



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL DE LOS MUSEOS EN LAS REDES SOCIALES. ANÁLISIS DE PRESENCIA Y RENDIMIENTO DE LOS MUSEOS DE ARTE CATALANES

Federica Satta

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

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

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

Federica Satta

LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL
DE LOS MUSEOS EN LAS REDES SOCIALES
*Análisis de presencia y rendimiento de los museos de arte
catalanes*

TESIS DOCTORAL

Dirigida por el Dr. Antonio Enrique Salcedo y el Dr. José Ignacio Fiz

Departamento de Historia e Historia del Arte



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Tarragona
2017

La imagen de la Cubierta es de la página @MuseumPushkin, para el MuseumSelfie Day



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

DEPARTAMENTO HISTORIA E HISTORIA DEL ARTE

Campus Catalunya
Av/ Catalunya 35
43002 Tarragona
Tel. 977559595
Fax. 977558385

HAGO CONSTAR que el presente trabajo, titulado “Las estrategias de comunicación digital de los museos en las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes”, que presenta Federica Satta para la obtención del título de Doctor, ha sido realizado bajo mi dirección en el Departamento de Historia e Historia del Arte de esta universidad.

Tarragona, 30 de junio de 2017

El director de la tesis doctoral

Dr. Antonio Salcedo Milani

El codirector de la tesis doctoral

Dr. Ignacio Fiz Fernández

Agradecimientos

Me gustaría mostrar mi agradecimiento tanto al Dr. Antonio Salcedo Milani como al Dr. Ignacio Fiz Fernández por su confianza, asesoramiento y apoyo que me han mostrado durante la elaboración de esta tesis doctoral. Gracias también por haber invertido parte de su tiempo en leer y revisar este trabajo, sin ellos nunca habría podido llevarlo a cabo.

He de agradecer también a la Dra. Maria Bargalló Escrivá por su profesionalidad y disponibilidad en resolver cualquier tipo de duda.

*Ai miei genitori che con la loro forza
mi hanno insegnato a inseguire i miei sogni
con fermezza e orgoglio.
Alla stella meravigliosa
che illumina ogni giorno il mio orizzonte.*

CONTENIDO

CONTENIDO	9
INTRODUCCIÓN	13
JUSTIFICACIÓN PERSONAL	13
TEMA DE LA TESIS Y CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN	15
ESTRUCTURA DE LA TESIS	18
PARTE 1: MARCO TEÓRICO	21
CAPITULO 1. NUEVA COMUNICACIÓN DE LOS MUSEOS EN LA ÉPOCA DE LA WEB 2.0 Y DE LAS REDES SOCIALES	23
<i>1.1. La revolución digital: la difusión de Internet y la Web 2.0</i>	23
1.1.1. Desde la Web 1.0 hacia la Web 2.0 y la Web semántica	23
1.1.2. Desde la Convergencia Digital hasta la comunicación crossmedia y la narración transmedia	30
1.1.3. La evolución del papel del usuario: el Prosumidor, los UGC (<i>User generated contents</i>) y la cultura participativa	35
1.1.4. La desintermediación cultural: el ejemplo de Wikipedia	39
1.1.5. La autocomunicación de masas y el <i>Big data</i>	41
1.1.6. Implicaciones socio-económicas de la cultura participativa en la era de las redes sociales	45
<i>1.2. Los social media: desafíos y oportunidades de las redes sociales para la cultura y los museos</i>	49
1.2.1. Definición de las redes sociales, el alma de la web 2.0	49
1.2.2. Los primeros sitios de redes sociales hacia el reinado de Facebook, Google y Twitter	52
1.2.3. Clasificación de las redes sociales	59
1.2.4. Penetración de las redes sociales en el mundo y en España	65
1.2.4.1 Datos globales de penetración de Internet y las redes sociales	66
1.2.4.2 Datos de penetración de Internet y de las redes sociales en España	69
1.2.5. Promoción y mercadotecnia en las redes sociales.	74
1.2.5.1 El Word of Mouth, el poder de las conversaciones en redes sociales, la web reputation y el social listening	75
1.2.5.2. El Digital Storytelling: el contenido es el rey	78
1.2.5.2. Los “influencer” en la difusión de los mensajes	80
<i>1.3. Los museos en las redes sociales</i>	82

1.3.1. El museo y su evolución entre pasado y futuro	82
1.3.2. El museo participativo, las nuevas tecnologías y las estrategias de <i>edutainment</i>	87
1.3.3. La incorporación de la Web 2.0 en los museos, las redes sociales y la nueva comunicación	96
1.3.4. Buenas prácticas y ejemplos de estrategias de los museos en las redes sociales.....	100

1.4. Los museos españoles en las redes sociales **114**

1.4.1. El acercamiento a las redes sociales y a las tecnologías web 2.0 por parte de los museos españoles. Estudios y desarrollo.....	114
1.4.2. Ejemplos de estrategias y acciones de los museos españoles en redes sociales	123
1.4.2. Tecnologías y dispositivos para la experiencia del visitante	127

PARTE 2: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA **133**

CAPITULO 2. LOS MUSEOS DE ARTE CATALANES EN LAS REDES SOCIALES. ANÁLISIS DE PRESENCIA Y RENDIMIENTO **135**

2.1. Propósito de la investigación **135**

2.1.1. Hipótesis	138
2.1.2. Objetivo y preguntas de la presente investigación.....	139
2.1.3. Selección de la muestra.....	140
2.1.3. Metodología de la investigación	144

2.2. Encuesta sobre los museos de arte catalanes en las redes sociales..... **145**

2.2.1 Diseño y metodología del cuestionario.....	145
2.2.2. Presentación de los cuestionarios	147
2.2.2.1. Fundació Palau	148
2.2.2.2. Museo Apel·les Fenosa	149
2.2.2.3. Teatro-Museo Dalí	150
2.2.2.4. Museu de Reus	151
2.2.2.5. Museu Diocesà de Tarragona	153
2.2.2.6. Museu de Tortosa	154
2.2.2.7. Museu de Monteserrat	155
2.2.2.8. Museu Abelló	156
2.2.2.9. Museu Diocesà d'Urgell	157
2.2.2.10. Museu de Lleida Diocesà y Comarcal	158
2.2.2.11. Museu Diocesà y Comarcal de Solsona	159
2.2.2.12. Museu Europeu d'Art Modern	160
2.2.2.13. Museu Picasso	161

2.2.2.14. Museu Tarrega d'Urgell	162
2.2.2.15. Museu de la Garrotxa - Museus d'Olot	163
2.2.2.16. Museu Frederic Marès	164
2.2.2.17. Museu del Modernisme de Barcelona	165
2.2.2.18. Museu de Badalona	166
2.2.2.19. Museu del Disseny de Barcelona	167
2.2.2.20. Museu d'Art Contemporani de Barcelona	169
2.2.2.21. Museu Nacional d'Art de Catalunya	170
2.2.2.22. Museu Comarcal de Cervera	171
2.2.2.23. Museu Episcopal de Vic	172
2.2.3. Análisis global de los resultados de la encuesta	174
2.2.4. Conclusiones de la encuesta	188
2.3 Análisis objetivo cuantitativo de presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes en redes sociales	190
2.3.1 Metodología del análisis	191
2.3.2. Análisis de las sedes web de los museos	193
2.3.3. Análisis de presencia de los museos catalanes de arte en las redes sociales.	198
2.3.4. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Facebook	203
2.3.5. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Twitter	208
2.3.6. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Instagram.....	212
2.3.7. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en YouTube	217
2.3.8. Conclusiones sobre el análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en redes sociales.....	223
CAPITULO 3. LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN REDES SOCIALES POR LOS MUSEOS. DISEÑO Y LA REALIZACIÓN	227
3.1. La gestión de la comunicación en las instituciones museísticas	227
3.2. Las Estrategias de Social Media (Social Media Strategy)	230
3.2.1. Estrategias para el Desarrollo de Público (<i>Audience Development</i>).....	231
3.2.2. La <i>Content Strategy</i>	235
3.2.3. La estrategia de <i>digital storytelling</i>	239
3.2.4. La Tate Digital Strategy	245
3.2.5. El <i>Digital Engagement Framework</i> para el patrimonio y las artes.....	248
CONCLUSIONES	259
ÍNDICE DE FIGURAS	265
ÍNDICE DE GRÁFICOS	267

ÍNDICE DE TABLAS	268
REFERENCIA	269

INTRODUCCIÓN

Justificación personal.

La mayoría de los adultos, nacidos al menos hace 35 años, fueron testigo del advenimiento de Internet y del imparable progreso de la tecnología en todos los sectores. Como todos los demás, yo también viví con estupor y curiosidad cada paso de la llamada revolución digital. Recuerdo cuando con mi hermano, a finales de los Ochenta, soñábamos con tener un *Commodore 64*, esa fabulosa máquina, que tenía nada menos que 64 kb de memoria operativa, nos habría permitido hacer cualquier cosa, incluso si no sabíamos todavía ni que, ni cómo. El imaginario colectivo que había creado la ciencia ficción, a través de películas y libros, nos había convencido de que, con esas misteriosas máquinas, hubiéramos podido conquistar nuevas dimensiones y nuevos espacios desconocidos (¡y como no fuimos tan lejos de la verdad!) y que sólo teníamos que comprender esos códigos que pasaban en el negro de la pantalla. Unos años más tarde el futuro entró en mi casa con el nombre de IBM 486, una máquina con la que pude enviar mi primer correo electrónico y acceder, aunque con una conexión lenta y costosa, a ese mundo inexplorado llamado Internet.

Desde entonces la tecnología digital y el mundo de la comunicación no han parado nunca de transformarse, desde el Commodore 64 hasta los *smartphones*, desde el *Cd-Rom* hasta el I-Cloud, desde el correo electrónico hasta los grupos de WhatsApp, desde el VHS hasta Netflix, desde los *forums* hasta las redes sociales, forjando nuevas modalidades de conocimientos, de educación y de comunicación.

En menos de tres décadas, bajo los golpes de la revolución digital, el mundo habría cambiado profundamente en todos los ámbitos de la vida social, del trabajo, de la información, incluso la forma de relacionarse entre las personas y entre el Estado y los ciudadanos.

Las nuevas tecnologías y las técnicas de comunicación han sido temas que siempre me han apasionado y que fueron, durante un determinado período, a la base de mis estudios.



Figura 1: University of California Museum of Palaeontology home page en los 1990s.

Fuente: web.archive.org/

Tras la Licenciatura en Historia del Arte, en el 1998, decidí matricularme en el pionero Master titulado “*Computer Applications for the History of Art*” impartido por el Birkbeck College de Londres. Durante el periodo londinense, me acerqué con mucho entusiasmo a la temática de las nuevas tecnologías y a su impacto en el arte, profundizando como el digital ya estaba cambiando la forma de comunicar y vivir el arte. En los primeros años noventa, como el acceso a Internet era disponible sobre todo para los académicos,

muchos museos apoyaban a las universidades para la realización de proyectos digitales, incluso de los primeros sitios web. También el Birkbeck College, en aquellos años, llevó a cabo muchos proyectos para el British Museum, que estaba situado justo a su lado.

Yo misma pude participar en primera persona en la digitalización de la colección del gran Museo, y me di cuenta que ese proceso habría llevado obras de arte, como las esculturas del frontón del Partenón o la Piedra de Rosetta, a un espacio nuevo, donde cualquiera, desde cualquier lugar del globo, habría podido conocerlas aunque sin estar en Londres. Con mi equipo de estudio exploré también las primeras páginas web de Museos, en línea solamente hace unos años, y pude aprender cómo configurar un museo virtual o producir un CD-ROM de contenido artístico. Junto a la euforia por estas nuevas herramientas, tal vez se percibía como una sensación de desorientación, escepticismo y temor de que ese cambio de perspectiva habría podido producir un daño

al mundo del arte. A través de la digitalización de la imagen y de la presencia en Internet, el Arte quizás no habría necesitado más de un espacio físico perdiendo su “aura” en su nuevo espacio virtual. Este fenómeno de desmaterialización del producto y de tránsito desde el objeto al concepto fue llamado por Achille Bonito Oliva la “anorexia del arte” (Oliva, 1996).

Por mi parte, me convencí que las nuevas tecnologías, bien utilizadas podrían ayudar el arte sobre todo en su difusión, permitiendo a todos aprovecharla sin más barreras de espacio y tiempo.

Aquella experiencia fue fundamental para mi crecimiento, animando una vez más mi deseo de investigación y convirtiendo mi aptitud hacia las nuevas tecnologías en mi futuro trabajo. Durante mucho tiempo, en efecto, trabajé como diseñadora web y experta de comunicación así que, en los últimos años, me acerqué a las redes sociales, a sus utilización en la promoción, y a las estrategias de comunicación con estas herramientas. Ese aspecto ha sido crucial a la hora de escoger la materia de mi tesis doctoral.

Tema de la tesis y contexto de investigación

Esta investigación toma forma en el contexto de los estudios sobre las nuevas tecnologías de las redes sociales, su impacto en ámbito cultural y, en particular, en los museos.

En concreto, quiere analizar la incorporación a las redes sociales de los museos, en particular catalanes, en la comunicación, promoción y relación con los públicos.

En el fundamento de este trabajo está el convencimiento que el avance imparable de las nuevas tecnologías, la transformación de la sociedad, los nuevos modelos de comunicación, aunque a menudo despreciados por los sectores más conservadores de la cultura, no dejan alternativas a los museos sino la de enfrentarse al reto de comprenderlos y aprovecharlos.

Aunque el punto de partida de este estudio fue el interés personal en el tema, como la investigación iba avanzando, se puso de relieve una cierta escasez de estudios

específicos, y por tanto la necesidad de profundizar el tema, y no sólo bajo el perfil teórico sino operativo y estratégico.

En principio, lo virtual y lo digital preocupaban por miedo a que pudieran privar el arte de la fuerza de la obra original, y por eso alejar a los visitantes reales del museo.

Hoy en día, se ha demostrado que, al contrario, en la sociedad contemporánea, no solo el digital atrae a las personas al museo real, sino que también tecnologías y obras pueden coexistir, incluso complementarse y compartir objetivos.

Si hasta hace unas décadas las instituciones culturales estaban en Internet solo con su propio sitio web, para comunicar a los demás sobre sus actividades y difundir a lo mejor sus colecciones, hoy, con la llegada de las herramientas de la Web 2.0, y sobre todo con las redes sociales, los museos tienen la posibilidad de adoptar estrategias que establecen con el público nuevas relaciones, rompiendo “las barreras físicas para poder llegar a todos y en todo momento (Oltra, 2014: 3).

Lo que está cambiando es sobre todo el papel asumido por el público que, gracias a las nuevas tecnologías relacionadas con la Web 2.0, se ha vuelto activo, participativo, un, así dicho *prosumer* (productor y consumidor al mismo tiempo) que gracias a Internet, a los dispositivos digitales y especialmente a los dispositivos *hands on* puede crear, recopilar, aprender y compartir con su red social difundiendo a su vez cualquier contenido de interés (Manovich, 2008).

Esta transformación está afectando directamente al consumo de productos culturales y, por tanto, al acceso al arte y a la cultura desde cualquier perspectiva.

En este nuevo sistema horizontal de comunicación de tipo *many to many* (muchos a muchos) que ha sustituido el tipo *one to many* (uno a muchos), las instituciones culturales tienen que modificar sus líneas de actuación y sus estrategias para poder realizar a lo mejor el objetivo de difusión y de amparo de la cultura (Solima, 2012, p.30).

Se trata de llegar a una sociedad cada vez más abierta, más participativa y más global, donde el patrimonio cultural no puede seguir siendo compartido con modalidades obsoletas y conservadoras, que arrojan los visitantes en una posición subordinada.

En posición de preeminencia, en utilizar y apostar las herramientas de la Web 2.0, las redes sociales y las estrategias de comunicación digital, se encuentran los pioneros museos de los Estados Unidos seguidos, en Europa, por los museos de Inglaterra. Desde

los primeros proyectos de museo virtual, en los años '90, hasta las últimas innovaciones en el uso de tecnologías digitales móviles y estrategias de comunicación en las redes sociales, museos como el Metropolitan Museum of New York, el Museum of Modern Art y la Tate Gallery de Londres siguen siendo ejemplos de éxito de los cuales tomar inspiración.

En Europa, además de los ingleses, muchos otros museos en los últimos años han emprendido estrategias de comunicación digitales y gracias al reportaje de Museum Analytics¹, sobre los datos de presencia en la web de los museos, encontramos, entre los otros, el Musée du Louvre, la Tate Gallery, el Van Gogh Museum y también el, primero español, Museo del Prado que ocupa la posición número 17.

La presencia de los museos españoles, con respecto a los países del norte Europa, parece todavía débil, aunque la presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, etc.) de las principales identidades de referencia del sector (Museo del Prado, Museo Thyssen, Guggenheim de Bilbao, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Museo Reina Sofia, Museo Picasso entre otras), se haya implementado fuertemente y con buenos resultados.

En general, las estrategias de la Web 2.0 en los museos españoles y los estudios relativos, a parte algún caso concreto, están a espaldas de los americanos y ingleses y, hace poco años atrás, según El País, con respecto a las redes sociales, los museos “no tienen claro la estrategia ni lo que pretenden conseguir con ellas y sólo lo hacen por estar (Montañés, 2011)”.

Si, como ya dicho, en el momento de empezar mi trabajo de investigación, encontré una cierta escasez de estudios, en comparación con la amplitud y la importancia del fenómeno a nivel social, durante el periodo de actuación de mi investigación, me di cuenta que muchos nuevos estudios se iban justo cumpliendo. Encontré que un mayor número de museos, y no solamente los más destacados, se esforzaban en la mejora de sus conocimientos en este campo, poniendo en marcha acciones de comunicación estratégica en redes sociales, incluso asumiendo el reto de una transformación difícil y llena de incógnitas, como la de ponerse en una comunicación horizontal con su público.

¹ Agencia especializada en el desarrollo de estrategias online para los bienes culturales. Disponible en: <http://www.museum-analytics.org/>

Sin embargo, y como se profundizará mejor en los párrafos 2.1, aunque en los últimos años ha crecido su número, los estudios sobre las redes sociales y su uso por parte de los museos españoles, tratan casi exclusivamente los ejemplos de los museos más importantes, y con más éxito en las redes sociales, como por ejemplo el estudio de SocialWin de 2013.

Por tanto, a través de un análisis profundizado, se quiere comprender como los museos, y en particular los museos catalanes, están incorporando y aprovechando las redes sociales como herramientas de comunicación para mejorar tanto la promoción y la difusión del patrimonio, como las posibilidades de interacción y construcción de contenidos y experiencias con el usuario.

Por eso, se ha considerado adecuado, tras la profundización del fenómeno de la revolución digital y de las redes sociales, llevar a cabo una investigación empírica, realizada en dos fases: encuesta directa a los museos catalanes de arte y análisis directo. En concreto, tras un sondeo dirigido a conocer mejor las estrategias de los museos, se han utilizado las herramientas de análisis comparativo, para definir la presencia y rendimiento de los museos catalanes en las redes sociales y, finalmente, proporcionar una reseña de modelos de estrategias de comunicación.

Esta tesis doctoral se enmarca, por tanto, dentro de una tendencia en la investigación museística orientada hacia un conocimiento más profundo de las tecnologías digitales y de las estrategias de comunicación y promoción en redes sociales, en el propósito de proporcionar un texto de referencia para los estudiosos y las instituciones culturales, de cual poder sacar ejemplos y modelos al día, a la hora de plantear una estrategia de comunicación eficaz.

Estructura de la tesis

Esta tesis doctoral se articula en tres diferentes partes (Introducción, Parte 1, Parte 2, y Conclusión).

La presente Introducción, encuadra la justificación, el contexto y los objetivos generales de la investigación y su estructura, mientras se remite a los primeros apartados de Capítulo 2, para los objetivos, hipótesis y metodología de la investigación empírica.

La Parte I, está dedicada al Marco Teórico en el cual se encuadra el tema de la investigación y comprende el Capítulo 1 y sus 4 párrafos. A lo largo de estos, se examinan los museos en la sociedad de la información en la época de la Web 2.0 y de las redes sociales, en concreto, el primer párrafo se centra en como los nuevos medios digitales han influido en la sociedad contemporánea, y, en particular en la comunicación y la cultura. Se ha enfrentado el tema del cambio de paradigma en la relación con el usuario y las implicaciones socio-económicas de la cultura participativa y la autocomunicación de masas.

En el segundo párrafo se ha enfocado la atención en la definición de las redes sociales, su clasificación y los datos de su difusión en el mundo y en España, incluso definiendo los nuevos modelos de mercadotecnia para la difusión de los mensajes en los medios sociales.

El tercer párrafo del primer Capítulo está dedicado al análisis de la evolución de los museos en la sociedad moderna y a su nueva identidad de museo participativo. Se presenta una amplia exploración del estado de la cuestión, apuntando a algunos de los proyectos en redes sociales más significativos que han desarrollado las instituciones culturales internacionales.

En el cuarto párrafo, el argumento se enfoca en los museos españoles y su acercamiento en los últimos años a los *social media*. Se analiza el estado del arte por lo que respecta a los estudios llevado a cabo hasta aquí, y las buenas practicas y acciones puesta en marcha, que se presentan en un abanico de ejemplos.

La Parte 2, dedicada a la investigación experimental de la Tesis, comprende los Capítulos 2 y 3.

El Capítulo 2 está dedicado en su totalidad a los análisis dirigidos a medir y evaluar la presencia y rendimiento de los museos catalanes en las redes sociales, y se divide en tres párrafos.

En primer lugar, en el párrafo 1, se define el propósito de la investigación, lo cual se centra en analizar, de manera empírica y objetiva, si y como los museos de arte catalanes están aprovechando las redes sociales, y si están planteando algunas estrategias dirigidas a esta tarea. A continuación, en los párrafos siguientes, se presentan las hipótesis de investigación, los objetivos, la selección de la muestra tomada en consideración, y finalmente la metodología del estudio. Se pone en evidencia la

elección de combinar diferentes enfoques metodológicos, es decir, una encuesta directa a los museos y un análisis métrico comparativo y objetivo a través herramientas de analíticas de redes sociales.

El párrafo 2 del capítulo se centra en la Encuesta dirigida a los museos de arte catalanes, en éste se explica, en primer lugar, cómo se han proporcionado los cuestionario a las instituciones consideradas y la cualidad de las preguntas dirigidas a comprobar las hipótesis y obtener informaciones directas sobre las estrategias de comunicación en los sociales de los museos encuestados.

A lo largo del apartado, se reportan los cuestionarios y las respuestas de los museos participantes (23 de los 37 contactados), y los datos globales obtenidos de la encuesta visualizados en gráficos de porcentaje y tablas.

A terminación de la sección relativa a la encuesta, se reportan las conclusiones sacadas tras la evaluación de los datos analizados, que confirman como los museos encuestados consideran las redes sociales relevantes para difundir y promocionar sus actividades.

Así pues a lo largo del párrafo tercero del segundo Capítulo, se reporta el análisis objetivo cuantitativo de presencia y rendimiento, basado, a su vez, en el análisis ya publicado (Satta, 2016) y actualizado al periodo de referencia marzo 2017.

Tras la exploración de la metodología del análisis, basado en el estudio de las sedes web y de las redes sociales Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram, Vimeo y Tumblr, se reportan los datos obtenidos en gráficos de varios tipos. Como por el previo párrafo, aquí también se reportan las conclusiones y los comentarios sacados del análisis.

En el último capítulo, finalmente, se trata de los modelos de estrategias de comunicación en redes sociales. Específicamente, se profundiza como ha evolucionado la comunicación en el sector de la gestión cultural y como hoy, con el triunfo de las redes sociales, son necesarias estrategias para sacar el mayor partido de ellas.

Con la finalidad de proporcionar un abanico de modelos, se reportan las estrategias más destacadas de comunicación y promoción a través redes sociales, como el estudio y desarrollo de los públicos, la *Content Strategy*, el *Storytelling*, la *Tate Digital Strategy* y finalmente, *Digital Engagement Framework* para el patrimonio y las artes, guía excelente para las instituciones que quieren poner en marcha una estrategia en las redes sociales.

PARTE 1: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1. Nueva comunicación de los museos en la época de la Web 2.0 y de las redes sociales

1.1. La revolución digital: la difusión de Internet y la Web 2.0

1.1.1. Desde la Web 1.0 hacia la Web 2.0 y la Web semántica

La era digital está representada por Internet, la tecnología más revolucionaria de la sociedad contemporánea que ofrece oportunidades de comunicación, información y participación impensables antes de su aparición. Su éxito está ligado sobre todo a la invención en 1991 del World Wide Web, gracias a un investigador del CERN de Ginebra llamado Tim Berners-Lee, que desarrolló la idea de diseñar un espacio digital abstracto de información universal libre y gratuito en su uso, elemento que, sin duda ha permitido a la Web de alcanzar la importancia y la difusión que tiene hoy.

Para la realización de la Web y de sus páginas, el equipo de Ginebra realizó una novedosa tecnología software en la cual cada objeto tenía un nombre propio único (URL, Localizador Universal de Recursos), un lenguaje universal para describir (HTML, siglas del inglés *Hyper Text Markup Language*) y un protocolo de comunicación (HTTP, siglas del inglés *Hyper Text Transfer Protocol*) que ponía en comunicación el servidor y el cliente. A través de esta tecnología, cualquier usuario en posesión de un ordenador y un modem con conexión a Internet, podía “navegar” por un Browser en el mar de esta Red sin fin, localizando contenidos en forma de páginas web, compiladas con los códigos HTML, conservadas en un *server* y enviadas a través del protocolo de comunicación HTTP.

Sin embargo, el éxito de Internet no ha sido solo una cuestión de tecnología, si bien fundamental, sino de su impacto social debido a su capacidad de poner en contacto las personas desde cualquier parte del mundo de manera libre e instantánea.

De hecho, los aspectos técnicos, aunque si necesarios, no son condiciones suficientes para que los medios tengan un real impacto en la sociedad. El cambio se realiza gracias a los modelos de las organizaciones, los factores económicos, los contenidos que circulan y los comportamientos de los usuarios. El mismo Berners Lee afirmaba que la Web fue más una innovación social que tecnológica y se había proyectado para que

tuviera una repercusión social, y ayudara a las personas a colaborar entre si y no para ser utilizado como “juguete tecnológico” (1999).

El World Wide Web es en efecto una red orientada al cambio libre entre individuos y a la búsqueda autónoma de informaciones, o sea una comunidad capaz de crear contenidos y formada por los mismos usuarios que, sin estar vinculados por un espacio geográfico, viven, dialogan, comparten y interactúan conectados por esa. Al contrario de los medios clásicos, como por ejemplo la televisión, por la cual un único emisor alcanza un gran número de receptores más o menos pasivos y aislados entre ellos mismos, la Web es un medio que permite a sus usuarios la elección de información, y de buscar y contribuir, en particular con el desarrollo de las herramientas de la nombrada, Web 2.0, a la creación de contenidos de manera autónoma, participando así de una ilimitada Inteligencia Colectiva (Levy P. 2004). En su trabajo Pierre Lévy define este nuevo espacio cognoscitivo como un “proyecto global cuyas dimensiones éticas y estéticas son tan importantes como los aspectos tecnológicos u organizacionales” (2004 p 17).

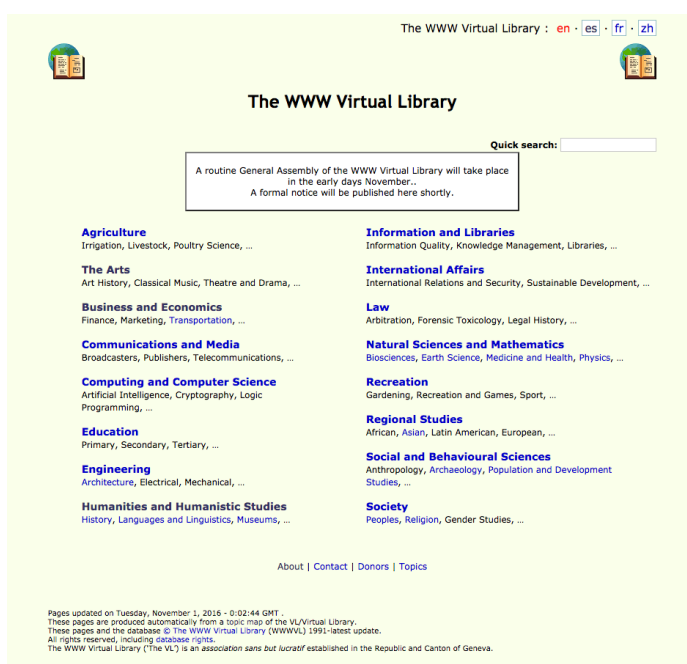


Figura 2: Home page de Virtual Library

Fuente: <http://vlib.org/>

Se trata de un modelo de socialización definido como Comunicación Mediada por Ordenador (CMO) en el cual el intercambio de informaciones entre seres humanos ocurre a través de ordenadores o redes informáticas, y que, por su naturaleza inmaterial, puede ser representado como un flujo en continua evolución que cambia muy rápidamente junto a las tecnologías que lo hacen posible.

La Web 1.0 (1990-2000) ha representado la primera etapa en la utilización y evolución de Internet. Esta primera generación de la red se basaba en la interconexión de redes de comunicación y el

desarrollo de sitios, portales web y plataformas de servicios en los cuales los usuarios podían navegar y acceder a cualquier contenido de interés aunque con limitada posibilidad de interacción. De hecho antes de la llegada de los motores de búsqueda (Mosaic en el 1993 y Netscape en el 1994) no era nada fácil encontrar la página web de interés sin conocer su propia URL, por lo que se construyeron sitios web que contenían listas de enlaces para facilitar esa búsqueda. Uno de estos sitios era el Virtual Library² (figura 2), el primer catálogo en línea de enlaces a páginas web, realizado por una confederación de voluntarios en 1991 (William Y. Arms, 2012).

El usuario se relacionaba con la Web 1.0 usando una modalidad de comunicación “uno a muchos”, aún de tipo unidireccional. Es decir, recibiendo las informaciones producidas y proporcionadas por un emisor y por eso, como diría Negroponte, se trataba de un *publishing and push medium* (1995, p.84).



Nicolas Pioch

De todas formas, ya desde la primera versión de la Web, el usuario tenía la posibilidad concreta de bien comunicarse en tiempo real con cualquier persona a través del correo electrónico o de buscar y elegir, de forma libre y autónoma, los contenidos en esta extraordinaria biblioteca virtual de conocimiento formada por páginas y páginas web.

En este periodo de la evolución de Internet, el primer paso de los museos en la Web ocurrió en ámbito académico,

Figura 3: Página web de WebMuseum

Fuente: <http://www.ibiblio.org/wm/>

cuando el estudiante Nicolas Pioch ideó y realizó el *network* de difusión de obras de arte *WebMuseum* (figura 3), premiado como *Best of Web '94* por su sección *Famous Artworks collection*. Este consistía en una colección de reproducciones de pinturas famosas divididas por periodo, escuela, artista. Cada sección de obras va acompañada

² Un conjunto de páginas catalogadas en la Virtual Library y sus enlaces se conservan en: <http://vlib.org/>.

de aparato crítico con biografías e información acerca de la escuela de pintura o el período histórico.

En aquellos años, además de los entusiastas de Internet que prometían una pronta revolución que modificaría la sociedad para siempre, había quien despreciaba ese optimismo, como era el caso del astrofísico Cliff Stoll quien en 1995 proclamaba en un artículo publicado en Newsweek:

“Visionaries see a future of telecommuting workers, interactive libraries and multimedia classrooms. They speak of electronic town meetings and virtual communities. Commerce and business will shift from offices and malls to networks and modems. And the freedom of digital networks will make government more democratic. Baloney.

Do our computer pundits lack all common sense? The truth in no online database will replace your daily newspaper, no CD-ROM can take the place of a competent teacher and no computer network will change the way government works” (Stoll C. 1995).

Si para Stoll la revolución de Internet era solo una “tontería” (traducción de la palabra inglesa *baloney*), tras una década la Web 1.0, y gracias a nuevas tecnologías software *open source*, a la difusión de la conexión de banda ancha y a las primeras redes sociales como los *wikies*³, los *blogs*⁴, las *newsletter* y los *RSS*⁵, era sustituida por la Web 2.0, una plataforma software participativa, compartida, fluida y personalizada (Bennato, 2011: 43-44).

La definición Web 2.0 añadía el concepto 2.0, utilizado para identificar las sucesivas versiones del software. Dividiendo de esta manera la Web “de antes” (1.0) de los nuevos servicios proporcionados por la Web de nueva generación (2.0). Esta última fue utilizada por primera vez en el mes de Abril de 1999 por Darcy DiNucci en un artículo donde declaraba el fin del “embrión” Web 1.0 y el nacimiento de una nueva era:

³ La palabra wiki deriva del Hawaiano y quiere decir “rápido”. Este término, típico de la Web 2.0, define una plataforma por la cual los usuarios pueden colaborar y crear hipertextos compartidos. Por sus características el wiki es utilizado como herramienta de trabajo a distancia para la escritura compartida y abierta. El ejemplo más destacado de wiki es el sitio web Wikipedia, una enciclopedia en-línea poliglota, creada en el 2001 por Jimmy Wales y Larry Sanger, y editada colaborativamente por los usuarios.

⁴ La palabra *blog* deriva de la contracción de web-log o sea “diario en red”. Este específico sitio web es una especie de periódico en-línea creado por uno u más usuarios (*bloggers*) que publican contenidos de forma textuales o multimedia llamados *post* y que pueden ser comentados por los otros usuarios. Este fenómeno nació en el 1997 por invención del informático Dave Winer, pero solo en el 2001 aparecieron los primeros blogs estadounidenses más populares.

⁵ Los *Really Simple Syndication*, se utilizan para difundir de manera sencilla las informaciones actualizadas directamente al ordenador de los usuarios que se han suscrito a la Web fuente de contenidos.

En la célebre Nube de Palabras⁷ de la Web 2.0 (figura 4) se muestran de una manera muy potente y clara los conceptos básicos y las ideas de la Web colaborativa.

El adjetivo 2.0 en un primer momento fue utilizado solo para describir el nuevo modelo de plataforma dinámica de la Web y su capacidad de “responder a las necesidades” de los usuarios, tomando con el tiempo un significado más general para describir una nueva aptitud orientada por los principios de esta revolución digital, extendiéndose su uso a diferentes sectores de las humanidades como por ejemplo: Cultura 2.0, Museos 2.0, Archivos 2.0, Bibliotecas 2.0, *marketing* 2.0 y otros.

Con estas definiciones se quiere indicar un cambio definitivo en las instituciones culturales, sociales o económicas, hacia nuevas formas de socialización e interacción con los usuarios determinadas por las plataformas digitales de la Web (Bonacici, 2012: 97).

En esta revolución de la Web han tenido un papel esencial el desarrollo y la difusión de los *social media*, que están en la base del fenómeno de la conectividad sin límites y de la evolución de las relaciones sociales en la modalidad digital de las redes sociales (*social networking*).

El fenómeno de los *social media* es a la vez causa y efecto de la evolución de la Web de segunda generación. Esta evolución ha estimulado y motivado por un lado la sociedad postmoderna en las formas de participación social y comunicación global, y por otro lado ha facilitado a los usuarios-consumidores en la creación de contenidos y en la participación directa a los estímulos ofrecidos por el, o directamente buscados.

Si DiNucci (1999) indicaba como fundamento de la “nueva web” la interactividad, y según O’Really (2004) la Web 2.0 estaba representado por un modelo de arquitectura participativa, para Ribes (2007) la Web 2.0 era la “libertad de compartir” y para Alberto Ruiz de Zàrate un “espacio social” (2008).

Es necesario destacar que la novedad de la Web 2.0, está en los metadatos, es decir las informaciones que describen los datos mismos, entre los cuales estarían una página web o una parte de la misma (documento, imagen, vídeo etc.). El procedimiento de atribuir

⁷ Una nube de palabras o nube de etiquetas (*Tag Cloud*) es una representación visual basada en un sistema sincrónico y dinámico (es decir, sujetos a variaciones) de las etiquetas (palabras clave) que conforman un texto, en donde el tamaño es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.

La nube de palabras, *tags* o *keywords* puede ser obtenidas de un texto, de las etiquetas de un blog o de la URL de una página web y permite a los usuarios consultar rápida e intuitivamente, las palabras o los temas más populares en el sitio.

un metadato a cualquier objeto digital en la Web se llama *tagging* o sea atribución de una *tag* (etiqueta) el cual describe ese elemento y ayuda en su localización, a través de una simple búsqueda, del mismo elemento o de contenidos que incluyen esa *tag*.

Con la Web 2.0, el etiquetado se ha vuelto muy popular, porque también los usuarios pueden describir con sus propios términos y recursos propios o ajenos, según un personal modelo mental, o sea de manera dinámica, informal e intuitiva. Por eso la *tag* puede ser definida como un UGC (*User Generated Content*) típico de la filosofía de la Web 2.0 y nacido por la necesidad de categorizar y clasificar las enormes cantidades de datos y contenidos.

La creación y organización por parte de los mismos usuarios de etiquetas de informaciones populares se llama folksonomías.

Este neologismo, conjunción entre los terminos sajones *folks* (popular), y *taxonomy* (taxonomía), define una nueva y no jerárquica forma de clasificación que se opone a la taxonomía tradicional por no estar realizada por científicos o expertos.

Sobre el tema nos parecen adecuadas las palabras de Nadina Yedid que nos explica que:

“Las propias características intrínsecas de las folksonomías y, particularmente, el hecho de que las mismas se basan en la utilización del lenguaje natural, no controlado, hacen que este nuevo modelo de indización presente grandes diferencias con el modelo de indización tradicional, basado en la utilización de algún tipo de vocabulario controlado (generalmente, un tesoro). En este sentido, se puede decir que las folksonomías adolecen de los mismos problemas que sufren todos los sistemas de indización basados en lenguaje natural, que son principalmente la ambigüedad, la sinonimia, la polisemia, la homonimia y el problema de la variación del llamado “nivel básico” (2013: 18).

Entre los primeros ejemplos de folksonomía se deben mencionar dos. El primero es Flickr, un sitio web para compartir fotografías, vídeos e imágenes desarrollado en el 2002, el cual permite a los usuarios el etiquetado de sus imágenes, permitiendo así su categorización. El segundo es Del.icio.us. desarrollado en 2003 como uno de los primeros servicios de marcadores sociales. En ambos casos, ya sean fotos etiquetadas o marcadores etiquetados, se realiza una clasificación de tipo folksonómico basada en la colaboración en línea de tipo *bottom-up*, o sea construida a partir de abajo, o en otras palabras: realizada por los usuarios.

A este respecto cabe señalar como un gran número de usuarios trabaja constantemente y voluntariamente en la clasificación de una cantidad desproporcionada de contenidos digitales de cualquier tipo (texto, imágenes, vídeo, documentos, etc.), contribuyendo, sin saberlo, a realizar el proyecto de Web Semántica planteada por Berners-Lee (2001).

La Web semántica representa para muchos estudiosos la fase 3.0 de la Web (Finnis, 2008: 164; Valentino, 2008: XLI) y se orientaría aún más hacia la inteligencia artificial capaz de organizar el conocimiento según conceptos y significados más complejos y no sólo según palabras, al fin de transformar ulteriormente datos y contenidos con el objetivo de hacerlos más utilizables y accesibles (Bannier; Vleugels, 2010: 77).

A través de la Web semántica se puede realizar un análisis interpretativo y predictivo muy complejo de los datos que los usuarios publican *on-line* y en particular en las redes sociales.

La realidad que estamos ya viviendo es en una fase de transición en la cual es evidente el paso desde la interactividad de la Web 2.0 hacia la plena hipertextualidad de la Web semántica (3.0)

A esta aceleración hacia esta dirección están contribuyendo las herramientas digitales de comunicación social (los sitios web de redes sociales), el rápido proceso de ubicuidad ligado a los dispositivos móviles, la expansión de la banda ancha y el efecto revolucionario de la convergencia digital en la sociedad actual.

1.1.2. Desde la Convergencia Digital hasta la comunicación crossmedia y la narración transmedia

En menos de veinte años, Internet se ha ampliado de manera exponencial. Durante el quinquenio 1995-2000, los usuarios en el mundo subieron de 16 a unos 400 millones. En 2009 su uso mundial había superado el millardo y medio, con una penetración global del 22%. Los últimos datos estadísticos de Junio 2016, suministrados por el portal Internet World Stats⁸, marcan una penetración global de Internet de 49,2%. En Europa,

⁸ <http://www.internetworldstats.com>.

con un crecimiento del 454,2% entre el 2000 y el 2015, la penetración ha alcanzado el 73,5%.

Este crecimiento de la penetración de Internet ha sido facilitado, y de alguna manera favorecido, por la introducción en el mercado global de los dispositivos móviles y en particular de los teléfonos inteligentes (*smartphones*) o multimediales, semejantes a una minicomputadora y capaces de incorporar otras funciones como calculadora, consola de



Figura 5: El utilizo del móvil en metropolitana.

Fuente: <http://www.attivotv.it/>

vídeo juegos, cámara de fotos y vídeo, reproductor multimedia y sobre todo la conexión a Internet.

De hecho desde la aparición de los *smartphones* y su vasta difusión, la manera en que individuos, comunidades y organizaciones se relacionan entre sí, ha descubierto una nueva frontera: la ubicuidad.

En la medida en que los aparatos móviles disminuyen paulatinamente

de precio y las redes de comunicaciones móviles van llegando a lugares que tradicionalmente carecían de infraestructura de telecomunicaciones, más y más personas podrán comunicarse dónde, cuándo y cómo quieran, con tan solo sacar del bolsillo el móvil o mirando a su reloj.

Según un informe de la Fundación Telefonía, España en 2015 ha sido líder en Europa en la adopción de las últimas tecnologías y en el uso de *smartphones*, con una penetración en un 81% de la población. El informe releva además que en España hay 23 millones de usuarios activos que realizan 3,8 millones de descargas diarias de aplicaciones, y que sube también la venta de los dispositivos *wearables* (dispositivos o sensores que se incorporan al vestido o complementos y que tienen capacidades de procesamiento y conectividad) (VV.AA., 2015 p 38).

Cuando asistimos a escenas como la representada en la figura 5, comprendemos bien el pensamiento de Mc Luhan, que consideraba las tecnologías como prolongaciones de nuestro cuerpo y nuestros sentidos y, en particular, los medios de comunicación electrónica como extensiones de nuestro sistema nervioso central.

Según McLuhan, cualquier invento o tecnología no solo es una extensión sino también una autoamputación del cuerpo y de la mente, y, como tal, transforma nuestra forma de crear y de comunicar, modificando también al sistema de medios de comunicación que operan en el ambiente cultural vigente (Mc Luhan, 1964).

De nuevo, Mc Luhan nos cuenta como el mito de Narciso representa bien la enajenación mental que las tecnologías digitales, como nuestras extensiones, a veces nos hacen experimentar. En efecto:

“El joven Narciso confundió su reflejo en el agua con otra persona. Esta extensión suya insensibilizó sus percepciones hasta que se convirtió en el servomecanismo de su propia imagen extendida o repetida. La ninfa Eco intentó cautivar su amor con fragmentos de sus propias palabras pero fue en vano. Estaba entumecido.

Se había adaptado a su extensión de sí mismo y se había convertido en un sistema cerrado” (1964: 61).

Las tecnologías, y sobre todo las tecnologías digitales, son una verdadera extensión de la mente y del pensamiento y por esta razón llamadas por Derrick DeKerckhove psicotecnologías (1998).

Por lo tanto, con el nacimiento de nuevos medios cambia nuestra forma de estar en el mundo y de percibirlo. Nuevos medios generan nuevas formas de pensar, de comunicar con los demás, y de actuar, según la facultad humana que privilegien, la combinación de capacidades y la convergencia de funciones en un único soporte tecnológico.

El término “convergencia” ha sido utilizado por muchos estudiosos de la transformación cultural causada por la revolución de las nuevas tecnologías, para definir no solo un fenómeno tecnológico sino un conjunto de transformaciones sociales, culturales, tecnológicas y de mercado, que no se verifican solo en los medios sino en las mentes de las personas. Con “convergencia digital”, se entiende la unión, gracias a la tecnología digital, de diferentes medios de comunicación. Cada medio ya no va a tener un solo tipo de función, sin embargo es capaz de difundir una variedad de contenidos y permite a los usuarios de utilizar una sola interfaz (el ordenador por ejemplo) para cumplir diferentes servicios informativos o de comunicación (Colombo, 2013: 12).

Parece que se ha cumplido la previsión de Negroponte cuando afirmaba:

“En el próximo milenio, hablaremos tanto o más con máquinas que con seres humanos. [...] La miniaturización hará que esta omnipresencia del habla avance más deprisa que en el pasado. Los ordenadores son cada vez más pequeños, y es muy probable que mañana llevemos en la muñeca lo que hoy tenemos en el escritorio y ayer ocupaba toda una habitación” (1995: 91).

El ordenador no se ha limitado a multiplicarse en las formas de los ejemplares o en su proceso de miniaturización y capacidad de cálculo, sino ha empezado a impregnar otras máquinas o médiums, por lo que ya en el 1977 fue definido *metamédium* (Kay, Goldberg, 1977), o sea capaz de influir en los otros medios. En otras palabras la digitalización habría fundido diferentes sistemas de significación (verbal, icónico, audiovisual, interactivo etc.) en un único médium de comunicación.

Todos los medios, antes analógicos y luego digitales, han tenido como principal consecuencia la de facilitar, en un proceso de sofisticación cada vez mayor, la más natural de las actividades del ser humano: la comunicación.

Ordenadores y móviles (solo para citar los más difundidos) han unido múltiples funciones y se han convertidos en teléfono, televisor, estéreo, cámara, sin embargo, ninguno de estos medios “todo-en-uno” ha eliminado a los “viejos” medios, como por ejemplo los vinilos, la cámaras reflex o polaroid, que siguen conservando su propia vitalidad tal vez como productos de segmento, incluso con aportaciones digitales.

A esta convergencia digital se ha acompañado por efecto de las prácticas sociales ligadas a las tecnologías, una lenta transformación cultural, por lo que la evolución de esta convergencia digital no ha sido tanto la de unificar en un solo medio todos los otros sino la aumentada circulación cultural por medio de diferentes medios digitales.

Más bien, como explica Henry Jenkins:

“La convergencia mediática es más que un mero cambio tecnológico. La convergencia altera la relación entre las tecnologías existentes, las industrias, los mercados, los géneros y el público. La convergencia altera la lógica con la que operan las industrias mediáticas y con la que procesan la información y el entretenimiento los consumidores de los medios. Tengan bien presente que la convergencia se refiere a un proceso, no a un punto final. No habrá ninguna caja negra que controle por sí sola el flujo de los medios hasta nuestros hogares. Gracias a la proliferación de canales y a la portabilidad de las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones, estamos entrando en una era en la que los medios serán omnipresentes. La convergencia no es algo que sucederá un día cuando tengamos suficiente ancho de banda o descubramos la

configuración adecuada de los aparatos. Preparados o no, vivimos ya en una cultura de la convergencia” (2008: 26).

De hecho son los contenidos de comunicación los que se trasladan en diferentes formatos en el fenómeno llamado *crossmedia*, por lo cual se cruzan diferentes medios y sus habilidades de crear contenidos y distribuirlos de unos a otros de una forma capilar. Por ejemplo, medios como la televisión, la escritura, el audio, el vídeo, en el sistema *crossmedia* digital, interactúan el uno con el otro cruzando diferentes plataformas y son distribuidos por medio de la digitalización y Internet.

En estos últimos años en el mundo de la comunicación, el sistema *crossmedia* ha sido empleado especialmente por instituciones y marcas para campañas de información, de comunicación, de entretenimiento y de promoción. El aplicar un proyecto *crossmedia* no significa solo crear una interacción con el usuario, sino también realizar estrategias de atracción para diferentes áreas. Esta actitud es también parte fundamental del modelo de interacción de los usuarios que, gracias a las tecnologías siempre más orientadas al consumidor (*consumer oriented*) y fáciles de utilizar, están acostumbrados a hacer fluir los contenidos de un medio a otro incluso personalizándolo y promoviéndolo en su propia red social.

Otra declinación de la convergencia digital en el ámbito de la comunicación es la narración *transmedia* que abarca diferentes lenguajes y medios de comunicación, en la cual “cada medio hace un aporte a la construcción del mundo narrativo; evidentemente, las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí” (Scolari 2013: 24).

La narración *transmedia* no es solo una forma narrativa que se expande a través de múltiples medios, sino una narración donde los usuarios asumen un rol activo en el proceso de expansión. En la era del contenido digital y de las tecnologías en efecto los usuarios pueden modificar el relato aportando sus creaciones originales.

La reflexión de Henry Jenkins, sobre el papel activo de los aficionados, nos explica como:

“Los fans de una serie popular de televisión pueden seleccionar pasajes del guión, resumir episodios, debatir sobre algunos temas, crear ficción original de aficionados, grabar sus propias bandas sonoras, hacer sus propias películas, y distribuir todo esto por todo el mundo mediante

Internet. La convergencia está teniendo lugar en los mismos aparatos, en la misma franquicia, en la misma compañía, en el cerebro del consumidor y entre los mismos fans. La convergencia implica un cambio tanto en el modo de producción como en el modo de consumo de los medios” (2008 :27).

Este modelo de comunicación o de “lenguaje digital”, compuesto por una síntesis de escritura y comunicación oral, de símbolo e icono, de sonido y visual, se puede definir bien como una mezcla sintética y coherente capaz de aportar algo nuevo a nacer.

Este modelo cultural está marcado por la convergencia de medios y de los contenidos y ofrece a los usuarios nuevas formas de consumir contenidos y de interactuar con los demás en un proceso en el cual “los roles emisor y receptor se intercambian constantemente” (Sánchez y Ibar, 2015: 88).

1.1.3. La evolución del papel del usuario: el Prosumidor, los UGC (*User generated contents*) y la cultura participativa

Junto a la Web y a la tecnología siempre más convergente, también los usuarios se han transformado: la posibilidad concreta para ellos de poder conectarse a la Red en cualquier momento y desde cualquier lugar y la evolución de las redes sociales por las cuales expresarse libremente en cualquier ámbito, ha modificado el papel del usuario confiriéndole una facilidad de llegar a los demás y de alguna manera de influir, que antes no conocía.

El dicho Usuario 2.0 que utiliza las plataformas de la Web 2.0 se vuelve un *wreader* (contracción de “*writer*” y “*reader*”) o *prosumer* (“*producer*” y “*consumer*” al mismo tiempo, prosumidor en castellano), o sea un usuario que no acepta más de subir la comunicación pasivamente de arriba hacia abajo, sino que puede y quiere comunicar su propia opinión y compartirla con los demás de manera fluida, dinámica e interactiva.



Figura 6: La portada del *Time* del 25 Diciembre 2006

Fuente:
www.time.com/time/covers/0,16641,20061225,00.html

El usuario puede crear o transformar contenidos digitales de todos tipos en un ambiente, los de la Web 2.0 y de las redes sociales, de tipo multiusuario, o sea que permite la participación simultanea de múltiples usuarios que pueden incluso unirse en grupos de intereses específicos en la red social elegida.

Cada usuario se hace así intérprete de fragmentos de información sacados desde el enorme flujo mediático y a los cuales añade un significado personalizado y luego poniéndolos a disposición de los demás en un proceso continuo de análisis, interpretación y reelaboración.

