslado hasta la sede física para ser disfrutadas. Dichos canales de comunicación digital constituyen, por tanto, una herramienta más al servicio de la autopromoción. Sin embargo, esto no evita que existan ejemplos puntuales donde se insta al usuario a participar, a proponer y a expresar sus ideas con el fin último de conservar la comunidad de seguidores virtuales y/o convertirse en una válida plataforma de transmisión de conocimientos.
14. De manera más concreta se percibe que los perfiles corporativos en medios sociales de los museos de arte contemporáneo de Castilla y León (Facebook y Twitter) son utilizados, prioritariamente, para dar voz a las nuevas informaciones incorporadas en la página web. De ahí, que el recurso más habitual enlazado sea éste. El carácter dialógico de estas plataformas queda

apenas sin explotar, produciéndose tan solo pequeños conatos de intercambio de impresiones.

15. El tono cordial y relajado de los mensajes en redes sociales de los museos examinados, que además se suelen acompañar de un lenguaje sencillo y conciso, suscita un clima cercano y de confianza. Sin embargo, ponemos en cuestión la pertinencia de determinadas conductas –como puede ser saludar todas las mañanas, felicitar insistentemente a cada miembro por su cumpleaños o dar las buenas noches- cuando no se acompañan de algo más.
16. El examen de la gestión de las dos más importantes plataformas de redes sociales (Facebook y Twitter) pone de manifiesto que no solo todos los centros están presentes en ambos portales, sino que no se aprecian diferencias especialmente marcadas entre dichos perfiles corporativos, salvo las impuestas por las propias normas intrínsecas al medio. Los recursos, servicios y temáticas abordadas coinciden multiplicándose el esfuerzo por dos para conseguir el mismo objetivo.
17. En cuanto al hallazgo de correlaciones entre variables de distinta naturaleza se comprueba, por un lado, que las páginas web de mayor calidad en términos de participación del usuario reciben más visitas virtuales que aquellas que denotan más carencias, determinándose, en conclusión, que existe una correlación entre la calidad y el número de visitas recibidas. Y por otro lado, se verifica que los museos de arte contemporáneo en España que mayor número de visitas presenciales reciben son los que también acumulan la mayor tasa de seguidores en el ámbito digital, lo que refuerza la tesis de la conveniencia de una política de comunicación conjunta y coherente de la esfera real y virtual (Costa, 2007) puesto que irrevocablemente se influyen.

5.4 Reflexiones finales, limitaciones del estudio y proyección de líneas futuras de investigación

El acercamiento del museo al público es una realidad que se gesta mucho antes de la llegada de Internet. Los movimientos que eclosionan en la segunda mitad del siglo XX, principalmente la Nueva Museología y la Museología Crítica, demandan al museo que tome en consideración las necesidades de la comunidad y que evolucione junto a ella o lo que es lo mismo, que otorgue un mayor peso a su función social (Monistrol i Masclans, 2012).

Sin temor a equivocarnos, aseveramos que la llegada de las Nuevas Tecnologías supone el empujón definitivo para que estos cambios se hagan efectivos de forma extensiva, emergiendo los recursos técnicos que posibilitan la relación entre iguales, siendo a partir de entonces, la voluntad y el cambio de mentalidad los elementos restantes para asumir una filosofía de trabajo pareja a los preceptos defendidos por la Web 2.0 de colaboración y participación entre iguales.

Todo esto ha supuesto, a su vez, el replanteamiento de los pilares fundamentales del museo: de su propia concepción –recordamos que irrumpe una nueva versión de sí mismo, el museo digital, que no requiere de un referente físico (Rodríguez Ibáñez, 2012)-; del público al que se dirige, ahora enunciado en plural –“públicos”- en reconocimiento a las cualidades y necesidades diversas que los definen-; y de las funciones que se propone, pues la tarea comunicativa, integradora de la vertiente divulgativa y educadora, se posiciona en primera línea.

Teniendo en cuenta que la Web, y por extensión Internet, evoluciona a gran velocidad, el estudio de su aplicación, sea cual sea el tipo de institución sobre el que se ejerza, requiere una revisión y actualización continua, tanto de las variables observadas como de los resultados obtenidos. Y precisamente en esta coyuntura se haya nuestro trabajo empírico, pues al estar circunscrito necesariamente a un periodo de tiempo concreto sus

resultados describen el estado de la comunicación corporativa de ese momento, el cual, previsiblemente variará en un tiempo no dilatado.

Por este motivo, y con el fin, no tanto de subsanar, pero sí de compensar esta limitación, se concentra gran parte de nuestro esfuerzo en proponer un instrumento de análisis web capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos gracias a la flexibilidad de su estructura.

Si bien es cierto que el estudio empírico se ciñe a los museos de arte contemporáneo emplazados en la comunidad autónoma más extensa, Castilla y León, la revisión bibliográfica demuestra que la problemática de adaptación a los principios colaborativos de la Web son comunes a todos ellos –sin distinción entre temáticas o localizaciones espaciales- y que, por lo tanto, las soluciones, a grandes rasgos, son extrapolables a todos los escenarios.

Los resultados de nuestra investigación, además de dirigirse hacia la comunidad científica interesada en las mismas líneas de trabajo, pretenden orientar la toma de decisiones de quienes tienen en su mano la política cultural de un territorio, y guiar a los profesionales de la comunicación de museos en el desempeño diario de su trabajo.

Por esta razón, y como posible complemento, en un futuro se propone la incorporación de la experiencia de los directores y técnico de comunicación en el ejercicio de su trabajo en el museo, así como la de los receptores, es decir, los públicos, para conocer cómo les llega el mensaje y cuán de efectivo resulta.

Capítulo 6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

A

- ABC.es (2011). “El Espacio Torner de Cuenca, última víctima cultural de la crisis”. Publicado el 10 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.abc.es/20111110/cultura-arte/abci-torner-201111101953.html>
- Adorno, Theodor W. (1962). *Prismas: la crítica de la cultura y la sociedad*. Barcelona: Ariel.
- Alcalde, Ignasi (2012). “Inteligencia colaborativa: más allá de la inteligencia colectiva”. En: *Ignasi Alcalde, Knowledge Management*. Publicado en mayo de 2012. Disponible en: <http://www.ignasialcalde.es/inteligencia-colaborativa-mas-alla-de-la-inteligencia-colectiva/>
- Alisal Sánchez, Eloísa del (2004). “El Museo como medio de comunicación. El Museo Cerralbo. La comunicación en el Museo”. En: *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, nº 9 pp. 93-99.
- Almazán Fernández, Laura (2007). *Dimensión educativa de los centros de arte: investigación basada en usuarios del Centro José Guerrero de Granada* (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Granada.
- Alonso Fernández, Luis (1999). *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza.
- Álvarez Álvarez, José Luis (2001). “Los museos en la ley de Patrimonio y en el estado de las autonomías”. En: Javier Tusell Gómez (Ed.), *Los museos y la conservación del patrimonio* (pp. 41-57). Madrid: Colección Debates sobre arte. Volumen XI.
- Anderson, Gail (Ed.) (2004). *Reinventing the museum. Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. New York: AltaMira Press.
- Anderson, Maxwell L. (1999). “La coordinación de los museos en línea”. En: *Museum international*, nº 204, pp. 25-30.