Este proceso es fragmentario y siempre parcial donde cada usuario

comparte sus propias ideas sobre un tema conocido y lo pone a disposición de los demás para que alguien más pueda quizás reelaborar el contenido a su vez.

A este propósito afirma Jenkins que “ninguno de nosotros puede saberlo todo; cada uno de nosotros sabe algo; y podemos juntar las piezas si compartimos nuestros recursos y combinamos nuestras habilidades” (2008: 15).

A esta verdad se refería por cierto el semanario *Time* del 25 diciembre del 2006, cuando en su portada (figura 6) destacaban las palabras “You. Yes, you. You control the information Age. Welcome to your World” y un ordenador cuya pantalla era un espejo así que cada lector se podía reconocer como personaje del año. De esta manera el *Time* elegía cada uno de los millones de internautas como “personaje del año” por su influencia en la era de la información a través de la utilización de Internet.

Mientras que para el “Personaje del año” la revista había siempre elegido entre individuos que habían caracterizado de alguna manera (y no siempre positiva) el año.

En el 2006 el manager editor Richard Stengel hizo una elección que, aunque criticada por muchos, se convirtió en una elección ganadora y que el editor Lev Grossman argumentó en la primera página de la misma revista con estas palabras:

“A story about community and collaboration on a scale never seen before. It's about the cosmic compendium of knowledge Wikipedia and the million-channel people's network YouTube and the online metropolis MySpace. It's about the many wresting power from the few and helping one another for nothing and how that will not only change the world, but also change the way the world changes” (Grossman L. 2006).

Grossman hace de hecho un homenaje al poder que los individuos adquieren cuando pueden expresarse de forma libre y participar de forma totalmente voluntaria a crear esa Inteligencia Colectiva, convirtiéndose por eso en ciudadanos de la “nueva democracia digital”.

El concepto de individualismo difundido en virtud del sistema capitalista ha perdido su fuerza, sustituido gracias a las nuevas posibilidades de comunicación, con el nuevo concepto de la *cultura participativa* y con una nueva aptitud de las personas: ser parte activa de ese conocimiento.

Otra vez nos ayuda en la comprensión del concepto de *cultura participativa* Henry Jenkins y sus palabras:

“La cultura partecipativa è una cultura con barriere relativamente basse per l'espressione artistica e l'impegno civico, che dà un forte sostegno alle attività di produzione e condivisione delle creazioni e prevede una qualche forma di *mentorship* informale, secondo la quale i partecipanti più esperti condividono conoscenza con i principianti. All'interno di una cultura partecipativa, i soggetti sono convinti dell'importanza del loro contributo e si sentono in qualche modo connessi gli uni con gli altri” (2010: 57).

Aún más la *cultura participativa* se aleja del sistema capitalista individualista basado en el provecho porque no hay ninguna renta para participar sino diferentes incentivos típicos de la aptitud creativa: autoexpresión, adquisición de conocimientos, reconocimiento social, reputación, participación, colaboración y como bien reflexionaba Clay Shirky en su discurso a la *Web 2.0 Conference*:

“While we used to spend hours on end watching television and – in times before television – pursuing other leisurely pastimes, more and more people nowadays choose to allocate some of that time and cognitive resources to writing blogs, editing wiki articles, producing alternative newscasts, expanding communication with their contacts on social networking sites and growing their online communities” (2008).

Los *User Generated Contents* marcan un verdadero viraje en el mundo de los medios, pero ¿cuales son los contenidos que pueden ser considerados como tales?

En el 2007 el OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) ha definido el *User Created Content* aquel material que se caracteriza por ser publicado en algún contexto (público o limitado a grupos), por tener un esfuerzo creativo y haber estado creado para finalidades no profesionales.

El así dicho “prosumidor” es por lo tanto el usuario que, a través de los nuevos medios, produce y publica autónomamente un contenido creativo con motivación no profesional y con diferentes grados de creatividad y involucramiento. A partir de esta puntualización podemos detectar diferentes tipologías de prosumidores web a partir de los inexpertos, siguiendo por los diletantes y los expertos. Estos pueden clasificarse gracias a que la Web está llena de ejemplos de contenidos de diferentes calidades, donde incluso podemos encontrar pésimos contenidos.

Por esta razón se ha difundido el concepto de *Trust* (fiabilidad) de los contenidos, e incluso el coloso Google mide el *ranking* (clasificación) de los sitios que incluye en su motor de búsqueda.

Los usuarios, utilizando las palabras de Oğuz y Kajberg, “*have an expectation that they will find a community at their chosen electronic destination. They also expect to interact with their information resources, not to consume them in a passive mode*” (2010: 4).

Los medios digitales de hecho ponen a los usuarios en contacto directo con sus homólogos o con los servicios de su interés, evitando la intermediación de otras personas y permiten que sean actores primordiales, dentro de un proceso de desintermediación.

1.1.4. La desintermediación cultural: el ejemplo de Wikipedia

Entre las plataformas más significativas y populares, y constantemente citada como ejemplar por excelencia de una “cultura participativa” (Benkler, 2006; Bruns, 2008; Leadbeater, 2008; Shirky, 2008a; Tapscott and Williams, 2006), hay sin duda el sitio web Wikipedia, la enciclopedia en-línea lanzada en el 2001 por Jimmy Wales y Larry Sanger, y redactada autónomamente y colaborativamente por los internautas sin fines de lucro.

En breve, si hay un modelo de proyecto abierto fuera del mundo del software esto es Wikipedia. A este propósito Tomas Medak nos recuerda que:

“Wikipedia is an online encyclopaedia, collectively written and edited in more than a hundred languages by thousands of anonymous volunteers from all over the world, whose writing is



motivated only by Wikipedia’s sacred norm: a neutral point of view [...] Over the last five years, this effort of non-professional collective knowledge production has produced the largest encyclopaedia ever, larger and almost as accurate as the Encyclopaedia Britannica, and has become the standard reference work for a significant number of users on the Web today. This has been achieved without anyone hierarchically coordinating the effort, without anyone owning the result” (2008: 63).

WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia

Figura 7: Logo de Wikipedia

El proyecto de Wikipedia hoy cuenta con 35 millones de palabras en 290 idiomas, es utilizada por millones de usuarios en todo el mundo y se funda en la

contribución de aproximadamente 80 mil redactores voluntarios cada mes. Wikipedia es totalmente gratuito, sin publicidad y se sustenta con libres donaciones de los mismos usuarios.

Un enorme patrimonio compartido de conocimiento en continuo incremento simbolizado por el logo (figura 7) que representa un globo incompleto, para indicar la continua evolución de este trabajo, formado por tarjetas de puzle que llevan cada una la letra de un idioma diferente.

Podemos así decir que Wikipedia no tiene enciclopedias antagonistas en número de palabras, autores, lectores y por cierto cuando queremos conocer más sobre un tema, los motores de búsqueda como Google nos llevaran a las páginas de Wikipedia.

Uno de los factores de la fuerza de Wikipedia, así como de todas las plataformas de participación sociales, es la desintermediación o sea la ausencia de un control jerárquico, así que los contenidos no son evaluados por un editor o un jefe de redacción sino que son redactados autónomamente por los usuarios de forma directa y libre a través de la plataforma web. Los contenidos producidos por los usuarios pueden ser reeditados, y discutidos en el apartado específico *List of controversial issues* donde los editores pueden confrontarse si acaso no están de acuerdo.

Precisamente a estas controversias se refiere Nathaniel Tkacz en su análisis crítico de la colaboración en masa en Wikipedia y de la, a su decir, “proliferation of vacuous collaboration” (proliferación de colaboración vacua), cuando afirma:

“Mass collaboration is a zone of conflict; it is constituted by asymmetry; it produces winners and losers, sometimes in new and novel ways and other times in ways entirely predictable. If we are to invent concepts better equipped to describe the kinds of political relations that emerge in projects like Wikipedia, it is these realities that must be articulated and faced” (2010: 51).

El análisis de Tkacz pone en evidencia como a menudo el ambiente de la colaboración y de la participación se puede convertir en una zona de conflicto donde cada participante intenta afirmar sus propios convencimientos, cediendo al instinto de individualismo y prevaricación, que está muy lejano de los sentimientos positivos y virtuosos de la participación y la colaboración.

Al mismo tiempo un sustancioso cuerpo de trabajos está emergiendo para alabanza de las virtudes de la colaboración (entre los cuales: Benkler, 2006; Bruns, 2008; Medak, 2008; Shirky, 2008a; Tapscott y Williams, 2006) y de las posibilidades ofrecidas por la comunicación de masa.

1.1.5. La autocomunicación de masas y el *Big data*

Si el sistema de comunicación de la sociedad industrial del siglo pasado giraba entorno a los medios de masas, caracterizada por la distribución masiva de contenidos unidireccional desde uno a muchos (*one-to-many*), el fundamento de la comunicación en la sociedad de Internet (*network society*) del presente siglo, se basa en la comunicación bidireccional de muchos a muchos (*many-to-many*).

La sociedad digital es llamada también la sociedad de la información porque basa muchas de sus actividades en la creación, manipulación y distribución de las informaciones por los medios digitales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La forma de comunicación de la sociedad digital, puede alcanzar potencialmente una audiencia global a través de las redes p2p (*peer to peer*) y se caracteriza por la creación, la gestión y la elección directa de contenidos. Manuel Castells define este modelo de comunicación: autocomunicación de masa y detalla:

“es comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en YouTube, un blog con enlaces RSS... Al mismo tiempo, es autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos o los contenidos en la web” (2010: 88).

El modelo comunicativo ha cambiado de manera radical, tanto en términos de recepción, en la medida de que los usuarios eligen autónomamente los contenidos de su interés, como en términos de creación de contenidos que no tiene ningún límite ni cuantitativo ni de difusión. En el modelo de comunicación horizontal los sujetos crean el contenido y la dirección del mensaje y son receptores a su vez en un flujo multidireccional del mensaje.

El mismo Castells define “el proceso de comunicación de la audiencia creativa” (figura 8) a través de un grafico en el cual se traza:

“el proceso de comunicación como una red multidireccional compartida, todos los emisores son receptores y viceversa.

La comunicación en el nuevo marco tecnológico es multimodal y multicanal. La multimodalidad se refiere a diversas tecnologías de comunicación. Multicanal se refiere a la disposición organizativa de las fuentes de comunicación” (2010: 88).

El modelo comunicativo ha cambiado de manera radical, tanto en términos de recepción, en la medida de que los usuarios eligen autónomamente los contenidos de su interés, como en términos de creación de contenidos que no tiene ningún límite ni cuantitativo ni de difusión. En el modelo de comunicación horizontal los sujetos crean el contenido y la dirección del mensaje y son receptores a su vez en un flujo multidireccional del mensaje.

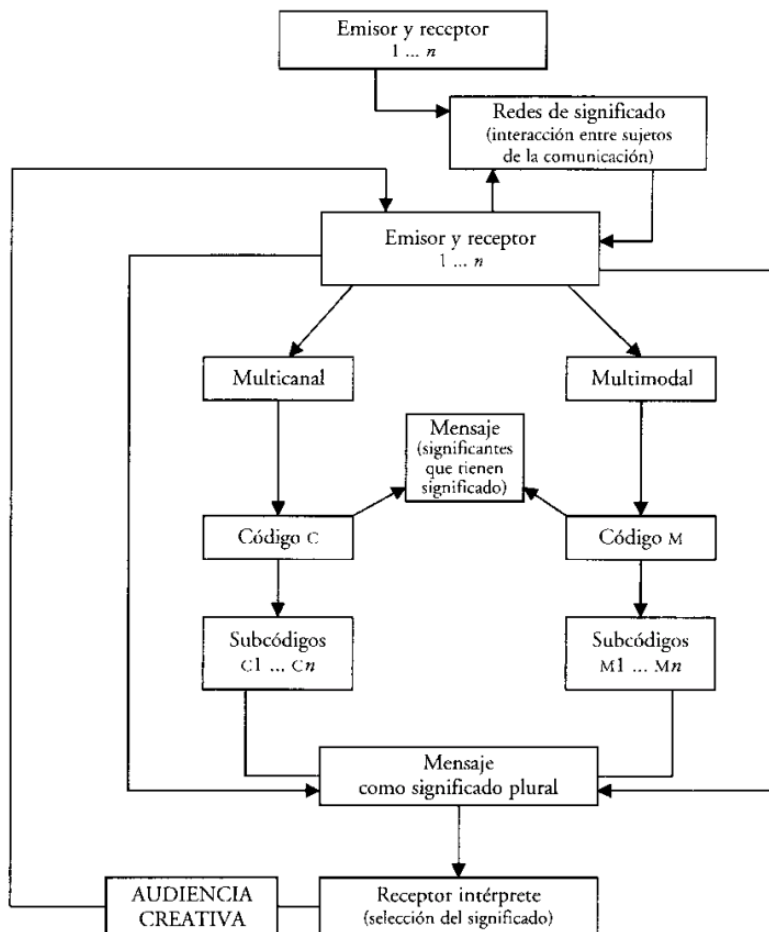


Figura 8. El proceso de comunicación de la audiencia creativa.

Fuente Castells, 2010.

comunicaciones en la Red es de hecho un flujo que depende de los usuarios que eligen su red de amigos, los blog en el cual escribir o leer, sus grupos de interés y cual palabra clave usar en Google.

El término utilizado para describir una recogida de datos tan extensa es *Big data* (datos masivos) y se refiere a todos los datos que provienen no sólo desde las bases de datos sino también desde imágenes, email, redes sociales etc. Estamos hablando de un volumen de millardos de Terabyte.

Doug Laney (2001) sugiere que el Volumen (el tamaño de los datos), Variedad (heterogeneidad) y Velocidad (de generación y de hipotética análisis) representan las tres dimensiones de los desafíos en la gestión de datos (o les tres V).

Precisamente por la variedad en los datos contenidos en el flujo de la red, son muchos los tipos de análisis que han nacido por la necesidad de incluir dichas informaciones para la creación de informes estadísticos y modelos predictivos utilizados en diversas materias. Estos modelos de análisis siguen desarrollándose aumentando en su poder de cálculo y en sofisticación de observación. Entre las categorías destacamos: el análisis de texto, vídeo y audio, el análisis de sentimiento, el análisis predictivo y el análisis de las redes sociales.

La información del saber humano, hoy más que nunca, se encuentra en un formato textual y por añadidura digital, así que el análisis de lo textos y su interpretación bajo diferentes perfiles, dicho *text data mining* (minería de datos de texto) tiene un gran valor comercial y social. Además de los datos textuales, y especialmente en los últimos años, el *big data* incluye datos audio y vídeo (de natura UGC) por lo que existen también analíticas y monitoreo de contenidos vídeo y audio que permiten de extraer informaciones significativas de estos flujos.

Las analíticas de *Análisis de Sentimientos* (*Sentiment Analysis*) tiene como objeto el explorar las opiniones e incluso las reacciones emotivas de los usuarios, mientras el *Análisis Predictivo* (*Predictive Analysis*) comprende una variedad de técnicas que predicen resultados futuros basados en datos históricos y actuales. (Gandomi y Heider, 2015).

1.1.6. Implicaciones socio–económicas de la cultura participativa en la era de las redes sociales

La transformación de la Web en una plataforma de información contributiva y colaboradora ha tenido también un impacto económico muy fuerte porque, basado en el modelo socioeconómico de la desintermediación y de la colaboración libre que especialmente entre estudiosos y técnicos, ha dado resultados epocales.

Para entender mejor las implicaciones de la cultura colaborativa en términos de producción de conocimiento y de nueva economía, tenemos que retroceder hasta el año 1984, cuando tuvo lugar un evento que ya anticipaba el nacimiento de Internet. Richard Stallman, un desarrollador de software para el MIT A.I. Labs se dio cuenta que el software, hasta ese momento desarrollado a través de la misma metodología colaborativa y abierta, en el momento de ser incluido en el ordenador y vendido, acababa de ser accesible para otros estudios y mejoras. Así que Stallman tuvo la idea de empezar un proyecto y distribuirlo entre otros programadores, manteniéndolo siempre abierto a nuevos estudios y mejoras. El proyecto tenía como fundamento la creación de un Software que podía ser modificado a través de un código libre y distribuido gratuitamente. Todo esto llevó a la creación del Sistema Operativo Linux, del navegador Firefox, del servidor libre Apache y del paquete de producción OpenOffice. Ese revolucionario proyecto llevó también al nacimiento del movimiento llamado *Free Software* y a una nueva forma de producción social sin la propiedad registrada: la producción colaborativa de obras de software libre (DiBona, Ockman y Stone, 1999).

Fueron cientos de miles los desarrolladores de todo el mundo que de manera voluntaria contribuyeron con su propio trabajo a numerosos proyectos de software libre, donde todos pueden compartir y todo el mundo puede contribuir.

En esta dirección se ha difundido también el concepto de *colaboración abierta distribuida*, más conocida con el termino *crowdsourcing* (unión de las palabras ingleses *crowd*= multitud y *outsourcing*= recursos externos), que define justamente un modelo de producción y de resolución de problemas en que una persona, una institución u organización, sin ánimo de lucro, propone a un grupo de individuos, mediante convocatoria abierta, la realización libre y voluntaria de una tarea (Estellés y González, 2012).

En el marco de los estudios sobre la colaboración digital (*digital collaboration*) y más en general de la colaboración, son muchos los enfoques teóricos sobre el tema y por cierto cabe destacar las diferentes formas de colaboración que se realizan dependientemente del tipo de comunidad y las necesidades.

El interesante estudio de Fortunato Sorrentino y Maria Chiara Pettenati (2015) ha puesto en evidencia diferentes modelos de colaboración, entre los cuales tiene lugar la colaboración estigmergética (*stigmergic collaboration*), desde el griego *stigma* (signo).

El término inglés *stigmergy* (estimergia) fue originariamente concebido para describir la organización y las actividades de los insectos como termitas y hormigas, que aunque cognitivamente limitados, trabajan juntos y, sin una visión global, crean estructuras complejas (Grassé, 1959).

La colaboración estigmergética, en el marco de la colaboración digital humana, se basa en sistemas descentralizados y auto-dirigidos en los cuales la Inteligencia de los Enjambres (*swarm intelligence*) realiza obras de manera colectiva.

Los agentes de esta comunidad comunican entre sí a través la modificación del ambiente en el cual trabajan y, así como las feromonas producidas por las hormigas permiten a las otras la realización de un trabajo complejo formado por muchas acciones inconscientes, así las huellas de las actas de los individuos conectados mueven el sistema de colaboración de masa (Elliott, 2007).

Una wiki es un ejemplo de una colaboración estigmergética donde la estructura de la información disponible es como una termita: un usuario puede dejar el esbozo de una idea que atrae a otros usuarios que modifican y amplían el concepto original para, finalmente, llegar a una elaborada estructura de pensamientos conexos (Heylighen, 2007).

Son muchas las plataformas wikis gratuitas disponibles en línea para ser descargadas y configuradas de manera sencilla. Entre las más populares están DokuWiki (figura 10), MoinMoin, MediaWiki, TikiWiki con los cuales se pueden crear sitios web wiki, es decir cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples usuarios.

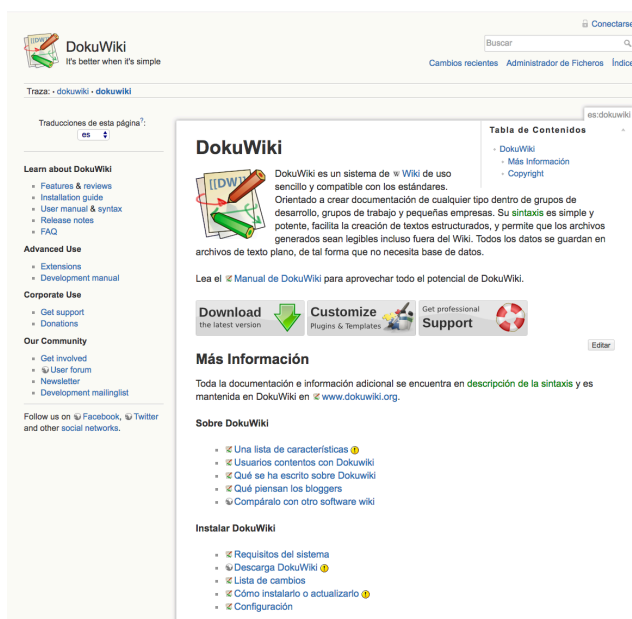


Figura 10: El sitio web DokuWiki.

Fuente: www.dokuwiki.org

Los medios digitales han creado, de hecho, una crisis de la mediación en los procesos de la producción y sobre todo de la información. Este fenómeno es llamado desintermediación, porque elimina los intermediarios tradicionales dejando un espacio de protagonista al usuario que antes no tenía y ofreciendo la posibilidad concreta de un contacto directo entre receptor y emisor a través la red.

Los modelos de desintermediación en los procesos económicos están teniendo una función anti-cíclicas

durante la crisis. Los españoles (y no solo ellos), por ejemplo, aunque están viviendo una época de gran crisis económica, han aumentado enormemente su gasto en los medios de comunicación conectados a la red. Al lado de motivaciones de simple ocio, los medios digitales han aumentado el poder de desintermediación, lo que significa un ahorro neto final en el presupuesto personal y familiar.

De hecho se utiliza Internet para obtener informaciones, para reservar viajes y vacaciones, para buscar contenidos de estudio, para comprar activos y servicios, ver películas o ver los partidos de fútbol, para estar en contacto con las autoridades públicas o realizar operaciones bancarias, el que ha significado gastar menos dinero, o incluso perder menos tiempo: en cada caso, ganar algo.

Se puede afirmar que Internet ha tenido la capacidad de renovar cada lógica comercial decretando el fin del monopolio comunicativo de las empresas que basaban su “poder” en la asimetría de la información, por lo que pocos tenían las informaciones y el poder de cederlas a los muchos que no las tenían.

Ya en el 2001 M. Castells advirtió que:

“L’influenza del networking basato su Internet va oltre il numero degli utenti: è determinata anche dalla qualità dell’utilizzo. [...] L’esclusione da questi network è una delle forme più dannose di esclusione nella nostra economia e nella nostra cultura” (Castells, 2001: 14-15).

Por cierto no podemos pensar en estar fuera de esta *sociedad en red* que vive, se relaciona, comunica, se informa, compra y vende en la Web, ya que, como declara Castells, sería una peligrosa exclusión de la economía y de la cultura del mundo moderno.

1.2. Los social media: desafíos y oportunidades de las redes sociales para la cultura y los museos.

1.2.1. Definición de las redes sociales, el alma de la Web 2.0

Antes de seguir con el análisis y la profundización del fenómeno de las redes sociales y en particular de su impacto en la sociedad, en el mundo de la cultura y de los museos, es preciso definir los dos términos que, en el mundo de la comunicación en línea y de la Web 2.0, a menudo se confunden o son considerados inexactamente como sinónimos: *social media* (medios sociales) y *social networks* (redes sociales).

El término *medios sociales*, más conocido en su forma inglesa *social media*, se refiere al conjunto de plataformas, herramientas, aplicaciones, es decir, los medios, a través de los cuales podemos de hecho comunicar, compartir, conversar, crear contenidos y distribuirlos a los demás. Son considerados medios sociales plataformas como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, Blogger etc., o sea herramientas, software, destinadas a compartir informaciones con una comunidad en línea, y como bien define Andreas Kaplan y Michael Haenlein:

“Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content” (Kaplan y Haenlein, 2010: 61).

Podemos decir que los medios sociales son las herramientas que permiten la creación en línea de redes sociales al conectar a miles de usuarios en una enorme estructura social formada por grupos de individuos (usuarios) ligados entre sí por estas redes.

Las redes sociales (en línea) por lo tanto, son estructuras virtuales creadas por los usuarios, son áreas de vivir, grupos de los cuales ser parte, vínculos más o menos fuertes que se pueden incluso romper en un clic.

En nuestro trabajo hemos decidido utilizar el término de *sitios de redes sociales* (social network sites, con abreviación SNS) o simplemente *redes sociales* para definir este fenómeno, de acuerdo con muchos estudiosos (Boyd, 2008; Haythornrhwaite, 2005; Kumar, Novak y Tomkins, 2006).

Es importante aclarar que las redes sociales, aún de tipo físico y no virtual, existen desde el nacimiento del hombre como ser social. Son redes sociales también los sindicatos, las comunidades religiosas, las asociaciones deportivas y políticas o cualquier grupo en el cual los actores estén relacionados a través de intereses y sentimientos comunes.

En los años sesenta se aplicó una formalización matemática a través de la teoría de grafos (Harary y Norman, 1953) que consiste en una representación gráfica de la red social como un conjunto de nodos (individuos/actores) ligados por un conjunto de aristas (conexiones) que representan la relación entre ellos.

Fue en el 1961 que Michael Gurevich empezó el curioso experimento llamado *small-world experiment* (Gurevich, 1961) y que fue continuado por Stanley Milgram algunos años más tarde, con la conjetura de los “seis grados de separación”(1967) que separan a dos ciudadanos cualesquiera de EEUU.

Lo que estos experimentos sugieren es que, a pesar del enorme tamaño de nuestra sociedad, esta se puede navegar fácilmente siguiendo los vínculos sociales de una persona a otra. Además estos aclaran que los individuos, aunque lejanos, están conectados socialmente y forman grupos alrededor de individuos que actúan como conectores y atractivos sociales entre sus miembros.

Las redes sociales tratadas en este estudio son las aquellas creadas por los medios sociales en línea, o sea que disfrutaban de Internet y de las herramientas y plataformas de la Web 2.0.

La diferencia sustancial entre las redes sociales digitales y las redes sociales físicas es la posibilidad de unir a individuos lejanos físicamente, a menudo desconocidos, con una rapidez impresionante y en un número antes impensable. En otras palabras, las redes sociales creadas en línea se pueden considerar globales y se caracterizan por una transmisión de contenidos (sean textos, audio, vídeo, imagen o multimedia) de muchos a muchos y de tipo dialógico donde el usuario puede ser al mismo tiempo destinatario y editor de esos contenidos.

Las redes sociales se definen no tanto por el número de nodos que la componen, sino por las clases de conexiones entre los nodos que la integran. Los nodos de la red son las personas, organizaciones y otras entidades sociales que, a través de su vínculo activo (relación, confianza, valores compartidos etc.), crean una red social (Wasserman y

Faust, 1994). De hecho, hay dos clases de nodos: los *strong ties* (lazos fuertes) y *weak ties* (lazos débiles); los primeros están representados por los lazos de amistad y tienden a crear triángulos por lo que muy a menudo cuando una persona tiene dos amigos muy cercanos estos a su vez se conocen entre sí y la eliminación de un lado, no introduce cambios sistemáticos a la estructura, de medida en que cada nodo puede llegar al otro de una manera indirecta.

Los lazos débiles son los más importantes y hacen de puentes sociales que conectan a personas muy diferentes entre sí, incluso desconocidas y pertenecientes a diferentes estratos sociales. Los vínculos débiles tienen un efecto perturbador en la red social, ya que nos permiten conectar no sólo a las personas sino a mundos sociales totalmente distantes de nosotros (Buchanan, 2003).

Aunque la representación que a menudo se hizo de las redes sociales es la de un espacio virtual, o por lo menos percibido como un lugar simulado de comunicación (Bakardjieva, 2005; Gili, 2010), nos parece más correcta la definición de Fausto Colombo que define la red social como un “contexto”, más que un “lugar”, en el cual se relacionan los actores y en particular:

“è una situazione comunicativa codificata, entro la quale si trovano a interagire dei soggetti posti in relazione fra loro. [...] La rete non è uno spazio ma un insieme di contesti relazionali. I social media non hanno un luogo, anche se sono dovunque, come i loro utenti. Ma è l’ubiquità degli uomini che genera la globalità della rete, e non viceversa” (Colombo, 2013: 23-24).

La característica más evidente de las redes sociales son por lo tanto los individuos, que las crean y las hacen inmanentes a la sociedad, hasta modificarla, con sus códigos de comunicación. Esta función social de las redes la explica muy bien Jaime Royero que define las redes sociales como:

“el conjunto de personas, comunidades, entes u organizaciones que producen, reciben e intercambian bienes o servicios sociales para su sostenimiento en un esquema de desarrollo y bienestar esperado. Dicho bienestar es mediatizado por los avances en el campo de la ciencia y la tecnología producidos y ofrecidos en su valor social y mercantil a las personas o grupos de ellas, en un territorio y en unas condiciones económicas sociales determinadas. Estos intercambios se dan a nivel local regional, nacional, internacional y global” (2007).

En España, el Observatorio Tecnológico del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación de Profesorado (INTEF) en el “Monográfico: Redes Sociales” escrito por Isabel Ponce en el 2012 las define como:

“estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros” (2012).

Los sitios de redes sociales permiten a los usuarios que se dan de alta al servicio, la posibilidad de conectarse con sus amigos e hacer nuevas amistades, escribir mensajes, compartir contenidos de muchos tipos y lo que más importa, crear una comunidad (red social) sobre intereses similares o conexiones de varios tipos.

La primera definición de los sitios de redes sociales (*social network sites*) aceptada por la literatura científica apareció en el *Journal of Computer Mediated Communication* por Danah Boyd y Nicole Ellison:

“We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site” (Boyd y Ellison, 2008: 211).

1.2.2. Los primeros sitios de redes sociales hacia el reinado de Facebook, Google y Twitter

Según Boyd y Ellison (2011), características básicas de las redes sociales son la de crear un perfil más o menos público, crear listas de amigos y poder añadir otros nuevos, así que no se puede definir red social al sitio classmates.com nacido en el 1995, y por muchos considerados como el primer sitio de red social, que tenía como finalidad la de

ayudar a la gente a encontrarse con los ex compañeros de clase pero no permitía crear un perfil público.

El sitio Six Degree (sixdegree.com), evidentemente inspirado en la teoría de Milgram (1967) y nacido en el 1997, es generalmente reconocido como primer sitio de red social (Boyd y Ellison, 2008: 214)”.

Este sitio de hecho ofrecía a sus afiliados el crear un perfil personal, enviar mensajes instantáneos, invitar a amigos para darse de alta y conectarse a grupos, logrando acceder a los perfiles de otras personas hasta el sexto grado, y para utilizar las palabras de la MacroView, SixDegree habría ayudado sus usuarios en “find the people you want to know through the people you already know” (Foroohar, 1997).

El sitio Six Degree, cerró en el 2000, porque la tecnología todavía no permitía una navegación veloz y el intercambio de muchos datos y efectivamente el uso de Internet aún no estaba tan extendido. Para su mismo creador Andrew Weinreich el sitio SixDegree estaba evidentemente demasiado avanzado a su tiempo, y al final de los años noventa las conexiones de los usuarios eran demasiado lentas, faltaban las fotografías (todavía eran pocas las cámaras digitales), y eran muy costosos los servidores que necesitaba para funcionar (Kirkpatrick, 2011: 69).

Aunque muchos otros sitios de redes sociales nacieron a finales de los años noventa, solo en los primeros años del 2000 fueron lanzados los sitios que hicieron la historia de los medios sociales (figura 11).

Después de unos años la tecnología estaba lista para satisfacer las expectativas de los usuarios que exploraban por primera vez la posibilidad de comunicación a través de medios de comunicación social y ordenadores más potentes y con conexiones ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) que alcanzaban incluso los 8.0 Mbit/s.

En el 1999 fue lanzado LiveJournal, un sitio de *weblog* que permite a los usuarios de crear un diario en línea aunque muchas características distinguen LiveJournal de los otros sitios para *bloggers*, como la “página de amigos” (*Friends Page*) y una lista de los post más recientes de los *bloggers* agregados por un usuario a su lista de amigos, transformando el LiveJournal en una comunidad de blogs interconectados y muy cerca de una red social.

Friendster nace en el 2002, como el primer sitio de red social de verdadero éxito, donde se podía buscar nuevos amigos entre los amigos de tus amigos y buscar también pareja. Friendster consiguió alcanzar, en solo un año, 7 millones de usuarios aunque con el crecimiento de su popularidad, el sitio encontró dificultades técnicas y límites en la organización de la comunidad.

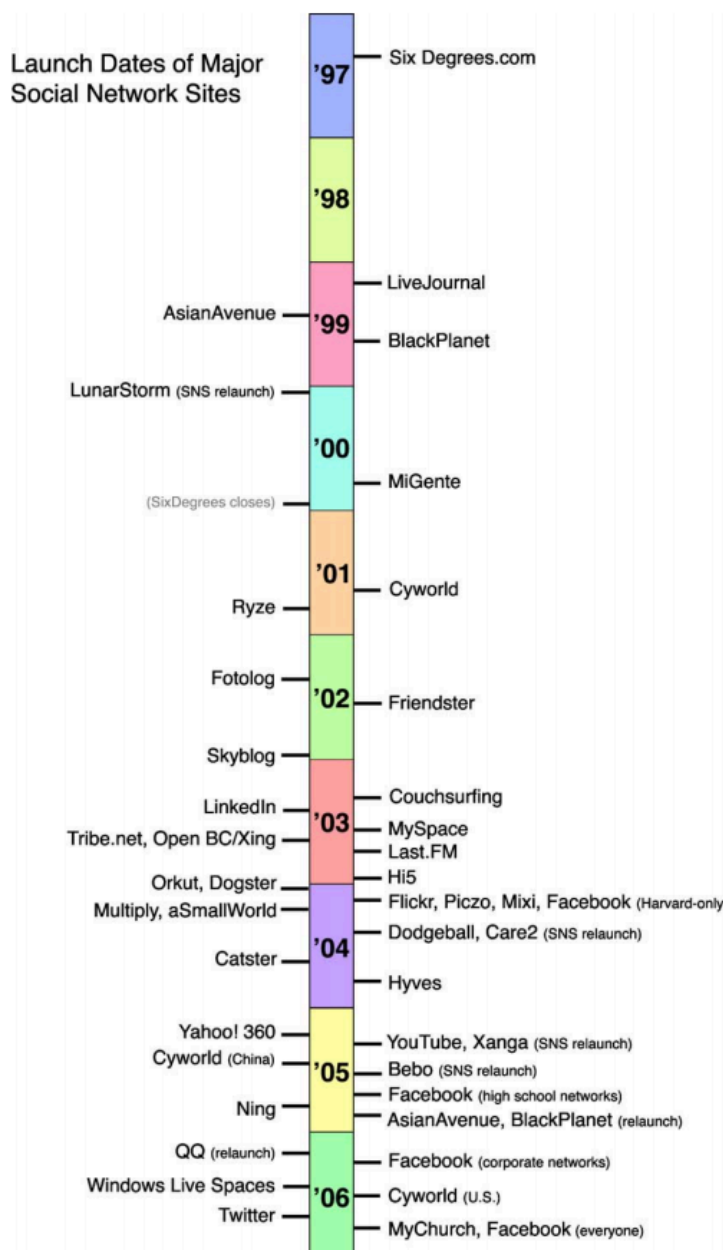


Figura 11: Línea del tiempo de las primeras redes sociales. Fechas de lanzamiento de los sitios de redes sociales hasta el 2006

Fuente: Boyd y Ellison, 2007

Friendster de hecho no permitía a los usuarios ver perfiles de las personas que estaban a más de cuatro grados de distancia (amigos-de-amigos-de-amigos-de-amigos) y con el fin de ver otros perfiles, los usuarios comenzaron a añadir desconocidos atrayentes incluso creando perfiles falsos que representaban celebridades. Todo esto llevó Friendster a cancelar los perfiles falsos y muchos de los usuarios estadounidense escaparon, mientras siguió siendo muy popular en los países asiáticos, donde alcanzó hasta los 90 millones de usuarios activos, hasta su cerrada en el 2015.

Desde el 2003 muchos nuevos sitios de redes sociales fueron lanzados, tanto que el analista Clay Shirky acuñó el término YASNS: “Yet Another Social Networking Service” para subrayar el tamaño del fenómeno (Boyd y Ellison, 2007: 216).

Aunque la mayoría de los nuevos sitios de redes sociales, nacidos en los primeros años del 2000, era de tipo horizontales, o sea dirigidos a un público genérico (MySpace 2003, Hi5 2003, Netlog 2003, Facebook 2004, Orkut 2004, Bebo 2005, MSN Space 2004 y otros) para crear relaciones entre personas con el intento de repetir el éxito de Friendster, nacieron también muchas redes sociales temáticas, como las de tipos profesionales (LinkedIn 2003, Xing 2003 y Viadeo 2004), redes sociales para compartir contenidos vídeo (YouTube 2005, Vimeo 2004, Dailymotion 2005), fotos (Fotolog 2002, Flickr 2004, Instagram 2009, Pinterest 2010) y música (Last.fm 2002, Grooveshark 2006).

Muchos de los usuarios huidos de Friendster llegaron a MySpace, el sitio de red social lanzado en 2003 y pronto convertido en el favorito entre los jóvenes y adolescentes. Por primera vez un sitio permitía también a los menores de crear un perfil usuario, por lo que MySpace conseguí atraer los usuarios de las otras redes sociales. Esta red social permitía a sus usuarios de crear perfiles personales o de grupos, escribir un blog, cargar fotos, vídeos y files mp3; por esta razón, los perfiles de MySpace fueron utilizados mucho por las bandas de música que abrieron sus perfiles para promocionar su trabajo y contactar con su público. La posibilidad de personalizar la página personal añadiendo código HTML permitió a los usuarios de crear el propio espacio con gran libertad y creatividad en verdadero “espíritu 2.0”.

En el 2004, desde una habitación de la universidad de Harvard, Mark Zuckerberg, junto a sus compañeros de estudio, lanza Facebook que en un primer momento tenía como

función la de crear los perfiles en línea de los estudiantes y apoyar, en un primer momento, a las redes universitarias, y posteriormente también a los estudiantes de secundaria (Cassidy, 2006). Desde el 2006, Facebook fue abierto a cualquier usuario de por lo menos 13 años, con una cuenta de correo electrónico.

A diferencia de sus predecesores, Facebook no tenía una finalidad precisa (por ejemplo, buscar amigos y organizar citas, como en el caso de Friendster), y no se centraba en un interés específico (como la música en MySpace), sino, como se indica en su página de inicio sesión, “Facebook te ayuda a comunicarte y compartir con las personas que forman parte de tu vida”. Comunicar y compartir, los imperativos de la Web 2.0 y de la *sociedad red*.

El éxito de Facebook se debe al desarrollo y uso masivo de aplicaciones, no solo propias sino creadas por desarrolladores externos a través de la plataforma lanzada en el 2006. Funciones como el botón *Share* o *Like* y aplicaciones como *Photos*, *Notes*, *Newsfeed*, *Facebook Ads*, *Facebook for Mobile* y *Facebook Chat*, han mejorado la experiencia de los usuarios en esta red social, poniéndola también en conexión con otros servicios web.

En el 2008 Facebook alcanzó los 120 millones de usuarios activos y fue traducida en 21 otros idiomas, entre los cuales el español, hasta a volverse un imperio de la comunicación y comprar los sitios de redes sociales Instagram en el 2012, y el coloso de la mensajería WhatsApp en el 2014 por la cifra astronómica de 19 billones de dólares.

En Octubre 2016 Facebook anunció el lanzamiento global de *Workplace*, una versión de la red social dirigida a las empresas que incluye además de las funcionalidades que ya se conocen, otras implementadas *ad hoc* (*Multy-Company Groups* y *Analytics*).

En el 2005 nació la plataforma web YouTube con la publicación del primer vídeo *Me at the zoo* (Yo en el zoológico) cargado por uno de sus fundadores Jawed Karim. El medio social YouTube permitió pronto la incorporación de sus vídeos en otros sitios web, y también de generar el código HTML necesario, así que el tráfico de YouTube creció mucho desde el momento que la gente empezó a incluir en su propia página MySpace vídeos de YouTube.

Ya en el 2006 YouTube anunció que sus páginas eran visitadas alrededor de 2000 millones de veces cada día y que eran 65 mil los nuevos vídeos añadido cada 24 horas. En el verano del año 2006 YouTube era uno de los sitios web más visitado de los

Estados Unidos y este gran éxito llevó al coloso Google a la decisión de comprarlo por 1,65 billones de dólares.

En el 2006 fue lanzada la red social española Tuenti dirigida a los adolescentes y basada en la localización geográfica en tiempo real, que llegó a ser muy popular entre los años 2009 y 2012 hasta ser llamada “el Facebook español” (El País, 2007). Hoy Tuenti, a causa de la total inactividad de los 20 millones de usuarios registrados y que siguen teniendo millones de foto cargadas en los servidores de la empresa, cerrará su función de red social para dedicarse a la telefonía móvil.



Figura 12: El tuit de Chris Messina en el cual propone el uso del hashtag.

Fuente: <http://www.ibtimes.co.uk/twitters-8th-birthday-history-tweets-1441085>

El 21 marzo del 2006 @jack lanza el primer tuit de la historia, rituiteado 66.000 veces: “just setting up my twttr”. El autor es Jack Dorsey, fundador de Twitter y hoy seguido por más de 3 millones de *followers*. Nacido sobre todo para el uso con el móvil, su nombre era *twttr* fácil de escribir con las teclas del teléfono 8-9-8-8-7 y derivado de la palabra ingles “Twitter” (gorjeo)

que más tarde se convirtió en su nombre. Twitter es considerada una red social de *microblogging*, en la cual los usuarios pueden comunicarse con otros usuarios a través de, a lo más, 140 caracteres y enviarlos a través de sitios web, de SMS y de correo electrónico.

Desde el 2007 Twitter ganó el premio *South by Southwest Web Award* en la categoría de blog y creció mucho en su popularidad incluso gracias a la añadidura de las funciones retweet y hashtag (#) propuesto por el usuario Chris Messina (figura 12).

La capacidad de vehicular las informaciones rápidamente y sin filtros es el punto de fuerza de esta red social que ha permitido a ciudadanos testigos de eventos en primera persona de comunicar advenimientos al mundo antes de cualquier otro medio profesional de comunicación de masas.

Desde el 2009 Twitter tiene una versión en español traducida de forma no lucrativa por los mismos usuarios (El País, 2009), y en el 2015 lanza la aplicación Periscope, con la

cual los usuarios pueden registrar y transmitir un vídeo en tiempo real en su muro de Twitter.

El mismo coloso Google, fundado en el 1998 como motor de búsqueda, intentó más de una vez competir con Facebook con las plataformas Orkut (2004-2014), Google Friend Connect (2008-2012), Google Buzz (2010-2011) y en el 2011 por fin puso en marcha la red social Google+ (Google Plus) que incluía importantes novedades en comparación con las precedentes ya renombradas.

Google+ ofrece por ejemplo la posibilidad de iniciar sesiones audio y vídeo a través de la aplicación multiplataforma *Hangouts*, un servicio de mensajería instantánea que tienen lugar en salas virtuales en la que se puede compartir vídeos, audios, imágenes y hablar al mismo tiempo con hasta 15 personas, utilizando el micrófono y la cámara web. El sistema de contactos está organizado y dividido en "círculos" que pueden ser libremente creados y modificados por el usuario, sistema que tiene como objetivo lograr un buen nivel de privacidad.

Hasta hoy Google+ no ha llegado a alcanzar los números de Facebook aunque los usuarios activos crecieron significativamente hasta llegar a unos 500 millones en el 2013, además en este número están incluidos los usuarios de YouTube, del servicio de correo Gmail y de todos los servicios de Google, usuarios que quizás nunca han visitado la red social (Miller, 2014).

De toda manera, por cuantas diversas redes se han creado, unas permanecen y otras han desaparecido y hasta la actualidad, los principales competidores a nivel mundial son: Facebook, Twitter, Google+, YouTube y Instagram.

1.2.3. Clasificación de las redes sociales

Según el análisis de Alexa¹⁰ serían más de 300 las redes sociales activas y la lista cambia diariamente. Nuevas redes sociales nacen y se convierten en populares dentro de un plazo muy corto mientras otras sufren un colapso y mueren. Las redes sociales aún más incluyen diferentes servicios y van a modificarse en el tiempo así que su clasificación es una impresa muy difícil y está siempre en modificación.

Desde el nacimiento y la difusión de las redes sociales en línea, han sido muchas las tentativas de su definición y ordenamiento bajo diferentes puntos de vista: características, funcionalidades, contenidos, tipología de usuarios a los cuales están dirigidas, etc.

Una definición es la de Isabel Ponce (2012), quien en su trabajo monográfico las divide en redes sociales horizontales y verticales. En detalle las redes sociales horizontales (Facebook, Hi5, Google+, Netlog etc.) se basan en crear una red de contactos sin un propósito definido y están dirigidas a un público genérico, mientras las verticales están dirigidas a usuarios con específicos intereses (profesionales, identidad cultural, aficiones, viajes etc.), distinguidas según el contenido compartido (fotos, vídeo, música, presentaciones, lectura etc.) o actividad ofrecida (juegos, microblogging, geolocalización etc.). El Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) en su Estudio sobre el conocimiento y uso de “Las Redes Sociales en Internet” (Urueña et al., 2010) hace una primera importante distinción entre las redes sociales directas y indirectas.

En las redes sociales indirectas los usuarios no suelen tener un perfil visible y existe un individuo o un grupo que controla la información y los contenidos de esta tipología de red. Pertenecen a las redes sociales indirectas los Foros y los Blogs.

¹⁰El Alexa Internet Inc. es una subsidiaria estadounidense de Amazon.com que se ocupa de estadísticas. Su sitio web alexa.com provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking. (Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/AlexaInternet>)

Tabla 1: Clasificación de redes sociales. Fuente: elaboración propia según el modelo de ONTI (Urueña et al., 2011)

Según finalidad	Según modo de funcionamiento	Según grado de apertura	Según nivel de integración
De ocio <i>(con finalidad de entretenimiento y relaciones)</i>	De contenidos <i>(basadas en la publicación de contenidos escritos o multimedia aún sin necesidad de tener un perfil)</i>	Públicas <i>(abiertas a cualquier tipo de usuario)</i>	De integración vertical <i>(usuarios con mismos interés o pertenencia profesional)</i>
De uso profesional <i>(finalidad de promoción y actualización)</i>	Basada en perfiles: personales/profesionales <i>(con necesidad de tener un perfil sea personales que profesionales para emplear todas las funciones)</i>	Privada <i>(solo puede acceder por pertinencia a un grupo específico)</i>	De integración horizontal <i>(sin ningún específico interés comun)</i>
	Microblogging <i>(para compartir y comentar pequeños paquetes de información)</i>		

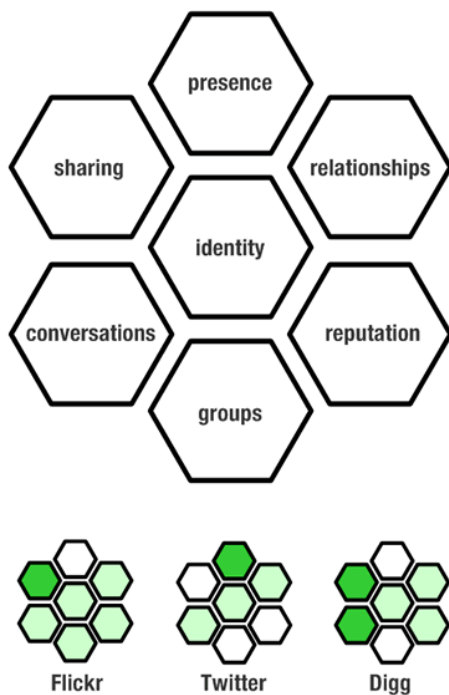


Figura 13: El sistema de bloques hexagonales

Fuente : Smith, 2007

Las redes sociales directas son aquellas donde los usuarios, para ser incluidos en la red, crean perfiles a través de los cuales comparten intereses comunes e interactúan con los otros usuarios en iguales condiciones.

En dicho estudio las redes sociales directas se clasifican también por otras características que se muestran en la tabla 1.

Si Sue Black y Joanne Jacobs (2010) han reflexionado sobre la evolución de las redes sociales que siguen y se modifican según la interacción con los usuarios y la experiencia colectiva, y han limitado sus clasificación a seis variantes de medios sociales, son siete las cualidades de las redes sociales para la interesante clasificación proporcionada por Gene Smith que nos explica:

“I came across a useful list of seven social software elements. These seven building blocks—identity, presence, relationships, conversations, groups, reputation and sharing—provide a good functional definition for social software. (2007)”

En detalle Smith ha puesto en evidencia aquellas que para él son las seis fundamentales características que diferencian las redes sociales entre ellas (figura 13).

No todas las redes sociales cumplen las seis, aunque la mayoría de ellas tienen tres o más de estas características que citamos aquí traducida en castellano:

Identidad: la manera de identificar de manera única los usuarios en el sistema de la red.

Presencia: la manera de conocer quien está en línea y disponible aún en proximidad.

Relación: la manera de definir la relación entre dos usuarios.

Conversación: la posibilidad de comunicar a otras personas a través del sistema de la red.

Grupos: la posibilidad de formar comunidades de intereses comunes.

Reputación: la posibilidad de conocer la reputación de las otras personas que pertenecen a la red.

Compartir: posibilidad de compartir contenidos que son importantes para los participantes de la red.



En su gráfico incluye la representación de las tres redes sociales Flickr, Twitter y Digg según el esquema de los bloques hexagonales.

En los últimos años se hicieron muchas clasificaciones graficas de las redes sociales, dos de la cuales son consideradas como la más fiables por la literatura científica (Kaur 2015): *Stagaficorfish*,

Figura 14: El diagrama de "starfish"

Fuente: <http://scobleizer.com/social-media-starfish/>

Conversation Prism y Social Media Landscape.

La primera tipología de esquema de clasificación fue realizada en 2007 por Robert Scoble quien representó el mundo de las redes sociales como una estrella de mar (figura 14).

Podemos definir su trabajo como la base de la que han nacido muchas otras representaciones más amplias.

El diagrama de *Starfish* como dice la palabra misma, es una representación de la forma de estrella de mar, donde se representan 12 tipos diferentes de redes sociales según su enfoque: vídeo, fotos, blogs, eventos, herramientas de colaboración, wikis, audio correo electrónico, SMS, blogs, microblogs, redes sociales personales. Para cada clase, se identifican las principales redes sociales.

THE CONVERSATION PRISM

Brought to you by
Brian Solis & JESS3

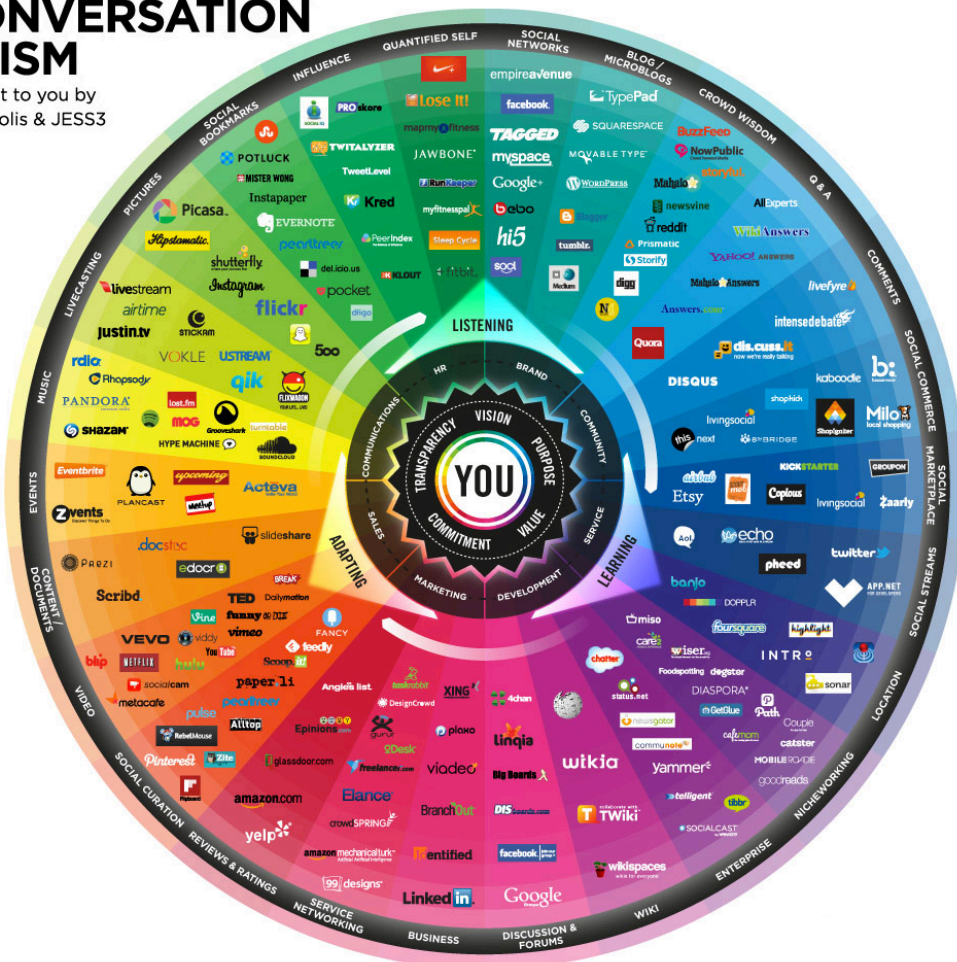


Figura 15: Conversation Prism 2014

Fuente: <http://www.briansolis.com/2013/07/you-are-at-the-center-of-the-conversation-prism/>

Inspirado al diagrama de *Starfish*, Brian Solis creó en el 2008 *The Conversation Prism*, un gráfico para categorizar las redes sociales y sus servicios. Solis dividió las redes sociales en 22 categorías, cada una de las cuales parecían como un pétalo de una flor que acaban con un puñado de marcas.

El primero intento de Solis fue el de mostrar el tamaño de este fenómeno y como las redes sociales se habían expandido más allá de las redes más citadas como Facebook, Twitter, YouTube, Flickr etc. Desde aquella primera versión, Solis siguió realizando nuevas versiones del prisma hasta la última 4.0 publicada en su blog en el 2013 (figura 15).

Este gráfico con forma de caleidoscopio es para Solis “one of the industry’s most comprehensive visual studies of how we use networks and how that changes over time” (2013). Un mundo siempre en evolución que el mismo autor no piensa poder representar en lo completo y que tiene como eje una composición de cuatro círculos concéntricos que representan un ciclo continuo de renovación. El centro de la composición tiene una sola palabra *you* (tú) como punto de partida de la conversación que sigue según los siguientes halos.

En su *Social Media Landscape 2016*, el experto de redes sociales Frederic Cavazza (2016) representa las redes sociales como un sistema complejo en el cual conviven las diferentes plataformas. A su centro se insertan las tres más grandes Redes Sociales es decir, Facebook, Twitter y Google +, que ofrecen al usuario un número muy alto de funcionalidades y representan hoy en día un oligopolio en las redes sociales.

En particular Facebook y Google, con sus recientes adquisiciones, han logrado construir un conglomerado de todo lo que los usuarios necesitan: información, entretenimiento, servicio de comunicarse y compartir.

Frederic Cavazza nos proporciona también su definición de las redes sociales:

“Social media are a set of online services to publish and share content, to exchange messages of any type, to host conversations, to collaborate and allow individuals and groups to gather for personal or professional purposes” (2016).

En sus primeras versiones del *Social Media Landscape* (2008-2015), Cavazza utilizó un círculo para su diagrama, mientras en el diagrama del 2016 elige un hexágono para reflexionar mejor los diferentes servicios incluidos (figura 16).

Social Media Landscape 2016



Figura 16: Social Media Landscape 2016

Fuente: Blog de Fred Cavazza disponible en: <https://fredcavazza.net/2016/04/23/social-media-landscape-2016/>

El sistema de las redes sociales definido por Cavazza (2016) puede dividirse (otra vez) en 6 usos principales:

1. **(Publishing) Publicar** a través de plataformas de **blogs** (*WordPress, Blogger, TypePad, Live Journal, Medium, SquareSpace* etc.), **wikis** (*Wikipedia, Wikia* etc.) y sistema de **publicación híbrido publishing/sharing** (*Tumblr o MySpace*);
2. **(Sharing) Compartir** con plataformas **vídeo** (*YouTube, Vimeo, Vevo, Vine, Daylimotiony la china YouKu*), plataformas de **documentos** (*SlideShare, Scribd* etc.), plataformas de **fotos** (*Instagram, Flickr, Imgur* etc.), plataformas de **imágenes** (*Pinterest, Fancy, Ello, Behance* etc.), plataformas de **música** (*Spotify, Deezer, SoundCloud* etc.), plataformas de **enlaces** (*Delicious, Sccop.it* etc.) y plataformas de **localización** (*Foursquare, Swarm* etc.);
3. **(Messaging)** Plataformas de **mensajería** de empresas occidentales (*WhatsApp, Facebook Messenger, iMessage, Hangouts, Telegram, Skype, SnapChat, Viber* etc.) y de asiáticas (*WeChat, Line, KakaoTalk* etc.)
4. **(Discussing)** Plataformas de conversación occidentales (*Github, Quora, Reddit, 4chan, Muut* etc.) y asiáticas (*Sina Weibo, Tencent Weibo, Tieba Baidu* etc.);
5. **(Collaborating)** Herramientas de comunicación profesionales (*Slack, HipChat, TalkSpirit, Caliber* etc.) y de colaboración (*Yammer, Chatter* etc.)
6. **(Networking)** Redes sociales profesionales (*LinkedIn, Viadeo, Xing, Plaxo* etc.), redes sociales de nicho (*Ning, Nextdoor, Houzz* etc.), redes sociales generales (*TAGged, StudiVZ, VKontakte, Facenama* etc.)

1.2.4. Penetración de las redes sociales en el mundo y en España

El notable desarrollo de Internet, tanto en número de usuarios, tanto en sus aplicaciones, que ahora impregnan todos los aspectos de nuestra vida diaria, el crecimiento exponencial de las redes sociales, junto con la miniaturización de los dispositivos de hardware y la proliferación de las conexiones móviles, son los factores que en conjunto definen la nueva sociedad de la comunicación.

Las redes sociales se han vuelto cada vez más una extensión natural de la vida de muchas personas y su propagación está aumentando, tanto en términos de acceso a las plataformas, como de tiempo pasado en ellas.

1.2.4.1 Datos globales de penetración de Internet y las redes sociales

Según los datos proporcionados por el portal *Internet World Stats*¹¹ por lo que respecta a la penetración global de Internet (figura 17), en el quinquenio 1995-2000 los usuarios en el mundo han crecido de 16 a aproximadamente 400 millones.

Aún en 2005 el dato que transitaba por el mil millones de usuarios correspondía, de hecho, a poco menos del 10% de la población mundial, destacando ya una profunda brecha tecnológica y socioeconómica en la accesibilidad a Internet en diferentes partes del mundo.

En el 2016 los usuarios globales de Internet son circa 3 milardos y medio y desde el 2000 han crecido en término medio de unos 905.9%. En esta evolución, los países occidentales, especialmente los Estados Unidos (con una penetración del 89% de la población total) y Europa (con unos 73,9%) han mantenido un crecimiento constante durante los veinte años de Internet.

Se puso de relieve, sin embargo, el crecimiento exponencial y repentino de algunos países de Asia oriental y especialmente en África, con un índice de penetración de 28.7% y crecimiento de 7448.8%.

ESTADISTICAS DEL INTERNET Y DE LA POBLACION MUNDIAL - 2016						
Regiones	Poblacion (2016 Est.)	Usuarios Dic. 31, 2000	Usuarios Mar. 31, 2016	Crecimiento % (2000-2016)	Penetración (% Población)	Facebook Junio 30, 2016
Africa	1,185,529,578	4,514,400	340,783,342	7,448.8 %	28.7 %	146,637,000
Asia	4,052,652,889	114,304,000	1,801,512,654	1,476.1 %	44.5 %	559,003,000
Europa	832,073,224	105,096,093	614,979,903	485.2 %	73.9 %	309,576,660
Medio Oriente	246,700,900	3,284,800	141,489,765	4,207.4 %	57.4 %	76,000,000
Norte America	359,492,293	108,096,800	320,067,193	196.1 %	89.0 %	223,081,200
Latinoamerica / Caribe	626,054,392	18,068,919	384,751,302	2,029.4 %	61.5 %	296,636,180
Oceania / Australia	37,590,820	7,620,480	27,540,654	261.4 %	73.3 %	18,239,110
TOTAL MUNDIAL	7,340,094,096	360,985,492	3,631,124,813	905.9 %	49.5 %	1,679,433,530

Figura 17: Estadísticas del Internet y de la población mundial 2016

Fuente: www.internetworldstats.com

¹¹ www.internetworldstats.com

Solo en el último año (2016) el número global de los usuarios Internet ha crecido un 10% y buena parte de este dato se debe reconducir al crecimiento de las conexiones móviles y de los usuarios activos en las redes sociales.

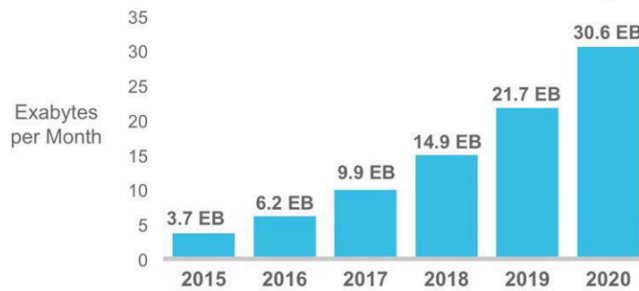


Figura 18: Pronóstico global de tráfico móvil de datos per mes

Fuente: Cisco, 2016. www.cisco.com

Sin embargo, el dato de los accesos a Internet a través de dispositivos móviles es lo que más crece y se estima que en el año 2019 el tráfico Internet a través de los móviles representará más de la mitad del global.

Según los datos de Cisco (2016), el tráfico de datos móviles,

medido en byte, ha crecido 4.000 veces en los últimos 10 años y casi 400 millones de veces en los últimos 15 años. Las redes móviles llevaban menos de 10 gigabytes por mes en 2000 y menos de 1 petabyte por mes en 2005 hasta alcanzar 3.7 exabytes¹² per mes en el 2015 y con una previsión nada menos que de 30.6 exabytes en el 2020.

Además, con la difusión de los dispositivos móviles, que permiten estar conectados cada momento y desde cualquier lugar, ha crecido también la utilización de las redes sociales, es decir que cada vez son más las personas que hacen servir estos sitios para mantenerse en contacto con amigos o compañeros de trabajo, para compartir algún contenido, idea o sentimiento, para informarse o formarse una opinión política y cultural, para participar en algún debate, para tener información acerca de temas o eventos de interés, para crear grupos con los cuales estar conectado de manera directa y simple.

La difusión de las redes sociales ha alcanzado tal nivel de penetración en las costumbres de las personas, que muchos expertos (Cantelmi & Talli, 2009; Buffardi, 2008) afirman que un constante y mayor uso de las redes sociales y de la Red fomenta la *cultura del narcisismo* (Cantelmi y Tatti, 2011: 41), especialmente en la necesidad de un enfrentamiento continuo para obtener la aprobación y confirmación de los demás, sin

¹² Un exabyte equivale a mil millones de gigabytes y mil petabytes.

cuidar demasiado la privacidad. En cualquier caso la difusión de las redes sociales no ha dejado de avanzar nunca, tanto que cualquiera que quiera comunicarse o promocionarse al mayor número de personas, elige, entre otros, el medio de las redes sociales

A partir de los años 2008-2009, también las empresas y las instituciones, así como los museos, empezaron a explotar las redes sociales para finalidad de promoción.

En las estadísticas *Digital 2017* (figura 19) respectiva a enero 2017, proporcionada por la agencia inglesa *We are social* (www.wearesocial.com) en forma de presentación en línea¹³, todos los datos analizados son en crecimiento respecto al 2016, y en particular, los usuarios de las redes sociales son pasados desde 2.307 a 2.789 millones, con una penetración del 37% en la población mundial. En la gráfica es evidente como los usuarios de móviles son más que los usuarios de Internet, con una penetración que alcanza el 50% de la población y de estos el 34% utiliza los móviles para acceder a las redes sociales.



Figura 19: Estadística global Digital 2017

Fuente: wearesoacial.com

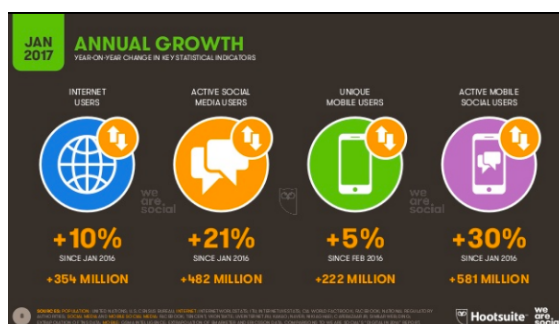


Figura 20: Crecimiento anual

Fuente: wearesoacial.com

En el gráfico *Annual Growth* (figura 20), se evidencia como el número de los usuarios Internet global ha todavía crecido de unos 50%, mientras crecen de unos 10% los usuarios activos (usuarios únicos que han interactuado con el sitio web por los menos una vez en el periodo analizado) en las redes sociales.

El dato que más ha crecido en el año pasado (+30%), es el de las personas que acceden a las redes sociales a través de dispositivos móviles.

Los datos de tráfico en páginas web efectuado por tipo de dispositivo (figura 21) muestra muy claramente como se tiende a utilizar siempre menos los ordenadores, que bajan de unos -20% y cada vez más los móviles, que crecen de unos +30% para este

¹³ <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview>

tipo de actividad. También es interesante observar la disminución de la utilización de la tableta (-5%), lo que refleja el hecho de que se asocia con el uso de aplicaciones más que de navegación.

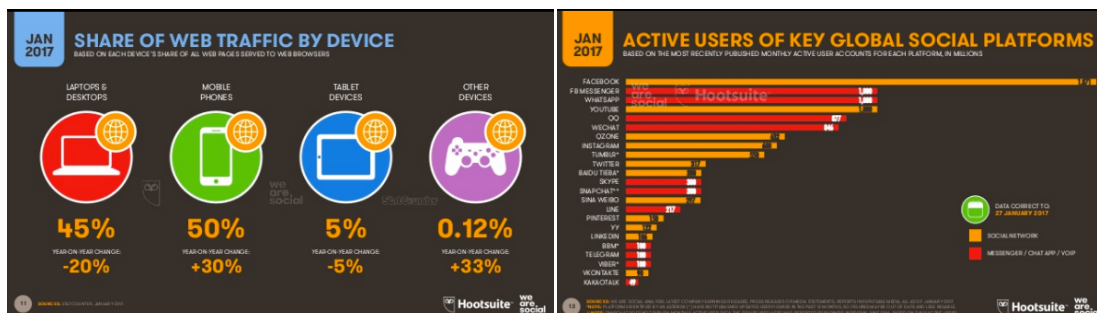


Figura 21: tráfico en página web efectuado por tipo de dispositivo

Fuente: wearesoacial.com

Figura 22: Usuarios activos en las plataformas sociales

Fuente: wearesoacial.com

En el gráfico dedicado a la utilización global de las plataformas sociales (figura 22), el primer dato se refiere a la red social Facebook, la más utilizada en absoluto con más de 1.8 millones de usuarios (eran 1.7 millones en Septiembre 2016¹⁴) ¡datos que equivale a una cuarta parte del mundo! Además es evidente el enorme crecimiento de los servicios de mensajería instantánea: Whatsapp y FB Messenger están a 1 billón de usuarios activo, seguidas por la china QQ y FB Messenger.

También la plataforma de vídeo YouTube alcanza el billón de usuarios activos.

Es china también la red social QZone, la más utilizada después de Facebook y seguida por Tumblr, Instagram y Twitter.

2.2.4.2 Datos de penetración de Internet y de las redes sociales en España

En los datos proporcionado por *We are social* relativos a España (figura 23), los usuarios que utilizan Internet en enero 2017 son 37.87 millones con una penetración del 82% de la población total, 6 puntos más arriba de la media europea de 76% y son más de 50 millones las conexiones a través de móviles o sea el 111% de la población total, que en España cuenta con alrededor de 46 millones de personas.

¹⁴ Fuente: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

os usuarios activos en las redes sociales son 25 millones con una penetración de unos 54%, mientras los usuarios que acceden a las redes sociales a través de los móviles son 22 millones (48% de penetración).

En la confrontación con el año pasado (figura 24), los datos españoles ponen en evidencia un crecimiento de los usuarios activos en Internet (+6%), mientras crece el número de los usuarios de redes sociales (+14%) y de los usuarios que utilizan los móviles para acceder a las redes sociales (+16%), a lo contrario de lo que sucedió en el 2016, cuando estos últimos datos de crecimiento se habían casi parado (0% y +7%).



Figura 23: Estadística usuarios España Digital 2017

Figura 24: Crecimiento digital anual

Fuente: wearesoacial.com

En el análisis de los datos proporcionados por *we are social*, en el cual sólo desde el 2017 está incluida YouTube, en España las redes sociales más utilizadas (figura 25) son YouTube (74%) y Facebook (71%) con 25 millones de usuarios (el 44% de la población y el 94% de los usuarios de redes sociales) seguidas por Twitter (44%). Instagram es la que más aumenta su uso con el +8% de usuarios seguida por Pinterest, +5%¹⁵.

Es preciso señalar el auge de las plataformas de mensajería instantánea como WhatsApp y Facebook Messenger.

Cabe señalar que, por lo que respecta a la tipología de usuarios que utilizan Facebook en España (figura 26), la mayoría son usuarios de edad comprendida entre los 35 y 44 años y mujeres, seguidos por jóvenes de 25-34 años. Facebook no es muy utilizada por los más jóvenes (13-17 años) ni entre los mayores de 66 años. Según los datos de la asociación *IAB Spain*, que representa más de 200 empresas y se centra en la

¹⁵ Fuente: <http://www.iabspain.net/>

comunicación digital en España¹⁶, es Instagram la red social preferidas por los adolescentes ya que el 60% de sus usuarios son jóvenes entre 15 y 17 años.

Los españoles se conectan a Internet durante una media diaria de 3:47 desde un ordenador y 1:55 desde un dispositivo móvil. Además están en las redes sociales durante 1 hora y 36 minutos al día (menos respecto al año pasado), mientras que pasan 2:25 en ver la televisión.

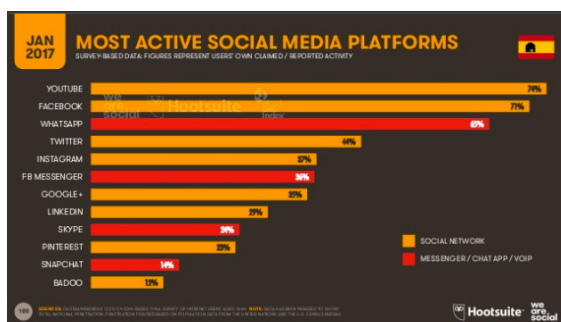


Figura 25: Las plataformas sociales más utilizadas

Fuente: wearesoacial.com

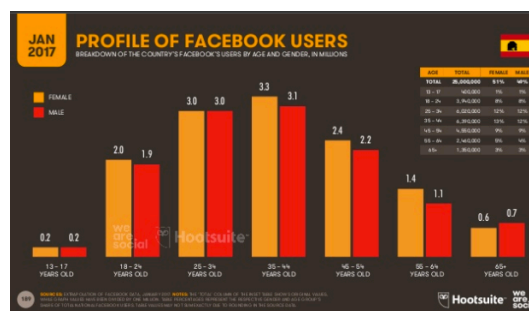


Figura 26: Perfil del usuario Facebook

Fuente: wearesoacial.com

En su interesante *Estudio Anual de Redes Sociales 2016*, la *Iab Spain* (actualizada en abril 2016) nos proporciona también los datos relativos a la valoración de las redes sociales (figura 27) y a la preferencia por parte de los usuarios (figura 28). En el informe, a la pregunta “En una escala de 1ª a 10, en donde 1 es el mínimo y 10 el máximo, ¿cuál es tu nivel de satisfacción con las redes sociales?” los niveles de satisfacción más alto lo han conseguido WhatsApp y YouTube, seguidas de Spotify y Instagram. Por lo que respecta a la preferencia, a la pregunta ¿cuál es la que más te gusta?, los usuarios han indicado, de manera decidida, WhatsApp y Facebook como las redes sociales preferidas, las dos con un 38% de preferencias, y seguidas por Youtube, con el 8%, Twitter (6%) y Instagram (5%).

¹⁶ <http://iabspain.es/iab-spain/quienes-somos/>

Por lo que respecta a la frecuencia de uso de las redes sociales (figura 29), otra vez es WhatsApp la que domina con más de 5 horas semanales de uso, seguida por Spotify (social media de música) y Facebook.

El tiempo promedio de 2016 es superior al 2014 con 2 horas y 57 minutos contra 2 y 51.

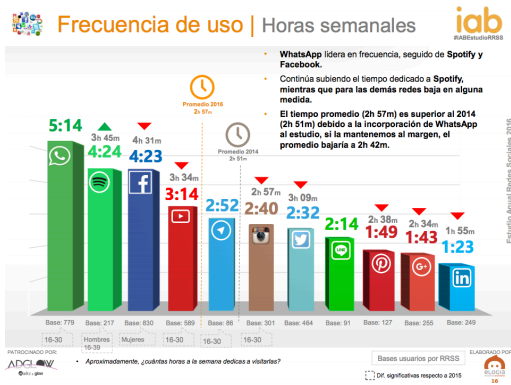


Figura 29: Frecuencia de uso de las redes sociales

Fuente: Iab Spain, 2016

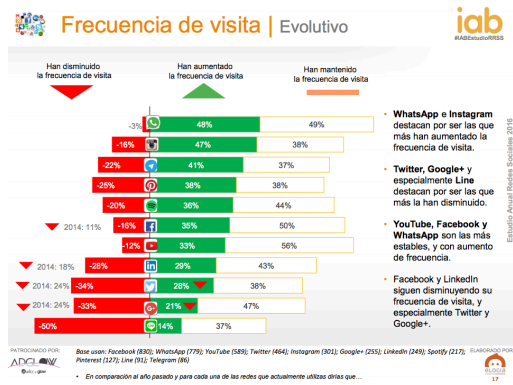


Figura 30: Frecuencia de visita en las redes sociales

Fuente: Iab Spain, 2016

Con respecto al 2014 bajan los datos de frecuencia de uso de muchas de las redes sociales y en particular de Pinterest, Google+ y LinkedIn.

Esta tendencia es confirmada en el gráfico de Frecuencia de visita (figura 30), donde se



Figura 27: Valoración de redes sociales

Fuente: Iab Spain, 2016



Figura 28: Preferencia: Red social que más gusta

Fuente: Iab Spain, 2016

confirman estables en sus aumento de frecuencia YouTube y Facebook y se destacan por un fuerte crecimiento WhatsApp y Instagram mientras las que más han disminuido frecuencia son Google+ y Twitter.

Por lo que respecta a los hábitos de los usuarios en las redes sociales, es importante observar el gráfico de las actividades realizadas en redes sociales (figura 31), que evidencia como el uso principal de los medios sociales continúa siendo “social” y los 79% de los encuestados, en línea con los datos que muestran los medios sociales de mensajería instantánea en primer lugar, afirma que utiliza las redes sociales para chatear y enviar mensajes.

Con el 57% de las preferencias la opción *Ver vídeo y escuchar música*, debido también a la fuerza de YouTube y Spotify, es muy fuerte, mientras pierde un poco de fuerza (-5%) el *comentar la actualidad*.

Por lo que respecta a los intereses de los usuarios en el seguimiento de las marcas en las redes sociales (figura 32), el 35% de los usuarios (la mayoría de los cuales son mujeres), a la pregunta *¿A qué tipo de sectores sigues más en las redes sociales?* responden por el 35% el sector de la cultura (sobre todos mujeres) y tecnología y seguidos por la moda. Otra vez la red social más utilizada para seguir marcas es Facebook para el 81% de los usuarios.



Figura 31: Actividades realizadas en redes
 Fuente: Iab Spain, 2016

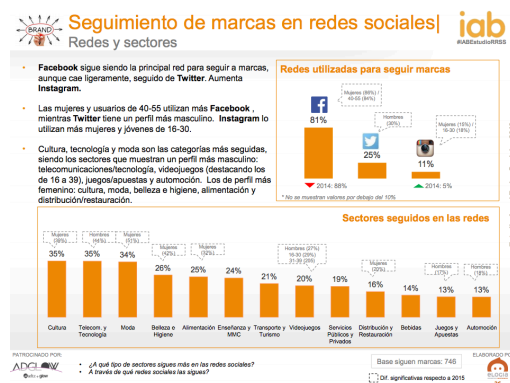


Figura 32: Seguimiento de marca en redes sociales
 Fuente: Iab Spain, 2016

Todos los datos confirman por tanto la tendencia en los últimos años, del constante aumento de usuarios que acceden a Internet, y sobre todo desde dispositivos móviles. Tanto como tendencia global, como española, asistimos a un alza del número de usuarios que acceden a las redes sociales desde móviles. Facebook está firmemente a la cabeza en el ranking de las plataformas sociales más utilizadas, pero es interesante

observar la prevalencia de los sistemas de mensajería como WhatsApp y Facebook Messenger, por lo que cada vez más empresas las utilizan como medio de comunicación para proporcionar información y asistencia a los clientes.

El análisis de las redes sociales se ha vuelto fundamental no solo para comprender más nuestra sociedad, sino para realizar a lo mejor una estrategia de comunicación y de promoción tanto para marcas, empresas, como para instituciones culturales como los museos.

1.2.5. Promoción y mercadotecnia en las redes sociales.

Por los datos anteriores, las redes sociales despiertan un interés siempre más grande, en las empresas como en las instituciones culturales, por el poder que tienen de vehicular contenidos, incluso de forma viral, hacia una red potencialmente sinfín y promover cualquier producto, actividad o evento cultural.

La Web 2.0 y las redes sociales han transformado totalmente el sistema, creando nuevas formas de producción y comunicación donde la relación con el usuario por parte de marcas, empresas e instituciones, está en la base de su éxito. La difusión de un mensaje puede convertirse en viral o sea capaz de expandirse rápidamente. Como un virus, ese mensaje o idea, que es considerada interesante para alguien y por esto compartida y así adelante en una difusión sinfín.

El poder de las epidemias virales es objeto de estudio por parte de Gladwell que ha identificado el “*tipping point*” (punto crítico) como momento decisivo en el desarrollo de una situación que lleva a una progresión imparable (2000).

De hecho el modelo de la *Webcasting* ofrece muchos beneficios a los privados y a las entidades que necesitan difundir informaciones y contenidos.

En este sentido la economía 2.0 y la mercadotecnia se fundan también en el *world of mouth 2.0* (boca a boca 2.0), por lo cual la velocidad a la que el mensaje puede ser transmitido a través de las redes sociales, incluso sin costes, no sigue la progresión de uno a uno del mundo *offline*, sino que se convierte en un mensaje a muchos, lanzado a una velocidad de difusión que antes no se conocía.

En la comunicación unidireccional, que se utilizaba antes de la llegada de las redes sociales, los mensajes generados por las instituciones y por las empresas no proporcionaban *feedback* (reacciones) inmediatas y constantes. Obviamente, la gente hablaba entre sí de los productos, servicios, marcas o experiencia, pero difícilmente lo hacían directamente con aquellos que habían creado ese producto o la campaña promocional.

Estar en redes sociales significa estar expuestos a la opinión pública de manera continua y a menudo sin poder ni siquiera bloquear un mensaje negativo, si este se vuelve viral. Las redes sociales son capaces de lanzar mensajes masivos para difundir contenidos promocionales y lograr la participación activa de los usuarios, aún más con el uso creciente de tecnologías móviles que permiten estar constantemente activos en su participación.

Por eso el *boca a boca*, en su versión digital, es uno de los temas de mayor interés de los estudiosos de redes sociales y elemento fundamental de las estrategias de promoción y *marketing 2.0*. Con el *Word of Mouth Marketing* la empresa o la institución intentan empujar la difusión de su mensaje. Forman parte de este modelo de promoción la estrategia de lo *storytelling* (contar cuentos), del *Influencer marketing* (*marketing* del influyente) y el *Social Listening* fundamental esto para valorar la estrategia.

1.2.5.1 El Word of Mouth, el poder de las conversaciones en redes sociales, la web reputation y el social listening

Para Guadalupe Aguado y Alberto García, en sus trabajo sobre el *marketing viral* en Internet:

“las redes sociales se configuran como un nuevo sistema de entretenimiento y también de información, tomando elementos, recursos y características de los medios tradicionales, pero incorporando tanto un nivel de interacción como un nuevo modelo de negocio. (2009: 42)”

Para los dos estudiosos, a la base de la promoción en redes sociales está el boca a boca (*World of mouth WOM*) o sea (como ya anticipado en el parágrafo 1.1.6.) el proceso por el cual un contenido de interés promocional se difunde por medio de los usuarios que,

de manera espontánea, lo difunden entre sus contactos en una multiplicación que puede volverse viral y por eso de gran impacto. El impacto no solo es debido a los números de las personas a las que se puede llegar, sino a la fuerza que puede tener un consejo u opinión por parte de un “amigo” u otro usuario. Este modelo de comunicación y de promoción se basa en el hecho que el mensaje o la recomendación por parte de un amigo es por cierto más *fiable* de una comunicación promocional de la marca misma. La mayoría de los consumidores considera las opiniones de otros consumidores una fuente de información más atendible para conocer un producto (Aguado y García, 2009).

La difusión boba a boca (también dicha boca a oreja) del “mensaje” es totalmente libre y autónoma y a menudo ni siquiera creada por la marca o la institución a las que se refiere, sino iniciada por el mismo usuario. Cuando el mensaje o el contenido promocional (imagen, vídeo, texto) es realizado por la marca o la institución, aquel contenido no puede ser controlado como se hacía en la comunicación tradicional, de hecho, en la promoción en redes sociales, el contenido/mensaje, así como ha sido empaquetado por las marcas, una vez publicado, puede tomar nuevas formas y ser modificado por los usuarios con sus aportaciones y comentarios. Lo que la marca o la entidad pueden hacer es impulsar la conversación y monitorearla para sacar importantes indicaciones sobre su estrategia de promoción.

Ligado al *WOM (Word of Mouth)* es el *Buzz Marketing (buzz = zumbido)*, o sea la promoción para aumentar el número de las conversaciones (ruido) sobre un determinado producto o servicio y, en consecuencia, para aumentar el reconocimiento y buena reputación.

Para Emanuel Rosen:

“el rumor no tiene que ver con elegantes anuncios publicitarios ni deslumbrantes exposiciones, sino con lo que sucede en las redes invisibles, las redes de información interpersonales que conectan a los clientes entre sí ... El rumor se origina con la experiencia superior del usuario” (Rosen, 2002:28).

Las entidades de cualquier clase no pueden limitarse en una comunicación unidireccional en la cual el mensaje no tiene una reacción inmediata por parte de los usuarios. A través de las redes sociales, tienen que abrirse a un modelo de *marketing*

conversacional en el cual la integración de contribuciones voluntarias por parte de los usuarios y el intercambio de conocimiento no estructurado, generan “conversaciones” siempre más interactivas y rápidas en las plataformas (Twitter, Facebook etc.) del así dicho *Real-Time Web*. (De Felice, 2010).

Con el boca a boca los usuarios se hacen consumidores y promotores al mismo tiempo de lo que comparten en-línea (un producto, un viaje, una destinación incluso un museo), participan en la transmisión de opiniones, vehiculan su demanda de bienes, comparten sus decisiones de compra y, incluso, generan la reputación de cualquier producto o servicio.

Este fenómeno ha sido bien analizado por Charlene Li y Josh Bernoff, autores de *El mundo groundswell* que lo explican con las palabras:

“un fenómeno que denominamos «groundswell», es decir, el movimiento espontáneo de personas que utilizan Internet para comunicarse, experimentar por sí mismas y obtener lo que necesitan de otros: información, apoyo, ideas, productos y capacidad negociadora...El groundswell es amplio y no para de cambiar y crecer. Abarca blogs y wikis, podcasts y YouTube, consumidores que puntúan productos, compran y venden entre sí, escriben sus propias noticias y cierran sus propios tratos” (2008: 12).

Además, los autores explican cómo las empresas y las instituciones no pueden rechazarlo sino deben comprender y aprovechar este fenómeno espontaneo a través de estrategias conscientes.

Desde el clima de las opiniones de los consumidores/usuarios se genera la reputación que en el entorno digital se llama *web reputation*. La reputación en línea es importante tanto como la reputación *offline* porque todo lo que sucede en el mundo de Internet afecta al mundo “real”. Cualquier estrategia de comunicación actuada por empresas, instituciones o personaje público, se apoya en acciones en Internet, además que fuera de la Red, y para usar las palabras de Michael Ritter:

“La reputación es el resultado de lo que las personas han visto, oído, sentido, experimentado y aprendido sobre las personas, empresas o instituciones a lo largo del tiempo, y ese resultado es el que define sus actitudes y expectativas respecto de ellas. La percepción puede ser afectada, positiva o negativamente, tanto por experiencias personales de primera mano como por múltiples

fuentes de información, incluida la comunicación boca en boca, la prensa escrita y electrónica y la información accesible en sus múltiples formas en Internet. (2013: 8)”

En la era de la sociedad digital, en la cual los mensajes pueden viajar a la velocidad de un virus o permanecer desconocidos por falta de atractivo, la reputación puede verse en peligro por un mensaje equivocado o un error de comunicación por parte de la misma marca (estos eventos son definidos *epic fails*).

Para tratar de la mejor manera las estrategias de comunicación y el monitoreo de la reputación de una institución o empresa ha nacido la figura del *Chief Reputation Officer* (CRO) que es responsable de la reputación y de las relaciones con los usuarios.

La interactividad de la Web 2.0 permite con facilidad la personalización de los contenidos hacia los usuarios tanto para una audiencia de masa como para una audiencia dirigida así que el usuario ha vuelto más que nunca objeto de monitorización y de análisis por parte de las entidades que quieren mejorar su actuación y realizar una comunicación eficaz, incluso ganando reputación y provecho.

1.2.5.2. El Digital Storytelling: el contenido es el rey

Entre las herramientas más poderosas para la promoción y comunicación a través de la Web y de las redes sociales, hay el *Digital Storytelling* o sea el “contar historias” en ámbito digital. El poder fascinador de la narración de historias, que existe desde el origen de la narración oral, en el entorno digital se enriquece de las herramientas multimedia y transmedia para facilitar la comunicación y la promoción de marcas y de cualquier mensaje que se quiere difundir a través de redes sociales. En ámbito cultural y museístico, la comunicación basada en el *storytelling*, más allá de finalidad de promoción, tiene finalidades educativas y participativas en la creación de comunidades activas a la cuales se pide explícitamente de contribuir a la narración. Cabe recordar que publicar, o mejor compartir, un mensaje de promoción con una estrategia de *storytelling*, o sea a través de una historia, tiene muchas ventajas: crea empatía, emociona, ayuda a recordar mejor el mensaje, crea fidelización, atrapa la atención de la gente y empuja a compartir con otros el mensaje.



Figura 33: Imagen traída desde el Video "Thank you mom"

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=0ruHOaHrGnQ>

Uno de los ejemplos más exitosos de campaña publicitaria, en la cual se ha utilizado la técnica de *storytelling*, es sin duda la *Thank you Mom* (figura 33) realizada por P&G durante los Juegos Olímpicos de Londres de 2012 (y después rehecha en el 2014 y 2016), en la cual seguimos las

historias individuales de tres atletas desde diferentes lugares del mundo y de sus madres que los siguen y cuidan durante su crecimiento hasta llegar a los Juegos Olímpicos.

Este comercial, que tuvo más de 21 millones de visitas, ganando la “medalla de oro” de la publicidad olímpica, no fue realizado sobre un producto sino sobre valores que todos compartimos y para los cuales podemos encontrar una conexión emocional. Una historia justamente, que puede enganchar más de cualquier mensaje promocional y que puede volverse viral a través de los medios sociales.

Las ideas, las informaciones, las opiniones y los debates tienen en la Web, y sobre todo en la redes sociales, un flujo dinámico, en *real-time* donde los usuarios poseen un papel fundamental, como ejes de este flujo, para crear la reputación de personajes o marcas. De aquí, la importancia del análisis de las conversaciones que los usuarios tienen en línea sobre las marcas o las entidades (Andreassen y Streukens, 2009).

El *social listening* (escucha social) ha logrado mucha importancia en las actividades de mercadotecnia en redes sociales y consta de la recogida de datos (conversaciones, opiniones, comentarios etc.) que los usuarios producen en las redes sociales sobre una marca, empresa o individuo. A través de específicas herramientas de escucha y de análisis de datos, se pueden sacar indicaciones útiles para comprender el *sentiment* (sentimiento) de los usuarios interesados en un servicio o producto e incluso a influenciar esos sentimientos (Sweeney, Soutar e Mazzarol, 2008).

1.2.5.2. Los “influencer” en la difusión de los mensajes

En una economía basada a menudo en las recomendaciones es muy importante crear una buena reputación del producto o del servicio. Entre los factores que determinan el resultado de una buena reputación y de difusión de un contenido en redes sociales a través estrategias de boca a boca, es la presencia en la comunidad de aquellos usuarios llamados *influencer*, o sea personas capaces de orientar opiniones en términos positivos o negativos.

El *influencer* es alguien con miles de seguidores repartidos por las redes sociales, puede ser un *Youtuber* (usuario de YouTube), tener un sitio web, pero en general casi siempre tiene un blog en el que escribe los artículos que comparte. Cada vez que el *influencer* comparte un mensaje, una foto o un vídeo, obtiene una gran cantidad de visualizaciones gracias a la confianza de sus fans.

Generalmente los *influencers* son periodistas y expertos de la industria que pueden dar una enorme visibilidad a cualquier *post*, sitio web, producto o servicio, así como definir el éxito o un fracaso. Tal vez el *influencer* es un personaje público o del espectáculo y a menudo son personas comunes y desconocidas, que de cualquier modo han conquistado muchos seguidores en las redes sociales y una reputación reconocida por muchos.

Una característica importante de estos personajes es no tener (teóricamente) ningún interés en la promoción del producto, así que es percibido como una persona igual a los usuarios y por eso digno de confianza.

Buscar contactos entre los *influencer* para empezar una estrategia de comunicación y promoción es sin duda muy ventajoso, porque pueden poner en marcha el boca a boca y por eso una difusión masiva, incluso viral, del mensaje.

La plataforma Klout¹⁷ mide la popularidad de cualquier usuario a través del *Klout score*. Se trata de una puntuación de 1 a 100 que resume la influencia de un perfil en línea relativamente a la anchura de su red (alcance) y los enlaces que genera (relevancia y resonancia). La plataforma declara que sus cálculos se hacen en base a 400 elementos, entre los cuales se encuentran los datos correspondientes a ocho redes sociales diferentes, las búsquedas en los motores y otras actividades que demuestran la capacidad de compromiso de todos los medios de comunicación social en su conjunto.

¹⁷ <https://klout.com>

Dado que el valor medio de un perfil de banda es de aproximadamente 40 puntos, los usuarios con una puntuación superior a 63 se consideran *influencer*. Por ejemplo Barak Obama tiene una puntuación de 99.

Para cada estrategia de comunicación los *influencer* serán distintos relativamente al contexto en el cual se actúa y las características de los *influencer*.

1.3. Los museos en las redes sociales

1.3.1. El museo y su evolución entre pasado y futuro

La segunda mitad del siglo XVIII es un momento clave en la historia del museo, la

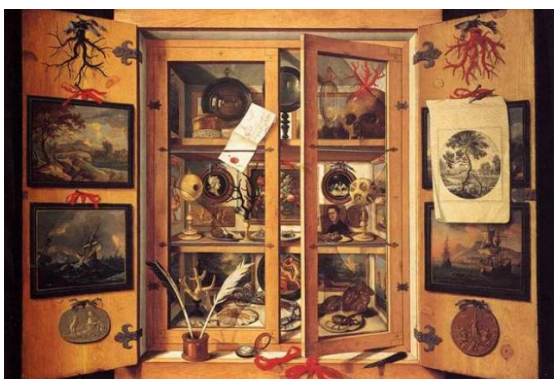


Figura 34: Domenico Remps, Wunderkammer, 1690

Fuente: Wikimedia Commons

etapa en la que se propone como una institución conscientemente destinada y abierta al público. Este momento está signado por el decreto del 30 agosto 1792, aprobado por la Convención nacional francesa y que define eguerramuseo como propiedad de la comunidad. Solo algunos meses después, se inaugura el *Muséum Central des Arts* en Paris, el actual *Louvre*: el museo de la república.

En ese período histórico, caracterizado por el pensamiento ilustrado y atravesado por los profundos trastornos sociales de la Revolución francesa y de las conquistas napoleónicas, vemos atribuir al museo una convergencia de funciones que hoy todavía posee: la conservación de las obras como bienes comunes, la preservación de los valores históricos, el valor didáctico y de deleite, el valor social y simbólico en la representación del prestigio de la patria.

Se superaba la concepción, todavía barroca, de los museos de curiosidades y cosas de la ciencia, dicha también *Wunderkammer* (cuartos de maravilla) (figura 34), que no tenían ningún método de organización, sino más bien el fin de mostrar una multitud de objetos raros y maravillosos a un público privado, como visitantes calificados, colegas y miembros del mismo entorno social.

El museo, en el curso del siglo XIX, conoció un progreso extraordinario por la necesidad de ampliar las colecciones y de preservar la evidencia histórica y, gracias al historicismo dominante, se transformó en un museo monumental “especializado” por diferentes ramas de conocimiento y símbolo del poder del estado al cual pertenecía.

A principio del siglo XX, las vanguardias artísticas empezaron a oponerse a la concepción del museo elitista y de conservación pasiva, que representaba un pasado ya distante de la realidad moderna. La regeneración del museo pasaba por la superación del museo *clásico* erudito y taxonómico, en el cual las ideas de conservación y pública utilidad estaban todavía muy lejos de aquella sociedad dinámica y vital que reclamaba una colocación central en las reflexiones museísticas.

Uno de los mayores sostenedores de la idea de museo concebido para el público, la comunidad y la instrucción, es John Cotton Dana, el fundador del *Newark Museum*, que, en los primeros años del 1900, hablaba de cómo los museos se habrían vuelto en un *community service* (servicio para la comunidad), es decir en organismos vivos con profesores, laboratorios, exposiciones sobre temas actuales y espacios para acoger y ofrecer al público un placer estético y sobre todo conocimiento (1917).

Sin embargo, la manera de considerar el museo cambió de manera significativa después de la Segunda Guerra Mundial, y como bien explica Oscar Navajas Corral este cambio:

“tiene sus raíces en la crisis que sufren estos templos de las musas después de la contienda bélica mundial de los años cuarenta del pasado siglo. Una situación que dejó al hombre huérfano de valores humanos con una necesidad felina por reconstruirse a sí mismo” (2008: 1)

Justamente en el 1946 nace el *Consejo Internacional de Museos* (ICOM), una red de más de 35.000 miembros que representan la comunidad global de los museos y que tiene la finalidad de “garantizar la conservación y la transmisión de los bienes culturales¹⁸”.

En los decenios siguientes, los debates sobre el concepto de museo como institución cultural dan vida a la nueva disciplina de Museología, que como bien explica Georges Henri Rivière, primer director del ICOM, es:

“una ciencia aplicada, la ciencia del museo. Estudia la historia y la función en la sociedad, las formas específicas de investigación conservación física, de presentación, animación y difusión, de organización y funcionamiento, la arquitectura nueva o rehabilitada, los emplazamientos admitidos o seleccionados, la tipología, la deontología” (1993: 36).

¹⁸ Fuente: <http://icom.museum/la-organizacion/misiones/L/1/>

Para Rivière, por lo tanto, la Museología pretendía ser dinámica tal como la sociedad contemporánea, y su finalidad era crear un espacio expositivo diferente del museo tradicional que representase la evolución de la sociedad abriéndose a esa.

La nueva concepción de museo como espacio dinámico de diálogo y de confrontación social y cultural, se consolidó tras la crisis de la institución museística en el 1968; durante este periodo el museo se renueva y toma en cuenta el aspecto social de la institución hacia un modelo de *museo-foro* donde el público y el curador pueden



Figura 35: Visitadores a la exhibición “*The Rat: Man’s Invited Affliction*”. Anacostia Neighborhood Museum, 1969

Fuente: https://siarchives.si.edu/collections/siris_sic_11396

enfrentarse en debates sobre asuntos culturales y artísticos (Cameron, 1971: 53). Entre los ejemplos más famosos hay sin duda el prototipo de museo de barrio *Anacostia Community Museum* de Washington, nacido en el gueto afroamericano, que superaba las tradicionales funciones de conservación, estudio y exposición de las obras, para rediseñar un espacio sin

coleccionar y más bien animado por el diálogo constante con la comunidad que participaba en las actividades expositivas y didácticas del museo. Celebre la exposición *The rat: man’s invited affliction* (figura 35) que respondía a uno de los problemas más sentidos por la comunidad del barrio y en la cual, en lugar de escaparates, habían jaulas llenas de ratones con la finalidad de enseñar a los visitantes el comportamiento de los animales y las consecuencias de tirar la basura en el lugar errado.

En este entorno se desarrolla la teoría y la práctica del *Museo Moderno*, fundado en el encuentro con el arte de su tiempo, en el desarrollo, cada vez más urgente, de exposiciones temporales, en la necesidad de medirse con la experiencia del progreso industrial y con las transformaciones políticas, económicas, culturales y sociales, en síntesis, un museo fundado en la necesidad de compartir con el público los aspectos mudables de la realidad.

Esta atención hacia el público, apareció como una evolución necesaria hacia nuevas formas de entender el papel del museo en 1972, durante la Conferencia de ICOM en Santiago Chile. La resolución de la mesa redonda, sobre el papel y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo (más conocido simplemente como la *Declaración de Santiago*), definió con claridad características y perspectivas del nuevo museo a través de tres postulados básicos.

“La problemática que plantea el progreso de las sociedades en el mundo contemporáneo requiere una visión integral y un tratamiento integrado de sus múltiples aspectos (...) la decisión sobre las mejores soluciones y su ejecución no corresponden a un grupo de la sociedad sino exigen la participación amplia, consciente y comprometido de todos los sectores de la sociedad. El museo es una institución al servicio de la sociedad, de la cual es parte inalienable y tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirven y a través de esta conciencia puede contribuir a llevar a la acción a dichas comunidades, proyectando su actividad en el ámbito histórico que debe rematar en la problemática actual: es decir anudando el pasado con el presente y comprometiéndose con los cambios estructurales imperantes y provocando otros dentro de la realidad Nacional respectiva.¹⁹”

El primer punto de la *Declaración* afirma el rechazo de las concepciones elitistas y excluyentes de la cultura, así como de su composición jerárquica, postulando una concepción holística y difusa del patrimonio cultural. El segundo y el tercer punto subrayan la necesidad urgente de transformar el museo, dominado por relaciones asimétricas de poder y proyectos representativos hegemónicos, en un actor activo en el territorio que no sólo puede preservar y exhibir el patrimonio común, sino también producir la cultura y el capital social a través de la participación de su público.

El *Centre George Pompidou*, dicho también *Beaubourg*, fundado en el 1975, se considera como modelo ejemplar de la transformación hacia los principios del *Museo Total*.

El *Centre Pompidou* adopta una modalidad de comunicación alternativa de dialogo abierto entre público y museo, y por eso capaz de responder a las mutaciones de la sociedad contemporánea, con un conjunto de espacios de exposición para las así dichas

¹⁹ Resoluciones de la Mesa Redonda: “La importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo”, ICOM-UNESCO, celebrada en Santiago de Chile, 31 de Mayo de 1972.

"artes vivas", un museo de diseño, un centro de creación industrial y, incluso, la biblioteca pública. Un museo caracterizado por salas comunes animadas que habría acogido, entre otras cosas, el teatro, el cine y la música experimental (Del Drago, 2008). A partir de la teoría de los medios fríos y caldos de McLuhan (1964), Jorge Glusberg analiza la experiencia del *Centre George Pompidou* como "museo frío", "museo a baja tasa de información" y por lo tanto, con un alto nivel de participación, capaz por eso de estimular un consumo activo y participativo por el público (1983).

Por lo tanto, el museo posmoderno se convierte en una máquina espectacular, un museo del hiper consumo que alberga, además del contenido cultural del museo, una serie de servicios como cafés, restaurantes, tiendas, librería, espacios para niños, estaciones multimedia, con el fin de atraer cada vez más numerosos visitantes (Purini, 2003).

Con la fundación del ICOFOM, en 1977, se formó, de hecho, la plataforma internacional donde se reunían los investigadores con la finalidad de desarrollar la museología como disciplina autónoma. El objetivo declarado del ICOFOM, en ese momento, consistía en revisar las diferentes corrientes de la museología en el mundo y desarrollar esta disciplina para lograr lo *status* de ciencia académica.

En los decenios a partir de los '70, y gracias también a las teorizaciones del ICOM, el museo es considerado una vez más como un lugar en sintonía con la comunidad para la que trabaja (Maure, 1996), y donde los visitantes pueden participar en la actividad museística, expresar su opinión y convertirse en protagonistas.

Ya en 1989, el ICOM definió el museo, tanto público como privado, como institución al servicio de la comunidad y en 2004 extendía la competencia de los museos a la gestión del 'patrimonio intangible' (Kurin, 2004, p.67).

En la última década el debate sobre el "museo del futuro" se ha enfocado sobre varios temas como la relación "visitante-museo", las estrategias innovadoras, el papel social de las instituciones, y sobre todo el tema de las nuevas tecnologías y nueva comunicación a través de los medios sociales.

A este propósito, destacan las conferencias internacionales como *Conferencias de ICOM*, *MuseumNext*, *Museums and the Web*, *Museum Computer Network*, *MuseumCamp*, que cada año acogen los mejores expertos, curadores y directores de museos de todo el mundo, para presentar las novedades y mejores prácticas en el campo

museístico a un público siempre más numeroso, que en las mayoría de los casos se pueden también seguir en vivo a través de *streaming* vídeo.

Sin embargo, la transformación, tal vez repentina y radical, en la identidad del museo no ha sido solo consecuencia de los debates de museología, sino más bien el resultado de una transformación social que en los últimos años, como ya hemos analizado en los párrafos 1.1.3, 1.1.4 y 1.1.6, ha transformado completamente la sociedad de la información y el papel del usuario.