- Andrews, James y Schweibenz, Werner (1998). "The Kress Study Collection Virtual Museum Project: A New Medium for Old Masters". En: *Art Documentation*, vol. 17, nº 1, pp. 19-27.
- Antoine, Cristian (2008). "Audiencias y Consumo Cultural en Chile. ¿Tópico o Justificación de un Modelo de Democratización de la Cultura: 1990-2005?". En: *Re-Presentaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, año 2, nº 5, julio-diciembre, pp. 65-83.
- Aparici Marino, Roberto y Osuna Acedo, Sara (2013). "La Cultura de la Participación". En: *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, nº 2, pp. 137-148.
- Arias Serrano, Laura (1990). "El papel del público en el museo de hoy". En: *Boletín de la ANABAD*, tomo 40, nº 2-3, pp. 179-188.
- Arnstein, Sherry R. (1969). "A ladder of citizen participation". En: *JAIP. Journal of the American Institute of Planner Journal*, vol. 35, nº 4, pp. 216-224.
- Asensio, Mikel (2000). "Estudios de Público y Evaluación de Exposiciones como metodología de la planificación museológica: el caso del Museu Marítim de Barcelona". En: *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, nº 5, pp. 73-104.
- Asensio, Mikel; Asenjo, Elena e Ibáñez, Alex (2011). "Metodología y algunos resultados generales del proyecto de «Lazos de Luz Azul»". En: Mikel Asensio y Elena Asenjo (Eds.), *Lazos de Luz Azul: Museos y Tecnologías 1, 2 y 3.0* (pp. 79-89). Barcelona: UOC.
- Atton, Chris (2004). *An Alternative Internet*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Azuar Ruíz, Rafael (2008). "Museos: del público al ciudadano". En: Iñaki Arrieta Urtizberea (Ed.). *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis* (pp. 25-37). Bilbao: Universidad del País Vasco.
- (2012). "Del museo de nuevas tecnologías al sostenible. Del MARQ al ARQUA". En: *Revista ICOM CE Digital*, nº 7, pp. 74-87. Disponible en: http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/07/ICOM%20CE%20Digital%2007.pdf

B

- Badell, Joan-Isidre y Rovira, Cristòfol (2010). “Visibilidad de las sedes web de los museos de Cataluña”. En: *Revista española de documentación científica*, vol. 33, nº 4, pp. 531-552.
- Badía, Teresa (2005). “Peter Weibel. Director del ZKM, Centro para el Arte y la Tecnología de los medios”. En: *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, año III, nº 5, pp. 13-15.
- Ballart Hernández, Josep (2004). “Un nuevo público para unos nuevos museos”. En: *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 48, pp. 95-101.
- Bardin, Laurence (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barranco, Justo (2001). “Los Museos no son un negocio, aunque algunos siguen esa senda”. En: *La Vanguardia*, publicado el 4 de julio de 2001, pp. 36.
- Barrios, Ariel (2013). “Mi museo tiene Twitter, pero ¿es tuitero?”. En: *Museos expandidos*. Publicado el 14 de julio de 2013. Disponible en: <http://museosexpandidos.com/mi-museo-tiene-twitter-pero-es-twittero/>
- Barroso Huertas, Óscar (2008). “Del portal en la comunicación empresarial a la web 2.0”. En: *Revista Re-Presentaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, nº. 4, pp. 117-122.
- Battro, Antonio M. (1999). *Del museo imaginario de Malraux al museo virtual*. FADAM Federación Argentina de Amigos de Museos. Disponible en: <http://m10tecnomuseos.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/u107bratto.htm>
- Baudrillard, Jean (2005). *Cultura y simulacro*. Barcelona: Kairós.
- Beer, Valorie (1998). “Problemas y utopías sobre los objetivos de los museos”. En: Kevin Moore (Ed.), *La gestión del museo* (pp. 59-72). Gijón: Ediciones Trea.
- Belcher, Michael (1994). *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*. Gijón: Ediciones Trea.

- Bellido Gant, María Luisa (2001). *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Ediciones Trea.
- Bellido Gant, María Luisa y Ruíz Torres, David (2012). “Museos de nueva generación: la pantalla como acceso”. En: *Museos argentinos*. YPF. Disponible en: <http://www.ugr.es/~mbellido/PDF/012.pdf>
- Bolaños Atienza, María (2002). *La memoria del mundo: cien años de museología: (1900-2000)*. Gijón: Ediciones Trea.
- (2006). “Desorden, diseminación y dudas. El discurso expositivo del museo en las últimas décadas”. En: *Revista Museos.es* (Ministerio de Cultura), nº 2, pp. 12-21.
- (2008). *Historia de los museos en España*. Gijón: Ediciones Trea.
- (2011). “Los museos, las musas, las masas”. En: *Museo y Territorio*, nº 4, pp. 7-13.
- Bonacini, Elisa (2012). “Il museo partecipativo sul web forme di partecipazione dell’utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale” En: *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 5, pp. 93-125.
- Bonilla Sánchez, Eusebio y Vacas Guerrero, Trinidad (Coord.) (2012). *Museos y comunicación. Un tiempo de cambio*. Madrid: Dykinson.
- Bourdieu, Pierre y Darbel, Alain (2003). *El amor al arte: los museos europeos y su público*. Barcelona: Paidós.
- Boutin, Paul (2008). “Twitter, Flickr, Facebook make blogs look so 2004”. En: *Wired Magazine*. Publicado el 20 de noviembre de 2008. Disponible en: http://www.wired.com/entertainment/theweb/magazine/16-11/st_essay
- Bustamante Ramírez, Enrique (2013). “España. La cultura en tiempos de crisis. Fuentes financieras y políticas públicas”. Madrid: Fundación alternativas. Disponible en: www.falternativas.org/content/download/21331/537648/version/2/file/OCC12_2013.pdf

C

- Cabero, Julio y Loscertales, Felicidad (2002). “Elaboración de un sistema categorial de análisis de contenido para analizar la imagen del profesor y la enseñanza en la prensa”. En: *Bordón. Revista de pedagogía*, vol. 48, nº 4, pp. 375-392.
- Cameron, Duncan (1968). “A view point: the museum as a communication system and implications for museum education”. En: *Curator*, nº 11 (1), pp. 33-40.
- Canavilhas, Joao (2007). *Webnoticia: propuesta de modelo periodístico para la WWW. LabCom*. Disponible en http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20110823-canavilhas_webnoticia_final.pdf
- Cantijoch, Marta y San Martín, Josep (2007). “La oferta participativa de las webs parlamentarias”. En: *Administración & Ciudadanía*, vol. 2, nº 3, pp. 27-48.
- Capriotti, Paul y Pardo Kuklinski, Hugo (2011). “Relaciones Públicas y Comunicación Dialógica en los Museos a través de Internet”. En: I Congreso Mundial de Comunicação Ibero-Americana-CONFIBERCOM (Sao Paulo, Brasil, del 31 de julio al 4 de agosto de 2011). Disponible en: <http://www.confibercom.org/anais2011/pdf/293.pdf>
- Carletti, Laura; McAuley, Derek; Price, Dominic; Giannachi, Gabriella y Benford, Steve (2013). “Digital Humanities and Crowdsourcing: An Exploration”. En: N. Proctor y R. Cherry (Eds.), *Museums and the Web 2013*. Silver Spring, MD: Museums and the Web. Disponible en: <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/digital-humanities-and-crowdsourcing-an-exploration-4/>
- Carreras Monfort, Cèsar (2008). “Comunicación y educación no formal en los centros patrimoniales ante el reto del mundo digital”. En Santos M. Mateos Rusillo (Coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 287-307). Gijón: Ediciones Trea.
- (Coord.) (2009). *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos*. Barcelona: UOC.