1.3.2. El museo participativo, las nuevas tecnologías y las estrategias de *edutainment*

Gracias al impacto de las nuevas tecnologías de comunicación y, sobre todo, de las redes sociales, el papel del museo ha mudado drásticamente en la dirección ya indicada por los tres postulados de la Declaración de Santiago de Chile, en 1972, que, rechazando el modelo jerárquico de la cultura, indicaban el museo como activo y abierto al territorio, y productor de cultura y capital social.

Desde entonces y con el nacimiento de la Nueva Museología en los años 80 del siglo pasado, el museo se ha enfocado sobre todo en el cambio de su relación con el público y en la creación de un nuevo espacio, donde un museo sin barreras no solo permite a los visitantes de participar en primera persona en las actividades museísticas, sino actúa como instrumento insertado en un circuito multisectorial de transmisión de informaciones y estímulos, donde el objetivo final es la ciudadanía activa, la participación y la planificación compartida (Araujo y Bruno, 1995: 45).

¿Cómo hacer que el museo sea un lugar de diálogo, interacción, construcción y compartida de contenidos, además de conservación y exposición de bienes culturales o de un territorio? A esta pregunta ha tratado responder la directora del *Museum of Art & History* de Santa Cruz, Nina Simon, en su exitoso proyecto editorial *The Participatory Museum*, publicado en el 2010, y pronto convertido en texto de referencia sobre el tema.

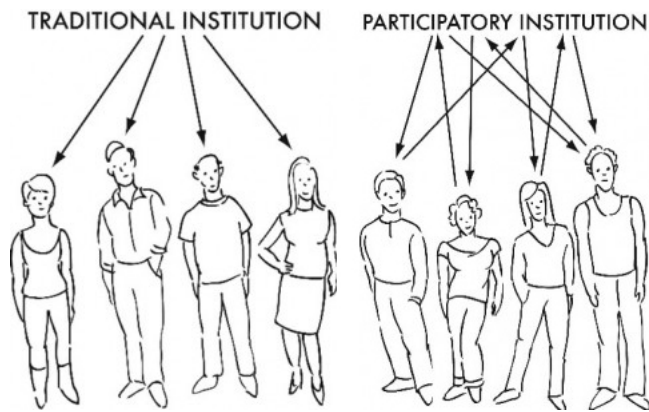


Figura 36: Traditional and Participatory Institution

Diseñado por Jennifer Rae Atkins

Fuente: Simon, 2010

Para Nina Simon, se trata de desarrollar experiencias de participación en las cuales los visitantes puedan crear, compartir y conectarse entre sí en el marco de un proyecto de expresión creativa y experimentación compartida.

La principal diferencia con las técnicas tradicionales de gestión y exposición museística, es la

manera en que la información fluye entre instituciones y usuarios (figura 36). En las exposiciones y programas tradicionales, la institución proporciona de manera unidireccional contenidos para que los visitantes los disfruten. La institución de esta manera garantiza una cualidad de los contenidos alta y los contenidos no están personalizados según diferentes tipologías de usuario. Este aspecto del museo a menudo ha creado el dicho *cultural divide* (división cultural), por lo que según el bagaje del visitador, el museo no siempre aparece acogedor, inclusivo y atractivo, más bien aburrido y algo rechazador.

A lo contrario, como nos explica la autora:

“in participatory projects, the institution supports multi-directional content experiences. The institution serves as a “platform” that connects different users who act as content creators, distributors, consumers, critics, and collaborators. This means the institution cannot guarantee the consistency of visitor experiences. Instead, the institution provides opportunities for diverse visitor co-produced experiences” (Simon, 2010: 4).

De hecho, la participación no es algo que se puede imponer o crear por decreto, sino más bien puede ayudar en activar los procesos, mediar y catalizar energías y acciones. Por lo tanto, el papel de los proyectos participativos no es tanto lo de condicionar o controlar, sino más bien de garantizar el entorno o la “plataforma” y poner en marcha el proceso participativo que seguirá por los usuarios de forma libre y personalizada.

Precisamente la gente quiere ser parte de una experiencia que encuentre sus expectativas y individualidades porque:

“Participation has the most impact when designers can scale up collaborative opportunities to all interested visitors. This means offering every visitor a legitimate way to contribute to the institution, share things of interest, connect with other people, and feel like an engaged and respected participant” (Simon, 2010: 4).

Se habla de una institución que proporciona un abanico de opciones para elegir y experimentar de manera sencilla y divertida, incluso la opción de no participar y ser espectadores pasivos.

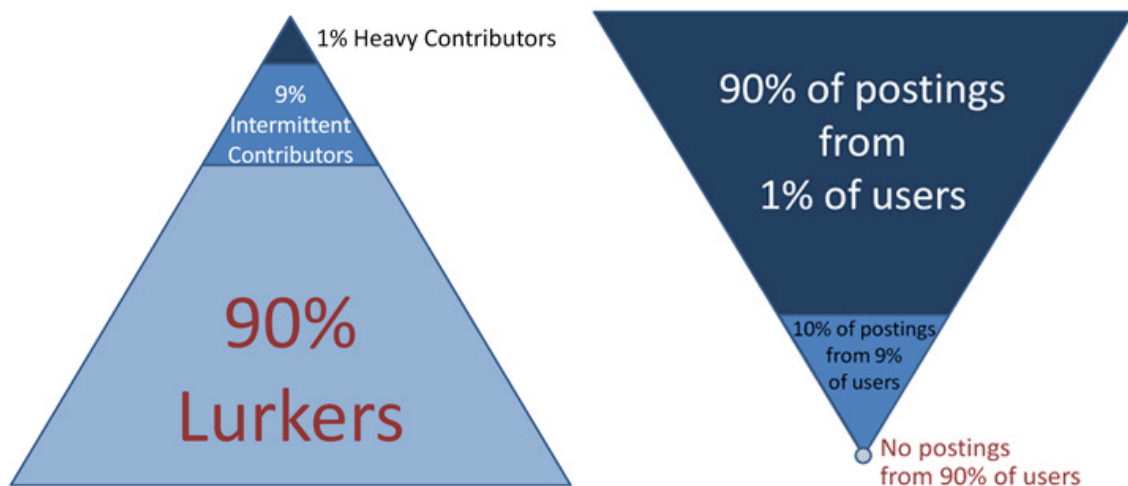


Figura 37: Regla de 90-9-1 en la desigualdad de participación

Fuente: Nielsen, 2006

De hecho en los entornos participativos, como las redes sociales, según el estudio de Jakob Nielsen, hay una *participation inequality* (desigualdad de participación) que, según el autor, sigue la regla de 90-9-1 (figura 37), o sea que el 90% de los usuarios son *lurkers* (dichos también trol, que observan sin contribuir) y no generan contenidos, el 9% de usuarios contribuyen de tanto en tanto por un 10% de los contenidos, y el 1% de usuarios participan mucho y crean la mayoría de las contribuciones, nada menos que el 90% de los contenidos. Las redes sociales en las cuales la desigualdad de participación esta aún más evidente son los Blogs y Wikipedia (95-5-0,1).

Aunque la desigualdad de participación en los medios sociales no puede ser eliminada, hay, según Nielsen, algunas maneras para intentar modificar un poco los números de esa desigualdad, o sea facilitando la manera de contribuir y motivando a los usuarios (Nielsen, 2006).

Entre los factores que más influyen en la participación hay por cierto las emociones y la diversión; en el sector de la museología y de la cultura podemos dividir en dos momentos principales la participación de los usuarios: en vivo, es decir durante la visita, y en-línea o sea a través de Internet y de las redes sociales.

Por lo que respecta a las herramientas en la fase de la visita, ha sido bien analizado por el estudio de Celaya y Saldaña:

“las entidades culturales y las empresas tecnológicas necesitan trabajar más estrechamente con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrecen herramientas como las aplicaciones móviles, los códigos QR, la ‘gamificación’, las pantallas táctiles, las tecnologías sensoriales, la geolocalización o la realidad aumentada, entre otras, para desarrollar nuevos servicios que permitan enriquecer el proceso de descubrimiento de las exposiciones de los museos, así como la interconexión entre los visitantes” (2013: 3).

En la base de las herramientas citadas para mejorar la experiencia del visitador, está el concepto clave del así dicho *edutainment* al cual pertenecen muchas herramientas tanto tradicionales como tecnológicas.

El termino *edutainment*, acuñado en 1973 por Bob Heyman, documental para la *National Geo-graphic*, está compuesto por el acrónimo de las palabras ingles *education* (educación) y *entertainment* (entretenimiento), que son los principales objetivos de la comunicación cultural: la educación y la diversión que mejora el aprendizaje (Cervellini y Rossi, 2011).

Por lo tanto, un producto cultural de *edutainment* en primer lugar debe satisfacer la necesidad sustancial de comunicarse divirtiendo y emocionando.

Pertenece a la misma categoría la estrategia de *gamification* (gamificación en castellano), o sea el empleo del juego en entornos de aprendizaje o simplemente no lúdicos, para potenciar la motivación, la fidelización y, en una sola palabra, el *engagement* (compromiso).

En comunidades de cualquier tipo, y con la ayuda de las nuevas tecnologías y los medios sociales, la gamificación representa una poderosa estrategia para lograr que un grupo de personas participen, de manera dinámica y proactiva, en situaciones que generalmente requieren cierta motivación o empeño. En los últimos años, la gamificación ha significado el uso de videojuegos y de aplicaciones digitales en diferentes áreas de actividad humana, incluso el museo.

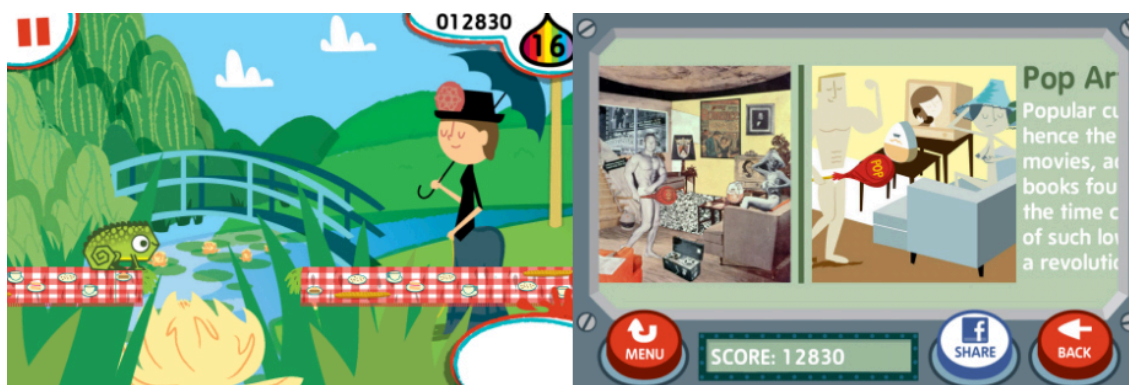


Figura 38: Dos pantallas del juego *Race against time*

Fuente: <http://www.yourownguide.com/race-against-time/>

Un ejemplo de este modelo de estrategia es aquella lanzada por el *Tate Modern* de Londres en 2011 con la aplicación *Race against time* (figura 38), un videojuego para dispositivos móviles y descargable gratuitamente.

El juego nos lleva en la piel de un camaleón divertido cuyo trabajo consiste en recoger las bolas de colores esparcidas por la pantalla con el fin de preservar los colores del mundo, amenazados por el diabólico Dr. Greyscale; cada nivel del juego está dedicado a una corriente artística y, una vez completado, proporciona una profundización de los movimientos artísticos. Es posible también compartir el propio juego en la red social Facebook a través de un botón en la pantalla.

El usuario puede utilizar una modalidad “turbo” solo visitando el museo donde podrá poner esa modalidad que potencia el camaleón. De esa manera los jugadores están estimulados a ir al museo para seguir mejor la aventura.

El entorno participativo y las nuevas tecnologías permiten al usuario aumentar las posibilidades de experimentar el patrimonio cultural, proporcionando una serie de instrumentos capaces de cambiar sustancialmente la relación entre los recursos culturales y los usuarios. Los espectadores pueden, por ejemplo, convertirse en actores

de un evento cultural calibrado según sus identidades (variables por edad, nivel cultural, preferencias), así que la visita se vuelve en un evento único y optimizado para las necesidades de los que lo disfruten (Simon, 2010).

Muchas instituciones enriquecen la experiencia de los visitantes por la incorporación de pantallas táctiles, como el *Museum of Art* de Cleveland y su *Gallery One* (figura 39), un

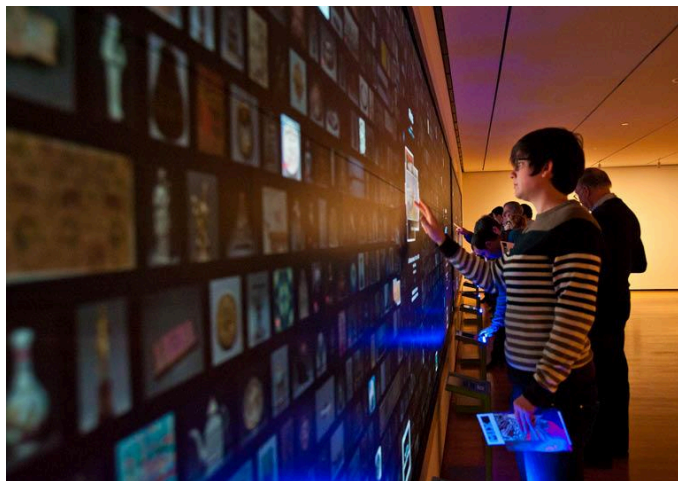


Figura 39: Collection Wall en el Museum of Art de Cleveland

Fuente: <http://www.clevelandart.org/gallery-one/collection-wall>

espacio con pantallas táctiles (*Collection Wall*) de grandes dimensiones que muestran en tiempo real todas las obras de arte de la colección permanente presentes actualmente en las galerías (más de 4.000 obras de arte).

Los usuarios pueden salvar sus favoritas en sus iPad / iPhone desde la pared mediante tecnología RFID. Esta

tecnología permite que el personal del museo entienda cuáles son las obras de arte preferidas por los visitantes, creando un importante *feedback* para el museo. Los visitantes también pueden poner en el *Collection Wall* sus obras preferidas para reproducirlas como en un jukebox que cambia cada 40 segundos.

En el sector del patrimonio cultural, la Realidad Aumentada (*Augmented Reality* o AR) está tomando gradualmente más y más terreno, con el objetivo de enriquecer la experiencia del espectador de una exposición, a través de un sistema de gráfica interactiva que permite integrar la realidad con una serie de imágenes y de vídeo en directo, de contenidos y animaciones virtuales.

Durante la visita, la AR es capaz de crear una experiencia de visita inmersiva, dinámica y atractiva, lo que facilita la comprensión de las obras, de la historia de los autores y del contexto histórico y artístico en el que se encuentran.

Un ejemplo muy concreto de lo que puede nacer de la unión de la tecnología y del arte nos viene de la restauración arquitectónica de la *Galería de la Academia de Venecia*, un

proyecto que vio la participación de Samsung como co-patrocinador y proveedor tecnológico para las instalaciones.

Además de los monitores táctiles, se accede a los contenidos digitales a través de una



Figura 40: App Gallerie dell'Accademia di Venezia

Fuente: <http://www.thewaymagazine.it/trends/ora-con-le-app-si-mangia-cultura/>

aplicación móvil utilizable por tabletas situadas justo al lado de las principales obras de arte expuestas (figura 40).

Con un sistema de *beacons*²⁰ diseminados a lo largo del camino, sensores *bluetooth* localizan los visitantes conectados a la App en el interior del museo y proponen contenidos específicos para cada obra y dedicados a cada usuario.

Apuntando el móvil o la tableta a las pinturas, en práctica, se puede obtener informaciones de carácter genérico, reconstrucciones 3D, representaciones gráficas de la obra y otros detalles. En la App está incluido también un juego de búsqueda del tesoro que invita a los estudiantes y visitantes más jóvenes a buscar, entre las obras, aquellas que coinciden con una serie de pistas sugeridas por la aplicación.

Gracias a las tecnologías de Realidad Aumentada, el sistema *beacons* y al proyecto de diseño participativo, se ha realizado por lo tanto un camino emocional, educativo y de entretenimiento (*edutainment*) de gran impacto que puede ser adaptado a cada género de público: adultos, estudiantes, niños, padres, personas con discapacidad.

Entre los ejemplos de Realidad Aumentada se coloca también la tecnología usada en la *Casa Museo de Leonardo da Vinci* al Château du Clos Lucé de Amboise, donde los

²⁰ Los *beacons* son pequeños dispositivos que, a través de la tecnología *Bluetooth Low Energy*, son capaces de transmitir informaciones a los teléfonos inteligentes y tabletas con un rango ajustable de 10 cm a 70 m. A través de *beacons*, se puede transmitir informaciones y una amplia variedad de contenidos personalizados (fotos, vídeos, documentos, cuestionarios, encuestas, y más) a los usuarios que han descargado una aplicación. (Fuente: <http://www.wired.it/mobile/app/2014/09/26/come-i-beacon-rivoluzioneranno-musei-e-spazi-culturali/>)

hologramas de tamaño natural de Leonardo da Vinci y del Cardinal de Aragón aparecen, como por magia, en el taller del artista (figura 41). Los visitantes se



Figura 41: Hologramas de Leonardo da Vinci y del Cardinal de Aragón en la Casa Museo de Leonardo da Vinci en Amboise.

Fuente: <http://www.vinci-closluce.com/en/place-presentation>

convierten en espectadores de este extraordinario ejemplo de *storytelling* sobre el encuentro extraordinario, inmersivo y emocional, como si fuera hace 500 años.

También el proyecto temporal *The lost Palace*, utilizando las tecnologías digitales interactivas y multimedia más avanzadas, ha permitido a los organizadores del *Historic Royal Palaces* de Londres de contar la historia y los acontecimientos más significativos

del palacio de Whitehall, la residencia más importante de los reyes de Inglaterra y sus familias desde 1530 hasta el 1698.

Precisamente en el actual *Whitehall Palace*, los visitantes, equipados por un pequeño dispositivo electrónico, pueden caminar las actuales calles de *Whitehall*, para revivir e imaginar las historias más importantes ocurridas en esos lugares, como la boda secreta de Enrique VIII y Anna Bolena de 1533, la ejecución de Carlo I de 1649, o el incendio que en 1698 destruyó casi todo el palacio.



Figura 42: Visitantes de *The Lost Palace* en el Palacio *Whitehall*

Fuente: <http://awards.ixda.org/entry/2017/the-lost-palace/>

Gracias a dispositivos (figura 42) RFID (*Radio Frequency Identification*) que permiten la *proximity based interaction* (interacción basada en la proximidad), y por tanto una experiencia personalizada de la visita, y portátiles dotados de sistemas de audio avanzados, mapas digitales, dispositivos de navegación, narrativas digitales, los visitantes pueden

explorar virtualmente las habitaciones, los jardines y los espacios perdidos del palacio, encontrando virtualmente los personajes que vivían el palacio, en forma de hologramas. A este propósito, el mismo Tim Powell *Project manager* del *Historic Royal Palaces* en su presentación en la conferencia internacional MuseumNext 2015 en Nueva York, nos explica como hoy en día la tecnología nos permite proporcionar experiencias inmersivas y emocionales antes imposible porque:

“the physical is now digital and it now enables people to interact with spaces and each other in ways we’ve never been able to do before. And this is what we’ve got, we have people, and spaces, and amazing stories.”

En el dinamismo proporcionado por los museos participativos hay sin duda la práctica de estimular los usuarios en la producción de contenidos propios, con finalidad de perfilado de usuarios, fidelización y promoción.

Un ejemplo de participación realizada por un museo y basada en los contenidos generados por los usuarios (*User Generated Contents*) es la iniciativa del *Victoria & Albert Museum* de Londres, donde, en ocasión de dos exposiciones temporales de fotografía (*Stepping In and Out: Contemporary Documentary Photography* y *100 Photographs: A Collection by Bruce Bernard*), los responsables del museo incitaron a los visitantes a colgar fotos de eventos de sus vidas en una pared del museo. Más de 50.000 personas participaron, y muchos estaban dispuestos a compartir eventos y percepciones muy personales con otros visitantes. Cuando las exposiciones cerraron, los contenidos más significativos fueron publicados también en la página web del museo (Durbin, 2004).

El ejemplo del *Victoria & Albert Museum* nos muestra como el proceso participativo en el Museo 2.0 contempla ceder parte del control a los usuarios. Los mismos visitantes pueden convertirse en parte del arte y de la exposición, como sucedió en la exposición de 2015 en el Museo del Diseño de Londres, donde se utilizó cámaras ocultas para tomar fotografías de los visitantes mirando a las obras de arte y luego se mostraban esos "retratos" a los sujetos involuntarios a la salida.

Hay que partir de un requisito previo esencial para la promoción de un museo a través de la red: dejar el timón. El museo debe renunciar al control de todo lo que puede nacer de la confrontación con el público, sobretodo en la Web. Esto puede parecer muy difícil,

sobre todo para algunos museos anclados al concepto de propiedad de los bienes culturales, aunque esto es un poseso inexistente, como el bien es de la comunidad (Caraceni 2011: 39).

1.3.3. La incorporación de la Web 2.0 en los museos, las redes sociales y la nueva comunicación

La evolución de los museos, empujada en primer lugar por los avances tecnológicos, a menudo se ha visto obstaculizada por posiciones conservadoras (Bonito Oliva, 1996) que miraban a esos avances tecnológicos como a una manera de privar el contenido cultural, y aún más artístico, de su valor fundamental: el *hic et nunc*, y como dice Walter Benjamin en su obra:

“La autenticidad de una cosa es la quintaesencia de todo lo que en ella, a partir de su origen, puede ser transmitido como tradición, desde su permanencia material hasta su carácter de testimonio histórico. Cuando se trata de reproducción, donde la primera se ha retirado del alcance de los receptores, también el segundo –el carácter de testimonio histórico- se tambalea, puesto que se basa en la primera. Sólo él, sin duda; pero lo que se tambalea con él es la autoridad de la cosa, su carga de tradición. Se puede resumir estos rasgos en el concepto de *aura*, y decir: lo que se marchita de la obra de arte en la época de su reproducibilidad técnica es su *aura*.” (2003: 44)

Por estas razones, cuando nació Internet, a primera vista parecía ser altamente incompatible con la identidad del museo, que recoge, conserva, exhibe y estudia objetos reales, mientras que la red se refiere a una esfera totalmente virtual. Sin embargo, ya en el 1994, los grandes museos, como el *Louvre* de Paris (figura 43) y el *MoMA* de New York, empezaron su aventura en Internet con sus propios sitios web, que utilizaron como válidas herramientas para amplificar la visibilidad de las actividades del museo.



Figura 43: Sitio Web del “Louvre” en su versión 1998

Fuente: Internet Archive

<http://web.archive.org/web/19990218062213/http://mistral.culture.fr/louvre/>

Hoy en día, todos (o casi) los museos están en Internet, y sus sitios web ya no son sólo escaparates para presentarse, y de alguna manera imitar el museo físico, sino, con la introducción de las herramientas web 2.0, las webs proporcionan servicios y actividades que se añaden a la oferta del museo, a través de un entorno participativo de aprendizaje y de ocio, con imágenes de alta calidad, vídeos, foro de discusión y espacios en el cual el usuario

puede interactuar con el museo de forma directa.

En la última década, como ya analizado en los párrafos 1.1.6. y 1.1.7, la difusión de las redes sociales han provocado una verdadera revolución digital tal para transformar la sociedad en todos los sectores que ya “ha cambiado radicalmente la manera en que las personas buscan y encuentran todo tipo de contenidos culturales y de ocio” (Celaya y Saldaña, 2013).

Cada vez más, los visitantes del museo (y el personal) esperan poder participar, aprender, estudiar y conectarse con sus redes sociales en todos los lugares y en todo momento utilizando el dispositivo que elijan. A este respecto, el acceso a la red *wireless*, las redes móviles y las redes personales portátiles han facilitado la conexión en casi cualquier lugar.

Las instituciones museísticas y culturales, si bien agitadas por fuerzas conservadoras, alarmadas frente a las innovaciones tecnológicas, en general:

“se ven en la obligación de modificar sus líneas de actuación y sus estrategias para poder llegar a una sociedad cada vez más abierta, más participativa y más global. Se trata de cambiar de mentalidad para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Pero esa adaptación no es inmediata ni

estática, sino que debe producirse de forma progresiva y constante. Si no tiene lugar esta adaptación, muchas instituciones museísticas seguramente se verán abocadas a la desaparición o a la inadaptación lo que a la larga producirá los mismo resultados.” (Forteza, 2012: 32)

El museo, por lo tanto, ha tenido que modificarse de manera repentina e irreversible para satisfacer las expectativas del público, tanto a través de herramientas que enriquecen la experiencia en vivo (como ya profundizado en el párrafo anterior), como a través de los nuevos medios sociales en línea para la comunicación y promoción participativa. La presencia del museo en Internet, y sobre todo en las redes sociales, no se considera como antagonista de la experiencia física y real, sino más bien una oportunidad que hace la experiencia de visita más densa e intensa. Por tanto, Internet debe servir tanto en la fase de «acercamiento» y preparación de la visita como en la fase siguiente, para profundizar los contenidos y satisfacer la curiosidad que puede no haberse cumplido en la experiencia física.

En 2010, la edición *Museum* de *The Horizon Report* predijo que los medios de comunicación social representaban una tendencia que dentro de un año, se habrían convertido en una de las prácticas principales de comunicación para los museos, porque:

“Social media present an opportunity to reach new audiences and to create communities around museum collections. Social media are made social by tools that allow people to interact around ideas conveyed through images, vídeo, audio, and animations. Social media have proven to be very effective in engaging audiences, not simply connecting them, and provide museums with real opportunities to dialog with audiences in new and substantive conversations and learning experiences” (2010: 6).

Para perseguir el objetivo de promover un mayor acercamiento al propio público y realizar estrategias de comunicación exitosa, las instituciones museísticas han trasladado parte de su empeño en las redes sociales, incluso dedicando un equipo a esa tarea.

¿Cuáles son las ventajas de un enfoque estructurado y de una estrategia de comunicación integrada en redes sociales para un museo?

En primer lugar, como bien explica Sofía Rodríguez Bernis en su presentación de la publicación de ICOM España dedicada a los “Museos y Redes Sociales”:

“Si las redes sociales son un espacio ubicuo, qué mejor característica para que los Museos crezcan en la comunicación con su público. Porque con ellas rompemos las barreras físicas para poder llegar a todos y en todo momento. En la red no caducan las exposiciones, no se quedan en el olvido las actividades, no pasan al histórico las noticias del Museo, sino que están en constante movimiento al ser mencionadas por cada uno de los usuarios que las disfrutan a pesar de no estar en el mismo lugar que el museo ni en el mismo tiempo en el que se desarrollaron” (Oltre, 2013: 3).

Este “espacio ubicuo” de la redes sociales, además de ampliar vertiginosamente el radio de acción del museo, se pone en primer lugar como espacio ideal para un modelo de museo participativo en el cual romper las barreras con el público y ponerse en un dialogo constante y multidireccional.

A través de las redes sociales, el museo puede crear o consolidar su imagen y, a través de uno *storytelling* eficaz, aumentar la fidelización y el sentido de pertenencia de los usuarios. Crear una red de usuarios comprometidos, es sin duda la finalidad a la cual ambicionan los museos que están en las redes sociales, una comunidad que participe a las actividades, difunda un evento por el boca a boca o participe a un sondeo útil para recibir consejos, quejas u obtener un perfil de los visitantes.

Muchos museos, sobre todo los pequeños, han iniciado su permanencia en las redes sociales sin tener un objetivo claro o una estrategia definida (Celaya y Vinaras, 2006), incluso buscando en las redes sociales un retorno inmediato de la inversión en su actividad, traducido en una subida casi inmediata de los ingresos. Cabe anotar que, en particular el trabajo en redes sociales, es más una acción de promoción y comunicación a largo plazo donde se busca entablar una conversación fluida con los usuarios en ambas direcciones y que, con el tiempo, podrá producir beneficios tangibles.

Estar en las redes sociales con una estrategia de éxito no es ciertamente fácil y necesita el conocimiento profundizado de las mismas y de las estrategias para comunicarse en ese entorno. La persona encargada de cuidar la reputación en línea del museo y gestionar la comunidad en las redes sociales alrededor de la institución es el *community manager*, que tiene que manejar todos los medios donde el museo tiene presencia según la estrategia que se ha planteado. Entre sus deberes hay la creación de los perfiles y sus mantenimiento debidamente actualizados, la escucha atenta de las conversaciones que

se generan alrededor de la institución, la difusión de contenidos de todo tipo en el tentativo de provocar de forma proactiva la conversación con la comunidad (Bensen, 2007).

De hecho, los museos tienen que competir por la atención del usuario frente a otras organizaciones seguidas por los usuarios y que acaso encuentran mejores maneras de adaptar el mensaje a cada medio. Mientras que estar en una nueva plataforma no es una barrera desde el punto de vista tecnológico, proporcionar el contenido adecuado para atraer la atención de los usuarios, representa uno de los retos de este nuevo entorno.

Si en un primer momento, los museos utilizaban las redes sociales, “sólo por estar” (Montañés, 2011), sin una verdadera estrategia ni conocimiento de esas, hoy en día los museos quieren ofrecer un cierto valor añadido a su audiencia con la finalidad de conseguir que participen en su comunidad en-línea.

1.3.4. Buenas prácticas y ejemplos de estrategias de los museos en las redes sociales

Los sitios de redes sociales, según las características ya descritas en parágrafo 1.2.1, están diseñados para los usuarios, y precisamente como lugares donde la gente se conecta a otros creando grupos, compartiendo contenidos y dejando sus comentarios. También los museos, a lo largo de los últimos años, han creado sus perfiles en las redes sociales con el objetivo de aprovechar los beneficios de estas herramientas, llegar a los visitantes, enriquecer su reputación y ganar más visitas. Son muchas las estrategias de éxito puestas en marcha por instituciones o por expertos de comunicación, que se han convertido en ejemplos de éxito para los otros museos y referencias para el futuro de la museología.

El evento Twitter *Ask a Curator* (pregunta al curador), organizado en su primera edición el día del 1 Septiembre 2010 por Jim Richardson, fundador de la Conferencia global *MuseumNext*, llegó en un momento en que muchos museos empezaban a preguntarse como las plataformas sociales pudieran encajarse con sus actividades en el museo.



Figura 44: Tweet #askacurator enviado a Museu Picasso

Fuente: www.twitter.com

Gracias a esta iniciativa, los visitantes/usuarios pudieron, a través de la plataforma social Twitter y el hashtag #askacurator (figura 44), poner sus preguntas directamente a los curadores de 343 museos de 23 países de todo el mundo, para profundizar cualquier aspecto del museo o de cualquier obra expuesta (Richardson,

2010).

Desde el 2012, gracias a la gestión de la directora de comunicación del Musée de Cluny (Paris) Marlène Dixon, *Ask a curator* se ha convertido en evento anual y en un *trend topic* (tema de tendencia) de gran éxito. Para el evento del 14 Septiembre 2016, los museos participantes llegaron a ser 1344 de 53 países del mundo.

El museo que participa en el evento *Ask a curator* obtiene muchas ventajas, además de generar una buena reputación en línea y presentar el museo como abierto y participativo, adquiere seguidores a sus perfiles en las redes sociales, aumentando la comunidad de seguidores y con ello su radio de acción.

En una época donde todos llevan una cámara en el móvil y pueden hacer fotos en cualquier lugar y momento, incluso publicándolas en redes sociales, los museos están en la posición de repensar sus políticas de prohibición de tomar fotos en sus salas y de resolver el tema de los derechos de autor en el entorno de los museos y de las imágenes en línea.

De hecho cuando los visitantes hacen fotos durante la visita en un museo, luego al compartirlas en las redes sociales, sugieren implícitamente una experiencia positiva a los demás, participando de manera voluntaria en la promoción del museo.

La misma Nina Simon comenta esta restricción de los museos en el artículo de Carolina Miranda para el sitio ArtNews, con las palabras:

“You are fighting an uphill battle if you restrict, even in the most locked-down spaces, people will still take pictures and you’ll still find a million of these images online. So why not support it in an open way that’s constructive and embraces the public?” (Miranda, 2013).

Una guerra sin sentido, por lo que, dejar que los usuarios se apropien del bien común y compartan sus experiencias en su red social, creando sus contenidos, es el fundamento de una museología orientada a la participación y a poner los bienes culturales como un bien común, al cual todos pueden acceder de forma libre, y de lo cual, de alguna manera, apropiarse. A este propósito son válidas las palabras de Sophie Gilbert:

“museum directors are grappling with how technology has changed the ways people engage with exhibits. But instead of fighting it, some institutions are using technology to convince the public that, far from becoming obsolete, museums are more vital than ever before. Here’s what those efforts look like” (2016).

Con la mayor presencia de los museos en las redes sociales y la difusión de dispositivos móviles, y con la conciencia que la publicación de fotos por parte de los usuarios en redes sociales, es una publicidad gratuita que se hace al museo, esta limitación ha sido superada por muchos museos que permiten sacar fotos, aunque solo para uso personal y no comercial, al fin de no tener problemas de *copyright*.

A este propósito cabe destacar el proyecto internacional OpenGLAM que, suportado por una red de organizaciones y expertos de todo el globo, proporciona soporte y documentación a las instituciones que quieran realizar un proyecto Open Data, o sea crear un espacio digital cultural de libre acceso a los datos de galerías, archivos, librerías y museos, poniendo estos datos bajo licencia *Creative Commons*.

Los principios de OpenGLAM se fundan en la idea que las instituciones culturales son los custodios del patrimonio cultural y en sus colecciones guardan la memoria de la humanidad. Ciertamente Internet representa para las instituciones una oportunidad sin precedentes de poner a disposición de los demás sus contenidos. Cuando se define un contenido “open”, así como descrito en el web de la organización, se entiende:

“A piece of data or content is open if anyone is free to use, reuse, and redistribute it — subject only, at most, to the requirement to give credit to the author and/or making any resulting work available under the same terms as the original work.”²¹

²¹ Definición disponible en la página web: <http://openglam.org/principles/>

En la publicación digital de Open Data se incluyen también las informaciones (metadata) sobre la obra, con el fin de reutilizar estas informaciones a lo mejor.

Entre los proyectos más destacados hay *Europeana*, la biblioteca digital nacida en el 2008 que guarda más de 50 millones de objetos como obras de arte, libros, vídeos, sonidos, recibidos de muchos países de Europa.

El documento que regula el tratamiento de los derechos de autor de las obras incluidas en el portal, es el *Europeana Licencing Framework* (disponible en <http://pro.europeana.eu>) que explicita, entre otras cosas, las recomendaciones hechas por el *Comité de Sages* en su *report* “The New Renaissance” sobre la reutilización libre de las obras, en las palabras:

“The Comité also recommends that cultural institutions make their digitised material available as widely as possible for commercial entities to build upon. This will stimulate the use of the material for new information products and services” (2011: 20).

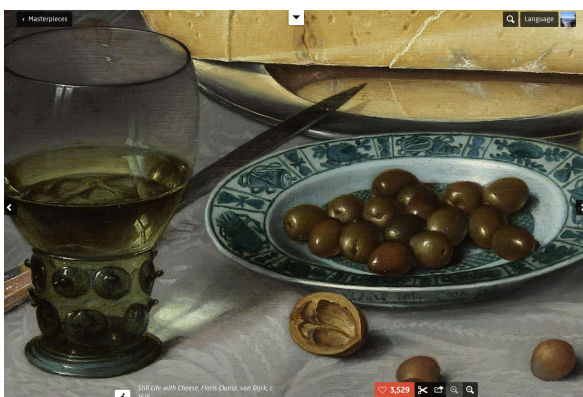


Figura 45: Detalle de una imagen con efecto zoom en el sitio web *rijkstudio*

Fuente:

<https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio/works-of-art/masterpieces/objects#/SK-A-4821,54>

Entre los tantos museos que han adherido al proyecto *OpenGLAM*, se quiere destacar el ejemplo del *Rijksmuseum* de Amsterdam con la creación de *Rijks Studio* (una sección de su sitio web que se encuentra en <https://www.rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio>). El sitio del *Rijksmuseum* se parece mucho a una aplicación, sorprendente, agradable, esbelto, fácil para navegar y compartir todos contenidos. En su interior se encuentran 125.000 obras del museo digitalizadas en altísima

definición, y que los usuarios pueden ver con efecto zoom y mirarla en los detalles más pequeños (figura 45).

La presentación de la imagen está despejada de demasiadas informaciones o explicaciones, así que no se pierda la fuerza de la visión, y responden a las *Condiciones y términos de uso* que en su artículo 5 indican explícitamente:

“All data and all images made available through the API are either in the public domain or are subject to a Creative Commons license. The data and images are royalty-free and may be copied, distributed, modified and used without the permission of the Rijksmuseum.²²”

Por lo tanto, el *Rijksmuseum*, en su sección *Rijksstudio* pone a disposición de sus usuarios incluso las claves API para que programadores puedan extender las funcionalidades de la plataforma.

Rijksstudio es un proyecto único por lo que respecta a calidad de las imágenes, interacción con el público, y concepto de "cercanía", que forman los principios básicos de *Rijksstudio* y de su estrategia de promoción y comunicación.

En la conferencia de *Museum and the Web* de 2013, Peter Gorgels *Digital manager* del *Rijksmuseum* explica como la estrategia de *Rijksstudio* está orientada a los dichos *culture snacker*, o sea a aquellos usuarios que les gusta ver imágenes, compartirlas y



Figura 46: El ganador de *Rijkstudio Award* 2015, “The book bracalet” de Lyske Gais.

Fuente:

<https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award>

manipularlas hacia incluso crear novas obras. Esta tendencia, facilitada por las redes sociales y los móviles, hoy en día representa una importante comunidad de usuarios que es importante alcanzar. A este propósito, los usuarios, que crean su perfil en el sitio web (utilizando también el perfil Facebook), pueden guardar imágenes, crear su propia colección, seleccionar una parte de la obra e incluso, gracias a la agencia de publicidad *Skipintro*, ordenar una impresión de la obra seleccionada en lienzo, aluminio, cartel,

plexiglás o como un conjunto de postales (Gorgels, 2013).

Además organiza el *Rijkstudio Award* (figura 46) en el cual se invita a los miembros del público y *designers* a inspirarse en la colección del *Rijksmuseum*, a descargar imágenes de *Rijksstudio* y utilizarlas para crear su propia obra.

²²Totas las Condiciones y términos de uso de las imágenes presentes en el sitio web del *Rijksmuseum* se pueden encontrar en: <https://www.rijksmuseum.nl/en/api/terms-and-conditions-of-use>.

Cualquier persona puede participar y todas las formas de arte e interpretaciones son permitidas, el diseño, artes decorativas y artes aplicadas al diseño de moda, fotografía y vídeo. El primer premio consiste en nada menos que 10.000 euro y las obras finalistas estarán expuestas en la galería.

Otro exitoso evento por el *Rijkstudio* fue el de la tienda *Bijenkorf* en Amsterdam, donde los visitantes estaban invitados a utilizar las imágenes de *Rijkstudio* para crear algún producto con la ayuda del *fashion designer* Alexander van Slobbe.

El éxito de *Rijkstudio*, como nos ha explicado ha sobrepasado las expectativas y:

“The idea of literally giving away high-quality images, supported by creative ambassadors and a state-of-the-art website that is extremely intuitive in use, has been described as “revolutionary” (Gorgels, 2013).

Una revolución que ha llevado al crecimiento de un 34% de visitantes en el sitio web y miles de portfolios y cientos de miles imágenes descargadas.

También el coloso Google en el 2011 creó *Google Art Project* (hoy *Google Arts & Culture*), nacido como proyecto parecido a *Google Street View*, o sea que permitía de recorrer virtualmente las salas de los principales museos y visualizar las obras en definición altísima. En su versión *Googl Arts & Culture* a través del motor de búsqueda interno, se puede encontrar cualquier tipo de contenido, ordenar cronológicamente las obras de un artista, incluso indizarlas por color dominante.

Si en la mayoría de los museos españoles está permitido hacer fotos (sin *flash*), el Museo del Prado todavía lo prohíbe así que, en el 2015, para satisfacer las exigencias de sus visitantes, con su tecnológico *Samsung Electronics*, creó la aplicación de realidad aumentada *PhotoPrado* que los usuarios pueden utilizar en tres paneles en el interior del museo. “Los usuarios solo tienen que acceder a la galería de imágenes para añadir a la instantánea el cuadro con el que desean componer la postal” (Onemagazine.es, 2015).

Siguiendo la tendencia de este fenómeno social, desde el 2014, Marlène Dixon organiza el evento *Museum Selfie Day*, nacido con el intento de promover los museos y valorar el patrimonio cultural de manera divertida y actual en las redes sociales, en particular Twitter y Instagram.

El *Museum Selfie day* ha sido a menudo objeto de polémicas por ser un evento demasiado superficial y sin sentido, como la de Hraig Vartanian que en su artículo para el Forum de arte y cultura hyperallerigic.com, utiliza las palabras:

“What have we done to deserve this? Today is a day that will forever be remembered as a plague on our social media feeds, a moment that ruptured our visual culture with a barrage of grainy images of people the world over visiting museums. At this moment of crisis we reflect on the vanity of sharing, the mental distress of discovering that most people take terrible photos, the tendency of mortals to stylize our foibles with crappy filters, the penetration of our august institutions by selfie sticks, and the sad fate of artworks that are being used and abused through no fault of their own. It was once fun to take selfies in front of art, but no longer — the act has become meaningless, if it ever even had meaning” (2015).



Figura 47: Algunas fotos de #MuseumSelfieDay

Fuente: Twitter

Cierto un *selfie* sacado en frente de un busto romano o una foto del detalle de una pintura, tal vez no han requerido tal esfuerzo de comprensión, pero se trata de una manera de apropiarse de la experiencia del museo y personalizarla.

Más allá de ser una acción natural, divertida y cautivante, que adviene en un lugar desde siempre considerado más bien como un templo rechazador, la costumbre de compartir estos contenidos en las redes sociales, es una poderosa actividad de

marketing por parte del museo, que abre las puertas a este evento.

Durante el día del *Museum Selfie*, los participantes, visitantes, curadores y staff de museos, comparten sus *selfies* (figura 47) sacados en los museos de todo el globo, con el *hashtag* #MuseumsSelfie. Además este evento se ha revelado una estrategia de mercadeo muy eficaz, así como explicado por los estudios de ROI (*Return of Investment*) hecho a este propósito (Tjernagel, 2015).

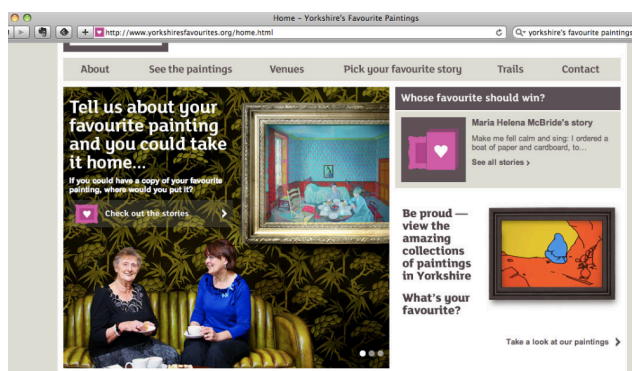


Figura 48: El Sitio Web del proyecto *Yorkshire's Favourite Paintings*

Fuente: www.yorkshiresfavourites.org

Desde el 1 octubre 2014 hasta el 6 enero 2015, la *Galleria Nazionale d'arte Moderna contemporanea* (GNAM) de Roma lanzó el *#Selfiedautore*, concurso promovido por el Mibac, Ministerio de los bienes culturales italiano, que ya había permitido, con una ley de 30 Julio 2014, las fotografías sin fines de lucro en el interior de todos los museos nacionales.

En el concurso *#Selfiedautore*, la GNAM incluyó también un concurso muy cautivador para los participantes: las imágenes enviadas aparecieron en el perfil Facebook de la GNAM, donde los usuarios podían votar sus favoritas. Entre las imágenes con más “me gusta”, un jurados de expertos eligió los 5 *selfies* más originales que iban a ganar en premio, móviles de última generación.

También el grupo de museos y galerías de Yorkshire en Inglaterra lanzó en el 2011, el concurso *Yorkshire's Favourite Paintings* para promover las colecciones de arte en



Figura 49: Utilizo de la App *ASK Brooklyn Museum*

Fuente: <https://www.brooklynmuseum.org>

exhibición en 35 lugares en su condado, ofreciendo un premio único, la oportunidad de ganar una réplica de la pintura preferida por el usuario ganador. Para participar, los usuarios tenían que comentar con sus historias sus obras preferidas, a través del sitio web creado para este objetivo (figura 48) y de los social media.

Mientras que 400 personas escribieron sus historias, muchos más participaron de otras maneras, compartiendo cuentos a través de las redes sociales, dejando comentarios y votando las historias. El sitio web atrajo decenas de miles de visitas, pero la campaña resonó aún más, con los participantes en línea que se convirtieron en visitantes en el mundo real.

El *Brooklyn Museum* en los últimos años ha realizado diversos proyectos de gran impacto que han utilizado las redes sociales, como el proyecto *GO* (2012), por el cual más de 1.800 artistas de Brooklyn de todas las zonas del barrio, permitieron a los miembros de la comunidad de visitar sus estudios durante un fin de semana. Luego los

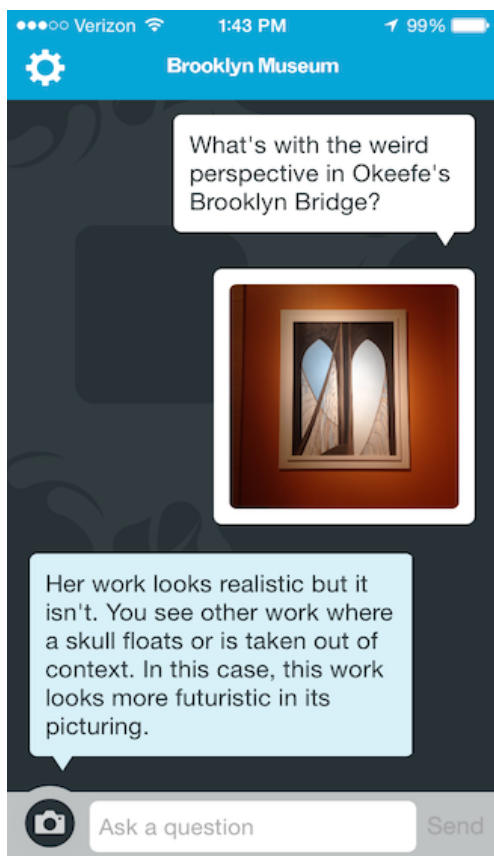


Figura 50: Pantalla de la aplicación de mensajería ASK

Fuente: <https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2014/10/06/simply-ask/>

visitantes que habían hecho el *check in* (presencia a través de geolocalización) en por los menos 5 de los estudios participantes, podían nominar, a través de las redes sociales, un artista para ser incluido en la exhibición dedicada en el *Brooklyn Museum*.

La tecnología web y móvil fue un componente central del proyecto, que ha permitido reunir artistas y comunidad para compartir informaciones sobre el arte. Todos los artistas pudieron crear un perfil personal en el sitio web del proyecto, incluyendo fotos suyas y de sus estudios, junto con imágenes y descripciones de sus trabajos, mientras la aplicación "GO" para iPhone permitía a los visitantes navegar por los estudios del barrio y votar sus artistas favoritos.

Basado en el enfoque orientado al usuario y en la experiencia de *Ask a Curator*, se puso también el proyecto *ASK Brooklyn Museum*, presentado a la conferencia *MuseumNext* el 25 Septiembre 2015 por la vice directora de *Digital*

Engagement & Technology Shelley Bernstein que, en su ponencia, ha explicado como:

“The goal for this initiative is to create a dynamic and responsive museum that fosters dialogue and sparks conversation between staff and visitors” (2015).

El proyecto se basa en la aplicación de mensajería instantánea ASK (figura 49 y 50), que, descargable gratuitamente, permite poner preguntas y recibir informaciones sobre

las obras expuestas en el museo de un experto en persona, en tiempo real, mediante el envío de un mensaje o una foto desde el móvil.

Se trata, por lo tanto, de una herramienta basada en la necesidad de escuchar a las necesidades de los visitantes y satisfacer a lo mejor sus expectativas de manera inclusiva y participativa (Bernstein, 2015).

Otra característica muy interesante es el uso de la geolocalización que permite reconocer cuando el visitante está en el museo, a este propósito Jennie Browne, desarrolladora de la aplicación ASK, nos explica en el blog de Brooklyn Museum:

“Another issue we addressed was the visitor’s location when viewing the app. When not in the Museum the ASK app isn’t available. We use GeoLocation to determine where the visitor is and display the app accordingly; if the visitor is outside of the Museum we want to offer information about their visit before they arrive. Then when the visitor arrives the ASK app becomes available. This also allows us to create a nice before/during/after Museum experience.²³”

En el 2013, nace en Italia el proyecto *Invasioni Digitali*, que se basa en la idea que las nuevas tecnologías, y sobre todo las redes sociales, pueden favorecer el acercamiento por parte de los visitantes al patrimonio cultural, facilitando la participación y la promoción cultural, y haciendo que los ciudadanos se adueñen de su patrimonio. El proyecto, que se realiza cada año durante una semana, reclama que cualquier persona puede convertirse en *invasor* y con un grupo de amigos, escoger un museo, monumento o lugar cultural para crear una invasión. Para realizar la invasión es necesario contactar la organización de *Invasioni Digitali* (www.invasionidigitali.it) para que ellos proporcionen el soporte necesario y algunos materiales como los cartones con el icono de las invasiones (inspirado a lo del videojuego *space invaders*). Es también aconsejado hablar con las instituciones que se van a invadir para facilitar la acción.

Lo más importante de *Invasioni Digitali* es lo de promover la acción de invasión a través de todos los medios disponibles, y sobre todo en las redes sociales con el uso del *hashtag* *#invasionidigitali*, y convertir a todos en testimonios, embajadores de su territorio.

²³ <https://www.brooklynmuseum.org/community/blogosphere/2014/10/06/simply-ask/>

El objetivo de fondo de las invasiones es lo de enviar un mensaje a las instituciones para



Figura 51: Invasioni Digitali en el MNAC

Fuente: Twitter

tratar de superar la lógica conservadora que todavía ve la experiencia de visitar un museo, un sitio cultural, como algo pasivo. En el 2015, las *Invasioni Digitali* han llegado también a Barcelona con dos eventos: la invasión del Macba, y del Museu Nacional d'Art de Catalunya (figura 51).

Desde el 2014 ha nacido también la iniciativa de la semana de los museos en Twitter: la *#MuseumWeek*. La iniciativa, nacida en Europa, se ha convertido pronto en un evento internacional en el que participan museos de todo el globo.

Durante la semana del museo, los participantes, sean museos o usuarios comunes, pueden iniciar una conversación en la plataforma social Twitter a través del *hashtag* *#MuseumWeek*, con el objetivo de crear conexión entre museos y visitantes. Los organizadores escogen un tema por día sobre el cual los museos comparten informaciones y los usuarios pueden poner sus preguntas o curiosidades.

La última edición contó con la participación de 2.800 museos y galerías de todo el mundo para un total de alrededor de 600 mil tweets.

Para realizar sus estrategias, los museos pueden aprovechar también la plataforma social Instagram, que actualmente es una de las redes sociales de mayor éxito y crecimiento, así como profundizado en el parágrafo 1.2.4.1 y 1.2.4.2, y que puede conferir una imagen fresca, participativa y muy visual. Especialmente los eventos *Instameet*, en los cuales un grupo de *Instagramers (Igers)* se encuentra en un lugar específico y disfrutan de la fotografía y del arte, al fin de compartir sus fotos y a menudo participar a un concurso. A través de *Instameet* el museo tiene una oportunidad muy cautivadora de llevar nueva audiencia al museo y ampliar su comunidad social, incluso de interesar los millennials. Los *Instameet* también demuestran que los museos no son sólo espacios para la preservación, sino espacios para la creación libre.

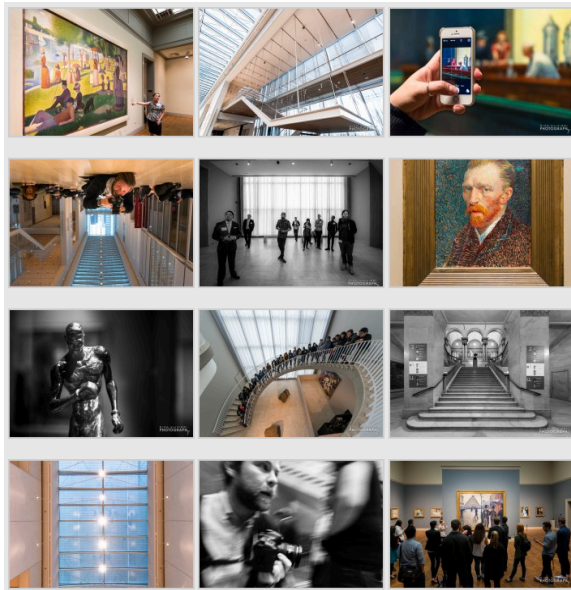


Figura 52: Fotos del BloombergConnects InstaMeet. Autoría del fotógrafo Nick Olivieri

Fuente:

<http://www.nickulivieriphotography.com/blog/bloombergconnects-instameet/#prettyPhoto>

Un ejemplo es el de *Museum of Contemporary Art Australia* en Sídney, que, para promover su evento de *Instameet*, trabajó en contactar los *influencers* locales de Instagram con grandes seguidores en línea y que tenían fuertes vínculos con el arte, diseño, fotografía, así como otras áreas de interés de nicho. Durante el evento los *Igers* podían utilizar el hashtag *#ClosetoChuck*, desde el nombre del evento *Chuck Close Exhibit*, para compartir sus fotos en los sociales y crear el WOM (Word of Mouth).

Los eventos de *Instameet*, nacidos en el 2010, son muy populares (sobre todo

el *World Wide Instameet* con hashtag *#WWIM*), y para su creación necesitan una comunidad de *Instagramers* activa, una idea para sacar las fotos (un tema), un lugar de “*after Instameet*” para tomar un aperitivo y premios para las mejores fotos.

Los *Instameet* no han sido organizados solo por grandes museos y fundaciones, como la estadounidense, *Bloomberg Philantropies* que ha organizado eventos de *Instameet* (figura 52) en diversos museos del mundo con gran éxito, por el contrario pueden ser muy ventajosos para los museo pequeños como por ejemplo el museo *Artium* de Gasteiz, que el 18 Mayo 2014, en concomitancia con el 9 *World Wide Instameet* *#WWIM9* organizó un *Instameet* para *Instagramers* de todo el mundo con el hashtag *#IGersGasteiz*. El programa previó una visita guiada por el Museo *Artium* para conocer su historia y exhibiciones, espectáculos de improvisaciones con tres tríos de músicos en diferentes lugares del museo y un almuerzo para celebrar la jornada.



Figura 53: la foto publicada en Instagram sobre el #EmptyTretyakov en Mosca

Fuente: Instagram

Las fotografías etiquetadas con los *hashtags* de la jornada pudieron concurrir para tres premios que incluían cámaras de foto.

Ligado también al entorno Instagram es el movimiento *Empty*, nacido de una idea del Iger Dave Krugman, que en 2013 logró ser autorizado por el Museo Metropolitano de Nueva York para entrar en el edificio después de la hora de cierre. Krugman invitó otros *instagramers* que luego empezaron sacar fotos a lo largo de las salas desiertas del Met y compartirlas en la red con el hashtag #emptyMET.

Los resultados fueron sorprendentes: las obras de arte de uno de los museos más importantes del mundo, capturadas en su soledad, inmersas en salas completamente

vacías donde las imágenes se convierten en algo raro y único.

El éxito del evento, en poco tiempo, despertó la atención de los principales *instagramers* internacionales y en los años siguientes el movimiento #empty se fue repitiendo entre los otros, en el *Guggenheim* de Nueva York (#emptyGuggenheim), en el *Louvre* de Paris (#emptyLouvre), en la *Tate* de Londres (#emptyTate), en el Tretyakov de Mosca (#EmptyTretyakov) y el *Museo del Duomo* de Florencia (#emptiDuomoFi), (figura 53 y 54).

Las estrategias presentadas hasta aquí testimonian como muchos museos han aceptado en todo el papel de los medios digitales, y se empeñan para comprender a lo mejor como aprovechar las redes sociales y cumplir con las nuevas estrategias digitales, que constituyen, hoy en día, herramientas esenciales para las instituciones culturales.



Figura 54: Algunas imágenes de #emptyDuomoFI

Fuente: <http://empty.ilgrandemuseodelduomo.it/>

En este sentido, las herramientas digitales son cada vez más "palancas" esenciales para interceptar y llegar a un público más amplio de usuarios, capturando precisas y exactas necesidades, objetivos y expectativas. Es claro que las recientes innovaciones por sí solas no son suficientes; es necesario integrarlas con el resto de los instrumentos más tradicionales de la institución cultural en una estrategia integrada.

1.4. Los museos españoles en las redes sociales

1.4.1. El acercamiento a las redes sociales y a las tecnologías web 2.0 por parte de los museos españoles. Estudios y desarrollo

Las herramientas de la Web 2.0 hicieron su primera aparición en los museos españoles solo en el año 2006 con los *blog* de los Museos Científicos Coruñeses y del Centro José Guerrero de Granada, dos años después del blog del estadounidense Port Moody Station Museum, primera institución en utilizar esta herramienta.

El retraso respecto a las experiencias estadounidenses fue testificado también por el estudio *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*, de 2006:

“la mayoría de los museos, fundaciones y centros culturales de España no utilizan las nuevas aplicaciones de la Web 2.0 para dar a conocer sus exposiciones y actividades culturales. [...] La mayoría de las entidades analizadas gestiona su presencia en la Red a través de unos sitios web muy tradicionales con nula interacción con el visitante, formato muy estático, falta de vínculos /enlaces con otras webs, niveles bajos de actualización, etc” (2006: 7).

Por tanto, los museos de arte españoles estaban muy lejos de desarrollar estrategias de comunicación a través de las herramientas de la Web 2.0, a lo contrario, en la gestión de los sitios web, se evidenciaba un modelo de comunicación unidireccional en la que no se ofrecía a los usuarios posibilidades de interacción y aun menos de colaboración, sino que imitaba el estilo de comunicación de los medios tradicionales.

En dicho estudio no se hace casi referencia a las redes sociales, ya que estaban aun en un nivel embrionario; en efecto, la red social MySpace, en auge en los primeros del 2000, fue utilizada por muchos museos anglosajones en el 2006 y en España solo el Museo Nacional del Traje abrió un perfil durante algunos meses en el 2008.

También las primeras apariciones de los museos españoles en la red Facebook, traducida en castellano al final de 2007, fueron del año 2008, cuando crearon sus perfiles los Museos Científicos Coruñeses y el Museo del Prado (Gomez Vilchez, 2012). En los primeros años de presencia en las redes sociales y de difusión de las herramientas de la Web 2.0, los museos españoles demostraron dificultades objetivas en aprovechar estas nuevas herramientas, incluso la Web.

Aunque en el 2008, el 72% de los museos españoles tenían una página en la Web, en la mayoría de los casos se trataba de un espacio integrado en una web de la institución de la que dependían (ayuntamiento, comarca etc.), y de estas todavía muchas eran estáticas según el modelo de la Web 1.0 (Gómez Vílchez, 2012: 3).

En el estudio *Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums*, Paul Capriotti expone los resultados de su encuesta conducida en Catalunya sobre la gestión de la comunicación estratégica en los museos.

Los datos, referidos al 2009, aunque todavía no incorporen el uso de las redes sociales, ponen en evidencia una falta de estrategia de comunicación a largo plazo y destacan como las instituciones enfocan su estrategia solo en los visitantes fidelizados sin conseguir por eso ampliar su radio de acción. Generalmente no tienen personal que se dedique en exclusiva a la estrategia comunicacional:

“Besides, there are few professionals fully dedicated to the communication and in the majority of cases the professionals share their dedication to the communication with other functions (such as didactics, conservation or even the management of the museum). This point suggests a lack of professionalization of the communication areas o departments in Catalan museums, at least in a great part of entities. All these aspects undoubtedly contribute to the fact that the communication does not play any important role in the daily functioning of the museum” (2013: 111).

Para los museos españoles el 2010 es el año que ha significado un momento crucial en el cambio de actitud hacia las redes sociales, como consecuencia del incremento poderoso en el 2009 del número de usuarios en las redes sociales (+430%).

En ese año, los museos españoles (aunque todavía una minoría) ya utilizaban diferentes redes sociales, en primer lugar Facebook, la red más destacada en España (y no solo), eligiendo también Twitter, Youtube y Flickr para compartir imágenes.

Las publicaciones españolas editadas alrededor de 2010, todavía escasas respecto a la importancia del cambio social debido a las redes sociales, muestran cierto interés sobre el desarrollo de los museos en ese entorno, profundizando el tema bajo diferentes puntos de vista.

Un ejemplo es el monográfico *Museos y Redes Sociales* realizado por la revista digital del Consejo Internacional de Museos, Icom España (2012), el cual incluye artículos de gran interés como el de Rodà (2012) sobre la experiencia 2.0 del Museo Picasso de Barcelona, ganadora del premio *Museum and the Web* en la edición de 2010 de Denver, el de Villaespesa (2012), en el cual se profundiza, entre otras, el uso de la primera



Figura 55: La aplicación del Museo Guggenheim

Fuente:
<http://www.euskalmuseoak.com/tag/museo-guggenheim-bilbao/>

aplicación para móvil del Museo Guggenheim de Bilbao (figura 55), útil para enriquecer la visita al museo y compartir la propia experiencia en las redes sociales.

Otros trabajos, como los de Rivero (2009-2010), Chaves (2010), Gómez Vílchez (2012) o Capriotti (2013) analizan el estado de la cuestión de la implantación 2.0 en los museos españoles, al igual que la publicación editada por Ibáñez en 2011.

Este interés ha generado también proyectos y eventos dedicados al tema de las tecnologías y de las herramientas web 2.0 en los museos, como por ejemplo el *Encuentro sobre Redes Sociales en Museos y Centros de Arte*, organizado cada año por el MUSAC (Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León) desde el 2010.

Sin embargo, según el artículo *Los museos españoles no entienden las redes sociales* publicado por *El País* (Montañés, 2011) y basado en el estudio *Análisis de las conexiones de museos y centros de*

arte, de Javier Celaya y el portal cultural Dosdoce (2011), los museos españoles en el 2011, todavía no utilizaban las herramientas web 2.0 de manera apropiada, tal como vemos en el artículo:

“no tienen claro la estrategia ni lo que pretenden conseguir con ellas y sólo lo hacen por estar. [...] Los museos mantienen poca interacción con sus fans y seguidores online, uno de los fundamentos de la red social, no preguntan cuáles son sus intereses y qué esperan, y en el caso

de que los seguidores hagan preguntas u observaciones no reciben respuestas, en la mayoría de los casos” (Montañés, 2011).

Otro aspecto analizado por el estudio de Celaya ha sido la falta de conexión entre los museos que a través de las redes sociales podrían hacer red entre si mismos para mejorarse y confrontarse, y aunque:

“En los últimos meses, muchos centros de arte programan exposiciones de forma conjunta, o incluso fusionan sus colecciones con la idea de unir esfuerzos y reducir costes, [...] en realidad, la mayoría de museos y centros de arte españoles demuestran tener poco interés por la actividad y la programación que realizan sus colegas y trabajan de espaldas unos a otros.” (Montañés, 2011)

Lo cual va en contra de la idea de las *Digital Humanities* expresada en el Manifiesto 2.0:

“Hoy en día, la *universitas* (...) se ha vuelto demasiado vasta, multicapa y compleja para ser contenida dentro de las paredes de cualquier institución, incluso una tan ampliamente concebida como la Universidad.

(...) Sueña con modelos de producción y reproducción del conocimiento que aprovechan la naturaleza cada vez más distribuida de la experiencia y el conocimiento y transforman esta realidad en ocasiones para la innovación académica, la fertilización cruzada disciplinaria y la democratización del conocimiento” (Rodríguez, 2012).

Durante el 2011 se ha llevado a cabo el estudio de Soledad Gómez Vílchez *Museos españoles y redes sociales*, en el cual se analiza el fenómeno de las redes sociales en los museos ibéricos. En el estudio se analizan 300 museos de todas tipologías, de los cuales solo un 52% utilizaban las redes sociales, creando perfiles hasta en 24 espacios sociales diferentes.

En los años siguientes como nos explica la autora:

“Si a nivel general, Facebook es la red social por excelencia y en la que están presentes el 78 por ciento de los internautas españoles, en el ámbito cultural ocurre igual, siendo el espacio social con más número de museos. Pero además de ser la red con más perfiles institucionales, es también la peor utilizada, donde más confusión acerca de su uso se detecta, más errores se cometen y donde más centros lo utilizan de manera unidireccional y no social” (2011: 4).

En los primeros años de utilización de las redes sociales, los museos parecen por tanto actuar con cierta improvisación y sin objetivos claros.

El tema de la utilización de los medios digitales en los museos fue el centro de muchos debates, entre los cuales el evento internacional más destacado en el entorno de los museos y de las nuevas tecnologías, fue el MuseumNext 2012 que, gracias también al empeño de Conxa Rodà, jefe de comunicación del Museu Nacional d'Art de Catalunya, tuvo lugar en Barcelona.

La conferencia MuseumNext fue la ocasión para que los profesionales de los museos españoles, y en particular catalanes, pudiesen debatir sobre el estado del arte de los museos en la Era Digital y confrontarse con las experiencias de estrategias internacionales. La conferencia abrió con la ponencia de Nancy Proctor, jefe de la estrategia móvil en *Smithsonian Institution*, y su teorización de la revolución radical que tarda a llegar y por la cual los museos deberían “*listen as much as they speak*” en un sistema en el cual el poder no se debería basar en un centro único sino en las conexiones de la red. Para Proctor, los museos, aunque se esfuercen de estar en las redes sociales, siguen manteniendo el modelo de comunicación, por el cual el poder esta en sus manos y que no modifica el flujo de la información que sigue siendo de uno a muchos (Proctor, 2012).

Otras ponencias enfocaron sobre temas como estrategias digitales y *misión* de la institución, realidad aumentada y móviles. Con motivo de la celebración de este congreso, el Museu Nacional d'Art de Catalunya organizó la jornada *La Era digital, ¿Qué estamos haciendo los museos catalanes?*, en la cual fueron muchas las ponencias sobre las experiencias de los museos catalanes y las nuevas tecnologías digitales.

Entre éstas, cabe destacar la de Esther Solé i Martí sobre Redes sociales y presencia web 2.0 en los Museos de Lleida (2012), que presenta un análisis sobre el ingreso en el mundo 2.0 por parte de los tres museos más destacados de Lleida. En la intervención se ponen en evidencia también las dificultades de fomentar la participación de los usuarios y la necesidad de mejorar las estrategias observadas hasta aquel momento en Lleida y que, según la estudiosa, faltan de planificación y de formación adecuada sobre las redes sociales (Solé i Martí, 2012).

En el 2013, aunque crece la valoración y la voluntad de aprovechar a lo mejor estas herramientas, la tendencia general de no tener un plan estratégico específico para la comunicación a través la Web 2.0, parece interesar todavía la mayoría de los museos españoles, así como constata el estudio de Gemma Cardona y María Feliu (2013). A este propósito son validas las palabras de las autoras:

“El aumento del uso y del interés por las redes sociales, además de su diversificación, ofrece nuevas oportunidades y retos para los museos españoles. Es importante su planificación, su gestión (por un community manager, un equipo de comunicación o una figura similar) y, además, su adecuación a la estrategia general de la institución” (Cardona y Feliu, 2013: 89).

También la consultoría estratégica *Social Win* ha publicado un informe sobre el tema de las redes sociales y su utilización por parte de los museos españoles. Según el análisis, realizado en 2013 basado en los 12 museos de arte españoles con mayor *engagement*, audiencia o interacción, los museos que alcanzan mayor éxito en las redes sociales (Facebook y Twitter) son el Museo del Prado, el Museo Reina Sofía y el Museo Thyssen (figuras 56 y 57).

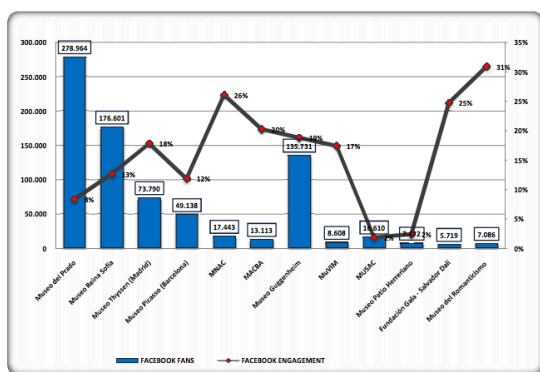


Figura 56: Análisis competitivo de Facebook

Fuente: SocialWin, 2013

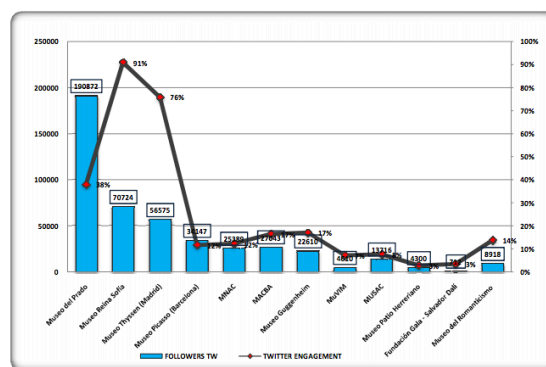


Figura 57: Análisis competitivo de Twitter

Fuente: SocialWin, 2013

En las conclusiones del análisis se observa como el sector de los museos en general, comparado con otros sectores, analizados anteriormente por SocialWin, como lo de los medios TV, por lo que respecta su presencia en las redes sociales analizadas, “sí que podría crecer más y aprovechar el potencial que tienen además a nivel internacional” (2013).

El estudio *Los museos en la era digital*, presentado por Dosdoce.com en la edición 2013 de MuseumNext, profundiza en el entorno de las nuevas tecnologías en su utilización ante, durante y después de la visita, subrayando el menor uso de las herramientas durante y después de la visita al museo respecto a un uso más intenso en la fase precedente a la visita, a través de la web y redes sociales.

En detalle, se destaca la falta de un adecuado conocimiento y análisis del perfil del público, lo que sería útil, sobre todo con las posibilidades permitidas por las herramientas digitales en ofrecer o recomendar una experiencia personalizada y satisfactoria. En las conclusiones del estudio se utilizan las palabras:

“El estudio muestra que el 90% de las entidades encuestadas ha indicado un alto interés por las nuevas tecnologías y considera muy pertinente implementarlas en sus centros para enriquecer la experiencia de sus visitantes antes, durante y después de la visita.

No obstante, el estudio también señala que apenas un 30% de las entidades encuestadas afirma haber mantenido en el último año una o dos reuniones con empresas tecnológicas” (2013: 4).

También según el estudio de Dosdoce.com, los datos revelan que en la mayoría de los casos no existe una figura de responsable de las actividades de comunicación y estrategia digital (Dosdoce.com, 2013: 23).

En 2013 se publicó el estudio por Joan-Isidre Badell *Museos en línea de Cataluña en la web 2.0 y redes sociales*, que presenta los resultados del proyecto *Museos en línea* en el cual han participado 42 museos. Se trata de un análisis de las sedes web de los museos y de su presencia en las redes sociales, que constata una evidente dificultad de los museos, aunque participan voluntariamente en un proyecto colaborativo de difusión en Internet, por lo que las conclusiones del análisis nos parecen importantes y claras:

“A partir de la pregunta de investigación planteada —¿Los museos participantes en un proyecto de museos en línea están utilizando las herramientas básicas de comunicación en la web 2.0 y están presentes informando, actualizando e interactuando información y contenidos con los usuarios a través de las redes sociales?— es necesario valorar los resultados obtenidos. La respuesta podría ser perfectamente dual: sí, porque un 57% de los museos participantes en el proyecto están presentes en redes sociales; y no, porque un 43% no lo están, y los que están plantean problemas: no siempre disponen de información actualizada; algunos enlaces dan error;

hay algunos problemas de acceso; el mismo directorio de la Generalitat no tiene las URL actualizadas; presentan muy escasa presencia en Twitter, en blogs, etc” (Badell, 2013: 87).

En febrero de 2014, tuvo lugar la jornada *Los museos no entienden las redes sociales* en el Museo de la Escultura de Valladolid, en la que, refiriéndose al inquietante y alarmante artículo del diario El País *Los museos no entienden las redes sociales* (Montañes, 2011), los profesionales de los museos intentaron establecer el estado de la situación.

Durante la jornada se pusieron en evidencia diferentes acciones en las redes sociales, entre las cuales la exitosa estrategia del Museo del Romanticismo de Madrid, presentada por María Jesús Cabrera, y el caso del Museo Nacional de Escultura de Valladolid presentado por Celia Guillarte, en el cual se hace referencia también a la campaña en Facebook: “Miénteme dime que me quieres”, la irónica provocación que hizo obtener un fuerte aumento de seguidores en Facebook.

En la ponencia de cierre, *Situación actual de los museos en las redes* de Elisa Damiani, responsable de Marketing y gestión de redes sociales de Asimétrica de Madrid, se responde de manera directa a la provocación del artículo de 2011, asegurando como la situación en poco más de dos años ha cambiado mucho, por los menos en los intentos de los museos, aunque permanecen dificultades así como se deduce de las palabras dirigidas a los museos por la experta:

“Yo creo que las entendéis (las redes sociales), que este artículo es un artículo de 2011, hoy en día ha cambiado mucho el panorama, cada vez estáis en más redes y mejor, hacéis más contenidos, os adaptáis más al público, pero claro tenéis complicaciones, para empezar muchos de vosotros ni siquiera tenéis *community manager*, es decir todos hacéis de *community manager* pero no tenéis un departamento de marketing o de comunicación y hacéis otros millones de cosas” (Damiani, 2014).

Además, Damiani revela como los museos carecen todavía de un análisis y recogida de datos sobre los usuarios, necesarios para lanzar cualquier acción y conseguir fidelización.

En el 2015 tuvo lugar el *V Encuentro sobre Redes en Museos y Centros de Arte*, celebrado por el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla Y León, y que, con el

subtítulo “Contenidos y experiencias digitales”, se dedicó a el análisis de los diferentes aspectos de las actividades digitales de museos, de las estrategias y de los contenidos para webs y redes. Como cada año, el encuentro se pudo seguir a través de *streaming* y a través de Twitter con la etiqueta #RRSSmuseos, lo que supone una experiencia pionera en museos en España sobre el desarrollo no solo físico, sino también virtual, de un evento de profesionales. Tenía como objetivo fomentar la participación al Encuentro y el intercambio de conocimientos, creando una plataforma de aprendizaje sin límite de participantes.

Entre las ponencias, cabe destacar la de Mar Dixon, que presenta sus iniciativas #MuseumSelfie, #AskACurator y #MuseumWeek, y la de Conxa Rodà “Transformación digital”, en la que se explica la experiencia de transformación digital del Museu Nacional d’Art de Catalunya, del cual es jefa de Estrategia y Comunicación. Entre otros aspectos Rodà afirma como es útil tener una cierta hoja de ruta para gestionar el abanico de tecnologías digitales disponibles para elegir, en función de los objetivos, recursos y misiones de cada museo.

La orientación al público tuvo en palabras de Rodà un espacio muy importante en el desarrollo de la estrategia digital de un museo, como bien explica en las siguientes líneas:

“Hemos pasado de estar los museos orientados al objeto a la orientación al visitante. Esto ha sido para mí el gran cambio: el visitante debería ser ahora el protagonista; la colección sigue siendo fundamental, sino no seríamos museos, pero el giro radical será encentrarse en el público, en definitiva es el destinatario de lo que conservamos en los museos, lo que da sentido a todo lo que vamos haciendo” (Rodà, 2015).

En el *VI Encuentro* organizado por el MUSAC en noviembre 2016, con subtítulo *Emisiones en directo y Redes Sociales efímeras*, se han afrontado los temas de las herramientas para la emisión en directo de actividades de museos, la hibridación del arte con las nuevas tecnologías y redes sociales efímeras, o sea las principales redes de *Live streaming* como Snapchat, Periscope y Facebook Live que a través de la captación y difusión del momento, son utilizadas para la difusión de contenidos culturales y consiguen aumentar el número de seguidores a muchas de las acciones llevadas a cabo por los museos.

1.4.2. Ejemplos de estrategias y acciones de los museos españoles en redes sociales



Figura 58: Tuit por el Museo del Prado por el juego #aldetalle

Fuente: Twitter

Los museos españoles durante los últimos años han aumentado considerablemente el uso de las redes sociales.

Con la iniciativa #AlDetalle, lanzada en el 2012, el Museo del Prado puso en marcha una actividad de juego a través de las redes sociales, explotando las potencialidades de las

estrategias de *edutainment* y gamificación (detallados en el párrafo 1.3).



Figura 59: Museo del Prado. El juego de las 7 diferencias en el muro Facebook

Fuente: Facebook.com

La primera vez, junio de 2012, #AlDetalle fue lanzado en Facebook, mientras en Twitter comenzó en mayo 2013 (figura 58). El público tuvo que adivinar una obra de arte, publicada en los perfiles sociales, de la cual se mostraba tan solo un detalle. Para ayudar a los participantes, el Museo iba proporcionando cada cierto tiempo pistas para orientar al público en la galería en línea del Museo.

A través el juego, el Museo consigue tener una interacción con el público, sobre todo a través Twitter, respondiendo a los *tuits* de los jugadores y animándolo en la búsqueda a través el utilizo de las herramientas 2.0 disponibles en la Web.



Figura 60: El juego #ObjetoMisterioso de Casa Lis

Fuente: www.twitter.com

favorecer la divulgación cultural y la difusión de las obras.

El Museo del Prado tiene también una galería digital en su web con más de 8000 obras que pueden ser utilizadas con la ayuda de un tutorial y contenidos especiales.

En España, como nos señala el Anuario AC/E de cultura digital 2015 publicado por la Acción Cultural Española:



Figura 61: Un dialogo en Twitter por el Museo de Romanticismo

Fuente: www.twitter.com

En octubre 2014 el Museo del Prado cambió el juego por otro como es el clásico “busca las diferencias” (figura 59), en el cual los usuarios eran animados a encontrar 7 diferencias entre dos versiones de la obra, buscando la obra original entre las dos.

A través de estas propuestas el Museo trata de fidelizar al público en las redes sociales, además de

“no sin cierto recelo, cada vez hay más instituciones que digitalizan sus contenidos. Asimismo, algunas de ellas ya están usando licencias libres que permiten el uso de imágenes y documentos sin más restricción que evitar el uso comercial de los mismos, como Acción Cultural Española, el Macba de Barcelona o Museum Cemento Rezola de Guipúzcoa” (2015: 239).

En la línea del Museo del Prado, también el Museo Art Nouveau y Art Déco, Casa Lis de Salamanca en mayo 2013 lanzan las etiquetas #DetalleLis, en la cual muestran los objetos que se pueden encontrar en las exposiciones. Además, en la estrategia de comunicación en redes sociales, el Museo ha lanzado la etiqueta #ObjetoMisterioso (figura 60) con parte de

piezas de objetos, para que el público acierte de que obra se trata y interactúe con la institución a través de las redes sociales.

Otras estrategias, para dar a conocer al público sus objetos, es el juego donde se pide a los usuarios de renombrar un objeto y el juego de “buscar las diferencias”.

Aunque el de las redes sociales, en el caso del Museo de Lis, no es el canal esencial para la tienda en-línea, todos los artículos presentados son disponibles para la compra en la tienda.

Entre los museos que mas destacan por su gestión de las redes sociales esta sin duda el Museo del Romanticismo de Madrid, que en los últimos años, ha alcanzado los museos mayores en los datos de presencia y éxito en las redes sociales (Socialwin, 2013). Su éxito es debido ciertamente a una buena estrategia de comunicación en las redes



Figura 62: La campaña “Miénteme dime que me quieres”

Fuente: <http://museoescultura.blogspot.it/2013/12/cosas-cositas-y-cositicas-del-museo.html>

sociales llevada a cabo por Maria Jesus Cabrera Bravo y basada en contenidos atractivos, transversales y multiplataforma,

también reinterpretándolos para hacerlos atractivos incluso a los chavales.

Para conseguir sus objetivos en las redes sociales, el Museo del Romanticismo ha tomado muy en

serio las posibilidades dadas por

estos medios, eligiendo con atención los contenidos para las diferentes plataformas sociales y creando un dialogo de cercanía, atención inmediata y compromiso con su comunidad. Además fue el primer museo español en organizar visitas dedicadas a los *bloggers* de arte, aprovechando así su influencia en las redes sociales.

A través de actividades como por ejemplo la iniciativa #UnDía, con la que se muestra el funcionamiento de algunos departamentos a los usuarios de la redes sociales, o la #ExpoMR que aglutina en Instagram imágenes de los procesos de montaje de las exposiciones temporales, el Museo se abre totalmente a sus visitantes, aunque virtuales, “logrando una reputación positiva, abierta y colaborativa” (Cabrera, 2015).



Figura 63: Un Tuit con el hashtag #EncuentroSecreto
Fuente: www.twitter.com

El Museo Nacional de Escultura de Valladolid puso en marcha la campaña “Miénteme dime que me quieres” (figura 62) para intentar aumentar sus seguidores en la red social Facebook.

El Museo empezó su presencia en la red ya en 2010 con el nombre Museo Nacional Colegio de San Gregorio que, en el 2012, ya tenía más de 2000 seguidores, perdidos tras el cambio de nombre en el actual.

De todas maneras, a través de la campaña “miénteme”, basadas en frases deliberadamente provocadoras y muy enganchadoras, el Museo realizó un

aumento de un 400% de la actividad del Museo en Facebook y casi 300 nuevos seguidores en una sola semana (Damiani, 2014).

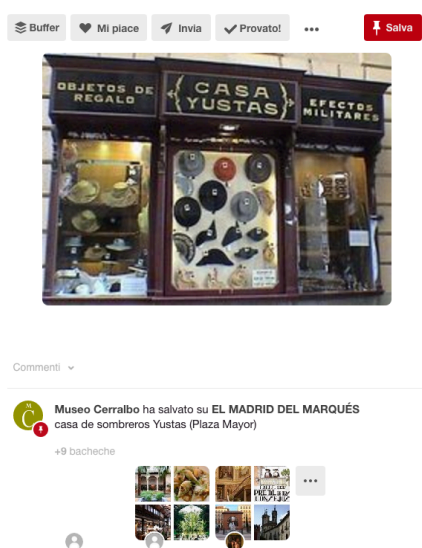


Figura 64: #ElMadriddelMarques en Pinterest
Fuente: https://es.pinterest.com

Otro ejemplo de buen uso de las redes sociales es el del Museo Cerralbo de Madrid que en, septiembre de 2014, lanzó la iniciativa #EncuentroSecreto en Twitter (figura 63). Los participantes debían contestar un formulario en la web y luego tuitear el *hashtag* #SoyCerralbiano para poder acudir a un concierto de cuarteto Quiroga en el magnífico salón de baile del Museo, luego la experiencia fue compartida por los presentes a través de Twitter.

Otra iniciativa, lanzada en Facebook y Pinterest por el Museo Cerralbiano, es #ElMadriddelMarqués (figura 64), que pretende

dar a conocer todos aquellos negocios y lugares que el Marqués de Cerralbo, muerto en

el 1922, pudo conocer y que todavía están en función manteniendo viva la memoria del tiempo.

Para algunos museos, Instagram se ha convertido en la principal plataforma de conversación con sus seguidores, sobre todo para aquellos que basan en las fotos su comunicación. Casa Batlló, por ejemplo, creció en el 2015 un 242% en Instagram, en comparación con un 115% de Facebook y 71% de Twitter. La misma Pilar Delgado, *social media manager* de Casa Batlló, subraya como la acción por parte de los visitantes de hacer fotos en la Casa, es así natural, de manera que todas las fotos presentes en el perfil Instagram son aquellas compartidas por los mismos usuarios (Pilar, 2016).

Con la aparición de la nueva funcionalidad *Instagram Stories*, que, así como hace Snapchat, permite publicar fotos y vídeos efímeros, o sea que se quedan publicados solo durante 24 horas y luego desaparecen, Casa Batlló ha realizado tras agosto y septiembre de 2016, un concurso utilizando esta novedosa función de red social, en la cual se ponían 7 preguntas sobre el monumento de Gaudí. Cada pregunta sólo se mostraba una vez, así que los participantes tenían que estar muy atentos. A pesar de lo efímero de las preguntas participaron unos 70 seguidores y muchos con respuestas correctas. El premio para quien obtuviera una mayor puntuación era una entrada doble combinada para asistir a las Noches Mágicas de Casa Batlló.

1.4.2. Tecnologías y dispositivos para la experiencia del visitante

Muchas instituciones españolas, aún siguiendo ejemplos de museos extranjeros, han centrado sus esfuerzos en crear entornos de experiencias cautivadoras y que pudiesen estimular el visitante en actividades participativas del museo.

Estas tecnologías, junto al uso de los móviles, permiten también conocer mejor el público y sus requerimientos y por eso adaptar los contenidos y personalizar la oferta.

De hecho con el uso de aplicaciones móviles, el usuario que elige utilizarlas, aumenta la interacción y la personalización de su experiencia, incluso enriqueciendo la visita de contenidos ulteriores.

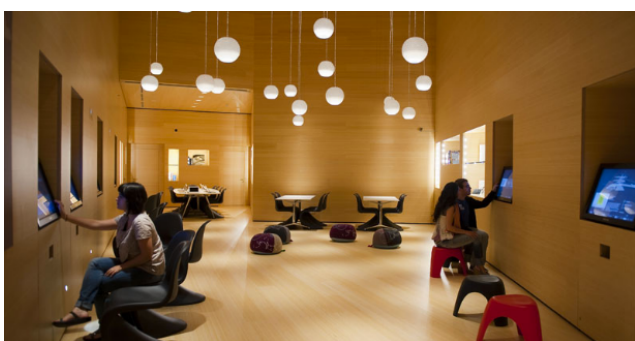


Figura 65: El Zero Espazioa en Museo Guggenheim de Bilbao

Fuente: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/informacion-practica/zero-espazioa/>

Entre las primeras tecnologías adoptadas por museos tenemos las pantallas, que ofrecen a los visitantes informaciones diferentes y complementarias a la visita.

Un ejemplo es la del Museo Guggenheim de Bilbao con su sala Zero Espazioa (figura 65) que pone a disposición de los usuarios distintos soportes multimedia, con los cuales poder obtener

información sobre el Museo y las obras, optimizar la visita con rutas imprimibles de distinta duración y contenidos (Acción Cultural Española, 2015).



Figura 66: Pantalla táctil en la muestra *Picasso, 1936*

Fuente:

<http://www.blogmuseupicassoben.org>

En el 2012 el Museo Picasso de Barcelona, montó la exposición *Picasso, 1936, Huellas de una exposición* en la que se quería mostrar, de manera muy innovadora, una exposición sin obra original de ningún tipo, pero ofreciendo al visitante la interacción directa con los contenidos de los documentos del archivo que explicaban de forma completa las significaciones ideológicas, conceptuales y sociales de la exposición del año 36.

A través de la creación de dos mesas interactivas con pantallas táctiles (figura 66), el visitante podía, de forma fácil, navegar y elegir los contenidos relacionados con la muestra.

La primera experiencia en España en el uso del reconocimiento de imágenes con Realidad Aumentada en el ámbito museístico se ha debido a la pionera exposición *Mar de Fons* en *Ca l'Arenas*, en el centro de arte del Museo de Mataró. Enfocando con un dispositivo móvil (*smartphone* o tableta), se podían automáticamente identificar las obras, permitiendo la ampliación de información en pantalla que se superpone a la pieza real. La iniciativa se completa con un acuerdo

con Wikipedia a lo cual se accede de forma directa cuando se quiere profundizar las informaciones.

Por primera vez en España, el museo se convirtió en un espacio social donde el visitante

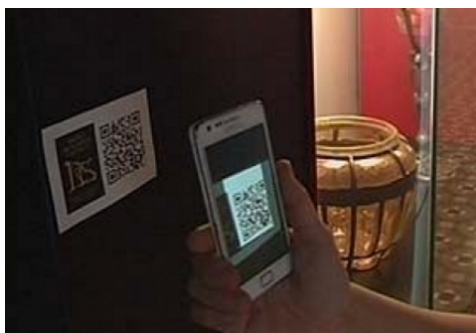


Figura 67: Código QR en el Museo Art Nouveau y Art Déco Casa Lis

Fuente:

<http://www.museocasalis.org/nuevaweb/dia-de-los-museos-2012.html>

puede interaccionar con el contenido mediante la Realidad Aumentada, ampliar la información según sus necesidades, profundizar en la Wikipedia, y expresar su propio gusto a través de la votación y aportación de obras en Facebook.

Durante la celebración del Día de los Museos 2012, con una jornada de puertas abiertas, el Museo Art Nouveau y Art Déco, Casa Lis de Salamanca, pionero en esto, colocó más de una veintena de códigos QR en distintos espacios del Museo para permitir a los visitantes acceder, a través de sus teléfonos móviles, a contenidos

multimedia sobre obras y colecciones (figura 67). Durante la jornada todos los visitantes participaron en la creación colectiva del mural gigante iniciada una semana atrás virtualmente y presencial.

Entre las actividades del Museo del Romanticismo de Madrid, otra iniciativa de éxito

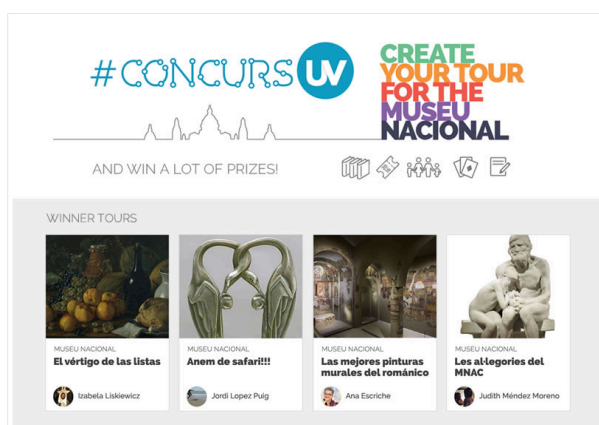


Figura 68: El Concurso "Create your Tour for the Museu Nacional"

Fuente: <http://www.uniquevisitors.me/concurs>

fue la de utilizar por primera vez la plataforma Spotify para ofrecer al visitante la experiencia de escuchar música del signo XIX durante la visita y actualizar, al mismo tiempo, el concepto de Romanticismo acercándolos al siglo XXI. A través de códigos QR el visitante podía acceder a una *playlist* de Spotify dedicada y disfrutar de una experiencia aun más inmersiva y emocionante.

En el 2015, el Museo Nacional d'Art de Catalunya lanzó la iniciativa

Unique Visitors, una aplicación participativa que enriquece la experiencia del Museo, permitiendo que los usuarios vayan marcando obras de la colección en función de sus intereses, y luego si quieren publicarlas y compartirlas.

Con esta plataforma participativa los visitantes pueden de hecho convertirse en curadores y crear su propia narración en el interior de la colección del museo. Se trata por lo tanto de contenidos generados por los usuarios, que otros pueden utilizar para disfrutar de una manera creativa la visita y, como dice Conxa Rodà, “proporciona una visión muy fresca de la colección, distinta de la oficial” (2015).

Para disfrutar mejor de la aplicación, el Museu Nacional lanzó también el concurso *Create your Tour for the Museu Nacional* (figura 68) para premiar la realización del tour más creativo. Este concurso obtuvo mucho éxito, las obras utilizadas por los usuarios fueron el 24% de las 1800 obras de la exhibición y fueron muchos, y de lo más raros, los tours creados, inspirados en colores, animales, libros, juegos y otros.



Figura 69: La aplicación *Second Canvas*, Museo del Prado

Fuente: Screen shot del vídeo disponible en:

www.repubblica.it/tecnologia/2014/05/05/news/second_canvas_museo_del_prado-85270452/

Con la aplicación *Second Canvas*, el Museo del Prado, desde el 2014, permite a los usuarios el mirar cerca de 60 de las obras maestras del Prado de una manera antes impensable.

El usuario puede hacer zoom e incluso mirar bajo la superficie de la pintura a través de la visión a infrarrojos y rayos X para descubrir los detalles de la creación, sus correcciones e incluso descubriendo historias que hablan de las técnicas utilizadas y de las figuras representadas.

Los detalles que no se pueden percibir a ojo desnudo, con esta aplicación pueden desvelarse en imágenes de más de un millardo de pixel ultra-HD.

Un ejemplo es “El descendimiento de la Cruz” de Roger van der Weyden en el cual, gracias a un impresionante nivel de zoom, se pueden descubrir las lagrimas, invisibles a



Figura 70: El tuit de Museo Thyssen en 2014, con lo cual se anuncia la salida de la aplicación Crononautas

Fuente: Twitter.

simple vista, en las caras de los personajes que componen la escena, y gracias a la imagen de infrarrojos, se puede ver incluso la sangre que fluye sobre el cuello de San Juan y que desaparece en la versión final de la obra maestra (D'Angelo, 2014). Por medio de la imagen radiográfica del cuadro *El emperador Carlo V, a caballo, en la batalla de Mühlberg*, se pueden descubrir las correcciones que Tiziano hizo en la figura de Carlos para pintarla más erguida y estilizada. También el museo Thyssen de Madrid en 2016 lanza la aplicación gratuita *Second Canvas Thyssen*, todavía en ampliación, que desvela, así como la

versión del Prado, sus obra maestras, incluyendo también un *storytelling* de los detalles técnicos y a las explicaciones del contexto de los cuadros.

En noviembre 2016 fue presentada por la alcaldesa de Madrid, Manuela Carmena, la aplicación *Paseo del Arte Imprescindible* puesta en marcha por el Ayuntamiento de Madrid, que incluye las obras de los tres museos que comparten su ubicación en torno al paseo del Prado: Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza y el Museo Reina Sofía. La aplicación permite profundizar 8 de las obras maestras de cada uno de los museos La campaña incluye también el *Abono Paseo del Arte*, una entrada única con un descuento del 20% y la posibilidad de acceso a cada uno de los tres museos.

El museo Thyssen, en 2014, había ya lanzado, en colaboración con la fundación BBVA, la aplicación móvil *Crononautas un viaje en el tiempo en el Museo Thyssen* (figura 70). Se trata de una aplicación que pretende convertir la visita en una apasionante aventura por todas las obras del museo. La aplicación propone retos al usuario que se convierte en protagonista de su propia aventura, tomando decisiones para seguir en un viaje a

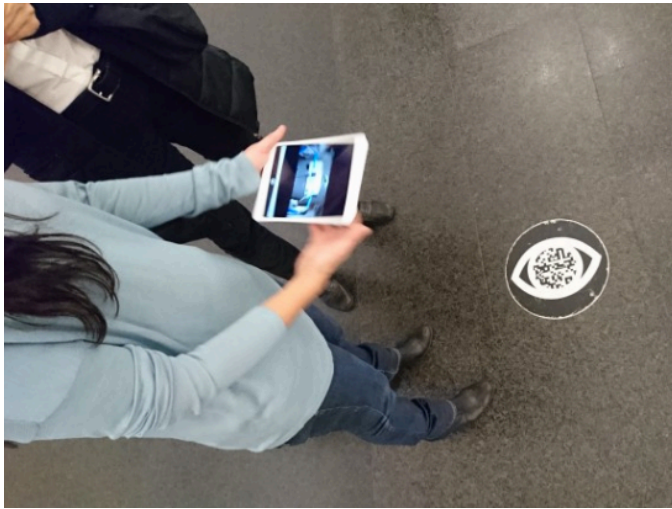


Figura 71: Utilización de la aplicación de realidad aumentada en el interior del MACBA

Fuente: <http://comunidad.iebschool.com/>

través del tiempo y descubriendo contenidos que se mezclan entre historia, arte, literatura. *Coronoautas* ofrece hasta 48 recorridos distintos del Museo Thyssen en una combinación de realidad aumentada y de fuerza narrativa, y citando la descripción de la AppleStore, donde se puede descargar gratuitamente “una manera de conocer curiosidades del palacio de Villahermosa y hechos y personajes importantes

relacionados con su entorno dentro de una trama de aventura y misterio”.

Por su parte, el Museo de Arte Contemporánea de Barcelona MACBA lanzó en junio 2015 una aplicación móvil (figura 71) de realidad aumentada que, además de proporcionar informaciones básicas sobre el museo y las obras, permite al visitante conocer, mediante vídeos, lo que ocurre cuando el museo está cerrado y desbloquear informaciones extras de las salas. Con la función, llamada “el Museo que no se ve”, cuando se encuentran los iconos en forma de ojo, a lo largo de las paredes y pavimentos de las salas, escaneados abren contenidos por explorar, como por ejemplo el vídeo del espacio escondido que está en la planta bajo los pies de los visitantes en el hall, donde hay el taller de restauración, con su trabajo habitual. En las salas de las exposiciones, los ojos revelan el montaje de las obras, mientras otro módulo proporciona actividad de gamificación de realidad aumentada con determinadas pistas para resolver y descubrir nuevos contenidos.

PARTE 2: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 2. Los museos de arte catalanes en las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento

2.1. Propósito de la investigación

Tras haber explorado, en el primer capítulo, como los nuevos medios digitales y redes sociales hayan influido de manera profunda en la sociedad contemporánea, incluso modificando los modelos de comunicación, negocio y conocimiento, esta investigación ha puesto su enfoque en los museos y en cómo han acogido este cambio epocal que inevitablemente ha afectado también el mundo del arte, de la cultura y de la museología. Los museos, aunque con muchas dificultades y tras un primer rechazo hacia el cambio de perspectiva (Montañes, 2011), han asumido una transformación que todavía acaba de empezar y que pretende basarse en aquella visión participativa, abierta y cercana al público, ya teorizada por Nina Simon (2010).

El 'museo feliz', así como imaginado por Sam Thomson y Jody Aked (2011), es un museo que toma parte activa en la sociedad jugando un papel fundamental y que se relaciona con su público de manera inclusiva, que no trata los visitantes como consumidores pasivos, por el contrario, no pierde la ocasión de promover un dialogo bidireccional con ellos.

Las tecnologías digitales, y las redes sociales en particular, son parte de este cambio, que, afectando especialmente el sector de los contenidos, de la cultura y del entretenimiento, pueden ayudar las instituciones a establecer con el público un nuevo dialogo, por que, como afirma Sofía Rodríguez Bernis, son:

"(...) un espacio de comunicación, de escucha activa con el usuario, donde somos otro más en una conversación, donde estamos para escuchar la opinión de nuestros usuarios, donde creamos una comunidad con la que disfrutar de la cultura en todas sus formas y manifestaciones" (Oltra, 2012: 5).

Hoy en día la mayoría de las entidades culturales, tiene bien clara la importancia de aprovechar las tecnologías digitales y muestra un alto interés para las estrategias de comunicaciones digitales (Celaya y Saldaña, 2013). Las herramientas digitales, ofrecen

a los museos un importante abanico de oportunidades de las que los museos pueden sacar el máximo partido para mejorar su acción.

A través de una selección actualizada de casos de estudios internacionales y españoles se ha pretendido representar un amplio abanico de ejemplos concretos de estrategias digitales, y averiguar la capacidad que presentan los entornos participativos y digitales de apoyar a las instituciones museísticas en su promoción.

Por lo que respecta a los museos españoles (sobre todo los más destacados), tras varios años de cohibición y dificultades, se van apropiando siempre más de las estrategias de comunicación en las redes sociales y de los adelantos tecnológicos, a menudo siguiendo el ejemplo de los estadounidenses y anglosajones, y sacando provecho de la participación a conferencias internacionales sobre el tema.

Además, hemos detectado como las estrategias puestas en marcha por los casos de museos españoles presentados, han conllevado beneficios a las instituciones (Cabrera, 2015; Pilar, 2016; Rodà, 2015) y como el entorno de los museos se están moviendo hacia una utilización siempre más competitiva de los medios digitales, por lo que todos los museos, incluso los pequeños, deberían considerar las estrategias digitales como una tarea fundamental tanto para la promoción como para la difusión de los contenidos.

Sin embargo, no obstante la cantidad de los estudios sobre las redes sociales y su uso por parte de los museos españoles han crecido en los últimos años, en general estos se han enfocado sobre todo en los museos más destacados o “a los que tienen mejor engagement en las redes sociales en relación a su audiencia total” (SocialWin, 2013: 2), sin proporcionar una visión capilar del fenómeno que incluyera también los museos mas pequeños o un análisis por ámbitos regionales.

Además, por lo que respecta a los museos catalanes, los estudios y análisis sobre el tema han sido escasos (Capriotti, 2013; Badell y Rovira, 2010; Badell, 2013; Badell 2015) y se refieren, en algunos casos, a periodos anteriores al año de publicación, como en el caso del estudio de Capriotti, que hace referencia a un análisis de 2009, que incluso no incluía las redes sociales.

El estudio llevado a cabo por Badell (2013 y 2015), en cambio, aunque bien enfocado en la presencia de los museos catalanes en redes sociales durante el 2013, incluye museos de todas tipologías (arte, ciencia, marítimo, industrial etc.) y proporciona

solamente los datos de presencia de los museos en la Web y en redes sociales, sin profundizar en detalle el rendimiento efectivo de los perfiles en redes sociales.

Además de esto, cabe subrayar como en el entorno de las redes sociales todo va a mudar muy rápidamente, cada mes nacen nuevas redes sociales y mueren otras muchas (Merodio, 2011), aparecen nuevas herramientas digitales y los museos modifican sus estrategias de comunicación. Por estas razones valoramos los estudios citados como puntos de referencias importantes para definir, en general, el desarrollo de las redes sociales y de la presencia de los museos catalanes en los últimos años, sin embargo consideramos necesario implementar estudios actualizados que representen de forma más profundizada el tema.

Considerando estas premisas, en el presente trabajo hemos intentado suplir las carencias evidenciadas y promover un adelanto en el conocimiento sobre redes sociales y museos, proporcionando un análisis al día de las estrategias, presencia y rendimiento de los museos en las redes sociales en Catalunya.