- Carreras, Cèsar; Munilla, Glòria y Solanilla, Laura (2003). "Museos on-line: nuevas prácticas en el mundo de la cultura". En: *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 46, pp. 68-77.
- Carreras Monfort, Cèsar y Munilla Cabrillana, Glòria (2005). *Patrimonio digital: un nuevo medio al servicio de las instituciones culturales*. Barcelona: UOC.
- Castañeda García Alberto y Luque Martínez, Teodoro (2008). "Estudios de la lealtad del cliente a sitios web de contenido gratuito". En: *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 17, nº 4, pp. 115-138.
- Castellanos Pineda, Patricia (2008). *Los museos de ciencias y el consumo cultural: una mirada desde la comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castells, Manuel (2001). "Museos en la Era de la Información: Conectores Culturales de Tiempo y Espacio". En: *Revista Noticias del ICOM*, número especial de 2001, pp. 4-7. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_2001/ICOM_04_2001_ESP_small.pdf
- (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Celaya, Javier (2008). *La empresa en la Web 2.0: el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Celaya, Javier y Herrera, Pau (2007). *Comunicación empresarial 2.0: la función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: GrupoBPMO.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis (2004). *Comunicación total*. Madrid: ESIC.
- Chagas, Mario (2010). "Los museos en el marco de la crisis". En: *Revista Museos.es* (Ministerio de Cultura), nº 5-6, pp. 86-101.
- Chang, Wan-Chen (2008). "Museums in the Internet era and their relations with their audience". En: 31st Annual International Symposium ICOFOM. *Museums, Museology and Global Communication* (pp. 59-70) (Shangai, China, del 14 al 21 de septiembre de 2008). Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/ISS37-2008.pdf

- Chaves Guerrero, Elisa Isabel (2009-2010). “Los museos en la blogosfera. Nuevas prácticas sociales a la luz de las teorías museológicas”. En: *Museo y territorio*, nº 2-3, pp. 65-72.
- Checa, Fernando (2008). “Crisis y final de una idea del museo”. En: *Revista de Libros*, nº 133, enero. Disponible en: <http://www.revistadelibros.com/articulos/crisis-y-final-de-una-idea-del-museo>
- Costa, Joan (2007). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Costa Sánchez, Carmen y Piñeiro Otero, Teresa (2013). *Estrategias de comunicación multimedia*. Barcelona: UOC.
- Coyle, Anthony (2012). “El MACBA anuncia el despido de nueve de sus empleados y prevé más recortes”. En: ElPais.com, publicado el 12 de abril de 2012. Disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/04/12/catalunya/1334236384_032976.html
- Crenn, Gaëlle y Vidal, Geneviève (2007). “Les Musées Français et leurs publics a l’âge du Web 2.0. Nouveaux usages du multimédia et transformations des rapports entre institutions et usagers?” En: Jennifer Trant y David Bearman (Eds.), *International Cultural Heritage Informatics Meeting (ICHIM07): Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. Disponible en: <http://www.archimuse.com/ichim07/papers/crenn/crenn.html>
- Cunliffe, Daniel; Kritou, Efmorphia y Tudhope, Douglas (2001). “Usability Evaluation for Museum Web Sites”. En: *Museum Management and Curatorship*, vol. 19, nº 3, pp. 229-252.
- Curtichs, Javier; Fuentes, Mauro A.; García, Yolanda y Toca, Antonio (2010). *Sentido social: La comunicación y el sentido común en la era de la Internet social*. Barcelona: Profit.
- Cutlip, Scott; Center, Allen y Broom, Glen (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

D

- De Borhegyi, Suzanne (1998). “*Brainstorming* en los museos: un método creativo para la planificación de exposiciones”. En: Kevin Moore (Ed.), *La gestión del museo* (pp.135-143). Gijón: Ediciones Trea.
- De Gruyter Saur (2012). *Museums of the World* (19ª edición). Múnich: autor.
- De Landtsheer, Christ’l; Krasnoboka, Natalya y Neuner, Conny (2001). “La facilidad de utilización de los 'web' sites' de partidos políticos. Estudio de algunos países de Europa del Este y Occidental (1999)”. En: *Cuadernos de Información y Comunicación* (CIC), nº 6, pp. 107-140.
- Deleuze, Gilles y Guattari, Félix (1994). *Mil mesetas: capitalismo y esquizofrenia*. Valencia: Pre-textos.
- Delgado Beltrán de Heredia, Itxaro (2005). “Arte contemporáneo y sociedad. Sobre la incidencia de los departamentos de educación de museos”. En: *Ondare. Cuadernos de Artes Plásticas y Monumentales*, nº 24, pp. 27-56.
- Deloche, Bernard (2001). *El Museo Virtual*. Gijón: Ediciones Trea.
- De Santiago Restoy, Caridad (1999). *Los museos de arte moderno y contemporáneo: historia, programas y desarrollos actuales* (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. Murcia.
- Desvallées, André (2011). “Prefacio”. En: André Desvallées y Suzanne Nash (Eds.), *El Museo Dialógico y la experiencia del visitante* (pp. 5-6). Taiwán: ICOM. ICOFOM Studies Series.
- Desvallées, André y Mairesse, Francois (2010). *Manual de Conceptos del ICOM. Conceptos clave de museología*. ICOM. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf
- DiariodeNavarra.es (2013). “Los museos bosnios cierran sus puertas por la crisis”. Publicado el 31 de marzo de 2013. Disponible en: http://www.diariodenavarra.es/noticias/mas_actualidad/cultura/2013/04/01/los_museos_bosnios_cierran_sus_puertas_por_crisis_112729_1034.html

Díaz Balerdi, Iñaki (Coord.) (1994). *Miscelánea museológica*. Bilbao: Servicio Editorial, Universidad del País Vasco.

Di Blas, Nicoletta; Guermand, Maria Pia; Romagna, Emilia; Orsini, Carolina y Paolini, Paolo (2002). "Evaluating the features of museum web sites: The Bologna report". En: David Bearman (Ed.), *Museums and the Web 2002. Selected Papers from an International Conference*. Pittsburgh (USA): Archives & Museum Informatics. Disponible en: <http://www.museumsandtheweb.com/mw2002/papers/diblas/diblas.html>

Domínguez González, Rosa (2002). "Gestionar el museo: un servicio cultural". En: *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 38, marzo, pp.174-185.

Dosdoce (2011). *Análisis de las conexiones de museos y centros de arte en las redes sociales*. Disponible en: www.dosdoce.com/articulo/estudios/3714/conexiones-entre-museos-en-las-redes-sociales/

Dosdoce y Abanlex (2009). *Visibilidad de los museos en la Web 2.0*. Disponible en: <http://www.abanlex.com/wp-content/uploads/2009/11/Estudio-Visibilidad-de-los-museos-en-la-web-2.pdf>

Duchamp Marcel (1978). *Duchamp du Signe: escritos*. Barcelona: Gustavo Gili.

Durbin, Gail (2003). "Using the Web for Participation and Interactivity". En: 7th Annual Conference of *Museums and the Web* (Charlotte, del 19 al 22 de marzo de 2003). Disponible en: <http://www.archimuse.com/mw2003/papers/durbin/durbin.html>

E

El-Abbadi, Mustafá (1994). *La Antigua Biblioteca de Alejandría: vida y destino*. Madrid: Asociación de Amigos de la Biblioteca de Alejandría.

ElMundo.es (2013). "Los museos del Reino Unido también 'encogen' por la crisis". Publicado el 1 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/10/01/cultura/1380614393.html>

- Engeström, Ulla Maria (2006). "On museums and web 2.0". En: *Ulla Engeström. On making and consuming things*. Publicado el 12 de junio de 2006. Disponible en: http://ullamaaria.typepad.com/hobbyprincess/2006/06/museums_and_web.html
- Escarbajal, Andrés y Martínez, Silvia (2012). "El papel de la educación y los museos en la inclusión social. Una contribución desde la animación sociocultural". En: *Educatio Siglo XX*, vol. 30, nº 2, pp. 445-466.
- Estellés Arolas, Enrique (2013). *Relación entre el crowdsourcing y la inteligencia colectiva: el caso de los sistemas de etiquetado social* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.
- Estellés Arolas, Enrique y González Ladrón de Guevara, Fernando (2012). "Clasificación de iniciativas de crowdsourcing basada en tareas". En: *El profesional de la información*, vol. 21, nº 3, pp. 283-291.
- Estudio de Comunicación (2010). *Uso de la Web 2.0 por las compañías del Ibex 35*. Disponible en: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2012/ESTUDIOS/100914PRS-ESTUDIO%20DE%20COMUNICACION-Estudio%20IBEX%2035%20y%20Web%202%200.pdf>

F

- Falk, John Howard y Dierking, Lynn Diane (1992). *The Museum Experience*. Washington D.C.: Whalesback Books.
- Fernández Chávez, Flory (2002). "El análisis de contenido como ayuda metodológica para la Investigación". En: *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 2, nº 96, pp. 35-53.
- Fernández Prado, Emiliano (1991). *La política Cultural: Qué es y para qué sirve*. Gijón: Ediciones Trea.
- Fletcher, Adrienne y Lee, Moon J. (2012). "Current social media uses and evaluation" in American museums". En: *Museum Management and Curatorship*, vol. 27, nº 5, pp. 505-521.

- Fontal Merillas, Olaia (2003). “Enseñar y aprender patrimonio en el museo”. En Roser Calaf Masachs (Coord.) *Arte para todos: miradas para enseñar y aprender el patrimonio* (pp. 49-78). Gijón: Ediciones Trea.
- Forteza Oliver, Miquela (2012). “El papel de los museos en las redes sociales”. En: *Biblios*, nº 48, pp. 31-40.
- Fotakis, Thomas y Economides, Anastasios A. (2008). “Art, Science/ Technology and History Museums on the Web”. En: *International Journal on Digital Culture and Electronic Tourism*, vol. 1, nº 1, pp. 37-63.
- Friedlander, Larry (2013). “When the rare becomes commonplace: challenges for museums in a digital age”. En: 17th Annual *Conference of Museums and the Web* (Portland, del 17 al 20 de abril del 2013). Disponible en: <http://mw2013.museumsandtheweb.com/proposals/when-the-rare-becomes-commonplace-challenges-for-museums-in-a-digital-age/>
- Fumero, Antonio (2005). “Un tutorial sobre *blogs*. El abecé del universo *blog*”. En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 65, pp. 46-59.
- Fumero, Antonio; Roca, Genís y Saéz Vacas, Fernando (2007). *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange. Disponible en: http://fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/WEB_DEF_COMPLETO.pdf
- Fundación Telefónica (2014). *La sociedad de la información en España 2013*. Disponible en: http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/sie/sie2013.htm

G

- Gámez, Curra y Blanco, Eduardo (1997). “El Centro de Arte Reina Sofía y su entorno urbano: Ilustración, Casticismo y Modernidad”. En: Jesús Pedro Lorente (Coord.), *Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana* (pp. 35-57). Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- García Blanco, Ángela (2002). “¿Usuarios o visitantes de museos?”. En: *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, nº. 6-7, pp. 171-188.

- García Serrano, Federico (2000). *El museo imaginado*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- Garde López, Virginia y Varela Agüí, Enrique (2011). “¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión”. En: *Revista Museos.es* (Ministerio de Cultura), nº 5-6, pp. 208-221.
- Giesecke, Michael (2001). “Herkunft und Zukunft der Museen als kulturelle Informationsspeiche”. En Claudia Gemmeke, Hartmut John, Harald Kraemer (Eds.), *Euphorie Digital? - Aspekte der Wissensvermittlung in Kunst, Kultur und Technologie* (pp. 63-77). Bielefeld. Disponible en: http://www.michael-giesecke.de/cms/images/stories/Wissenschaftliches%20Tagebuch/texte_titel/HerkunftundZukunftderMuseen.pdf
- Gilabert González, Luz María (2011). *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la península ibérica* (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. Murcia.
- Gómez de la Serna, Ramón (1909). “Manifiesto del Futurismo”. En: *Prometeo. Revista social y literaria*, año II, nº VI, 4/1909, pp. 68-73.
- Gómez Morales, Francesc (2010). *El pequeño libro de las redes sociales*. Barcelona: Medialive Content.
- Gómez Vílchez, Soledad (2010). *QR Code en museos*. Disponible en: <http://mediamusea.files.wordpress.com/2010/10/qr-code-en-museos.pdf>
- (2012). “Museos españoles y redes sociales”. En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 90, pp. 79-86.
- González, Carlos (2012). “Artium presentará un ERE con despidos y bajada de sueldos”. En: *Deia.com*, publicado el 10 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.deia.com/2012/11/10/ocio-y-cultura/cultura/artium-presentara-un-ere-con-despidos-y-bajada-de-sueldos>
- Google (2012). *Our Mobile Planet: Global Smartphone Users*. Disponible en: https://dl.dropboxusercontent.com/u/19554472/Google/Our%20Mobile%20Planet%20Global%20Smartphone%20Users%20Study_2012.pdf

- Grunig, James y Hunt, Todd (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guasch, Anna María y Zulaika, Joseba (Eds.) (2007). *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*. Madrid: Akal.
- Guisasola, Marisa (2012). *Miradas sobre los museos de Rosario: pasado, presente y futuro*. Rosario, Argentina: Fundación Estudios Litoral Argentino.
- Gutiérrez García, Elena y La Porte Fernández-Alfaro, Teresa (Eds.) (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.
- Gutiérrez Usillos, Andrés (2012). *Manual práctico de museos*. Gijón: Ediciones Trea.
- GVAM. (2013). *Apps en museos y centros culturales de Iberoamérica*. Disponible en: http://www.gvam.es/encuestas/apps_museos_iberamerica_2013.pdf

H

- Hanhardt, John G. y Keenan, Thomas (1996). “Los límites del museo”. En: *Letra Internacional*, nº 46, pp. 57-62.
- Haynes, Judy y Zambonini, Dan (2007). “Why are they doing that!? How users interact with museum web sites”. En: Jennifer Trant y David Bearman (Eds.), *Museums and the Web 2007: Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. Disponible en: <http://www.archimuse.com/mw2007/papers/haynes/haynes.html>
- Hellin-Hobbs, Yvonne (2010). “The constructivist museum and the web”. En: Alan Seal, Jonathan Bowen y Kia Ng (Eds.), *EVA London 2010. Electronic Visualisation and the Arts* (pp. 72-78). Londres: BCS.
- Hernández Belver, Manuel y Martín Prada, Juan (1998). “La recepción de la obra de arte y la participación del espectador en las propuestas artísticas contemporáneas”. En: *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, nº 84, pp. 45-63.
- Hernández Hernández, Francisca (1994). *Manual de Museología*. Madrid: Síntesis.
- (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. Gijón: Ediciones Trea.