Para cumplir con el propósito de esta investigación, se ha optado para un estudio de museos de arte y diseño en perjuicio de otras tipologías de museos, por lo que se puede realizar un análisis comparativo entre museos de características similares en cuanto a contenidos se refiere y experiencia del visitante. De hecho mientras los museos de ciencia se dedican en general a la investigación y exploración, los museos de historia y arqueología se centran principalmente en mostrar la evolución de la sociedad y en la conservación de documentos, los museos de arte se fundamentan en la experiencia estética de contemplación de las obras expuestas.

La presente investigación pretende analizar como los museos de arte catalanes están aprovechando las redes sociales, y si están planteando algunas estrategias de comunicación digital. Además se intenta analizar de manera objetiva el éxito de las estrategias en redes sociales a través de herramientas de medición basadas en Indicadores Clave de Rendimiento (*KPI's*²⁴).

²⁴ Las siglas KPI vienen de *Key Performance Indicators* que se definen en castellano como Indicadores Clave de Desempeño y consisten en métricas que nos ayudan a medir y a cuantificar el rendimiento de progreso en función de un objetivo planteado para distintas actividades (Parmenter, 2007).

2.1.1. Hipótesis

La presente investigación se funda y se articula sobre la base de la siguiente hipótesis general:

La aplicación de una estrategia positiva de comunicación, a través de herramientas digitales y redes sociales, dirigida a la participación de los usuarios, genera una transformación en la relación entre el museo y el visitante apoyando a los museos en su tarea de captar nuevos públicos y amplificando de forma exponencial, y con costes reducidos, su radio de acción.

Tal hipótesis general podría detallarse en las siguientes subhipótesis:

1. Las herramientas digitales y los social media se han vuelto fundamentales para la promoción de los museos, para crear o reforzar su imagen y en particular es fundamental el planteamiento de estrategias conscientes de comunicación digitales participativas, que incluyan el visitante de manera activa. Se puede afirmar que una buena estrategia de comunicación digital favorece el éxito del museo en términos de popularidad, aumento de las visitas, satisfacción de los visitantes y beneficios económicos.
2. La escasez de estudios válidos de estrategias participativas es probablemente el elemento que contribuye a su lenta aceptación y uso en el ámbito de los museos.
3. La mayoría de los museos españoles, incluso los catalanes, están todavía al comienzo de una utilización consciente de las estrategias de promoción digital que no sea solamente la presencia en las redes sociales. Además muchos “no tienen claro la estrategia lo que pretenden conseguir con ellas y sólo lo hacen por estar” (Montañés , 2011).

Para facilitar la promoción y la competitividad de los museos, es importante llevar adelante un proyecto de estudio actualizado sobre las estrategias participativas de comunicación digital en red que pueda ser considerado una referencia útil para las instituciones culturales.

2.1.2. Objetivo y preguntas de la presente investigación

Así pues, tras estas premisas y de acuerdo con el propósito descrito, nos proponemos investigar a lo largo del presente trabajo como los museos catalanes de arte han incorporado las redes sociales en las estrategias de comunicación de su propio museo y si el uso de estas herramientas aportan beneficios para las instituciones culturales.

Por lo tanto, el estudio se ha elaborado teniendo en cuenta las opiniones de las personas que trabajan en los museos en cuestión, a través de una encuesta de preguntas dirigida a los museos, y luego, bajo un punto de vista objetivo a través del análisis comparativo de la presencia en redes sociales de los museos encuestados.

Los objetivos específicos de la encuesta proporcionada a los museos seleccionados, pretende responder a las preguntas siguientes:

- ¿Los museos de arte de Cataluña utilizan las redes sociales?
- ¿Lo hacen de forma consciente?
- ¿Tienen una estrategia de comunicación digital?
- ¿Tienen a su interior un equipo dedicado a las redes sociales?
- ¿Las redes sociales constituyen un verdadero soporte a las tareas de la institución?
- ¿Cuáles serán los próximos objetivos de los museos encuestados por lo que respecta a las redes sociales?

A continuación, se ha analizado los perfiles sociales de los museos a través de un análisis comparativo de presencia y rendimiento con los siguientes objetivos:

- Analizar de manera objetiva el impacto de las estrategias digitales en los datos de presencia y *performance* en redes sociales.
- Realizar un análisis comparado de la participación y del uso de las Redes Sociales por los museos de arte catalanes.

Para cumplir a estos objetivos se pretenderá responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Los museos de arte catalanes tienen una sede web propia?
- ¿ Las sedes web de los museos están actualizadas para la comunicación social?
- ¿En cuales redes sociales son presentes los museos de arte de Catalunya?
- ¿Cuáles son las plataformas más utilizadas?
- ¿Cuáles museos tienen el mejor rendimiento en las redes sociales más utilizadas?

2.1.3. Selección de la muestra

La presente investigación se ha enfocado en la comunidad autónoma de Catalunya, la segunda región más poblada de España (7.5 millones de habitantes) y con la economía más fuerte (PIB +3,4%²⁵).

Cataluña tiene una importante red de museos locales esparcidos por su territorio, por lo que se puede afirmar que no hay ciudad, pequeña o mediana, que no tenga su propio museo.

En noviembre de 2007 se aprobó el Plan de Museos de Cataluña con el objetivo estratégico de poder conjugar por fin “el debate endémico entre una realidad territorial viva, en constante aumento y la necesidad de crear unas infraestructuras museísticas nacionales, en un contexto económico siempre escaso” (Badell, 2010).

En cuanto al objeto de este estudio, el *Plan de Museos de Cataluña* tiene como objetivo específico el de facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y a los medios de comunicación y el de trabajar para la mejora de la comunicación y difusión de los museos, ampliando su público y profundizando su uso social.

El *Plan de 2007* dedicó una sección específica a las nuevas tecnologías y en el apartado quinto punto 1.3 detalla: "els nostres museus han de estar totalment orientats al món digital i virtual que s'esta estenent" (Pla de Museus de Catalunya, 2007).

²⁵ Fuente: Institut d'Estadística de Catalunya <http://www.idescat.cat/es/>.

El *Pla de Museus de 2009* permitió la creación de dos nuevas redes (Museus de Etnologia i Història y Museus de Ciències Naturals) no contempladas antes, y que se habían quedado obsoletas con el paso del tiempo y el rápido cambio tecnológico.

En el año 2012, un nuevo intento de articular el complejo sistema fue presentado bajo el título de *Bases del Nou Pla de Museus* (2012). El nuevo Plan modifica la forma en que los museos se conectan entre sí, manteniendo la organización en red para garantizar la colaboración, definiendo cuatro grandes áreas: Historia del Arte Contemporáneo, Ciencias Naturales, Historia e Historia de la Sociedad.

El plan, presentado por el consejero de cultura de la Generalitat de Catalunya, Ferran Mascarell, se refiere a los 115 museos existentes en el territorio que muestran un modelo de gestión y de titularidades muy disperso, y pretende promover el consumo cultural y mejorar la gestión. Con esta finalidad, el Conseller de Cultura anunciaba también un incremento de la inversión pública para el patrimonio cultural y la creación de una doble red, una territorial y una temática con un museo-faro que agrupara los museos alrededor. Por lo que respecta a los museos de arte, se indicó, como museo líder, el Museo Nacional de Arte de Cataluña (Geli, 2015).

En la presente investigación, la selección de la muestra se hizo a partir de la *Red de Museos de Arte de Catalunya*, formada en Octubre 2014 por 14 museos. En el muestreo de los museos, se han añadido también algunos de los 28 museos de la red de Museos de Arte contenida en el *Bases del Nou Pla de Museus* (2012), que no estaban incluidos en la Red, y otros que faltaban, con el propósito de representar la mayoría de los museos de arte de Catalunya.

Por fin, los museos seleccionados, y indicados en la Tabla 2, fueron al final 37, divididos en las cuatro redes territoriales a las que pertenecen: Red de Girona, Red de Barcelona, Red de Lleida y Red de Tarragona.

Tabla 2: Museos de arte de Catalunya seleccionados para la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Provincia de Girona
1. Museu Dalí (Figueres, Pubol, Cadaques)
2. Museu de l'Empordà (Figueres)
3. Museu de la Garrotxa (Olot)
4. Museu d'art de Girona (Girona)
5. Museu Municipal de Tossa del Mar (Tossa del Mar)
6. Museu Municipal Josep Aragay - Breda
Provincia de Lleida
7. Museu Comarcal de Cervera (Cervera)
8. Museu Diocesà i Comarcal de Solsona (Solsona)
9. Museu de Lleida Diocesà i Comarcal (Lleida)
10. Museu d'art Jaume Morera (Lleida)
11. Museu de la Noguera (Balaguer)
12. Museu Tarrega d'Urgell (Tarrega)
13. Museu Diocesà d'Urgell (La Seu d'Urgell)
Provincia de Barcelona
14. Fundació Joan Miró (Barcelona)
15. Fundació Palau Calders d'Estrac (Barcelona)
16. Museu Abelló (Mollet del Vallès)
17. Museu d'Art Contemporani de Barcelona (Barcelona)
18. Museu d'Art de Sabadell (Sabadell)
19. Museu de Badalona (Badalona)
20. Museu del Disseny de Barcelona (Barcelona)
21. Museu Episcopal de Vic
22. Museu Europeu d'Art Modern
23. Museu Frederic Mares
24. Museu de Manresa
25. Museu de Mataró
26. Museu del Modernisme (Barcelona)
27. Museu de Montserrat (Barcelona)
28. Museu Nacional d'art de Catalunya
29. Museu Picasso
30. Museus de Sitges
31. Biblioteca Museu Víctor Blaguer
Provincia de Tarragona
32. Fundació Apel·les Fenosa (El Vendrell)
33. Museu d'art modern de Tarragona (Tarragona)
34. Museu Diocesà de Tarragona (Tarragona)
35. Museu de Reus (Reus)
36. Museu de Tortosa (Tortosa)
37. Museu de Valls (Valls)

En la figura 70 se indican los museos analizados en un mapa de la comunidad autónoma de Catalunya, en la cual se evidencian las cuatro provincias y los museos que han sido tomados en cuenta en esta investigación. Los museos están representados en el plano por puntos de diferentes colores según la provincia a la que pertenecen y numerados siguiendo el orden y la numeración de la Tabla 2.

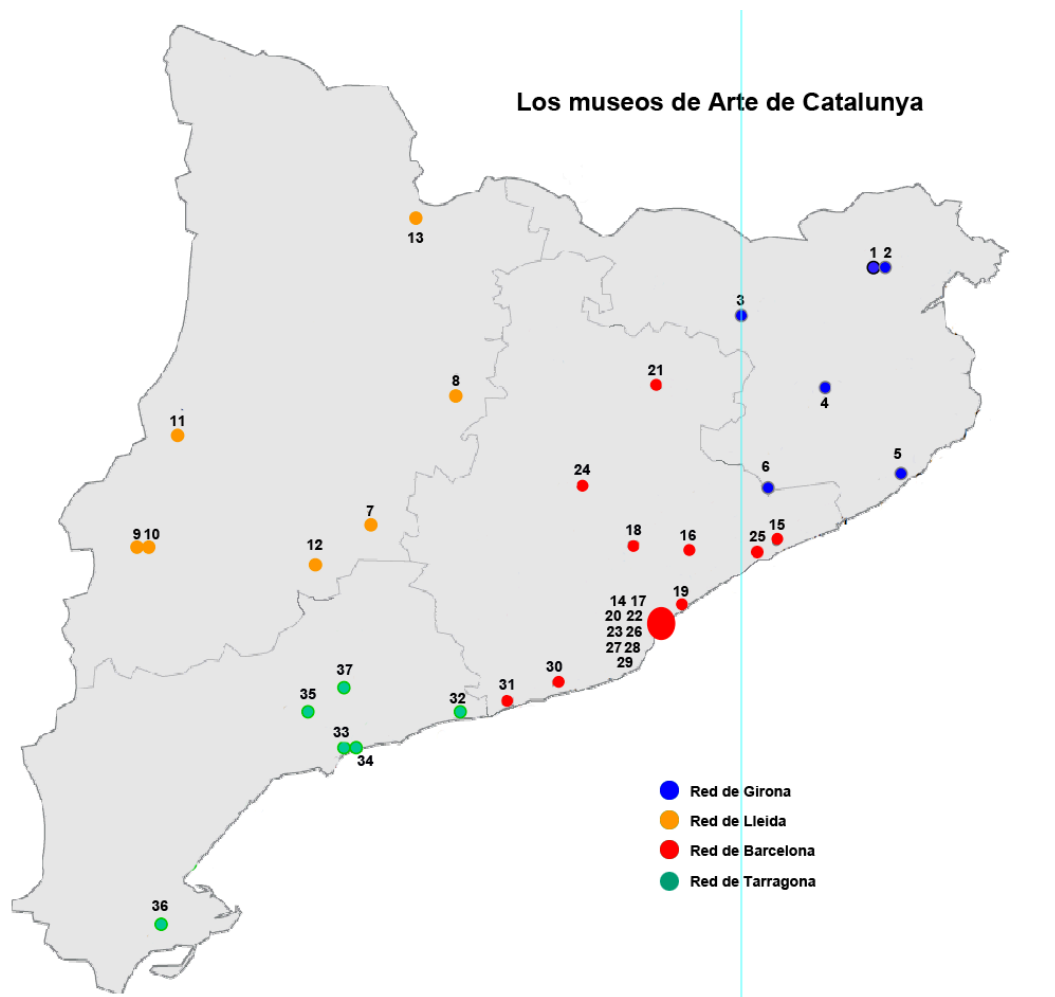


Figura 72: Vitalización geográfica de los museos de Arte de Catalunya encuestados

Fuente: Elaboración propia

A través de la visualización de la posición geográfica de los museos, se puede notar como la mayoría de los museos, aquí investigados, se encuentran a lo largo de la costa y, como se esperaba, en la ciudad de Barcelona.

2.1.3. Metodología de la investigación

Bajo las reflexiones expresadas en los párrafos anteriores y abarcando un doble modelo de análisis, hemos considerado que la propuesta de combinar diferentes enfoques metodológicos (encuesta a los museos, análisis métrico comparativo), pudiera ayudarnos a elaborar una visión global y actualizada del fenómeno y a superar la escasez y la parcialidad de los estudios realizados hasta hoy.

En el enfoque cuantitativo, que se dirige principalmente a medir fenómenos y a la generalización de los resultados, la información es adquirida a través de procedimientos estandarizados que permitan la codificación, medición e interpretación estadística de los datos recopilados.

Las informaciones deben ser simples y claras de modo que se pueden traducir en variables y luego medirlas.

Es preciso decir que todo lo que estudiamos en el contexto digital, y que se relaciona con personas activas, se modifica o actualiza muy rápidamente, por eso los datos que reportamos a continuación, por el hecho de estar relacionados con las plataformas sociales, son susceptibles de rápidas modificaciones.

Los datos han sido recogidos y recopilados durante los meses entre mayo 2016 (encuesta) y febrero 2017 (análisis comparativo), por lo que se subordinan a esta limitación temporal.

La investigación se ha dividido en dos diferentes acciones:

1. Encuesta directa a los museos de arte catalanes sobre su actividad de promoción y comunicación en las redes sociales.
2. Análisis objetivo cuantitativo y medición de presencia y rendimiento en redes sociales a través de herramientas de analítica de los Indicadores clave de rendimiento (*KPI's*).

Los detalles de las metodologías específicas, se explican en los párrafos dedicados.

2.2. Encuesta sobre los museos de arte catalanes en las redes sociales

La encuesta, como queda bien establecido por Buendía (1998), Arnau (1995) y Casas *et al.* (2003), es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas y tiene el objetivo de recoger información de la realidad que permita la constatación empírica de la investigación que se está efectuando.

El cuestionario es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito cultural porque es particularmente eficaz para "fotografiar" una cierta situación o problema, para recabar información sobre la población probada y luego ser capaz de describir el fenómeno observado.

Con el cuestionario se ha querido conocer de forma directa como los museos aprovechan las nuevas tecnologías y como utilizan las redes sociales.

Posteriormente se han reunido los datos individuales de cada investigado para obtener, durante la evaluación, datos agregados.

2.2.1 Diseño y metodología del cuestionario

El cuestionario fue realizado mediante la *web survey* Survio²⁶, una herramienta en línea para crear sondeos y analizar virtualmente los datos obtenidos mediante gráficos y tablas.

Se ha usado Internet también como medio para gestionar la encuesta, enviar el cuestionario por correo electrónico y luego por mensaje en Facebook. El mensaje comprendía un enlace hacia la página del cuestionario que el entrevistado podía compilar; tras acceder a ella, solo se tenían que ir marcando casillas, y remitir el formulario con un clic final.

El cuestionario ha traducido los objetivos de la investigación en 17 preguntas específicas con finalidad cognoscitiva, descriptiva y evaluativa, cuyas respuestas han podido proporcionar los datos necesarios para comprobar las hipótesis y obtener

²⁶ <http://www.survio.com>

informaciones directas sobre la presencia de los museos de arte catalanes en las redes sociales y sus estrategias de comunicación.

Para obtener estas informaciones se ha diseñado un cuestionario estructurado con respuestas estandarizadas orientadas a escoger entre opciones en abanico, dejando también algunos campos abiertos de modo que los participantes pudieran expresarse de una forma más individualizada.

Mientras las preguntas hasta la número 16 eran de tipo cerrado y opciones en abanico, la pregunta 17 era de tipo abierto por lo que cada museo ha podido escribir sus propias respuestas de manera individualizada, incluso sin responder.

Las preguntas han sido formuladas con precisión y claridad, siguiendo una secuencia con «enfoque de embudo», por lo que, en primer lugar se plantean las preguntas más generales y luego las más específicas. El propósito de la secuencia de embudo es obtener con las primeras preguntas informaciones generales que ayuden a preparar y motivar al sujeto a comprometerse en el tema tratado con las preguntas siguientes.

Se ha acompañado el cuestionario con unas líneas de presentación, a fin de resaltar la finalidad y la utilidad de la investigación, con el respeto del tratamiento confidencial de las informaciones aportadas.

Durante esta fase de la investigación, dedicada especialmente a la diseminación del cuestionario, hemos podido afinar algunas estrategias para facilitar la participación de los museos encuestados.

En primer lugar, después del primer envío del correo electrónico, en el cual se utilizó un tono más formal, a los museos que no habían todavía respondido al cuestionario, se envió un mensaje de tono más informal a través de la red social Facebook. Este segundo contacto, más personal, nos ha permitido mostrar una actitud transparente y también aclarar cualquier duda sobre las finalidades de la investigación.

De hecho, para obtener más rápidamente los resultados esperados, no se debería prescindir de unos factores cuya importancia se ha ido definiendo a lo largo de nuestro estudio y que podrían traducirse en una lista de principios que tener en cuenta al momento de utilizar un enfoque metodológico parecido, mejorar la difusión de la encuesta, reunir instituciones desconocidas y animarlas a participar:

- utilizar un lenguaje simple y preguntas claras que no dejan lugar a dudas;

- prever respuestas con falta de opiniones como “no se”;
- utilizar un enfoque personalizado adaptado al contexto colaborativo;
- aclarar los objetivos del cuestionario;
- subrayar la importancia de la investigación y de la participación por parte de los entrevistados;
- responder a cualquier duda o curiosidad en tiempos rápidos;
- mostrar una actitud transparente;
- identificarse siempre con el propio nombre y utilizar posiblemente una foto propia como imagen de perfil;
- respetar normas éticas y disposiciones legales. La imagen de legalidad se produciría principalmente a través de la exhibición de las políticas de uso de los datos.

De los 37 museos seleccionados hemos recibido respuestas de 23: por tanto, las tasas globales de respuesta fueron del 62%, alcanzando el estándar citado por Fincham que indicaba que *“response rates approximating 60% for most research should be the goal of researchers”* (2008), y son superiores a las medias habituales de 57% en los cuestionarios en línea (Smyth J., Pearson J, 2011).

Por estas razones podemos confirmar la validez del cuestionario para las finalidades establecidas.

2.2.2. Presentación de los cuestionarios

A lo largo de este párrafo, y antes de aventurarnos en el análisis estadísticos global de las respuestas al cuestionario, nos parece útil reportar en tablas los cuestionarios y las respuestas de cada uno de los 23 museos participantes.

Las primeras cuatro preguntas del cuestionario han sido orientadas a conocer mejor los museos encuestados, y en particular, la primera pregunta (tabla 3), nos ha permitido conocer la identidad de los museos que han participado en la encuesta. Referimos las respuestas tal como han sido proporcionadas y en el orden temporal en que han sido transmitidas.

Tabla 3: Pregunta 1. ¿Cuál es el nombre de tu museo?

1. Fundació Palau	12. Museu Europeu d'Art Modern (MEAM)
2. Museu Apel·les Fenosa	13. Museu Picasso
3. Teatro-Museo Dalí	14. Museu Comarcal de l'Urgell-Tàrrrega
4. Museu de Reus unificado con Museu arqueología Salvador Vilaseca	15. Museu de la Garrotxa - Museus d'Olot
5. Museu Diocesà de Tarragona	16. Museu Frederic Marès
6. Museu de Tortosa	17. Museu del Modernisme de Barcelona
7. Museu de Montserrat	18. Museu de Badalona
8. Fundació municipal Joan Abelló (Museu Abelló i Casa del Pintor Abelló)	19. Museu del Disseny de Barcelona
9. Espai Ermengol - Museu de la Ciutat	20. Museu d'Art Contemporani de Barcelona MACBA
10. Museu de Lleida: Diocesà i comarcal	21. Museu Nacional d'Art de Catalunya
11. Museu Diocesà i Comarcal de Solsona	22. Museu Comarcal de Cervera
	23. Museu Episcopal de Vic

A continuación se presentan por orden de recepción, los 23 recopilados entre marzo y junio 2016.

Cabe subrayar que el Museu de Reus, aunque tenga una sede web propia, no tiene un perfil en las redes sociales como Museu de Reus, sino esta incluido en la de *Reus Cultura* del Ayuntamiento de Reus.

2.2.2.1. Fundació Palau

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Fundació Palau
2	1) ¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	2) ¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	5
4	3) ¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	5.888
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí

6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram, Vimeo
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar la visitas – Promover tus actividades
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	No responde

2.2.2.2. Museo Apel-les Fenosa

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museo Apel-les Fenosa
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	3
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	7.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí

6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Nos apoyamos a expertos externos
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	No
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Ninguna
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	-
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	No estamos
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	-
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Tenir presència xarxes socials

2.2.2.3. Teatro-Museo Dalí

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Teatro-Museo Dalí
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	100
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	1.162.124
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí

6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Flickr
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Seguiremos mejorando nuestras redes sociales sobre todo aprovechando nuevos contenidos audiovisuales.

2.2.2.4. Museu de Reus

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de Reus y Museu d'arqueologia Salvador Vilaseca (gestión unificada y equipo de personal conjunto)
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública

3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	12
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	22.788
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	Por la política de comunicación del Ayuntamiento
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al mes
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas - Conocer a tu público - Promover tus actividades - Modernizar la imágenes del museo - Compartir la imagen del museo
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Intentar obtener permisos para tener perfiles propios en las redes sociales.

2.2.2.5. *Museu Diocesà de Tarragona*

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Diocesà de Tarragona
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	2
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	89.843
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Nos apoyamos a expertos externos
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	Por falta de recursos económicos
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	No
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Ninguna
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	-
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	-
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	-
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	No estamos
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	-
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Cuando lo permita el presupuesto, plantearemos una estrategia.

2.2.2.6. Museu de Tortosa

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de Tortosa
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	3
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	9.996
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	De vez en cuando
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas - promover tus actividades - modernizar la imagen del museo - compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Destinar una persona exclusivamente a las funciones de difusión y comunicación, con el encargo explícito de gestionar y dinamizar la

		presencia del museo en las redes sociales
--	--	---

2.2.2.7. Museu de Montserrat

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de Montserrat
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	9
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	102.119
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Noticias y opiniones
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Promover tus actividades
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Continuar publicando noticias en Facebook y Twitter

2.2.2.8. Museu Abelló

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Fundació municipal Joan Abelló (Museu Abelló i Casa del Pintor Abelló)
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	4
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	6.388
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Dotarnos de personal especializado

2.2.2.9. *Museu Diocesà d'Urgell*

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Espai Ermengol - Museu de la Ciutat
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	1
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	3.500
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Sí
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, YouTube
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Promover tus actividades,
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Tener una actividad más constante en Facebook y empezar a trabajar con Twitter e Instagram.

2.2.2.10. Museu de Lleida Diocesà y Comarcal

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de Lleida: diocesà i comarcal
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	10
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	30.064
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Flickr
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día, una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades,
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Si
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Intentar planificar mejor la comunicación a través de las redes sociales siguiendo una estrategia previa. Abrir perfil en alguna otra red social,

		como Instagram. Crear i/o mejorar la calidad de la información que se transmite vía redes sociales
--	--	--

2.2.2.11. Museu Diocesà y Comarcal de Solsona

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Diocesà y Comarcal de Solsona
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Mixta
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	4
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	5.950
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Noticias y opiniones
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Promover tus actividades, Modernizar la imagen del museo
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No

16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Asistir a algún curso sobre museos y nuevas tecnologías

2.2.2.12. Museu Europeu d'Art Modern

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Europeu d'Art Modern (MEAM)
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	10
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	0
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Promover tus actividades, Modernizar la imagen del museo, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a	No

	congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	No responde

2.2.2.13. Museu Picasso

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Picasso
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Mixta
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	30
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	1.000.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Tiene un espacio en otra sede web (ayuntamiento etc.)
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Nos apoyamos a expertos externos
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Instagram, Tumblr, Delicious
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Flickr, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos, Actividades culturales e investigaciones del museo
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras

14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Crear un departamento de Contenidos Digitales y reestructurar los departamentos de Comunicación, Prensa, Contenidos Digitales y Educación/Actividades

2.2.2.14. Museu Tarrega d'Urgell

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Comarcal de l'Urgell-Tàrrrega
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	2
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	5947
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram,
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook

11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Promover tus actividades
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Formación de la persona encargada

2.2.2.15. Museu de la Garrotxa - Museus d'Olot

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de la Garrotxa - Museus d'Olot
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	6
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	68.673
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Tiene un espacio en otra sede web (ayuntamiento etc.)
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Sí
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter

11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Imágenes, Enlaces, Noticias y opiniones,
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Promover tus actividades, Modernizar la imagen del museo, Compartir las colecciones y las obras, Otro: Participar en iniciativas colectivas internacionales (Museum week, Día internacional poesía internet)
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Revisar la estrategia digital para adecuarla a las necesidades del momento.

2.2.2.16. Museu Frederic Marès

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Frederic Marès
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	13
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	38.707
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí

9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Compartir las colecciones y las obras,
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Dedicación del personal. No hay inversión económica para ello.

2.2.2.17. *Museu del Modernisme de Barcelona*

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu del Modernisme de Barcelona
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Privada
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	5
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	21.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-

8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Promover tus actividades, Modernizar la imagen del museo, Compartir las colecciones y las obras,
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Nunca
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Asignar personal exclusivamente para dedicarse a las tareas de comunicación. Por falta de plantilla se ha de repartir el trabajo entre todos.

2.2.2.18. Museu de Badalona

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu de Badalona
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	18
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	80.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí

6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Flickr, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Noticias y opiniones,
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez a la semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Promover tus actividades, Modernizar la imagen del museo, Compartir las colecciones y las obras,
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Continuar presente

2.2.2.19. Museu del Disseny de Barcelona

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu del Disseny de Barcelona
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública

3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	25
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	217.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Nos apoyamos en expertos externos
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, Flickr, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Imágenes, Vídeo, Enlaces
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Otro: Sí, pero no a través de las redes sociales sino presencial
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Continuar invirtiendo en contenidos y vincularnos a proyectos colaborativos a través de plataformas online (también internacionales)

2.2.2.20. Museu d'Art Contemporani de Barcelona

1	Cuál es el nombre de tu Museo	MACBA
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Mixta
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	90
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	321.341
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Sí
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Relanzar Pinterest. Comenzar a hacer Periscope.

2.2.2.21. *Museu Nacional d'Art de Catalunya*

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Nacional d'Art de Catalunya
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	150
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	750.000
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Sí
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Instagram, Vimeo, Pinterest
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos, Otro: concursos en redes
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Más de una vez al día
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras. Otro: Conectar con los públicos, interactuar y conversar. Humanizar el museo.
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí

15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	-Intensificar presencia -mejorar la calidad de los contenidos -experimentar nuevas plataformas (Periscope, etc) -efectuar analítica de más profundidad

2.2.2.22. *Museu Comarcal de Cervera*

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Comarcal de Cervera
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Pública
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	3
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	20.007
5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Tenemos personal que entre otros cargos se ocupa también de seguir los perfiles sociales
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	-
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, Delicious
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter,

11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Enlaces, Noticias y opiniones, Eventos
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Otro: Depende de las actividades programadas que tengamos en el museo
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	No hemos hecho este cálculo
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	No
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	se intenta mejorar día a día y sistematizarlo más, pero es difícil ya que con el poco personal que tenemos. Observaciones: referente al número total de visitantes, incluye visitantes y usuarios del museo y sobre el personal apuntar que solamente hay una de las personas que haga jornada completa.

2.2.2.23. Museu Episcopal de Vic

1	Cuál es el nombre de tu Museo	Museu Episcopal de Vic
2	¿Tu museo es público o privado?	Gestión Mixta
3	¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	6
4	¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en el 2015?	25.000

5	¿Tu Museo tiene una propia sede Web?	Sí
6	¿Hay en el Museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?	Nos apoyamos en expertos externos
7	(Si tu precedente respuesta ha sido "No"). ¿Porque no tenéis personal dedicado a la comunicación y a los social media?	Por falta de recursos
8	¿Tu museo es presente en alguna red social?	Sí
9	¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, Instagram, Vimeo,
10	¿Cuál es la más útil para tu Museo?	Facebook, Twitter, YouTube, Instagram
11	¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	Texto, Imágenes, Vídeo
12	¿Con que frecuencia publicáis en las Redes Sociales?	Otro: 3 o 4 veces por semana
13	¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?	Fomentar más visitas, Conocer a tu público, Promover tus actividades, Compartir las colecciones y las obras
14	Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	Sí
15	¿Habéis participado en el último año a congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	Sí
16	¿Nunca habéis hecho una encuesta para conocer mejor vuestros visitantes?	Sí
17	¿Que crees tu Museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	Consolidar número de seguidores!

2.2.3. Análisis global de los resultados de la encuesta

A continuación se presentan los datos globales de la encuesta, obtenidos mediante la herramienta en línea *Survio*, con visualización en gráficos y tablas.

Mientras la primera pregunta, que ya ha sido representada en la tabla 3, pretendía individuar los nombres de los museos participantes, con las preguntas 2 y 3 se quiso conocer las tipologías de museos y la composición de su empleados.

Con el gráfico 1, visualizamos la tipología de gestión, que es pública para un 57% de los museos y mixta para un 30%. Solo el 13% de los museos encuestados es totalmente de gestión privada.

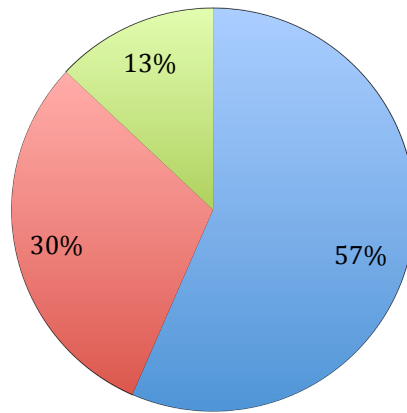
Es interesante destacar como los datos obtenidos se diferencian de los datos indicados por Gabriel Alcade y Josep Burch en su informe sobre la titularidad de los museos en Cataluña, en el cual indican que los museos catalanes en los años 2010 y 2011 eran por un 82% de titularidad pública (2016: 601). Por otro lado, Marina Chinchilla en su estudio sobre los museos españoles en 2005, detallaba:

“En la actualidad el 67% de los museos son de titularidad pública, el 31% de las administraciones privadas y el 2% como resultado de la colaboración de varias administraciones” (2005: 51).

Este dato nos sugiere probablemente que durante los últimos años, en general los museos de titularidad pública han disminuido y han nacido nuevos museos de gestión privada o mixta, un ejemplo es el Museo Europeu d’Art Modern, abierto en junio 2011 en Barcelona por iniciativa de la Fundació de les Arts i els Artistes.

Gráfico 1: Pregunta 2: ¿Tu museo es público o privado?

■ Gestión Pública ■ Gestión Privada ■ Gestión Mixta

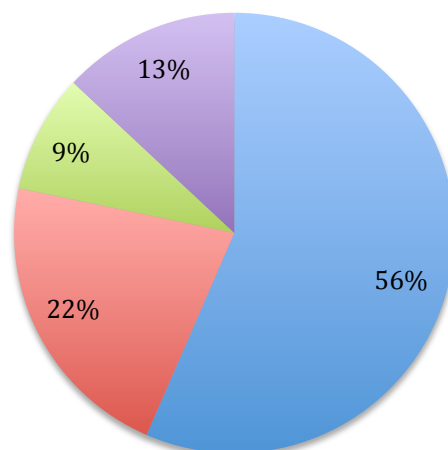


La pregunta número 3, se refería a la composición de los museos y nos permite afirmar que la mayoría de los museos encuestados son museos pequeños con menos de 10 empleados, seguidos por un 22% de museos con un número entre 10 y 20.

En general se puede afirmar que la mayoría (78%) de los museos de arte catalanes

Gráfico 2: Pregunta 3: ¿Cuántos empleados trabajan en el museo?

■ 56% - Menos de 10 ■ 22% - Entre 10 y 20
■ 9% - Entre 20 y 50 ■ 13% - Más de 50



pueden contar con un equipo a lo máximo de 20 empleados.

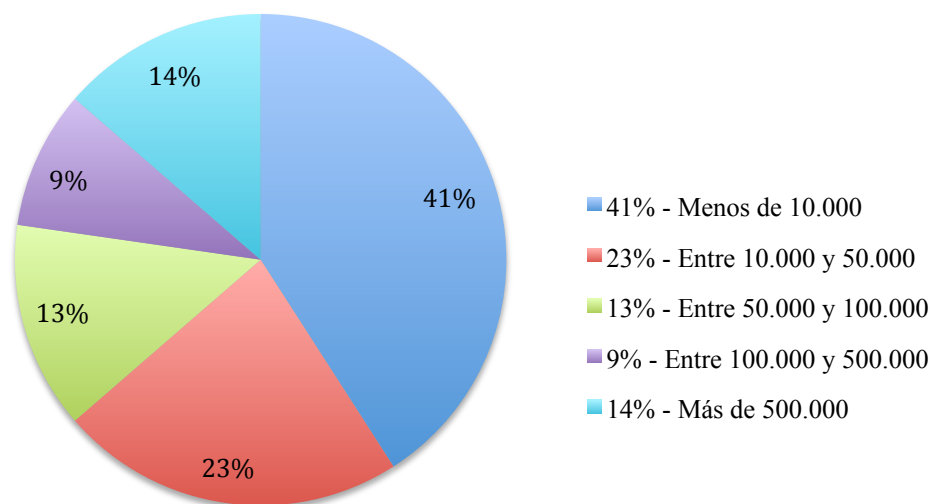
Como hemos podido ver en los detalles de las respuestas, en el párrafo anterior, el museo que cuenta con el mayor número de empleados es el Museu Nacional d'Art de Catalunya con nada menos que 150 empleados, seguido por el Teatro-Museo Dalí con 100. Los museos Diocesà de Tarragona y el Museu Tarrega d'Urgell solo cuentan con 2 empleados mientras el Espai Ermengol - Museu de la Ciutat (Museu Diocesà d'Urgell) solo con 1.

Con la pregunta número 4 se pretendía conocer el flujo de los visitantes en los museos durante el año 2015.

La mayoría de los museos encuestados (el 41%) ha tenido en el año 2015 menos de 10.000 visitantes (pregunta 4, gráfico 3), mientras un porcentaje de un 23% declara haber alcanzado en el año 2015 entre 10.000 y 50.000 visitantes. Es preciso subrayar que ha logrado más de 500.000 visitantes un 14% de los museos.

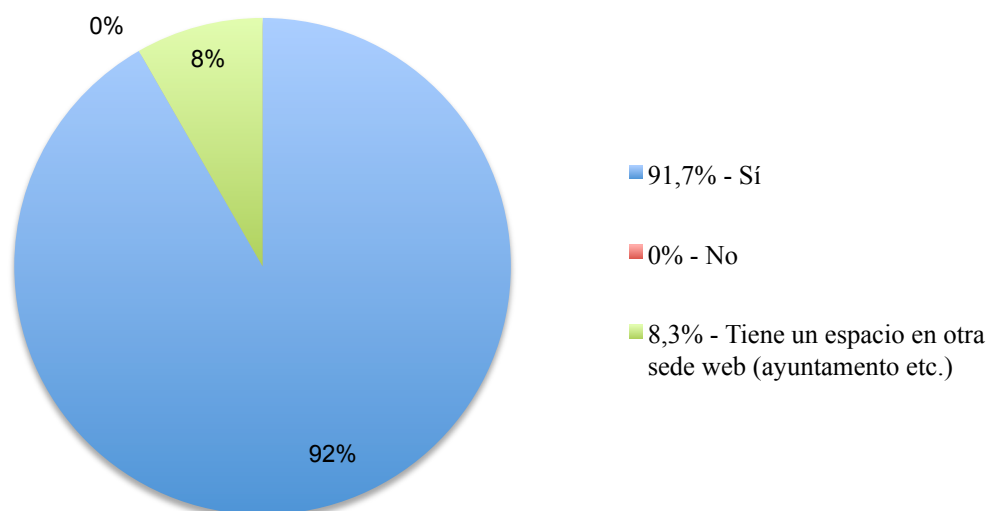
Cabe subrayar que el Museu Europeu d'Art Modern ha respondido con 0 (cero) a esta pregunta, lo que probablemente indica que no tenían en su posesión el dato requerido.

Gráfico 3: Pregunta 4 ¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en 2015?



El museo que ha tenido el mayor número de visitantes es el Teatro-Museo Dalí de Figueres con 1.162.124 visitantes en 2015, seguido por los 1.000.000 del Museo

Gráfico 4: Pregunta 5: ¿Tu museo tiene una propia sede web?



Picasso de Barcelona. El Museu Nacional d'Art de Catalunya, aunque tenga el mayor número de empleados (150), “solo” alcanza los 750.000 visitantes.

Cabe destacar como el Museu Diocesà de Tarragona, que solo cuenta con 2 empleados y sin tener ninguna presencia en redes sociales, haya alcanzado 89.843 visitantes, un número de verdad sorprendente.

Con las preguntas de 5 a 17, el cuestionario se ha enfocado en el tema central de la encuesta: la presencia de los museos en la web y sobre todo en las redes sociales.

La pregunta número 5 nos confirma que no todos los museos tienen un sitio web propio, aunque no hay museo que no esté presente en el web: cuenta con él el 91,3 %, frente al 8,7 %, que tiene un espacio en otra sede web.

El dato sigue la tendencia ya anotada por el estudio de Badell que indicaba que, en 2013, el 100% de los museos catalanes encuestados tenían sede web, de los cuales el 92,5% era sede web propia, mientras los restantes “no disponen de web propia estando alojadas en la web principal de la Administración Pública o institución a la cual pertenecen” (2014: 161).

Según esta investigación, entre aquellos que no tienen una propia sede web hay incluso el Museo Picasso que, aunque puede contar con el URL dedicado

www.museupicasso.bnc.cat (figura 73), el sitio está todavía alojado en el dominio del *Ajuntament de Barcelona*, a lo cual tiene enlace en el marco (*frame*) en la parte superior de la pantalla.



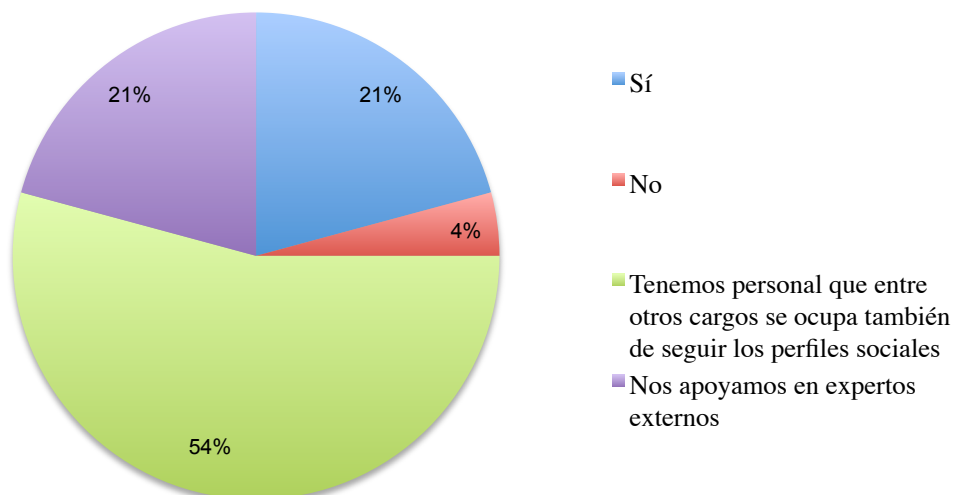
Figura 73: Portada del sitio web de Museu Picasso

Fuente: www.museupicasso.bnc.cat

A la pregunta número 6 (gráfico 5) en la cual se investiga sobre la presencia de un equipo dedicado a la comunicación en las redes sociales, el 54% de los museos responde que cuenta con personal dedicado a esta tarea de manera parcial, mientras un 21% declara tener un equipo dedicado así como el 21% que se apoya en expertos externos. El 4% de los museos que no tiene personal para realizar esta tarea.

La pregunta 7, de tipo opcionales, era dirigida a los museos que habían respondido precedentemente de no tener personal dedicado a la estrategia de comunicación en redes sociales, aunque en efecto respondieron incluso algunos de los museos que se apoyan en expertos externos para su tarea en redes sociales. La mayoría absoluta de las respuestas

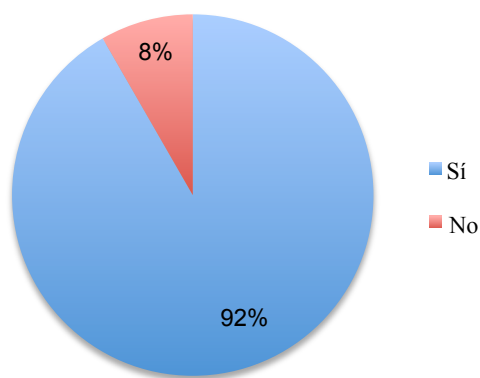
Gráfico 5: Pregunta 6. ¿Hay en el museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?



específica, como motivaciones por no tener personal dedicado, la falta de recursos o la política del Ayuntamiento.

La pregunta número 8 (gráfico 6) nos ha proporcionado los datos de presencia de los museos en las redes sociales, en las cuales están presentes más el 92% de los museos encuestados. Este dato nos confirma que la presencia en las redes sociales ha crecido considerablemente en los últimos años (Gomez Vilchez, 2012) y que los museos

Gráfico 6: Pregunta 8: ¿Tu museo está presente en algunas redes sociales?



consideran estas herramientas de comunicación digital un componente cada vez más influyente para la promoción.

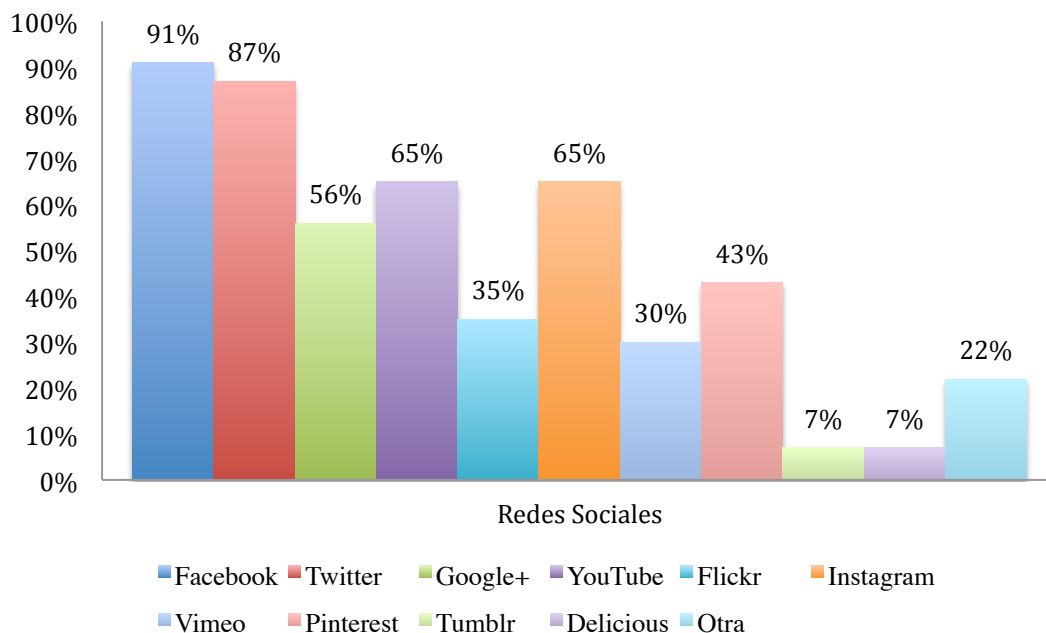
Parecen muy lejos los tiempos en que solo unos 57% de los museos catalanes estaban en redes sociales (Badell, 2013: 83). Está claro que los museos consideran necesario el estar en las redes sociales y abarcar alguna estrategia de

comunicación digital.

En los pasos siguientes de la encuesta hemos tratado de conocer las preferencias de los museos en la elección de las redes sociales y la percepción de sus beneficios (gráfico 7) para los objetivos del museo.

Los datos de presencia indican que Facebook (91%) y Twitter (87%) son las redes sociales más utilizadas por los museos encuestados con porcentajes muy elevados. El dato tan elevado de Twitter es un dato en aumento, ya que apenas en 2013 resultaba todavía tener una difusión solo de unos 23% (Badell, 2013: 85).

Gráfico 7: Pregunta 9. ¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?

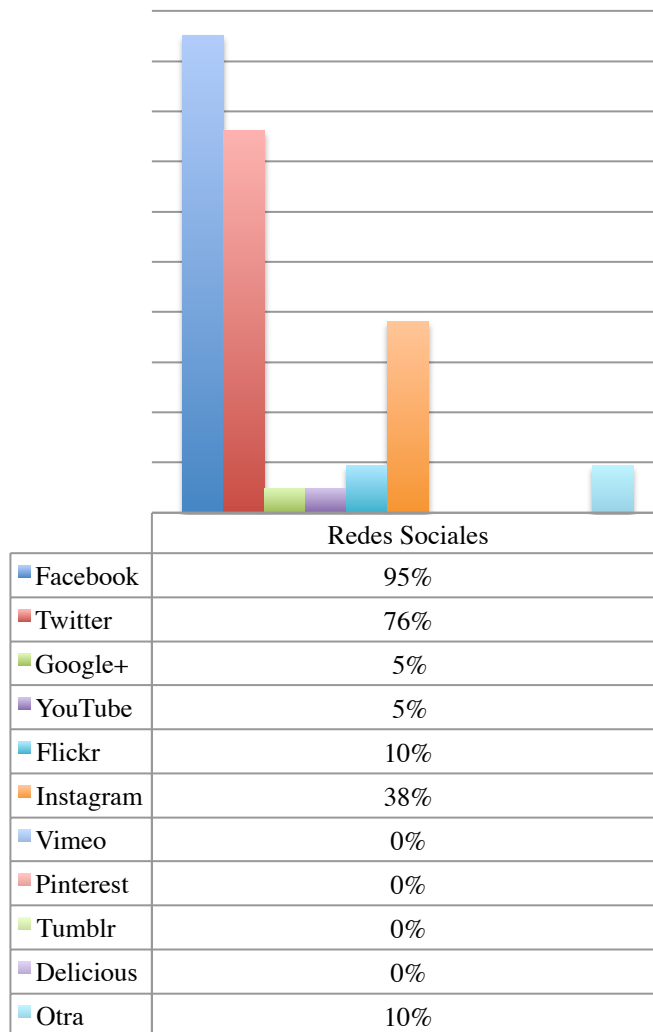


La red social de contenidos visuales YouTube se posiciona, junto a Instagram, en un 65% en tanto que Google+ alcanza el 56% de las presencias. Por lo que respecta a Google+, se señala la diferencia entre el índice de presencia en la plataforma, del 56%, y el índice de usuarios activos: solo el 27 % de los museos presentes. La red social Pinterest se queda en un 43% de presencia, mientras que Tumblr y Delicious solo gozan el 7%.

Es preciso señalar cómo los museos muestran la voluntad de estar presentes en diferentes redes sociales, y sobre todo en las redes sociales más utilizadas por los usuarios españoles y aquellas que se pueden definir “visuales” (Instagram, Pinterest), y que por esta característica se adaptan mejor a los contenidos y a las necesidades de un museo de arte.

A la pregunta número 10 (gráfico 8) sobre la utilidad de las redes sociales utilizadas, aunque los encuestados podían seleccionar más de una respuesta, resulta claro que los museos premian la red social Facebook con un 95% de preferencias, seguida por Twitter (76%) e Instagram (38%).

Gráfico 8: Pregunta 10. ¿Cuál es la más útil para tu museo?



frecuencia de publicación.

Con la pregunta número 11 (gráfico 9), los museos podían indicar, con selección múltiple, las tipologías de contenidos que más publican en las redes sociales.

Todos los museos encuestados eligen las imágenes como contenido más publicado, siguiendo las indicaciones generales de una buena estrategia de comunicación en las redes sociales por la cual las publicaciones con imagen tienen entre el 40% y el 60% más de clics de aquellas que no la tienen (Núñez, 2013).

Como ya visto anteriormente, se confirma el dato de crecimiento de la red social Instagram en las preferencias de los españoles, sobre todo jóvenes²⁷.

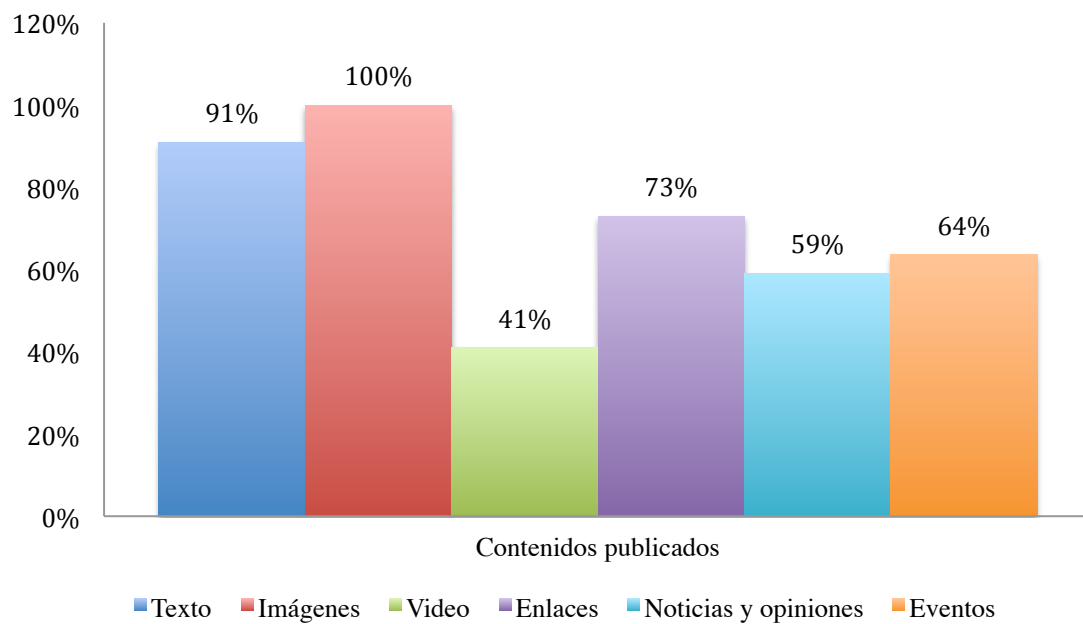
Las otras redes sociales obtienen pocas preferencias, y Vimeo, Pinterest, Tumblr y Delicious no reciben ninguna preferencia.