- (2008). “Aportaciones de las Nuevas Tecnologías al Nuevo Concepto de Museo”. En: 31st Annual International Symposium ICOFOM. *Museums, Museology and Global Communication* (pp. 71-80) (Shangai, China, del 14 al 21 de septiembre de 2008). Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/ISS37-2008.pdf
- (2011a). *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Ediciones Trea.
- (2011b). “Museo dialógico y comunicación social”. En: André Desvallées y Suzanne Nash (Eds.), *El Museo Dialógico y la experiencia del visitante* (pp. 107-115). Taiwán: ICOM. ICOFOM Studies Series.
- Hernández Ledesma, María de los Ángeles (2009). “El museo en la cultura digital”. En: Javier Arnaldo (Dir.), *Actas del I Congreso internacional Los museos en la educación. La formación de los educadores* (pp. 165-169). Madrid: Museo Thyssen-Bornemisza.
- Hodge, Robert y D'Souza, Wilfred (1979). “The Museum as a communicator: a semiotic analysis of the Western Australian Museum Aboriginal Gallery, Perth”. En: *Museum International*, nº XXXI, 4, pp. 251-267.
- Hood, Marilyn G. (1983). “Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums”. En: *Museum News*, nº 61 (4), pp. 50-57.
- Hooper-Greenhill, Eilean (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Ediciones Trea.
- Howe, Jeff (2006). “Crowdsourcing: a definition”. En: *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business*. Publicado el 2 de junio de 2006. Disponible en: http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html
- Huffington, Ariana (2010). “Museums 2.0: What happens when great art meets new media?” En: *The Huffington Post*, publicado el 27 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/arianna-huffington/museums-20-what-happens-w_b_801372.html
- Huyssen, Andreas (1994). “De la acumulación a la *mise en scène*: el museo masivo como medio masivo”. En: *Criterios*, nº 31, enero-junio, pp. 151-176.

I

IAB Spain (2014). *II Estudio Actividad de las Marcas en Medios Sociales*. Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Estudio_Actividad_Marcas_Medios_Sociales_20141.pdf.

ICOM (2007). *Estatutos del Consejo Internacional de Museos*. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statuts_fr.pdf

---- (2013). *Declaración de Lisboa*. Lisboa: autor. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statements/SPA/Declaracion_de_Lisboa_ESP.pdf

J

Jackson, Roland; Bazley, Martin; Patten, Dave y King, Martin (1998). "Using the Web to Change the Relation Between a Museum and its Users". En: *2nd Annual Conference of Museums and the Web* (Toronto, del 22 al 25 de abril del 1998). Disponible en: http://www.museumsandtheweb.com/mw98/papers/jackson/jackson_paper.html

Jenkins, Henry (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

Jiménez Piano, María y Ortiz-Repiso, Virginia (2007). *Evaluación y calidad de sedes web*. Gijón: Ediciones Trea.

Johnson, L., Adams Becker, S., Witchey, H., Cummins, M., Estrada V., Freeman, A., y Ludgate, H. (2012). *The NMC Horizon Report: 2012 Museum Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium. Disponible en: <http://www.nmc.org/pdf/2012-horizon-report-museum.pdf>

K

Krippendorff, Klaus (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.

Kris, Ernst y Kurz, Otto (2010). *La leyenda del artista*. Madrid: Cátedra.

L

Laboratorio Permanente de Público de Museos (2010). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura* (resumen ejecutivo). Disponible en: http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Resumen_ejecutivo_red.pdf

---- (2011). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura* (informe general). Disponible en: <http://es.calameo.com/read/0000753353c6f6cc139ef>

---- (2012). *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Disponible en: <http://www.gestorcultural.org/images/noticias/noticia227172512.pdf>

Lápiz, Revista Internacional de Arte. MOLOC Ediciones. Año XI, nº 95/96 (número especial: Centros de arte contemporáneo en España), septiembre-octubre 1993.

Lara, Tíscar (2014). “Crowdsourcing. Cultura compartida”. En: *Anuario AC/E de Cultura Digital 2014. Focus 2014: Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas* (pp. 20-29). Acción Cultural Española. Disponible en: <http://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/multimedia/anuario%20ace/Anuario ACE cultura digital 2014.pdf>

La Vanguardia (1901). “Los Museos Nacionales”. Publicado el 10 de septiembre de 1901, pp. 6. Disponible en: <http://hemeroteca.lavanguardia.com/preview/1901/09/10/pagina-6/33394870/pdf.html>

Layuno Rosas, María Ángeles (2003). “Museos de arte contemporáneo y ciudad. Los límites del objeto arquitectónico”. En: Jesús Pedro Lorente (Dir.) y David Almazán

- (Coord.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 109-123). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- (2004). *Museos de arte contemporáneo en España: del "palacio de las artes" a la arquitectura como arte*. Gijón: Ediciones Trea.
- Lazzeretti, Luciana; Sartori, Andrea e Innocenti, Niccolò (2013). "Museums and social media: The case of the Museum of Natural History". En: V Workshop on *Cultural Economics and Management* (Universidad de Cádiz, del 24 al 25 de octubre 2013). Disponible en: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Catedra_Emprendedores/2126732954_21102013115526.pdf
- Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, David y Weinberger, David. (2008). *El Manifiesto Cluetrain. El ocaso de la empresa convencional*. Barcelona: Deusto.
- Lévy, Pierre (2004). *Inteligencia Colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washintong, DC: Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>
- Ley 16/1985, de 25 de junio, del *Patrimonio Histórico Español*. En: *Boletín Oficial del Estado*. España, nº 155, de 29 de junio de 1985, pp. 20342-20352.
- Ley 2/1984, de 9 de enero de Museos de Andalucía. En: *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*. España, nº 4, de 10 de enero de 1984, pp. 42-43.
- Li, Charlene y Bernoff, Josh (2009). *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la red*. Barcelona: Aibana Productora.
- Limón Rodríguez, Susana (1999). "Webs de museos: Aproximación y valoración de los recursos de información electrónicos de ámbito nacional". En: *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 25, pp. 191-195.
- Lladó Morales, Magali y Atenas, Javier (2010). "La interactividad y la Web". En: Joan Santacana Mestre y Carolina Martín Piñol (Coord.), *Manual de Museografía interactiva* (pp. 337-367). Gijón: Ediciones Trea.
- Londoño Mateus, M^a Claudia (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*. Madrid: FC Editorial.

- López de Prado, Rosario (2000). "Museos europeos en Internet: Análisis de la situación actual: I". En: *Rdm. Revista de Museología*, nº 20, pp. 12-22.
- López García, Guillermo (Ed.) (2005). *El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. Valencia: Servei de Publicacions de la Universitat de València. Disponible en: <http://www.vinv.ucr.ac.cr/docs/divulgacion-ciencia/libros-y-tesis/ecosistema-digital.pdf>
- López, Ximena; Margapoti, Ilaria; Maragliano, Roberto y Bove, Giuseppe (2010). "The presence of Web 2.0 tools on museum websites: a comparative study between England, France, Spain, Italy and the USA". En: *Museum Management and Curatorship*, nº 25, pp. 235-249.
- Loran i Gil, Margarida (2005). "Use of Websites to Increase Access and Develop Audiences in Museums: Experiences in British National Museums". En: *Digithum*, nº 7, pp. 23-29. Disponible en: <http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/eng/loran.pdf>
- Lorente Lorente, Jesús Pedro (Ed.) (1996). *The Role of Museums and the Arts in the Urban Regeneration of Liverpool*. Leicester: Centre of Urban History Leicester University.
- (Coord.) (1997). *Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- (2003). "La nueva museología ha muerto, ¡viva la museología crítica!". En: Jesús Pedro Lorente (Dir.) y David Almazán (Coord.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 13-25). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- (2008). *Los museos de arte contemporáneo*. Gijón: Ediciones Trea.
- Lotina, Linda (2012). "Reviewing Museum Participation in Online Channels in Latvia". En: Erik Kristiansen (Ed.), *Proceedings of The Transformative Museum* (pp. 188-195). Roskilde (Dinamarca): DREAM. Disponible en: <http://www.dreamconference.dk/wp-content/uploads/2012/06/TheTransformativeMuseumProceedingsScreen.pdf>