Las dos preguntas siguientes (11 y 12) se enfocan en las actividades de los perfiles de los museos, en particular en la tipología de contenidos publicados en las redes sociales y en la

²⁷ <http://iabspain.es/iab-spain/quienes-somos/>

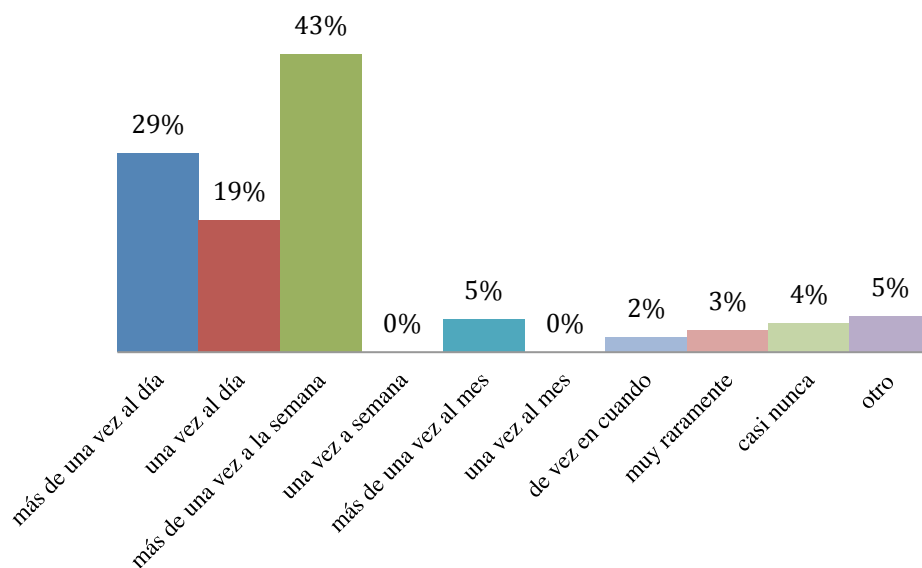
Siguen las publicaciones de texto (91%) y enlaces (73%) mientras los contenidos de vídeo solo alcanzan un 41%, dato que nos enseña aún una cierta dificultad por parte de los museos en realizar y publicar estos potentes instrumentos de comunicación. La publicación de eventos (64%) y de noticias y opiniones (59%) muestran la voluntad por los museos de confirmar su papel de espacio de cultura y de aprendizaje participativo e inclusivo (García Fernández, 2015: 39-47) compartiendo sus actividades y opiniones con sus seguidores.

Gráfico 9: Pregunta 11. ¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?



Además se releva que los museos son muy activos en la publicación y actualización de sus perfiles en redes sociales (gráfico 10).

Gráfico 10: Pregunta 12. ¿Con que frecuencia publicáis en las redes sociales?



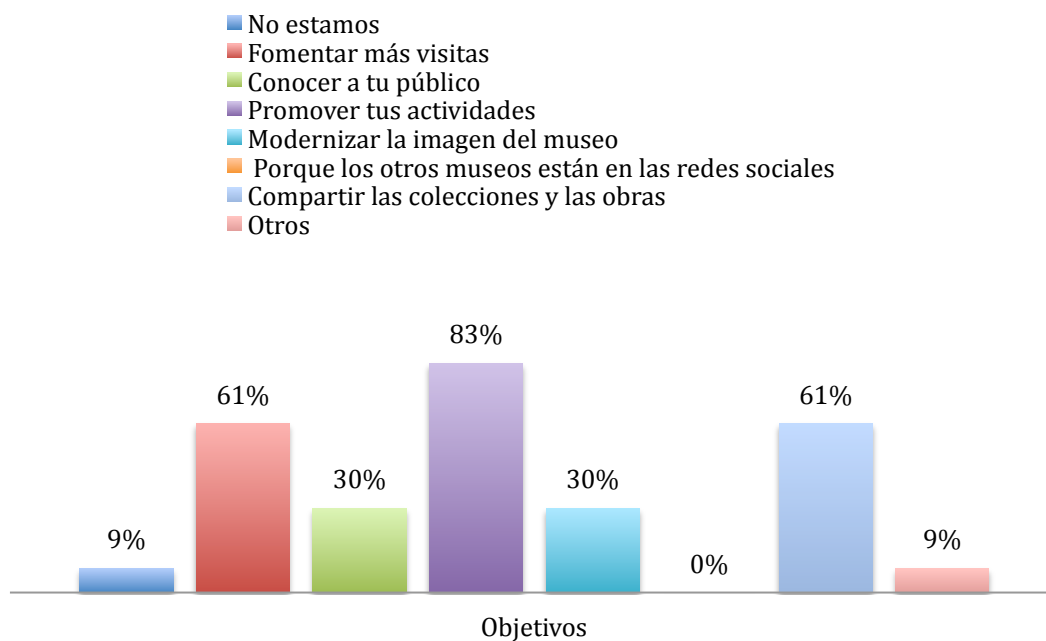
La frecuencia de publicación de contenidos en las redes sociales, como indican las respuestas a la pregunta 12 (gráfico 10), es bastante alta: un 43% de los museos publica en las redes sociales más de una vez a la semana e incluso un 29% publica con una frecuencia de más de una vez al día y el 19% de una vez al día. Para el 5% de los encuestados, que utiliza el espacio de respuesta abierta (otra), la frecuencia depende de las actividades programadas por el museo.

Estos datos, en general, nos revelan mucha atención a estas herramientas de promoción y una actividad intensa de actualización y publicación para casi todos los museos.

Las preguntas 13 y 14 (gráficos 11 y 12) se han orientado sobre los objetivos de la presencia en las redes sociales y el crecimiento eventual del número de visitantes por efecto de la estrategia de comunicación en línea.

Por la pregunta número 13, en la cual se podía elegir más de una opción, se manifiesta que el 83% de los museos tiene, como objetivo de su presencia en redes sociales, la promoción de las actividades. Un 61% quiere fomentar más visitas y compartir las colecciones y las obras, en tanto que solo el 30% quiere conocer a su público y modernizar la imagen del museo.

Gráfico 11: Pregunta 13. ¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?

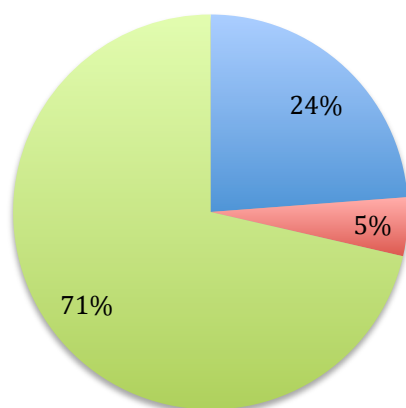


El 9% de los entrevistados han expresado, a través del campo abierto (Otra), los objetivos personalizados de «participar en iniciativas colectivas internacionales» y de «humanizar el museo conectando con el público».

Con la pregunta número 14 (Gráfico 12) se ha tratado de conocer si con el uso de las redes sociales había crecido el número de visitantes físicos; sin embargo, la mayoría de los museos (71%) afirma no haber hecho nunca este cálculo, lo que nos indica la falta de una verdadera estrategia de comunicación, que habría contemplado un control del logro de los objetivos. Solo para un 24% la respuesta es afirmativa, mientras el 5% afirma que el número de visitantes no ha crecido.

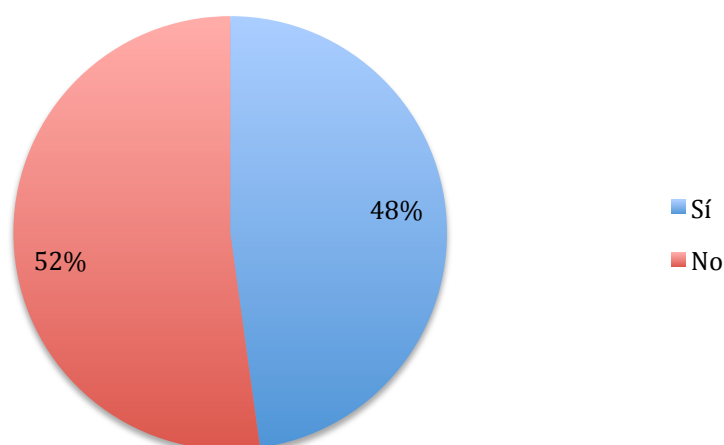
Grafico 12: Pregunta 14. Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?

■ Sí ■ No ■ Nunca hemos hecho este cálculo



La pregunta 15 (gráfico 13) se ha enfocado en las actividades de actualización de los museos en el ámbito de las nuevas tecnologías a través de la participación en congresos o conferencias. Las respuestas nos revelan que el muestreo está dividido en dos partes casi iguales entre el «sí» y el «no», dato que nos indica una actitud de todavía cierto desinterés por las nuevas tecnologías y la modernización.

Gráfico 13: Pregunta 15. ¿Habéis participado en el último año en congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?



Nos parecen todavía válidas las palabras de Mónica Viñaràs Abad que en las conclusiones de su estudio *Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos* afirmaba:

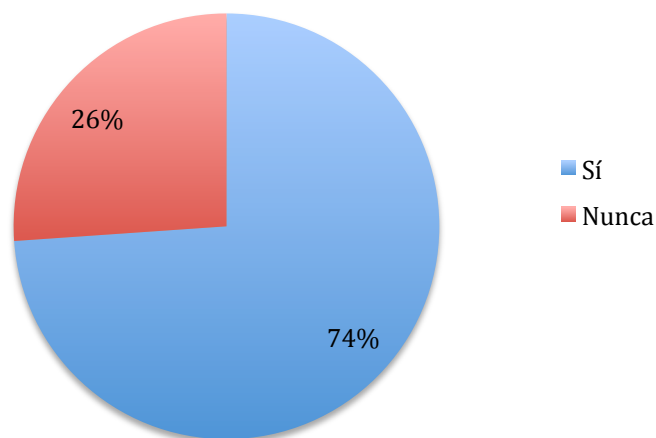
“Los museos no realizan investigación previa a la estrategia de comunicación y relaciones públicas. Los museos no se plantean objetivos específicos de comunicación sobre su imagen, ni tienen conocimiento de la misma entre el público.” (2015: 62)

Por tanto, parecen ir juntos estos elementos que resultan de las preguntas 14 y 15, o sea la falta de una estrategia que monitorice el logro de los objetivos y la falta de un verdadero interés en el conocimiento del tema a través del enfrentamiento con otras instituciones.

En cambio, por lo que respecta a la relación con el público, los museos revelan prestar atención a sus visitantes, y con la pregunta 16 (gráfico 14) el 74% de los museos afirma haber realizado una encuesta, en línea o presencial, para conocer mejor a su público.

La última pregunta del sondeo tenía una respuesta abierta que nos ha permitido recibir

Gráfico 14: Pregunta 16. ¿Habéis hecho alguna vez una encuesta para conocer mejor a vuestros visitantes?



indicaciones personalizadas por parte de los museos sobre las perspectivas y los objetivos en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales.

1. Cuando lo permita el presupuesto, plantearemos una estrategia.
2. Dotarnos d'un personal especialitzat.
3. Intentar planificar mejor la comunicación a través de las redes sociales siguiendo una estrategia previa. Abrir perfil en alguna otra red social, como Instagram. Crear y/o mejorar la calidad de la información que se transmite vía redes sociales.
4. Relanzar Pinterest. Comenzar a hacer Periscope.
5. Se intenta mejorar día a día y sistematizarlo más, pero es difícil ya con el poco personal que tenemos.
6. Observaciones: referente al número total de visitantes, incluye visitantes y usuarios del museo y sobre el personal apuntar que solamente hay una de las personas que haga jornada completa.
7. Tenir presència xarxes socials.
8. Destinar una persona exclusivamente a las funciones de difusión y comunicación, con el encargo explícito de gestionar y dinamizar la presencia del museo en las redes sociales.
9. Crear un departamento de Contenidos Digitales y reestructurar los departamentos de Comunicación, Prensa, Contenidos Digitales y Educación/Actividades.
10. Continuar present.
11. Intensificar presencia; mejorar la calidad de los contenidos; experimentar nuevas plataformas (Periscopoe, etc); efectuar analítica de más profundidad.
12. Seguiremos mejorando nuestras redes sociales sobre todo aprovechando nuevos contenidos audiovisuales.
13. Continuar publicando noticias en Facebook y Twitter.
14. Asistir a algún curso sobre museos y nuevas tecnologías.
15. Revisar la estrategia digital para adecuarla a las necesidades del momento.
16. Asignar personal exclusivamente para dedicarse a las tareas de comunicación. Por falta de plantilla se ha de repartir el trabajo entre todos.
17. Intentar obtener permisos para tener perfiles propios en las redes sociales
18. Nos gustaría estar presentes al Instagram, como al Tripadvisor.
19. Tener una actividad más constante en Facebook y empezar a trabajar con Twitter e Instagram.
20. Formación de la persona encargada.
21. Dedicación del personal. No hay inversión económica para ello.
22. Continuar invirtiendo en contenidos y vincularnos a proyectos colaborativos a través de plataformas online (también internacionales).

Tabla 4: Pregunta 17 ¿Qué crees que tu museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?

Han respondido a esta pregunta 21 museos de los 24 encuestados y queremos reproducir cada respuesta tal como la hemos recibido.

Las respuestas de los museos nos permiten tener una idea de las diferentes situaciones y al mismo tiempo identificar los objetivos y las dificultades comunes que han surgido en las aclaraciones.

Anotamos aquí aquellos objetivos que nos han parecido comunes a las respuestas:

- Buscar mayores recursos económicos.
- Dedicar personal exclusivamente a las tareas de las redes sociales y de la comunicación.
- Mejorar la formación del personal en el sector de las herramientas digitales.
- Aumentar la presencia en diferentes redes sociales.
- Plantear una estrategia de comunicación.

2.2.4. Conclusiones de la encuesta

Los resultados de la encuesta nos permiten afirmar que la mayor parte de los museos catalanes de arte consideran las redes sociales relevantes en sus acciones de difusión y promoción, aunque todavía hay museos que se encuentran al principio de un uso consciente y estratégico de las redes sociales, así como casos de museos que incluso carecen de perfiles sociales.

De hecho, el 91% de los museos encuestados está en alguna red social, y hoy en día nos parece un dato aún mejorable para un servicio gratuito que solo puede añadir valor al museo, aunque sea para estar sin una verdadera estrategia.

Los datos ponen de manifiesto que Facebook y Twitter son las redes sociales más utilizadas (91% y 87%) y también consideradas las más útiles (gráfico 8). También Instagram consigue buenos porcentajes tanto de uso (65%) como de percepción de utilidad (38%), mientras YouTube, frente a un uso del 65%, solo alcanza un 5% de «utilidad».

Los contenidos más publicados por los museos (gráfico 9) son de tipo visual, y la frecuencia de publicación (gráfico 10) es de al menos una vez por semana (43%) hasta alcanzar más de una vez al día (29%).

Por lo que respecta a los objetivos de los museos (gráfico 11), es evidente que falta en la mayor parte de los museos el proceso de control de la eficacia de las herramientas sociales. El 71% de los encuestados declara no haber efectuado ningún cálculo sobre el objetivo primario de cualquier museo, es decir el aumento de número de visitantes desde su presencia en las redes sociales. Este dato nos lleva a la conclusión de que la mayor parte de los museos están desprovistos de una estrategia de comunicación digital estructurada y que comprenda, además de los objetivos, el control de su cumplimiento.

Es preciso subrayar que el dato de presencia de los museos en conferencias o congresos sobre museos y nuevas tecnologías (gráfico 13) solo alcanza unos 48%, lo que indica un aún escaso interés por la formación en esta área.

Los museos con la pregunta número 17 (tabla 4) incluyen todas las necesidades y carencias ya puestas en evidencia por las preguntas anteriores, demostrando tener una idea bien clara de lo que haría falta para mejorar su presencia en las redes sociales. Entre los factores citados está la falta de inversiones económicas para la formación y dedicación del personal para la gestión de los perfiles sociales. Muchos de los museos desean ampliar su presencia en otras redes sociales y tener una actividad más constante en las ya utilizadas, y dos de ellos lamentan la imposibilidad de obtener los permisos para gestionar con autonomía perfiles en las redes sociales.

En conclusión, el objetivo común parece ser el de poder plantear una estrategia de comunicación que tome en consideración los objetivos, los presupuestos, los medios apropiados y una medición de su impacto, y estamos convencidos de que en la era de la comunicación global, donde el acceso a la información y la posibilidad de colaboración con los demás no tienen límite y además tienen costes muy reducidos, hay un gran potencial para el desarrollo de estudios, de debates y estrategias para una valoración del patrimonio artístico catalán a través de las redes sociales.

2.3 Análisis objetivo cuantitativo de presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes en redes sociales²⁸

En general, el Análisis de Redes Sociales (ARS) permite construir conocimiento sobre “las relaciones entre actores sociales diversos (Sanz Menéndez, 2003: 21)” por medio de un estudio formal y una herramienta de medición.

Por lo que respecta a las redes sociales en línea (argumento de esta tesis), su análisis (*Social Media Analysis*) facilita el monitoreo de las actividades cumplidas por perfiles de individuos o entidades.

Este modelo de analítica se ha vuelto una tarea fundamental para cualquier entidad o empresa, tanto privada como pública, que quiere sacar el mejor partido de las redes sociales en las que está presente.

Tener éxito en las redes sociales no es nada fácil y como ya analizado en el párrafo *1.2.5. Promoción y mercadotecnia en las redes sociales*, hay muchos factores que pueden rendir un mensaje viral y que pueden lograr la participación activa de los usuarios. Por eso las empresas invierten, en la mercadotecnia de redes sociales, presupuestos siempre mayores. Entre los pasos fundamentales de las estrategias de comunicación digitales hay el monitoreo de las redes sociales, que puede dirigirse, en su forma de *social listening* (para recoger datos sobre conversaciones u opiniones) o de análisis de performance con la que se intenta analizar si la propia estrategia esta siendo de éxito, incluso analizando los competidores directos.

La *Analítica de Redes Sociales (Social Media Analytics)* es la fase de la estrategia en redes sociales que permite analizar y medir las actividades de una cuenta o de un grupo de cuentas a través de herramientas específicas.

La mayoría de herramientas integra una doble funcionalidad, atendiendo a los datos que monitorizan:

²⁸ Los contenidos y los datos de análisis de este párrafo se consideran como una actualización de los publicados en Satta 2016.

- Análisis de actividad: intensidad y frecuencia de la actividad, tipo de uso (publicación de contenido propio, interacción, diálogo o comentario).
- Análisis de su influencia: recogen datos sobre número de seguidores, fans, *engagement* etc.

Se trata por tanto de herramientas que permiten no sólo analizar la identidad de un usuario/entidad sino su impacto, influencia y reputación *online*.

Por lo que respecta esta investigación, hemos elegido un análisis de tipo comparativo, con el objetivo de ofrecer una mirada sobre la presencia de los museos de arte catalanes en las redes sociales, luego comparando los datos de audiencia y el grado de éxito de cada museo en las redes más utilizadas.

2.3.1 Metodología del análisis

Los museos seleccionados para el siguiente análisis, son los mismos 37 museos a los que se envió el cuestionario (tabla 2).

El presente análisis se basa a su vez en el análisis ya publicado por el infrascrito (Satta, 2016) y referidos al periodo de octubre y noviembre 2015. En particular, utilizando la misma metodología analítica se ha actualizado la investigación que se refiere al periodo desde enero hasta marzo 2017 y que, además, ha sido ampliada con datos no presentes en la citada publicación.

Todos los 37 museos fueron analizados según los siguientes procesos:

1. **Búsqueda de las sedes web de los museos** a través de motor de búsqueda
2. **Análisis de las sedes web según su propiedad y conformación a las redes sociales.** Se han analizado las sedes web según tres indicadores: propiedad de la sede (propia o de otra entidad), presencia de los enlaces a las redes sociales en las que está presente el museo y presencia de traducción en diferentes idiomas.
3. **Búsqueda de los perfiles de los museos en las redes sociales:** se han buscado los perfiles sociales de los museos en las redes sociales que, según los datos ya indicados (párrafo 1.2.4.2) son más utilizadas en España (Facebook, Twitter,

Google+, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram, Vimeo, Tumblr). En primer lugar, la búsqueda se hizo a partir de las sedes web y cuando no había algún enlace a las redes sociales, a través de búsqueda directa en todas las redes sociales.

4. **Análisis de presencia comparada y elaboración de resultados en gráficos de porcentaje.** Se han realizado gráficos globales de presencia en redes sociales y de preferencia por parte de los museos, entre las redes sociales analizadas.
5. **Análisis de presencia y rendimiento de cada museo en las redes sociales más utilizadas.** El análisis más detallado ha sido realizado para evaluar el éxito de los perfiles de cada museo en las redes sociales más utilizadas por los mismos. Se eligieron Facebook, Twitter, así como ya hecho en la dicha publicación (Satta, 2016), y se ha incluido también el análisis de performance en las redes sociales Instagram y YouTube, que por su rápida expansión y por sus características, se han vuelto fundamentales en la comunicación de los museos. Se ha dejado a medias el análisis profundizado de las otras plataformas sociales. Se ha utilizado la metodología basada en las herramientas de *marketing* digital para monitoreo de redes sociales, que analizan y calculan la presencia, el impacto y la reputación en línea de los perfiles sociales.

Las métricas y los KPI's, específicas para cada red social y detalladas en los párrafos siguientes, son elementos claves en las estrategias de comunicación en redes sociales, y nos han permitido medir de forma metódica el seguimiento de los museos en relación a los indicadores de rendimiento establecidos y ponerlos en comparación directa.

Para la presente análisis, se han elegido las métricas de *audiencia* y *engagement*, que nos permiten comparar los perfiles de los museos encuestados según su número de seguidores (*audiencia*) e impacto (*engagement*) en ellos, en perjuicio de métricas complejas, más adaptas en el análisis y monitoreo de perfiles o post específicos²⁹.

6. **Elaboración de resultados en gráficos de porcentaje.** Todos los datos, considerados útiles para el análisis, se muestran a través de la creación de gráficos: circulares, a barras y combinados de acuerdo con los requisitos de visualización.

²⁹ Para profundizar en el tema de las métricas de análisis de redes sociales, vease el texto de referencia: Sterne, J. (2010) *Social Media Metrics* John Wiley & Sons, Inc.

2.3.2. Análisis de las sedes web de los museos

El primer paso ha sido verificar la presencia de los museos encuestados en la web, por eso se ha buscado, a través de Google, las sedes web de cada museo.

En primer lugar se pretendió diferenciar las sedes web en dos categorías: museos con sedes web propias (contenidos y menú de navegación totalmente dedicado al mismo museo) y museos presentes sólo con páginas web alojadas en sede web de otra institución (ayuntamiento etc.).

Por lo que respecta la primera categoría, hemos hecho aún una segunda distinción entre: museos que tienen una sede web dedicada al museo en espacio propio, y museos que tienen sede web dedicada aunque alojada en un directorio o subdirectorío del dominio de la institución a la que pertenece. En estos últimos casos las sedes web presentan en la parte superior de la pantalla el marco (*frame*) que indica la propiedad con enlace a la sede web raíz, y en algunos casos el URL de la institución a la que pertenece.

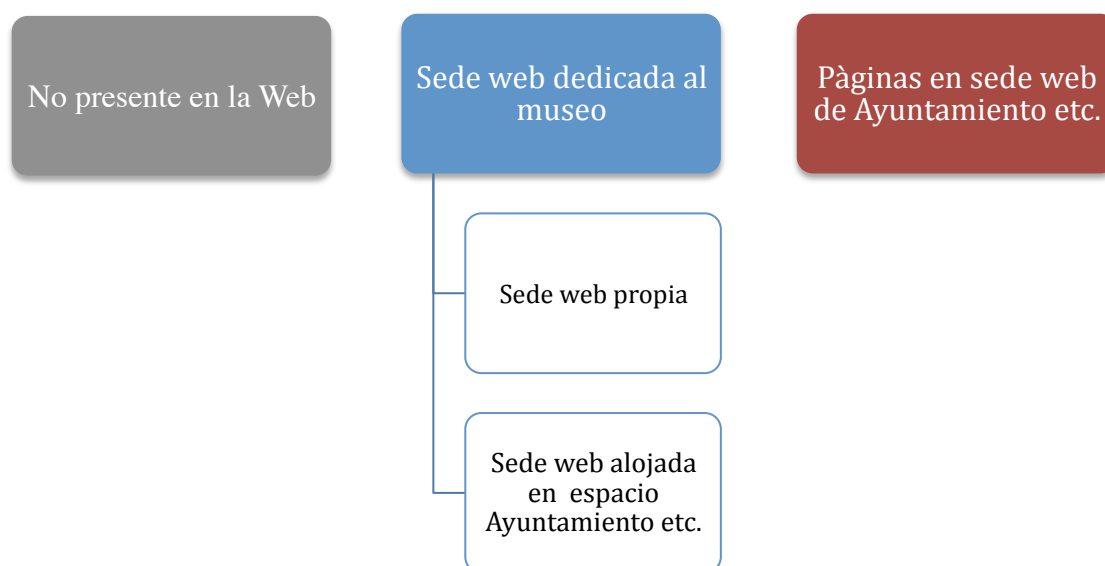


Figura 74: Criterios de análisis de propiedad de Sedes Web

Fuente: elaboración propia

Los datos relativos a la presencia, se diferencian un poco de los datos declarados por los museos a través de la encuesta (gráfico 4), en la cual sólo se distinguían *museos con*

sede web propia y museos con sede web alojada en otro espacio. Además de esto, cabe subrayar que los museos que respondieron a la encuesta fueron 23 (62%) de los 37 aquí analizados.

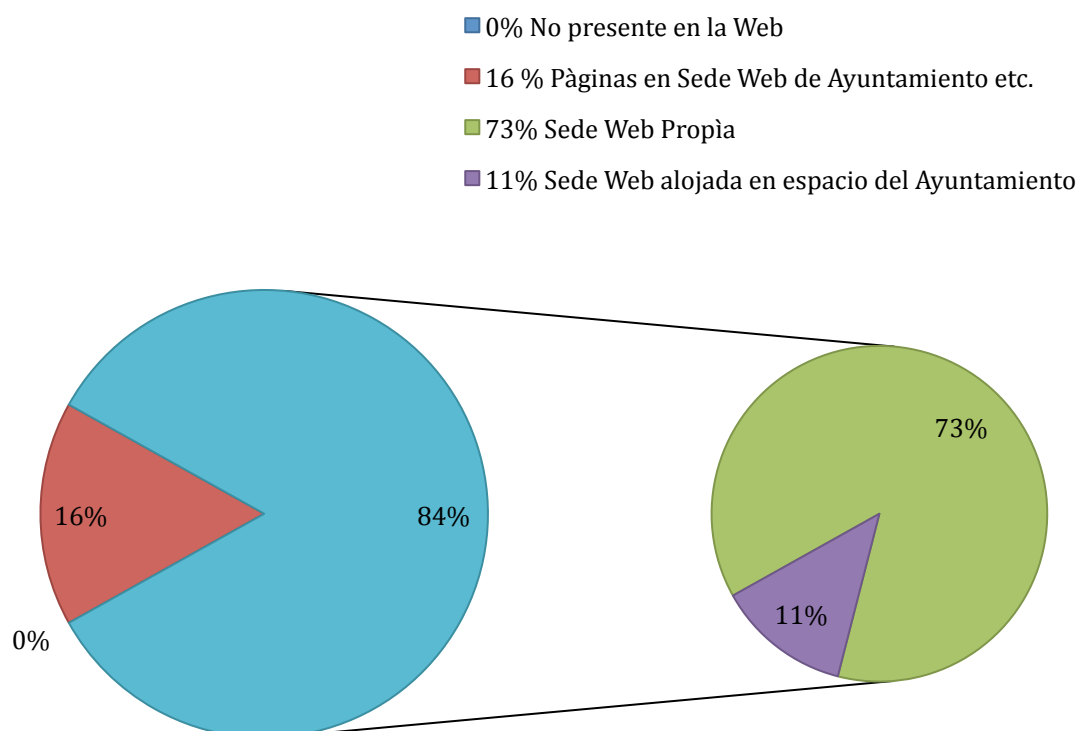
Por tanto, el primer dato que cabe subrayar es que todos los 37 museos encuestados están presentes en la web, aunque no todos tienen una sede web propia.

Además, es destacable, de forma negativa, que el 16% de los 37 museos tiene sólo páginas en la sede web de otra institución, donde los contenidos facilitados suelen ser meramente informativo: dirección, horarios, contacto.

Un porcentaje de unos 84% de museos tiene una sede web enteramente dedicada al museo, de los cuales el 73% tiene una sede web propia, mientras el 11% de ellos están

Gráfico 15: Sedes Web de los museos

Fuente: elaboración propia



alojados en las sedes web de la institución a la que pertenece, lo que se evidencia por la barra a lado superior de la pantalla con enlaces y referencias al sitio raíz, que permanece en todas las páginas. En este grupo encontramos también museos destacados como el Museu Picasso, el Museu del Disseny de Barcelona y el Museu Frederic Marès.

Estos últimos dos, incluso se buscan en la web con URL donde se evidencia su colocación en un subdirectorio del Ayuntamiento de Barcelona: Museu del Disseny de Barcelona: <http://ajuntament.barcelona.cat/museudeldisseny/ca> y Museu Frederic Marès: <http://w110.bcn.cat/museufredericmares/ca>.

En el análisis de las sedes web, hemos considerado también la presencia de traducción de contenidos en otros idiomas además del catalán que es el idioma común a todas las sedes web encuestadas, que no siempre tienen contenidos en castellano, aunque sea segunda lengua oficial de Catalunya.

La presencia de traducción en diferentes idiomas se considera como un factor de accesibilidad, atención y apertura hacia el público, que no siempre, aún más en el caso de público internacional de museos, comprende los dos idiomas ibéricos, especialmente el catalán.

Es preciso decir que dos de los museos aquí investigados, han insertado el *plugin* de traducción automática de *Google Translator* (Museu Tossa del Mar, Museu de Reus), que, en esta investigación, no ha sido considerado como servicio de traducción ofrecido por el museo.

Los criterios considerados en el análisis (gráfico 16) han sido cuatro:

1. sede web en el sólo idioma catalán;
2. sede web disponible en las dos lengua oficiales de la Generalitat de Catalunya, catalán y castellano;
3. sede web disponible en los idiomas: catalán, castellano y inglés
4. sede web disponible en más de tres idiomas

El primer dato, que cabe destacar de forma negativa, es que unos 30% de sedes analizadas “habla” sólo catalán, lo que no se adecua con el objetivo de accesibilidad e inclusión para una mejor promoción de las actividades del museo, ni tampoco con la *Ley del uso de los medios electrónicos en el sector público catalán* que prevé la posibilidad de escoger entre las dos lenguas oficiales y declara:

“Las aplicaciones (electrónicas) que las entidades que integran el sector público ponen a disposición de los ciudadanos deben permitir que la consulta, participación y tramitación puedan

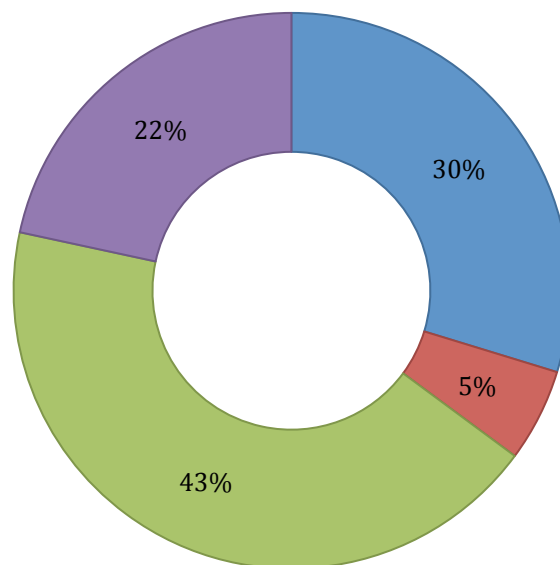
hacerse en la lengua oficial escogida por la persona interesada y deben permitir el cambio de opción lingüística en cualquier momento³⁰”

Solo el 5% de los museos, así como sugerido por la citada ley, permite la fruición de sus contenidos en las dos lenguas oficiales catalanas, el catalán y el castellano, mientras unos 43% de los museos encuestados (la mayoría) tiene en su sede web la posibilidad de elegir además de las dos lenguas ibéricas, también los contenidos traducidos en inglés.

Gráfico 16: Idiomas presentes en las sedes web.

Fuente: elaboración propia

■ 30% sólo Catalàn ■ 5% Catalàn y castellano
■ 43% Catalàn, castellano, inglés ■ 22% màs de tres idiomas



En cambio, ocho de ellos (el 22%), incluso ponen a disposición de sus navegantes más de tres idiomas, poniendo en marcha una estrategia de promoción y difusión de sus

³⁰ Ley 29/2010, de 3 de agosto, del uso de los medios electrónicos en el sector público de Cataluña. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-13843-consolidado.pdf>

contenidos de forma participativa y atenta a la fruición por parte de un público internacional.

Finalmente, se ha tomado en consideración el aspecto de la presencia, en las sedes web de los museos, de la *barra social*, es decir de los iconos con las direcciones de las diferentes cuentas de redes sociales en la que están presentes, lo que representa un importante elemento para la estrategia de comunicación y de promoción a través de las plataformas digitales.

Teniendo en cuenta que a menudo los museos, que no agregaban iconos y enlaces a las redes sociales, sin embargo estaban presentes en algunas de ellas, se hizo tanto una búsqueda a partir de las sedes web, como una a partir de todas las redes sociales, para buscar los perfiles de los 37 museos.

Hemos detectado que muchas de las sedes web que tenían iconos con enlaces a redes sociales no habían agregado todas las redes en las que estaban activos, quizás porque no habían actualizado la sede web.

Para este análisis, se tuvieron en cuenta sólo las sedes web de los 33 museos presentes en al menos una red social, y se consideraron los siguientes criterios presentes en las sedes:

1. Ningún icono/enlace presente
2. Iconos/enlaces incompletos/non actualizados
3. Iconos/enlaces actualizados y conforme a la realidad

Los datos recogidos nos indican que el 94% de los 33 museos presentes en redes sociales han incluido una barra social en su sede web, aunque solo el 30% de ellos han agregado los iconos a redes sociales completos y actualizados de todas las redes sociales en las que están activos.

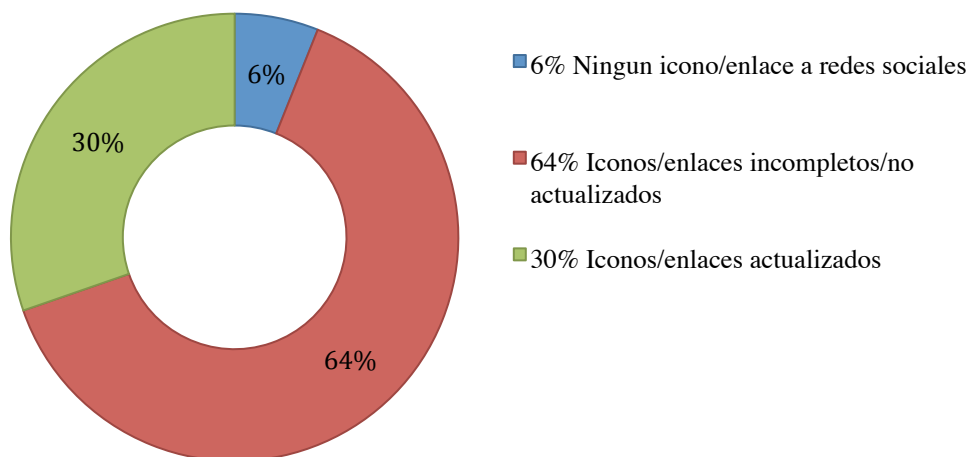
Unos 64% de museos no incluyen todas las redes sociales en las que están activos, lo que revela escasa actividad de actualización y no suficiente atención hacia una comunicación integrada, para la que cada herramienta de difusión debe conectarse de manera precisa y coherente.

Dos (el 6%) de los 33 museos presentes en redes sociales, en cambio, no agregan en sus sedes web ningún icono ni dirección a las redes sociales en las que están presentes. En esta categoría se ha incluido también el Museu Diocesà d'Urgell, lo cual solo tiene una

página en la sede web de la Oficina de Turismo Turisme de La Seu (<http://www.turismeseu.com/que-fer/cultura/museus/museu-1>), donde los iconos de redes sociales se conectan al perfil de la Oficina de Turismo.

Gráfico 17: Presencia de iconos sociales en la sede web.

Fuente: elaboración propia



2.3.3. Análisis de presencia de los museos catalanes de arte en las redes sociales.

Después de haber buscado las sedes web de los museos, se han recogido los datos de presencia de cada museo en las redes sociales de más interés.

Han sido seleccionadas para el análisis de presencia, las redes más utilizadas según los datos de penetraciones 2016 (párrafo 1.2.4.2): Facebook, Twitter, Google+, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram, Vimeo y Tumblr.

Cabe señalar que el Museu de la Garrotxa y el Museu de Reus no están presentes de manera directa en redes sociales, porque los perfiles que se ocupan de comunicar, entre otras, las actividades de los museos, son Olot Cultura y Reus Cultura. Por esta razón no se han tenido en cuenta en el cálculo de los museos presentes en redes sociales.

En la Tabla 5, se presentan los museos analizados y su presencia en cada una de las redes sociales tomada en consideración. Están también indicados los perfiles non activos y aquellos administrados por otras instituciones, que no han sido incluido en el cálculo de presencia en redes sociales.

Tabla 5: Museos de arte de Catalunya y redes sociales

Fuente: Elaboración propia

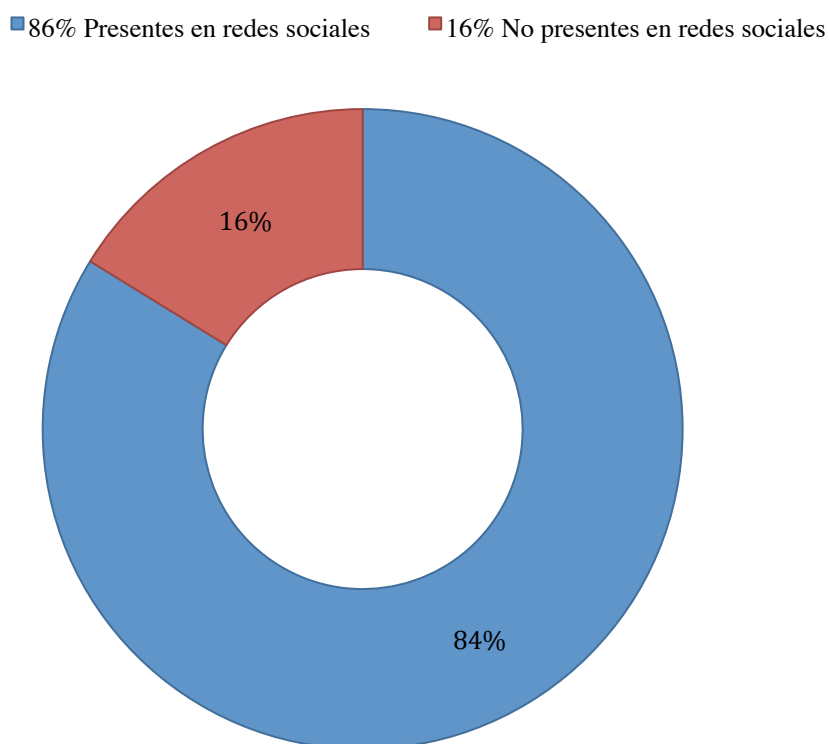
Museos de Arte de Catalunya	Redes Sociales								
	Facebook	Twitter	Google+	You Tube	Flickr	Pinterest	Instagram	Vimeo	Tumblr
Provincia de Girona									
Museus Dalí (Figueres, Pubol, Cadaques)	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Museu de l'Empordà (Figueres)	✓			✓					
Museu de la Garrotxa (Olot)	✓	✓		✓		✓	✓		
Museu d'art de Girona	✓	✓	✓	✓			✓		
Museu Municipal de Tossa del Mar									
Museu Municipal Josep Aragay (Breda)	✓								
Provincia de Lleida									
Museu Comarcal de Cervera (Cervera)	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Museu Diocesà i Comarcal de Solsona	✓	✓		✓					
Museu de Lleida Diocesà i Comarcal	✓	✓	✓	✓	✓				
Museu d'art Jaume Morera (Lleida)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Museu de la Noguera (Balaguer)	✓	✓	✓				✓		
Museu Tarrega d'Urgell (Tarrega)	✓	✓	✓	✓			✓		
Museu Diocesà d'Urgell (La Seu d'Urgell)	✓								
Provincia de Barcelona									
Fundació Joan Miró (Barcelona)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Fundació Palau Calders d'Estrac (Barcelona)	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Museu Abellò (Mollet del Vallès)	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Museu d'Art de Sabadell (Sabadell)	✓								
Museu de Badalona	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Museu del Disseny de Barcelona	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Museu Episcopal de Vic	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Museu Europeu d'Art Modern	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Museu Frederic Mares	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
Museu de Manresa	✓	✓							
Museu de Matarò	✓	✓					✓		
Museu del Modernisme (Barcelona)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Museu de Montserrat (Barcelona)	✓	✓		✓		✓	✓	✓	
Museu Nacional d'art de Catalunya	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Museu Picasso	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Museus de Sitges	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Biblioteca Museu Víctor Balaguer	✓	✓	✓		✓		✓		
Provincia de Tarragona									
Fundació Apel.les Fenosa (El Vendrell)									
Museu d'art modern de Tarragona	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Museu Diocesà de Tarragona									
Museu de Reus	✓	✓					✓		
Museu de Tortosa	✓	✓	✓						
Museu de Valls									
Porcentaje de presencia	84%	73%	28%	62%	38%	35%	54%	24%	14%
✓ = perfil activo ✓ = perfil non activo ✓ = perfil otra institución que administra los contenidos para el museo									

Respecto al análisis llevada a cabo en el 2015 (Satta, 2016) se han incluido también las redes sociales Vimeo, plataforma para compartir vídeo utilizada sobre todo para estrategias de comunicación sectorial y Tumblr, que en el ultimo año ha alcanzado los 550 millones de usuarios, (más del doble respecto a los 230 millones alcanzados en 2015)³¹ creciendo por importancia sobretodo entre los más jóvenes.

Según los datos recogidos durante el mes de febrero 2017, hay todavía museos que no están presentes en ninguna red social o están representados por la institución a la que pertenecen.

Gráfico 18: Presencia en redes sociales de los museos

Fuente: elaboración propia



Cuatro de los 37 museos analizados no están presentes en ninguna redes sociales mientras, como ya hemos dicho, el Museu de la Garrotxa y el Museu de Reus están representados con perfiles de las instituciones culturales de referencia.

Por lo tanto el porcentaje de museos presentes en redes sociales con un perfil propio es del 84%, mientras suben a unos 86% si incluimos los dos museos con perfiles

³¹ Datos suministrados por el servicio de estadística Statista.com en enero 2017. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

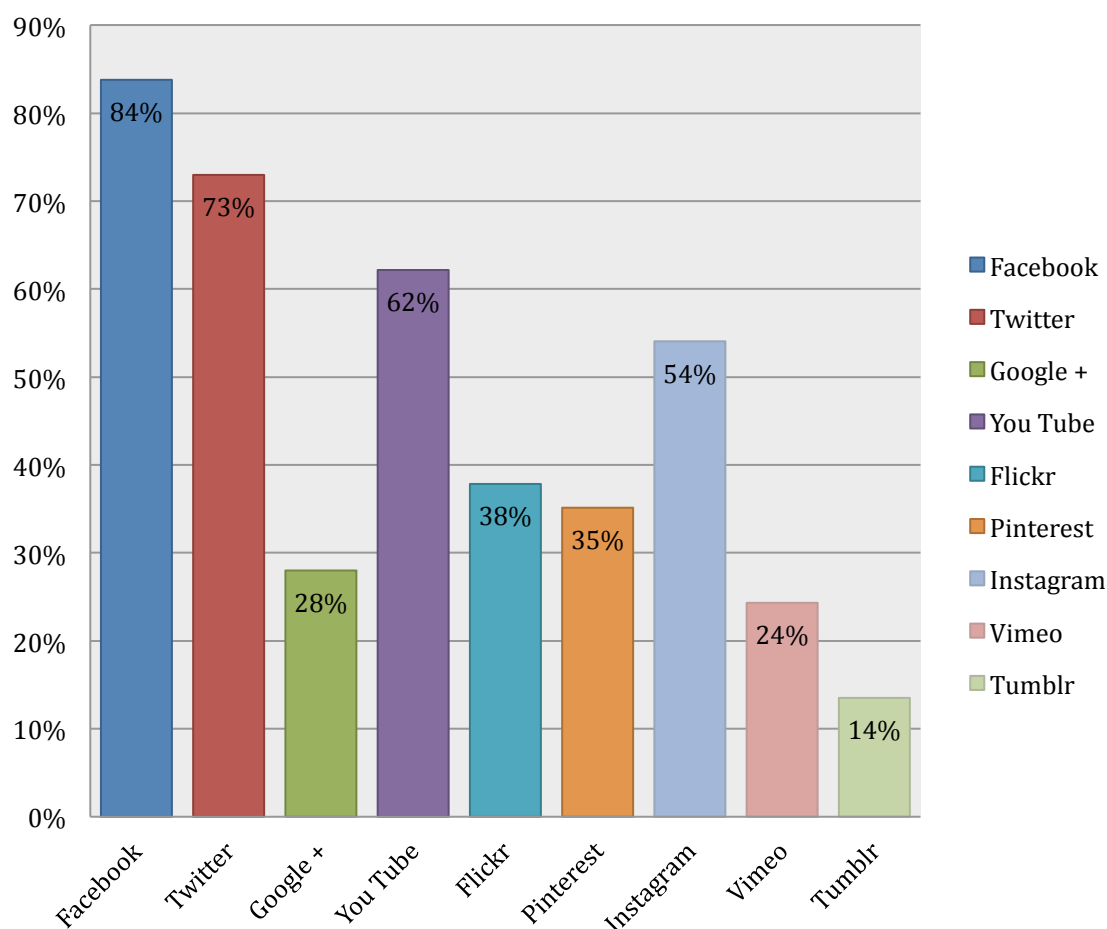
administrados por otras instituciones, el mismo dato ya recogido por el estudio llevado a cabo en el 2015 (Satta, 2016).

En comparación con el estudio de Badell (2013), por lo cual sólo el 57% de los museos catalanes investigados estaba presente en las redes sociales, el dato aquí proporcionado indica que los museos de arte catalanes desde el 2013 han crecido mucho en su presencia en los sociales. Sin embargo cabe subrayar como el muestreo del estudio citado no comprendía sólo museos de arte, sino museos de diferentes tipologías.

Este estudio confirma otra vez como Facebook es en absoluto la red social más utilizada por los museos con el 84% de los museos analizados. De hecho todos aquellos que están presentes en redes sociales tienen una cuenta en Facebook.

Gráfico 19: Comparación de presencia en las redes sociales

Fuente: elaboración propia



La plataforma social Twitter, que en el 2013 resultaba tener una difusión escasa entre los museos catalanes (Badell J., 2013: 85), parece gozar de mayor uso en los museos aquí analizados con el 73% de preferencias.

Sigue la plataforma YouTube, en la cual unos 62% de museos han creado su propio canal para cargar vídeos y compartirlos con sus usuarios, incluso insertándolos en otras plataformas. Esta red social, que según las últimas estadísticas está utilizada por el 74% de los españoles (párrafo 2.2.4.2) y “cuenta con más de mil millones de usuarios³²”, ha ganado entre los museos catalanes de arte, un aumento de casi 10 puntos porcentuales respecto a una puntuación de 54% de diciembre 2015 (Satta, 2016).

Según la agencia de estadísticas en línea statista.com, en los últimos meses, también Instagram, plataforma para subir fotos y vídeos, ha aumentado mucho su difusión alcanzando, en enero 2017, los 600 millones de usuarios activos (el doble respecto a los 300 millones de enero 2015) y poniéndose entre las redes sociales más difundidas en el mundo.

También entre los museos catalanes de arte, Instagram consigue un aumento importante de las preferencias con un 54%, nada menos que un +16% respecto a los datos del 2015 (Satta, 2016). Las redes sociales Flickr y Pinterest alcanzan el 38% de preferencias, seguidas por Google+ para la que es preciso señalar la diferencia entre el índice de presencia en la plataforma (58%) y el índice de usuarios activos: solo el 28% de los museos encuestados.

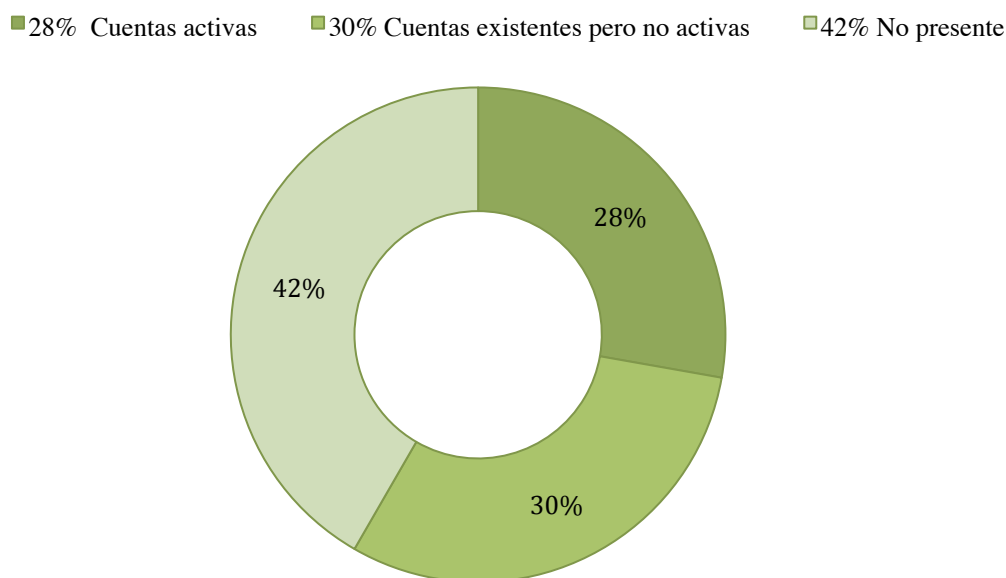
Con respecto a las redes sociales Vimeo (24%) y Tumblr (14%), los datos indican una presencia todavía escasa de los museos, aunque, a nivel global, crezca el interés hacia estas plataformas.