M

- Maceira Ochoa, Luz (2008). “Los públicos y lo público. De mutismos, sorderas, y de diálogos sociales en museos y espacios patrimoniales”. En: Iñaki Arrieta Urtizberea (Ed.). *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis* (pp. 39-60). Bilbao: Universidad del País Vasco.
- (2012). *Museo, memoria y derechos humanos: itinerarios para su visita*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Madoff, Steven Henry (1999). “Where the Venues Are Virtually Infinite”. En: *The New York Times*, publicado el 10 de enero de 1999. Disponible en: <http://www.nytimes.com/1999/01/10/arts/art-architecture-where-the-venues-are-virtually-infinite.html>
- Malraux, André (1953). *The voices of Silence*. Garden City, Nueva York: Doubleday.
- Marín Torres, María Teresa (2000). “Los Museos de Museos: utopías para el control de la memoria artística”. En: *Imafronte. Revista de Historia del Arte*, nº 15, pp. 123-144.
- Martín de Prada, Juan (2008). “La creatividad de la multitud conectada y el sentido del arte en el contexto de la web 2.0”. En: *Estudios visuales: Ensayo, teoría y crítica de la cultura visual y el arte contemporáneo*, nº 5, pp. 66-79.
- Martín Martín, Fernando (1998). “La problemática museológica hoy. La realidad y el deseo”. En Federico Castro Morales y M^a Luisa Bellido Gant (Eds.), *Patrimonio, museos y turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio* (pp. 143-162). Córdoba: servicio de publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Martínez Sanz, Raquel (2012). “Estrategia comunicativa digital en el museo”. En: *El Profesional de la Información*, vol. 21, nº 4, pp. 391-395.
- (2013). “El blog a las puertas del museo, pero ¿por qué no entra? El caso de los centros de arte contemporáneo en España”. En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 95, pp. 108-115.
- (2014). “La comunicación corporativa ante el reto de una crisis *online*. Acciones, reacciones y repercusiones. El estudio de tres casos que afectaron a empresas del

- sector alimentario en España”. En: XV Foro Universitario de Investigación en Comunicación. *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* (Vigo, del 6 al 7 de febrero de 2014). Disponible en: <http://www.foro2014.com/>
- Mateos Rusillo, Santos M. (2008). “Hacia una comunicación global del patrimonio cultural, o cómo potenciar su uso fomentando su preservación”. En Santos M. Mateos Rusillo (Coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 19-50). Gijón: Ediciones Trea.
- (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Ediciones Trea.
- Maure, Marc (1996). “La nouvelle muséologie, qu’est-ce que c’est?” En: M.R. Schärer (Ed.), *Actas del simposio Museum and community II* (pp. 127-132). ICOFOM Study Series. Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icofom/pdf/ISS%2025%20%281995%29.pdf
- Mayans i Planells, Joan (2008). “La política de los nombres en la cibernsiedad. Dimensiones analíticas, políticas y sociales del concepto de ciberespacio”. En Igor Sádaba y Ángel J. Gordo (Coord.), *Cultura digital y movimientos sociales* (pp. 101-124). Madrid: Catarata.
- Mayfield, Ross (2006). “Power Law of Participation”. En: *Ross Mayfield’s Weblog*. Publicado el 27 de abril de 2006. Disponible en: http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power_law_of_pa.html
- MediaMuseum (2013). “¿Cómo se usan los códigos QR?”. En: *MediaMuseum*. Publicado el 13 de febrero de 2013. Disponible en: <http://mediamuseum.com/2013/02/14/uso-qr/>
- Micka, Boris (2012). “El museo interactivo más allá de su inauguración”. En: *Revista ICOM CE Digital*, nº 7, pp. 94-101. Disponible en: http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/07/ICOM%20CE%20Digital%2007.pdf
- Minerva (2003). *Cultural Website Quality Principles*. Minerva Editorial Board. Disponible en: http://www.minervaeurope.org/structure/workinggroups/userneeds/documents/cwq_p-uk.htm

- (2005). *Quality Principles for Cultural Websites: a handbook*. Roma: La Tipografía. Disponible en: <http://www.minervaeurope.org/publications/qualitycommentary/qualitycommentary050314final.pdf>
- Ministerio de Cultura (2011). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2010-2011*. Disponible en: <http://es.calameo.com/read/000075335e71fa2263cc4>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2012*. Disponible en: http://www.mcu.es/estadisticas/docs/MC/EM/2012/Estadistica_de_Museos_y_Colecciones_Museograficas_2012.pdf
- Miranda, Guillermo (2012). “La obra de arte como objeto social”. En: *Revista ICOM CE Digital*, nº 5, pp. 32-37. Disponible en: http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf
- Monistrol Masclans, Ricard (2012). “Museo y comunidad ¿Un binomio imperfecto?”. En: *Anuari DifuCom*, nº 1. Disponible en: <http://anuari.difucom.org/2012-2/museo-comunidad>
- Montaner, Josep María (1990). *Nuevos museos. Espacios para el arte y la cultura*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Morales Miranda, Jorge (2008). “El sentido y metodología de la interpretación del patrimonio”. En: Santos M. Mateos Rusillo (Coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 53-77). Gijón: Ediciones Trea.
- Morales Miranda, Jorge y Ham, Sam H. (2008). “¿A qué interpretación nos referimos?”. En *Boletín de Interpretación*, nº 19, septiembre. Disponible en: <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/boletin/index.php/boletin/article/view/File/141/141>
- Mota, Melina (2013). “Webs como espacio de comunicación del museo contemporáneo: análisis de las principales prácticas de comunicación institucional presentes en los websites de los museos del Instituto Brasileiro de Museus”. En: *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, nº 22, pp. 141-150.
- Museums Association (2013). *Mobile Survey 2013*. Autor. Disponible en: <http://www.museumsassociation.org/download?id=1025016>

N

Nafría, Ismael (2000). *Web 2.0: el usuario, el nuevo rey de internet*. Barcelona: Gestión 2000.

Nagore Estabén, Obarra (2003). “El antiguo Museo de Arte Contemporáneo del Altoaragón (1975-1988)”. En: Jesús Pedro Lorente (Dir.) y David Almazán (Coord.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 327-338). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Navajas Corral, Óscar (2012). “La museología social como herramienta del cambio en los museos de Japón”. En: Mikel Asensio, Elena Pol, Elena Asenjo e Yone Castro (Eds.), *Nuevos Museos, Nuevas Sensibilidades* (pp. 241-255). Series de Investigación Iberoamericana de Museología. Año 3, vol. 4. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Navarro Ruiz, Cristina (2011). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas* (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

Nicolás Ojeda, Miguel Ángel y Grañido Pérez, María del Mar (Coord.) (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales. Usuarios, aplicaciones y contenidos*. Barcelona: Gedisa.

O

Oomen, Joan y Aroyo, Lora (2011). “Crowdsourcing in the cultural heritage domain: opportunities and challenges. En: *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (pp. 138–149). New York, USA: ACM. Disponible en: http://www.iisi.de/fileadmin/IISI/upload/2011/p138_oomen.pdf [Última consulta: 10.09.2014].

O'Reilly, Tim (2005). “What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”. En: *O'Reilly.com*, publicado el 30 de septiembre de 2005. Disponible en: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

Orihuela Colliva, José Luis (2006). *La revolución de los blogs: cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente*. Madrid: La esfera de los libros.

Ortega y Gasset, José (1970). *La deshumanización del arte y otros ensayos de estética* (10ª ed.). Madrid: Revista de Occidente.

Ortega, José Luis y Aguillo, Isidro F. (2008). “Análisis estructural de una red social en línea: la red española de Flickr”. En: *El Profesional de la Información*, vol. 17, nº 6, pp. 603-610.

P

Pallas, John y Economides, Anastasios A. (2008). “*Evaluation of Art Museums' Web Sites Worldwide*”. En: *Information Services and Use*, vol. 28, nº 1, enero, pp. 45-57.

Palomares Samper, José Ángel (2004). *Hacia la formulación de una nueva rama en Museología: La museología del turismo* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga.

Perales Piqueres, Rosa (2004). “La imagen del Museo en la sociedad del ocio. El Museo Patrimonial de Cáceres”. En: *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, nº 9, pp. 65-75.

Pérez Santos, Eloísa (2000). *Estudios de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Gijón: Ediciones Trea.

---- (2008). “El estado de la cuestión de los estudios de público en España”. En: *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, nº 10, pp. 20-30.

Piacente, María (1996). *Surf's up: Museums and the World Wide Web*. (Trabajo de investigación para el *Museum Studies Program*). Universidad de Toronto. Toronto, Canadá.

Pisani, Francis y Piotet, Dominique (2009). *La alquimia de las multitudes: cómo la web está cambiando el mundo*. Barcelona: Paidós.

Popper, Frank (1989). *Arte, acción y participación: el artista y la creatividad hoy*. Torrejón de Ardoz, Madrid: Akal.

Portús, Dolors; Rius, Toni y Solanilla, Laura (2009). “La virtualización de las instituciones del patrimonio: navegando por el museo”. En: Josep Vives (Coord.), *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red* (pp. 107-122). Barcelona: UOC.

Pose Blanco, Ana M^a. (2006). “Os programas e materiais educativos producidos nos museos”. En: *Revista Galega de Educación*, nº 35, pp. 13-16.

Q

Quijano Pascual, Mario (2012). “La revolución de los museos y las instituciones culturales”. En: *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, nº 90, pp. 55-60.

R

Rabinovitch, Victor y Alford, Stephen (2002). “Museums and the Internet. Reflections on eight years of canadian experience” En: 6th World Colloquium *Museums, Media and Tourist Attractions* organizado por la International Association of Museums of History, en Lahti, Finlandia.

Real Decreto 535/88, de 27 de mayo de 1988 por el que el “Centro de Arte Reina Sofía” se configura como Museo Nacional. En: *Boletín Oficial del Estado*, España, nº 132, de 2 de junio de 1988, pp. 17164-17166.

Real Decreto 620/1987, de 10 de abril de 1987 por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. En: *Boletín Oficial del Estado*, España, nº 114, de 13 de mayo de 1987, pp. 13960-13964.

Revilla, Federico (1999). *Diccionario de iconografía y simbología*. Madrid: Cátedra. *Revista Museo.es*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Nº 7-8, año 2011-2012.

Revista Museum International. Unesco. Nº 204, 1999.

- Rheingold, Howard (2004). *Multitudes Inteligentes: la próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa.
- Rico, Juan Carlos (1997). “Madrid entre una brillante planificación cultural histórica y unas rehabilitaciones actuales de más limitado alcance”. En: Jesús Pedro Lorente (Coord.), *Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana* (pp. 29-34). Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Río Castro, José Nicolás del (2009). *Museos de arte contemporáneo, nuevos modelos educativos en la Red* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.
- (2012a). “Museos de arte en la Red”. En: *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 90, pp. 61-70.
- (2012b). “Significados compartidos. Una propuesta para la integración de la voz del público en el museo online”. En: 17º Jornadas DEAC. Departamentos Educativos y de Acción Cultural de museos.
- Rodríguez Eguizábal, Ángel Blas (2001). “Nueva sociedad, nuevos museos”. En: *PH. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 34, pp. 106-109.
- Rodríguez Ibáñez, Margarita (2012). *Cómo la Red ha cambiado el arte*. Gijón: Ediciones Trea.
- Rodríguez Ortega, Nuria (2011). “Discursos y narrativas digitales desde la perspectiva de la museología crítica”. En: *Museo y Territorio*, nº 4, pp. 14-29.
- Rothstein, Edward (2010). “From Picassos to sarcophagi, guided by phone apps“. En: *The New York Times*, publicado el 1 de octubre de 2010. Disponible en: http://www.nytimes.com/2010/10/02/arts/design/02apps.html?_r=3&pagewanted=all
- Russo, Angelina y Peacock, Darren (2009). “Great Expectations: Sustaining Participation in Social Media Spaces”. En: David Bearman y Jennifer Trant (Eds.), *Museums and the Web 2009: Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. Disponible en: <http://www.archimuse.com/mw2009/papers/russo/russo.html>

S

- Sabaté Navarro, Miquel y Gort Riera, Roser (2012). *Museo y Comunidad: un museo para todos los públicos*. Barcelona: Ediciones Trea.
- Sáenz Aliaga, Ana María (1993). “La verdadera razón de ser del Museo: el público”. En: *VII Jornadas Estatales DEAC-MUSEOS* (pp. 79-86). Salamanca: Ministerio de Cultura, Dirección General de Bellas Artes y Archivos.
- Sánchez Alonso, Manuel (1986). *Metodología y práctica de la participación*. Madrid: Editorial Popular.
- Santacana Mestre, Joan (2006). “Bases para una museografía didáctica en los museos de arte”. En: *Enseñanza de las ciencias sociales*, nº 5, pp. 125-133.
- Santacana Mestre, Joan y Hernández Cardona, Francesc Xavier (2006). *Museología Crítica*. Gijón: Ediciones Trea.
- Santacana Mestre, Joan y Martín Piñol, Carolina (Coord.) (2010). *Manual de Museografía interactiva*. Gijón: Ediciones Trea.
- Schick, Lea y Damkjær, Katrine (2010). “Can you be friends with an art museum? Rethinking the art museum through Facebook”. En: Agnes Aljas, Raivo Kelomees, Marin Laak, Pille Pruulmann-Vengerfeldt, Tiina Randviir, Pille Runnel, Maarja Savan, Jaak Tomberg y Piret Viires (Eds.), *Transforming culture in the digital age* (pp. 36-42). Disponible en: http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/14768/transform_book.pdf?sequence=1
- Schweibenz, Werner (2004). “The Development of Virtual Museums”. En: *ICOM News*, nº 3, pp. 3. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-3/ENG/p3_2004-3.pdf
- (2012). “Museum Exhibitions - The Real and the Virtual Ones: An Account of a Complex Relation”. En: *Uncommon Culture*, vol. 3, nº 5-6, pp. 39-52.

- Seisdedos, Iker (2011). "Museo del Prado: abierto siete días a la semana". En: ElPais.com, publicado el 28 de octubre de 2011. Disponible en: http://elpais.com/diario/2011/10/28/cultura/1319752804_850215.html
- Simon, Nina (2007). "Hierarchy of Social Participation". En: *Museum 2.0 Blog*. Publicado el 20 de marzo de 2007. Disponible en: <http://museumtwo.blogspot.com/2007/03/hierarchy-of-social-participation.html>
- (2010). *The Participatory Museum*. Disponible en: <http://www.participatorymuseum.org/read/>
- Skartveit, Hanne-Lovise y Goodnow, Katherine (2010). *Changes in Museum Practice: New Media, Refugees and Participation*. Oxford: Berghahn Books.
- Solís Zara, Susana (2013). "Reformulando el museo en el contexto actual de crisis". En: *Ge-Conservación*, nº 4, pp. 127-145. Disponible en: <http://www.ge-iic.com/ojs/index.php/revista/article/view/158/pdf>
- Steinbrenner, Jacob (2011). "¿Se puede entender el arte?". En *Humboldt*. Goethe-Institut, nº 156, diciembre. Traducción del alemán: Fabio Morales. Disponible en: <http://www.goethe.de/wis/bib/prj/hmb/the/156/es8622837.htm>
- Suárez Sánchez-Ocaña, Alejandro (2009). *La Web 2.0: ... y la madre que la parió!* San Sebastián de los Reyes: Contenidos Tecnológicos.
- Surowiecki, James (2005). *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Barcelona: Urano.

T

- Tallon, Loïc (2013). *Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey*. Disponible en: <http://www.museumsmobile.com/wp-content/uploads/2013/07/MMSurvey-2013-report-V2.pdf>
- TAM. Tecnologías Accesibles en Museos (2012). *Encuesta museos: El profesional ante los nuevos sistemas móviles de información*. Disponible en: http://www.gvam.es/resultados-encuesta-pro/resultados_encuesta_TAM.pdf

Tapscott, Don y Williams, Anthony (2007). *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós.

Taylor, Francis Henry (1945). *Babel's Tower: The Dilemma of the Modern Museum*. New York: Columbia University Press.

Teather, Lynne (1998). "A Museum is a Museum is a Museum...Or Is It?: Exploring Museology and the Web". En: 2nd Annual *Conference of Museum and the Web* (Toronto, del 22 al 25 de abril de 1998). Disponible en: http://www.museumsandtheweb.com/mw98/papers/teather/teather_paper.html

Teather, Lynne y Wilhelm, Kelly (1999). "Web Musing: Evaluating Museums on the Web from Learning Theory to Methodology". En: 3rd Annual *Conference of Museum and the Web* (New Orleans, del 11 al 14 de marzo de 1999). Disponible en: <http://www.museumsandtheweb.com/mw99/papers/teather/teather.html>

The Cocktail Analysis y Zenith, (2013). *V Oleada del Observatorio de Redes Sociales*. Disponible en: http://www.europacreativamedia.cat/rcs_auth/convocatories/5oleadaobservatori-ss-130416061017-phpapp01_1.pdf

V

Valdés Sagüés, María del Carmen (1999). *La difusión cultural en el museo: servicios gestionados al gran público*. Gijón: Ediciones Trea.

Valéry, Paul (1999). "El problema de los museos". En: Paul Valéry, *Piezas sobre arte* (pp. 137-140). Madrid: Visor.

Verdú Maciá, Vicente (2004). "Cultura, Museos y Comunicación en el siglo XX". En: *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, nº 9, pp. 11-15.

Victor, Isabel (2008). "Reflexiones sobre la nueva museología en España". En: *Museologando*. Publicado el 12 de noviembre de 2008. Disponible en: <http://museologando.blogspot.com/2008/10/reflexiones-sobre-la-nueva-museologia-en.html>

Vilar i Roca, Gerard (2010). *Desartización: Paradojas Del Arte Sin Fin*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Villaespesa, Elena (2012). “Museos y apps, creando experiencias en el móvil del visitante”. En: *Revista del Comité Español de ICOM*, nº 5, pp. 18-23. Disponible en: http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf

---- (2013). “Diving into the Museum’s Social Media Stream. Analysis of the Visitor Experience in 140 Characters”. En: 17th Annual Conference of *Museums and the Web* (Portland, del 17 al 20 de abril del 2013). Disponible en: <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/diving-into-the-museums-social-media-stream/>

Viñarás Abad, Mónica (2010). “Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales”. En *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, nº 82, pp. 142-151.

Vives, Josep (Coord.) (2009). *Digitalización del patrimonio: archivos, bibliotecas y museos en la red*. Barcelona: UOC.

Vogelsang, Axel y Minder, Bettina (2011). “Audience+: A Holistic Approach to Developing Social Media Guidelines for Swiss Museums”. En: Jennifer Trant y David Bearman (Eds.), *Museums and the Web 2011: Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics. Disponible en: http://www.museumsandtheweb.com/mw2011/programs/audience_a_holistic_approach_to_developing_s.html

W

Wacka, Fredrik (2004). *Beginner's guide to corporate blogging*. Disponible en: http://cdgroup.blogs.com/design_channel/files/corporatebloggingprimer.pdf

Watts, Duncan J. (2005). *Seis grados de separación: la ciencia de las redes en la era del acceso*. Barcelona: Paidós.

Wimmer, Roger D. y Dominick, Joseph R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

RELACIÓN DE FIGURAS, TABLAS E IMÁGENES

FIGURAS

Figura 1.1. Modelo de comunicación aplicado al museo por Duncan Cameron (1968).....	55
Figura 1.2 Relación de cualidades que definen al público real y al público potencial.....	67
Figura 2.1 Servicios utilizados a través de los terminales móviles.....	113
Figura 2.2 Porcentaje de museos que prevén implementar una app en un futuro próximo	115
Figura 2.3 <i>Power Law of Participation</i> de Ross Mayfield	129
Figura 3.1 Esquema del cuadro categorial del principal instrumento de análisis.....	146

TABLAS

Tabla 1.1 Número de Museos y Colecciones Museográficas abiertos al público según periodo, tipología y titularidad	45
Tabla 1.2 Resumen del perfil tipo de visitante de museo.....	62
Tabla 1.3 Número de personas y porcentaje que visitaron un museo en España (2010-2011)....	64
Tabla 1.4 Número de personas y porcentaje según la asistencia a museos.....	65
Tabla 2.1 Evolución, sentido y contexto de las páginas web de museos.....	81
Tabla 2.2 Características atribuidas al museo según la versión web a la que se adscriba.....	97
Tabla 3.1 Relación de museos y centros de arte contemporáneo que constituyen el corpus de análisis y unidad de análisis principal.....	144
Tabla 3.2 Puntuación de cada ítem a partir de cada posible respuesta.....	148

IMÁGENES

Imagen 4.1.1 Lateral del edificio que alberga el MUSAC.....	159
Imagen 4.1.2 Ficha de la obra <i>Ego</i> donde se señala con una flecha la posibilidad de compartir el contenido a través de varios medios sociales, la descripción de la trayectoria profesional del autor y la referencia al resto de obras en la colección.....	169
Imagen 4.1.3 <i>Post</i> publicado en Facebook	174
Imagen 4.1.4 Cuatro conversaciones distintas en las que el museo interviene para agradecer la difusión proporcionada por otros organismos.....	175

Imagen 4.2.1 Fachada principal del Museo Esteban Vicente.....	179
Imagen 4.2.2 Mensaje que aparece al acceder a la página principal del museo.....	188
Imagen 4.2.3 Aspecto de la página de inicio de la web del museo.....	188
Imagen 4.2.4 Entrada publicada por el museo que se acompaña del comentario firmado por el Museo Nacional de Escultura de Valladolid.....	194
Imagen 4.2.5 Muro del museo en Twitter donde se produce el encuentro entre la iniciativa de promoción cultural The Art Boulevard y el Museo Esteban Vicente.....	196
Imagen 4.3.1 Aspecto de la página de inicio del Museo Patio Herreriano donde queda patente la fuerte vinculación con la estructura de un blog	207
Imagen 4.3.2 <i>Tweets</i> publicados por el Museo Patio Herreriano donde se aprecia el tono y contenido relajado de sus intervenciones.....	215
Imagen 4.3.3 Conversación donde se aprecia el intercambio de conocimientos al que puede dar lugar este tipo de plataformas virtuales.....	216
Imagen 4.3.4 <i>Tweet</i> que utiliza una “percha informativa” para enlazar con la realidad del museo	217