Así pues, tras haber examinado los datos de presencia en redes sociales, se ha realizado un análisis más detallado para evaluar el rendimiento de los perfiles en las redes sociales más utilizadas por los museos: Facebook, Twitter, YouTube y Instagram.

³² Fuente: Estadísticas de alcance global proporcionada por youtube.com. Disponible en: <https://www.youtube.com/yt/press/es-419/statistics.html>

Gráfico 20: Perfiles Google+

Fuente: elaboración propia



2.3.4. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Facebook

Como ya indicado, de los 37 museos catalanes de arte encuestados, los museos Tossa del Mar, la Fundació Apel Fenosa, el Museu del Valls, el Museu Diocesà de Tarragona no tienen ninguna cuenta en Facebook y el Museu Abelló solo tiene un perfil de tipo personal, el cual, además de ir contra las normas de Facebook³³, no puede ser analizado según el método utilizado. También no se analizarán el Museu de la Garrotxa y el Museu de Reus, ya que los perfiles de las instituciones, en las que están incluidos, comprenden muchas otras actividades y falsearían los datos en exceso.

Al contrario, respecto al 2015 (Satta, 2016) el Museu Municipal Josep Aragay está presente en Facebook con un perfil creado en marzo 2016.

³³ La *fan page* (página de empresa) se diferencia de un perfil personal que tiene amigos y donde se pueden hacer solicitudes de amistad. En una fanpage, específica para empresas, a lo contrario se pueden tener seguidores, o sea personas que ha dado el “me gusta” en la página, y están presentes funciones para estadísticas detalladas. Facebook prohíbe la creación de una página personal a una empresa y puede en cualquier momento cerrar el perfil.

Los criterios de análisis se basan en los *KPI's* (indicadores clave de rendimiento), es decir las métricas que están a la base del *Social Media Management*, y que permiten de medir y controlar, de una forma metódica y exacta, los procesos en acto en las redes sociales, evaluando el alcance de los objetivos establecidos.

En este trabajo, en el cual se toman en cuenta muchos museos para un análisis comparativo, las métricas de evaluación se referirán a los objetivos globales de *reach* (alcance) y *engagement* (implicación) social.

En detalle se han tomado en cuenta los siguientes indicadores:

Audiencia total (*Likes* o número de seguidores): El dato relativo a los *likes* (me gusta) indica la Audiencia Total de un perfil Facebook y se puede buscar muy simplemente en la página Facebook de la empresa. Cuando se pulsa el botón me gusta (*like*) de una *fan page* se puede seguir en el propio muro todos los *post* (mensajes) publicados en el muro de la página seguida.

Engagement. Vocablo inglés que se traduce como 'implicación', 'compromiso' o 'fidelidad', es el grado en el que el usuario interactúa con la página Facebook de la empresa. Cuando se habla de *engagement* en los social media, de hecho se habla más de un conjunto de cosas como interacción, relación emocional, interés, vínculo, fidelidad, es decir el compromiso entre la fan page del museo y los usuarios que por eso se convierten en usuarios activos.

Por lo que, solo el análisis de los datos de número de seguidores (*likes*) no puede medir el grado de participación de los usuarios con la *fan page* del museo. El *engagement*, de hecho, es un importante indicador de rendimiento que refleja el grado de involucración de los usuarios con la *fanpage* de la marca. Por lo tanto, el *engagement* representa el grado de éxito de las estrategias de contenido y de las modalidades de gestión del canal. Con el *engagement* se pueden extrapolar datos de tipo cualitativo y su cálculo se obtiene desde la interacción global registrada en el canal durante el periodo de monitorización dado, con el tamaño de la comunidad misma (SocialWin, 2013).

La fórmula para obtener la tasa de *engagement* (*engagement rate*) es la siguiente:

$$\text{Engagement} = \text{PTAT (People talking about that)/Audiencia Total (likes)} * 100^{34}.$$

³⁴ Fórmula recuperada de <https://wearesocial.com/it/blog/2014/07/engagement-rate>

El dato de PTAT (personas hablando de esto) se puede encontrar en la página *me gusta* de la cuenta y mide todas las interacciones (me gusta, comentarios, menciones, compartidos etc.) de los *fans* y de sus amigos con la *fan page* durante una semana.

Los *fans* activos juegan un papel realmente importante sobre la medición del engagement y, a menudo, las comunidades más pequeñas que cuentan con una elevada proporción de audiencia (*fans*) activa alcanzan mejores valores de *engagement* que otras mucho más grandes. Los *fans* activos, con sus acciones incrementan el impacto de los mensajes publicados y pueden incluso activar el proceso de su difusión viral.

Según el experto de marketing en redes sociales Michael Leander³⁵, los porcentajes de *engagement* de una página Facebook se pueden valorar como sigue:

- Mayor de 1%: la tasa de *engagement* es buena
- Entre 0,5% - 0,99%: la página está en el promedio
- Debajo de 0,5%: tasa de engagement baja y necesita de mejorar la comunicación

Además, como nos explica Leander, cabe subrayar que mientras más crece el tamaño de la audiencia, más baja el promedio de la tasa de *engagement*.

En la comparación de la audiencia total con los datos del *engagement* será evidente como estos datos no siempre están alineados, lo que define cuatro posibles estados de un perfil en Facebook: perfil ad alto rendimiento, perfil con falta de *engagement*, perfil con falta de *seguidores* y perfil a bajo rendimiento.

Tras estas premisas, se ha realizado un gráfico combinado de columnas y otro gráfico de línea que utiliza dos ejes conjuntos para comparar el dato de audiencia (columna violeta) y *engagement* (línea con marcadores azul) (gráfico 21). La diferencia entre *likes* y *engagement* es un importante factor de análisis que permite distinguir entre una comunidad eficiente y una deficiente.

³⁵ Los datos citados son disponibles en el blog *What is a good Engagement Rate on a Facebook Page?* de Michael Leander en: <http://www.michaelleander.me/blog/facebook-engagement-rate-benchmark/>

Tabla 6: Valores de Audiencia y Engagement de un perfil Facebook

Fuente: elaboración propia

AUDIENCIA FACEBOOK	ENGAGEMENT	RENDIMIENTO DE PERFIL FACEBOOK
Alta	Alto	Alto Rendimiento
Alta	Bajo	Falta De Engagement
Baja	Alto	Falta de seguidores
Baja	Bajo	Bajo rendimiento

Cuando estos dos factores resultan alineados a la misma altura, implica que la comunidad se está desarrollando de una forma equilibrada y eficiente, mientras que una diferencia entre estas dos indica una situación de ineficiencia cuyo nivel es proporcional al tamaño del gap.

Los museos representados en el gráfico (gráfico 21) son 30 y han sido divididos por provincias. La primera columna del gráfico indica el año de inscripción en Facebook, plataforma fundada en el 2004 y traducida en español en el 2007.

Este dato nos muestra cómo los museos catalanes están en la plataforma social más utilizada desde hace bastante tiempo, la mayoría hizo su inscripción desde el 2010, ninguno de los museos encuestados antes del 2009.

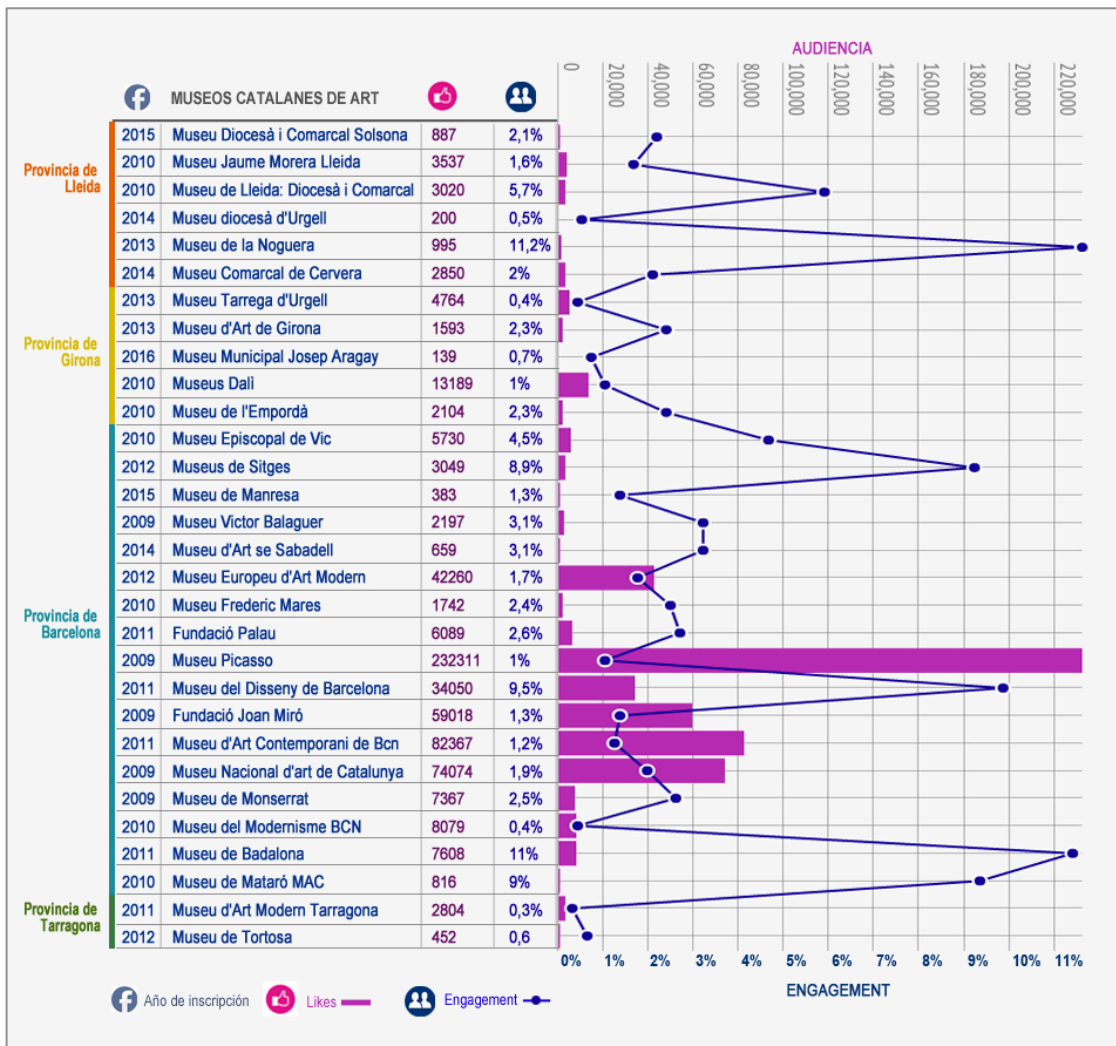
Los datos muestran cómo los museos más conocidos de la ciudad de Barcelona (Museu Picasso, Fundació Joan Mirò, MACBA y Museu Nacional d'Art de Catalunya) tienen el récord de *audiencia*, incluso presentan una tasa de *engagement* que puede ser considerado como buena, si se considera el elevado tamaño de audiencia.

Por ejemplo, respecto a diciembre 2015 (Satta, 2016), el Museu Picasso ha prácticamente doblado su audiencia, alcanzando los 232.311 seguidores (eran 126.947 en diciembre 2015) aunque el *engagement* ha bajado desde el 4,5% hasta el 1%.

Este ejemplo, se conforma bien con las premisas hechas, es decir que el valor más alto de *audiencia* puede comportar una disminución del valor de *engagement*, lo que nos enseña que los usuarios, sobre todo en el caso de un museo tan conocido, no están todos comprometidos de la misma manera con los contenidos de la página Facebook a la cual atribuyen el *like*.

Gráfico 21: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las páginas Facebook

Fuente: elaboración propia



Entre los mayores de Barcelona, por cierto el Museu Nacional d'Art sigue alcanzando un buen rendimiento, también debido al empeño de su Jefa de Estrategia y comunicación, Conxa Rodà, que ha puesto en marcha una estrategia en las redes sociales muy actualizada y profesional.

Entre los museos catalanes más fuertes hay también el Museu Europeu d'Art Modern, inaugurado en el 2011 y presente en Facebook desde el 2012 (también con el perfil de meammusic dedicado a los eventos musicales organizados en el museo), que alcanza mas de 40 mil seguidores y un *engagement* de 1,7%, lo que revela una estrategia de comunicación y eventos muy cautivadoras. Otro muy buen ejemplo es el del Museu del

Disseny de Barcelona, que ha obtenido en el último año más de 10 mil seguidores y alcanza nada menos que el 9,5% de *engagement*.

Los datos de los museos de la Noguera y de Badalona, muestran los valores de *engagement* más altos. En detalle, el Museu de la Noguera, presente en Facebook desde 2013, tiene todavía modestos datos de audiencia, lo que manifiesta un grupo de usuarios muy activos y estimulados por los contenidos del museo seguido, mientras el Museu de Badalona alcanza más de 7 mil usuarios y goza el 11% de *engagement* gracias a contenidos muy cautivadores y por eso compartidos por los seguidores.

Los museos más jóvenes en Facebook (Museu de Solsona, Manresa y Museu Josep Aragay), que han creado sus perfiles Facebook en el 2015 y 2016, en general alcanzan *engagement* satisfactorio, a lado de una audiencia escasa, lo que de alguna manera puede falsear el dato, pues con una proporción de datos de audiencia tan bajo y usuarios activos es más fácil obtener un porcentaje alto. Los Museos de Sitges siguen teniendo un buen nivel de *engagement* (8,9%) aunque la audiencia sube solo de mil seguidores respecto al 2015 (Satta, 2016).

El ejemplo de museo español más fuerte en Facebook es el del Museo Nacional del Prado que además de una audiencia total de más de 900 mil usuarios consigue también un *engagement* del 4,8%.

2.3.5. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Twitter

La red social de *microblogging* Twitter, que desde su nacimiento en el 2007 ganó mucha popularidad en todo el mundo, demostrando un gran potencial, en los últimos dos años, según Statista.com, está en crisis y se para a 300 millones de usuarios creciendo de solo 31 millones, superada por sus directos competidores (Ritcher, 2017).

Sin embargo, la red social de los 140 caracteres, como ya visto en el párrafo 2.2.4.2., sigue siendo utilizada en España por el 44% de la población, sobre todo por instituciones, periódicos, personajes públicos o políticos que la utilizan como un servicio de difusión de información muy potente.

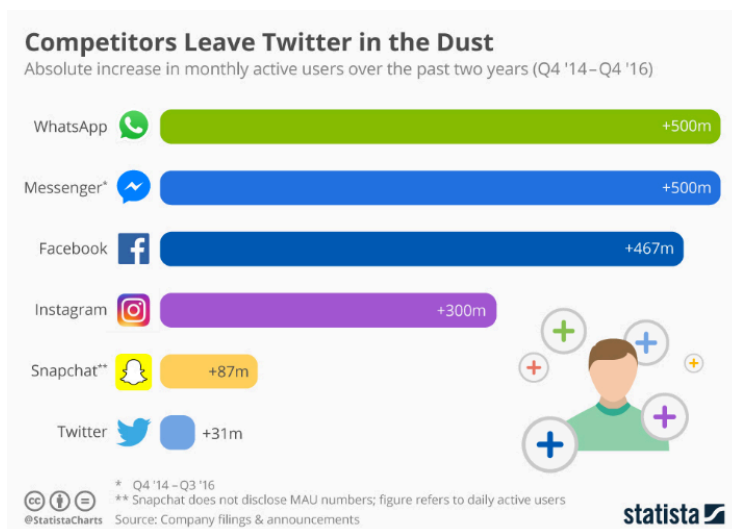


Figura 75: Twitter y sus competidores

Fuente: Ritcher, 2017

También el 73% de los museos aquí encuestados siguen utilizando esta red social, a la cual, de momento, prefieren solo Facebook.

El análisis de los perfiles de los museos en Twitter ha puesto en evidencia la ausencia de 8 museos, o sea, los mismos que ya no tenían una cuenta en Facebook y tres más (Museu de l'Empordà,

Museu Diocesà d'Urgell y Museu de Valls) mientras el Museu Abelló tiene un perfil Twitter que puede ser analizado.

El análisis de la presencia y del impacto en la red social Twitter puede basarse en muchos KPI's que incluyen el número de *followers* (seguidores), ubicación geográfica, influencia de los seguidores, número de tuits, de retuits, de favoritos, de respuestas y otros. En este análisis hemos elegido medir dos de ellos que se refieren, así como hemos hecho con el análisis de Facebook, a los objetivos globales de *reach* (alcance) y *engagement* (implicación) social.

Followers (seguidores): el dato relativo a quien decide seguir el perfil y puede leer todos los mensajes publicados por la cuenta. El número de *followers* es muy importante porque cuantos más seguidores tenemos más difusión tendrá nuestro mensaje. Los *seguidores* no siempre están relacionados con el número de seguidos (*followed*), de hecho, la decisión de seguir una cuenta Twitter no implica que el perfil seguido quiera seguir a su vez, por eso los perfiles más influyentes a menudo tienen muchos más seguidores que seguidos.

El dato de los seguidores, aunque importante, no es suficiente a medir el éxito de una cuenta, sobre todo si los seguidores no son seguidores activos, es decir que no interactúan con la cuenta o no tienen a su vez seguidores y influencia.

Social authority (autoridad social): en el análisis Twitter, junto al análisis directo de los perfiles hemos elegido utilizar también la herramienta de análisis para Twitter *Followerwonk*³⁶ que proporciona el dato de *social authority* que permite medir la influencia de la cuenta. La *social authority* es un valor entre 0 y 100 que indica la capacidad de influir en los demás y que se compone del porcentaje de retuits, de favoritos y de menciones relacionados con la autoridad social de los mismos seguidores. El dato de autoridad social se puede valorar como sigue:

- Mayor de 70: autoridad social muy buena, cuenta influyente
- Entre 60 y 70: autoridad social buena, puede mejorar su influencia
- Entre 30 y 60: autoridad social en promedio, puede mejorar su presencia
- Debajo de 30: autoridad social baja y necesita de mejorar su presencia

En primer lugar, se han analizado los datos de cada cuenta como la fecha de creación, el número de seguidores, el número de listas en las que figura, número de tuits, retuits totales obtenidos, respuestas generadas, menciones recibidas, *hashtags* utilizados; después se ha elaborado un gráfico combinado de columnas y de línea (gráfico 22) que compara el dato de *followers* (columna de color naranja) y de *social authority* (línea con marcadores verde).

Los museos en lista son 29, y el primer dato indicado por el gráfico es el año de inscripción en Twitter, que nos muestra que solo 3 museos han empezado a utilizar Twitter en el 2009 y la mayoría está en Twitter solo desde el 2011.

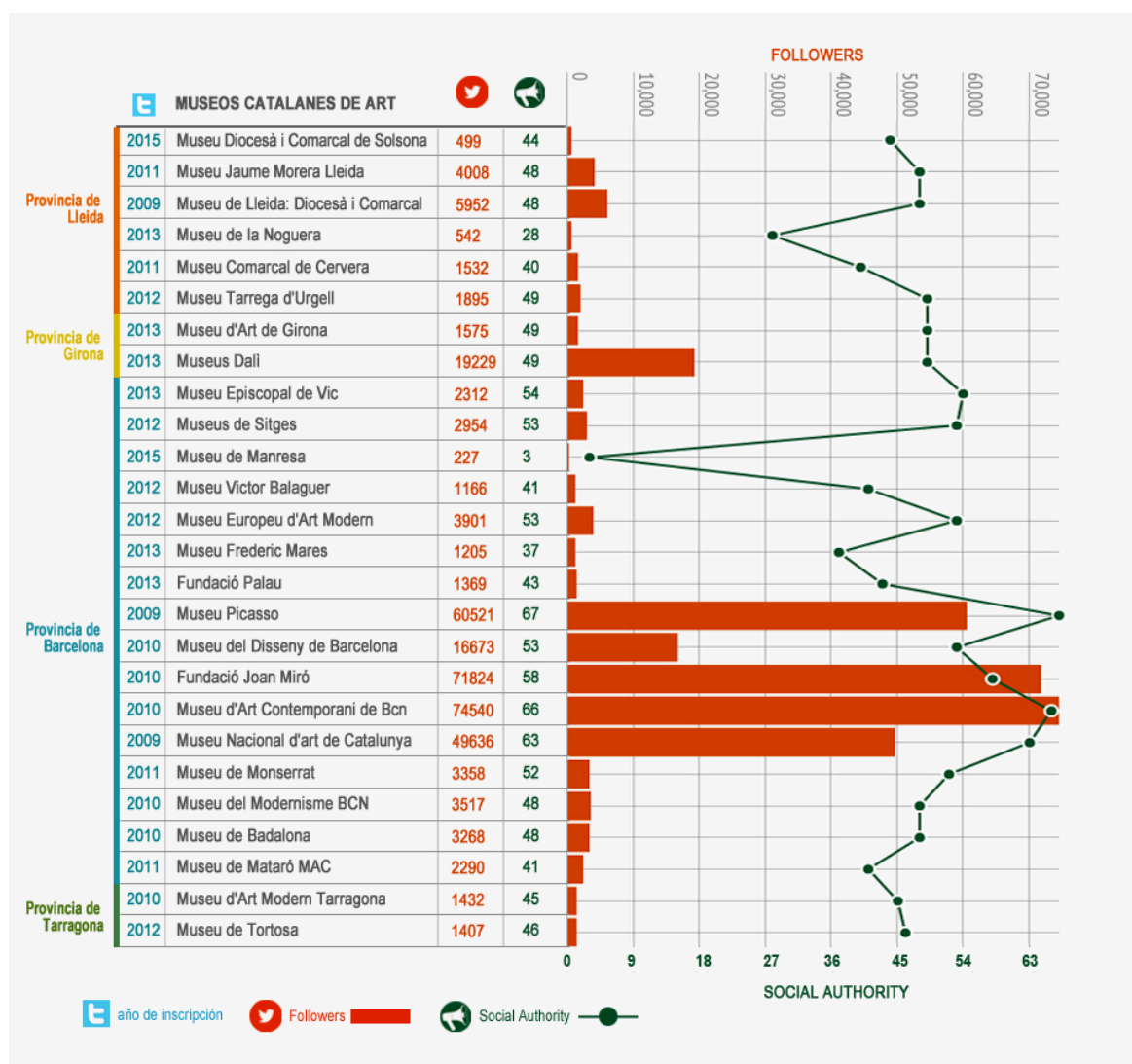
Al igual que para Facebook, el análisis de Twitter muestra cómo a los cuatro museos más conocidos de la ciudad de Barcelona (Museu Picasso, Fundació Joan Miró, MACBA y Museu Nacional d'Art de Catalunya) les corresponde la primacía de *followers* y también de *social authority*. En particular, el Museu Picasso tiene al mayor valor de autoridad social con una puntuación de 67, sobrepasando el MACBA que en 2015 tenía el mejor dato con 68.

³⁶ <https://moz.com/followerwonk>

En cambio, el Museu d'Art Contemporani tiene la primacía por lo que respecta los *followers*, que alcanza los 74.540 (eran 57290 en el 2015).

Gráfico 22: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las cuentas Twitter

Fuente: elaboración propia



Siguen a los cuatros museos barcelonenses el Museu del Disseny y el Museu Dalí, y mientras el primero no crece mucho respecto al 2015, este último alcanza casi los 20 mil seguidores.

Entre los “pequeños” un buen ejemplo es el Museo de Lleida, presente desde el 2009 con 5952 *followers* y 48 de *social authority* (era 58 en 2015), mientras cabe destacar, de forma negativa las cuentas del Museu de la Noguera que, aunque presente en Twitter

desde el 2013, solo alcanza los 415 seguidores con una puntuación de 16 de *social authority*.

El rendimiento peor en absoluto es el del Museu de Manresa, presente desde el 2015, que consigue solo una puntuación de autoridad social de 3 (era 13 en 2015), y se para a 227 seguidores.

En general se nota como la mayoría de los museos presentes en Twitter alcanzan un nivel suficiente de *Social Authority* (mayor de 30) y tres superan incluso los 60, aunque ninguno los 70.

Los museos que paran debajo de 30, en la valoración de *social authority*, son el Museu de la Noguera, el Museu de Manresa y el Museu de Tortosa, que ciertamente tienen que mejorar su presencia en la red social.

Una vez más, es el Museo Nacional del Prado el español más fuerte en Twitter, que además de una audiencia total de más de 1 millones de *followers* consigue también una *Social Authority* de 84.

2.3.6. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en Instagram

La red social de fotografía, nacida en 2010 y desde el 2012 de propiedad de Facebook, en los últimos dos años ha tenido un crecimiento nada menos que asombroso.

Con 600 millones de usuarios activos mensuales y 80 millones de fotos publicadas diariamente, Instagram, ha seguido innovando y trayendo nuevas características y aplicaciones. En el último año y medio, Instagram ha añadido *Hyperlapse*, *Layout*, y ahora *Boomerang* a su colección de aplicaciones, incluso nuevas características como *Discovery* y *Instagram Direct*, y más notablemente, sigue desarrollando su plataforma de anuncios en una poderosa herramienta de *marketing*.

Un estudio reciente de Forrester, una de las empresas de investigación y consultoría más influyentes en el mundo, revela que Instagram está dando a las empresas 58 veces más oportunidades de éxito que Facebook y 120 veces más que las de Twitter. Forrester, en su estudio, examina las siete principales redes sociales, seis de las cuales han mostrado que las empresas son capaces de lograr una tasa de participación de los usuarios de

menos de 0,1%. Para Instagram, este valor alcanza incluso el 4,21%. El increíble nivel de interacción alcanzado, se debe, según Forrester, por el carácter leal y activo de los usuarios de Instagram. (Elliot, 2014)

Como ya hemos indicado en el párrafo 2.3.3, la plataforma para subir fotos y vídeos, ha aumentado mucho su difusión también en los museos de arte catalanes, que, respecto a los datos del 2015 (Satta, 2016), consigue un crecimiento importante (+16%) con el 54% de preferencias.

De los 37 museos encuestados, son 22 los museos que tienen un perfil en Instagram, aunque hemos podido analizar solo 19 de ellos, puesto que el Museu de la Garrotxa y el Museu de Reus no tienen perfil propio (así como en Facebook y Twitter), mientras el Museo de Mataró tiene un perfil no activo que, aunque tenga 9 seguidores, de momento no presenta ninguna publicación de fotos o vídeo.

El análisis de la presencia y del impacto en esta red social se basa en los KPI's que indican los objetivos globales de *reach* (alcance) y *engagement* (implicación) social.

Followers (seguidores): el dato relativo al alcance, es decir quien decide seguir el perfil y puede ver todas las fotos y vídeo publicados por la cuenta. El número de *followers* es muy importante aunque se trata de un numero potencial de usuarios que podrían ver los contenidos publicados.

El dato de los seguidores, así como por las otras redes sociales, aunque importante, no es suficiente para medir el éxito de un perfil Instagram, lo que es realmente importante es de que manera los contenidos (fotos o vídeo) involucran a los seguidores.

Engagement (implicación): en el análisis Instagram, el *engagement* es una métrica que se refiere a un cierto periodo de monitorización y que determina la relación entre el número de seguidores y los *likes* o comentarios obtenidos por las fotos o vídeo publicados.

Los *likes* en Instagram son similares a los de Facebook o Twitter, es decir son una señal de que la imagen que se ha publicado ha resonado con los seguidores. Un usuario teclea una foto o vídeo dos veces en el centro para que le guste, y el icono del corazón debajo del poste se vuelve rojo sólido. Junto a este ícono hay un recuento de cuántos han gustado una imagen.

Además de gustar los mensajes, los usuarios también pueden compartir comentarios. Los comentarios aparecen debajo de la foto, con la opción de colapsar o expandir cuando hay más de tres.

El cálculo del *engagement* se obtiene desde la interacción global registrada (*likes* más los comentarios) con los *post* (fotos o vídeo) en un periodo de monitorización dado, y junto con el tamaño de la comunidad misma (número de *followers*).

El análisis de los museos catalanes de arte en Instagram, que se presenta aquí, se ha llevado a cabo entre enero y marzo 2017.

La tasa de *engagement* (*engagement rate*) calculada en este estudio se ha basado en el cálculo de las interacciones de los últimos diez *post*, y se basa en la siguiente fórmula³⁷:

$$\text{Engagement} = ((\text{Likes} + \text{comentarios de los últimos 10 post}) / 10 / \text{número de seguidores}) * 100$$

Por la razón dicha antes, es decir que Instagram logra una tasa de participación más alta que las otras redes sociales, los valores de *engagement* que se consideran satisfactorios en Instagram son mayores respecto, por ejemplo, a los de Facebook o Twitter.

Por lo tanto, el dato de *engagement* se puede valorar como sigue:

- Mayor de 10%: perfil muy activo
- Entre 5% y 10%: perfil con buena presencia
- Entre 2% y 5%: perfil con presencia en promedio, puede mejorar
- Debajo de 2%: perfil que necesita de mejorar su presencia

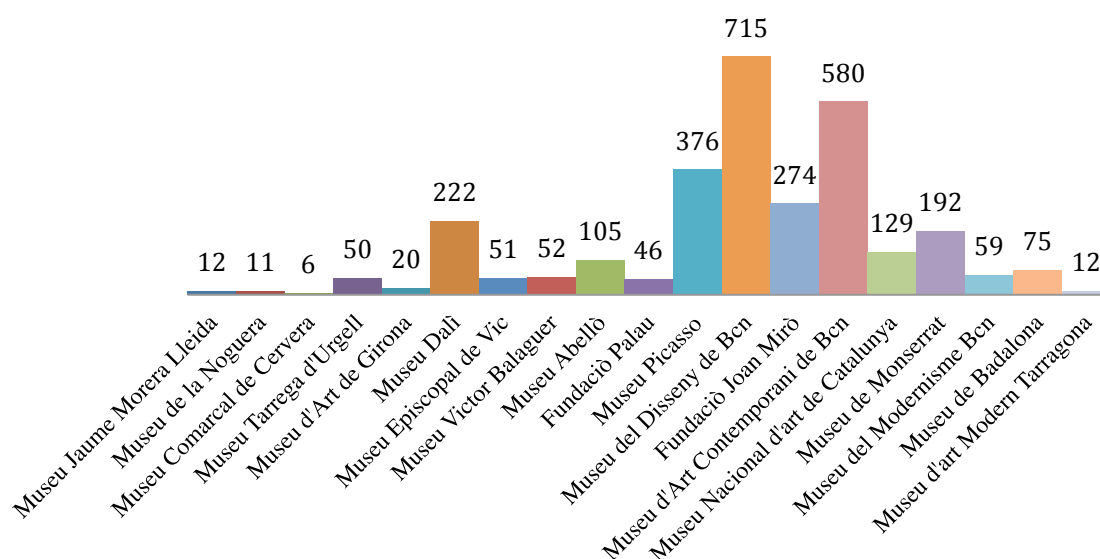
En primer lugar, se han analizado los datos como la fecha de creación, el número de seguidores y el número de *post* publicados. Nos ha parecido importante reportar el número de *post* publicados (hasta la fecha de 27 marzo 2017) en Instagram por cada museo, para evaluar también cuanto las cuentas son activas.

³⁷ Fuente: *The Complete Guide to Instagram Analytics*, disponible en: www.simplymeasured.com

En el gráfico 23 se evidencia como, hasta la fecha del análisis, los museos más activos son el Museu del Disseny de Barcelona con 715 post, seguido por el Museu d'Art Contemporani de Bcn (MACBA) que ha publicado 580 post.

Sin embargo, la mayoría de los museos presentes en Instagram no ha publicado más de cien post, y algunos solo han publicado algunas fotos, como el Museu Comarcal de Cervera, que solo publicó seis fotos.

Gráfico 23: Número de post publicados por los museos en Instagram



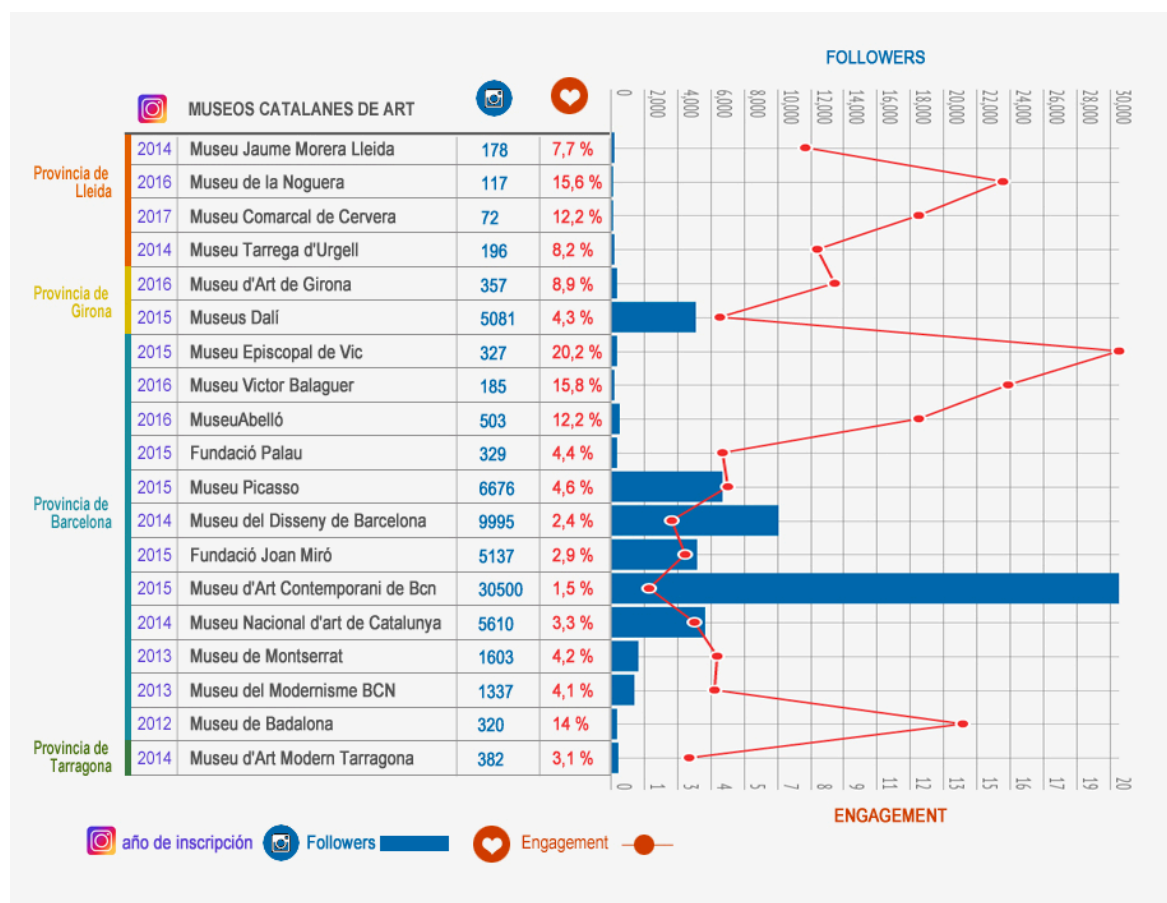
En la valoración del rendimiento, el dato de la actividad de la cuenta será tomada en consideración, desde el momento que, según la fórmula con la que se calcula el *engagement*, solo se toman en consideración los últimos diez post y a menudo es más fácil lograr un buen *engagement* cuando el dato de followers es bajo.

Tras estas premisas, se ha elaborado un gráfico combinado de columnas y de línea (gráfico 24) que compara el dato de *followers* (columna de color azul) y de *engagement* (línea con marcadores rojo). En la primera columna del gráfico, se evidencia el dato del año de inscripción a la red social. Cabe subrayar que como no es posible conocer a

través del perfil en Instagram el año de inscripción, se ha tomado en consideración la fecha en que se publicó el primer post por parte del perfil.

Gráfico 24: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las cuentas Instagram

Fuente: elaboración propia



El primer museo en absoluto en publicar en Instagram es el Museo de Badalona que publicó su primera foto en el 2012, mientras el Museo Comarcal de Cervera (presente desde el 2017) acaba justo de empezar su experiencia en esta red social. La mayoría de los museos se incorporaron a Instagram desde el 2015, y esto nos confirma como esta red social ha ganado mucho éxito solo en los últimos dos años.

Se observa cómo no siempre los museos que llevan más tiempo en la red publican una mayor cantidad de post. Por el contrario, el Museu del Disseny de Barcelona, que tiene el primer lugar, con la publicación de 712 post, empezó sus publicaciones en 2014, así como el MACBA, presente desde 2015, ha publicado ya 580 post, mientras el Museo de Badalona que esta en Instagram desde el 2012 solo ha publicado 75 post.

El museo con menor número de followers (72) es el Museu Comarcal de Cervera, presente en Instagram solo desde marzo 2017 (primera foto publicada el 2 de marzo 2017) y con 6 post, aunque logra un nivel de *engagement* de 12,2%, que nos revela que sus seguidores son muy activos.

El museo con mayor *engagement* es el Museu Episcopal de Vic, que puede contar, en el periodo de monitorización, con un nivel de 20,2% aunque los *followers* solo alcanzan los 325, lo que de alguna manera facilita el nivel de *engagement*, aunque define todavía una situación no equilibrada entre los dos factores (KPI's) de *reach* y *engagement*. Por la misma razón, el MACBA, que tiene el primado de *followers* (*reach*), no alcanza un nivel de *engagement* satisfactorio (1,5%).

Los museos que consiguen un buen nivel en los dos KPI's son: el Museu Dalí, el Museu Picasso, la Fundació Miró y el Museu Nacional d'Art de Catalunya.

Entre los museos “pequeños” el Museu de Montserrat logra un buen nivel de *followers* y *engagement* y por cierto consiguen un nivel satisfactorio de *engagement* los museos de Noguera, de Victor Balaguer y de Badalona.

Está claro que todavía los museos de arte catalanes están al comienzo de utilizar la red social Instagram, lo que resulta evidente desde los datos del número de post publicados y del año de inscripción, y cabe subrayar como también los museos españoles mayores, como el Prado o el Museo Reina Sofía, hayan tardado hasta incluso el 2017 en crear su cuenta en esta red social. De todas formas el Museo del Prado, en sólo seis semanas y 49 post publicados, de los cuales algunos son vídeos, ha conseguido 70 mil *followers* y un *engagement* de 3,1%.

2.3.7. Análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en YouTube

Desde el nacimiento en el 2005 y su adquisición por parte de Google en el 2006, YouTube no ha parado de crecer, alcanzando en todo el mundo más de un millón de usuarios y volviéndose, en el 2016, en la red social más utilizada en España con el 74% de usuarios, superando incluso Facebook.

YouTube es de hecho la plataforma de intercambio de vídeos más usada en el mundo, y su impacto social tiene reflejos también en la cultura, en la difusión de las noticias y en el entretenimiento en línea.

Por la fuerza de su difusión, Google ha empezado a monetizar los vídeos que tienen más visualizaciones, pagando los *youtubers* que los suben según el cálculo del CPM (costo por mil impresiones o visualizaciones) cantidades que pueden alcanzar hasta los 7 euros, tanto que el *youtuber* de profesión puede ganar, por sus creaciones, ¡hasta los 40 mil dólares al mes!

De momento, el mercado del vídeo ha entrado en tal competencia que el coloso Amazon, para competir con YouTube, ha lanzado, en mayo 2016, su plataforma de *video sharing* con el nombre *Vídeo Direct*.

Al igual que en YouTube, en *Amazon Vídeo Direct* los creadores pueden poner precio a sus vídeos, aunque en la plataforma de Amazon, dirigida a producciones más profesionales, las opciones de monetizar son, además que por la publicidad, incluso por alquiler y compra.

Si en un primer momento YouTube fue considerada, más que una verdadera plataforma social, un *hosting* para compartir de manera sencilla vídeos en la Web, en los últimos años se ha convertido incluso en una oportunidad para la mercadotecnia de las empresas y de las instituciones, que la pueden utilizar tanto como *hosting* de vídeo como de red social en todo los sentidos.

YouTube, a través de la creación de un canal propio de vídeos con seguidores, visualizaciones, comentarios, botones para compartir y para asignar el *like*, puede ayudar a las instituciones, en el desarrollo de una estrategia de promoción y servicio de atención y difusión de sus actividades, a menudo utilizando incluso otras redes sociales para lanzar los contenidos de YouTube.

En el 2016, para intentar ganar terreno al líder Facebook, Google ha desarrollado la nueva herramienta YouTube *Community*, un apartado social (similar a las otras redes sociales) donde los usuarios pueden interactuar entre sí compartiendo textos, imágenes y vídeos (incluso en directo).

Por lo que respecta a los museos aquí encuestados, y como ya indicado en el párrafo 2.3.3, YouTube ha aumentado mucho su difusión, que, respecto a los datos del 2015 (Satta, 2016), consigue un acrecimiento desde unos 54% hasta al 62% de preferencias.

De los 37 museos analizados, son 26 los museos que tienen presencia en YouTube, aunque hemos podido analizar solo 23 de ellos, puesto que el Museu de la Garrotxa (así como en Facebook, Twitter y Instagram) no tiene canal propio, mientras los Museo de la Noguera y Museu Diocesà d'Urgell pueden contar sólo con un vídeo publicado e incluido en su página web, sin tener un propio canal.

El análisis de la presencia y del impacto en esta plataforma social se basa en el análisis del canal creado por cada museo, o sea el perfil que nos muestra los KPI's de los objetivos globales de *reach* (alcance) y *engagement* (implicación) social.

Audiencia (seguidores): el alcance se refiere a los seguidores del canal, es decir aquellos usuarios de YouTube que deciden inscribirse y seguir las actividades de una cuenta. Cuando un canal publica vídeos nuevos, aparecen en el *feed*³⁸ “suscripciones” y “Qué ver” de los inscriptos.

El dato de los seguidores, así como por las otras redes sociales, aunque importante, no es suficiente a medir el éxito de un canal, que se valoriza más por las interacciones con los vídeos y sobre todo por las visualizaciones.

Engagement (implicación): aunque sean muchas las métricas que se pueden evaluar en el análisis de un canal YouTube, como el tiempo total de visualización de los vídeos, el número de *like*, *dislike* y *comentarios* a los vídeos, el *engagement* que se monitoriza aquí, se refiere a la relación entre el número de seguidores y las visualizaciones de los vídeos publicados por el canal, métrica fundamental para evaluar el éxito de los contenidos en esta plataforma social.

La tasa de *engagement* (*engagement rate*) calculada en este estudio se ha basado en la siguiente fórmula³⁹:

$$\text{Engagement} = (\text{número de visualizaciones de todos los vídeos del canal} / \text{número de seguidores}) * 100$$

También para esta plataforma, se han analizado los datos como la fecha de creación del canal, el número de seguidores y el número de vídeos publicados. Se reportan aquí el

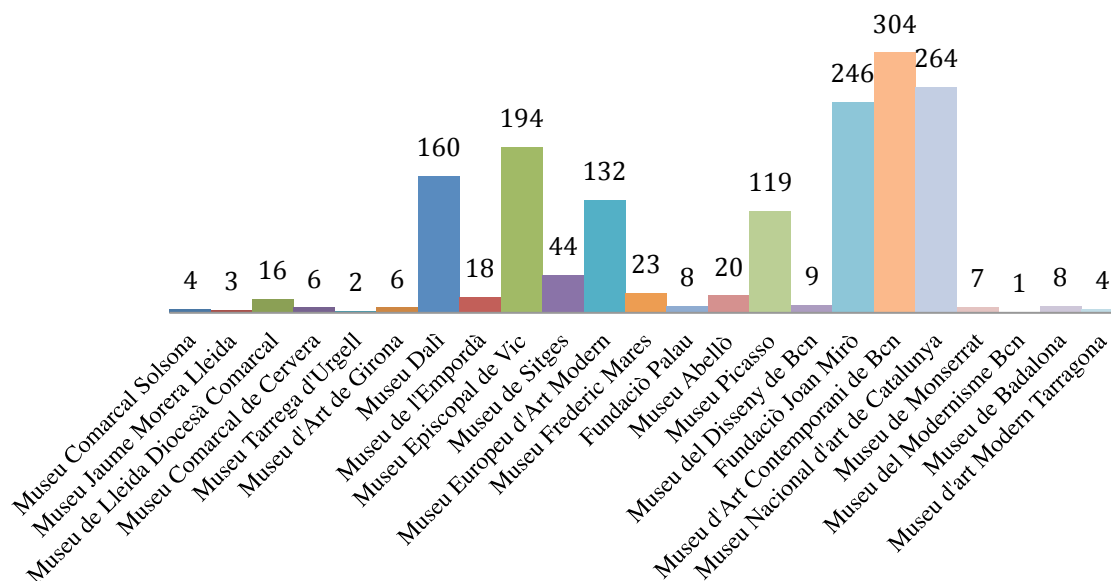
³⁸ El web *feed* (fuente web en castellano), es el medio para suministrar informaciones actualizadas frecuentemente a los suscriptores de un servicio web.

³⁹ Fuente: <https://www.socialbakers.com/blog/591-how-to-measure-youtube-success-with-analytics-pro/>

número de vídeos publicados hasta la fecha de 27 marzo 2017 por cada museo, para evaluar también la actividad del canal.

Gráfico 25: Número de vídeos publicados por los museos en YouTube

Fuente: elaboración propia



En el gráfico 25 se evidencia como, hasta la fecha de análisis, en general los museos catalanes de arte no han sido muy activos en sus canales, desde el momento en que sólo 7 de ellos han subido más de cien vídeos. Esta tendencia parece confirmada por los resultados de la encuesta reportada en el párrafo 2.2.3 y en particular en el gráfico 8, donde se reportan las porcentuales de respuestas sobre la utilidad de las redes sociales percibida por los museos, YouTube solo alcanza el 5% de las elecciones.

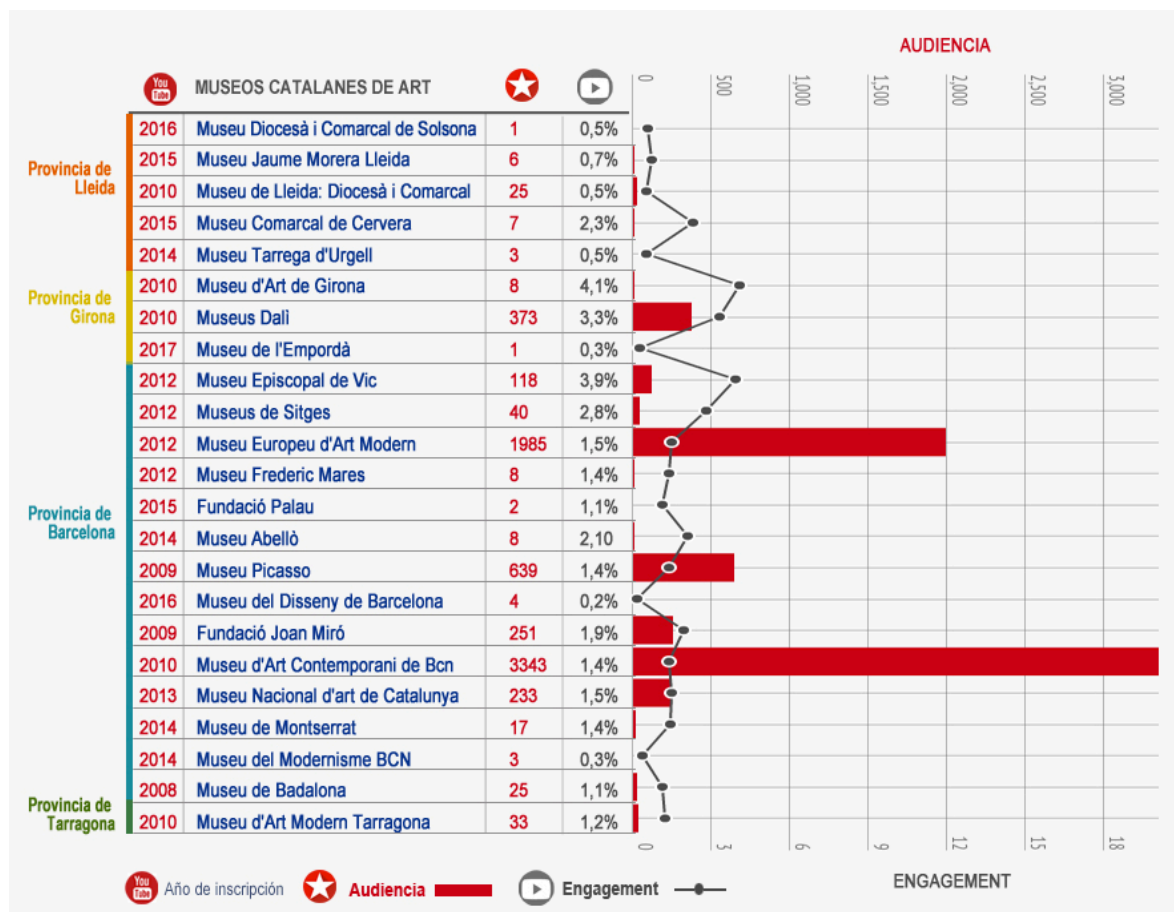
Entre los museos catalanes de arte aquí encuestados, el más activo en esta plataforma social es el MACBA que ha publicado 304 vídeos, seguido por el Museu Nacional d'Art de Catalunya y la Fundació Miró. Es destacable de forma negativa como el Museu del Modernisme de Barcelona sólo ha publicado un vídeo en su canal aunque presente desde 2010.

Para la evaluación del rendimiento de los canales YouTube de los museos, se ha elaborado un gráfico combinado de columnas y de línea (gráfico 26) que compara el dato de *audiencia* (columna de color rojo) y de *engagement* (línea con marcadores gris).

En la primera columna del gráfico, se evidencia el dato del año de inscripción a la plataforma social.

Gráfico 26: Museos catalanes de arte: análisis de rendimiento de los canales YouTube

Fuente: elaboración propia



El museo que primero creó su canal es el Museu de Badalona (2008), aunque no parece haber tenido mucha actividad ya que solo ha publicado 8 vídeos, alcanzado 25 seguidores. En el 2009 han creado sus canales el Museu Picasso y la Fundació Miró, mientras la mayoría de los otros han creado sus cuentas después de 2010. El último en crear su canal ha sido el Museu de l'Empordà que está presente en YouTube desde el 2017, aunque de manera muy activa, ya que de momento lleva publicados 18 vídeos.

Los museos con mayor número de seguidores, y un buen nivel de engagement, son: el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (3.343, 1,4%) y el Museu Europeu d'Art Modern (1.985, 1,5%).

El MACBA, que tiene también los canales macbapress y macbaeducacio, y más de 20 *playlist* para la visualización de grupos de vídeos temáticos. Gracias a su estrategia, es también el canal con más visualizaciones que hasta la fecha del 27 marzo 2017, eran incluso 458.138.

El Museu Europeu d'Art Modern, que se destaca por su caracterización de museo “en permanente movimiento⁴⁰” con exposiciones, conciertos, cursos etc., está presente en YouTube desde 2012 y cuenta con 132 vídeos cautivadores, muchos de los cuales dedicados a los eventos de música que tienen lugar en el café del museo o eventos artísticos en vivo.



Figura 76: Evento musical *Friday's Blues* en el Museu Europeu Art Modern de Barcelona

Fuente: <https://www.meam.es/es/shows/3/friday-s-blues.html>

El canal que alcanza el mayor nivel de engagement es el Museu d'Art de Girona que, aunque seguido por sólo 8 usuarios y con apenas 6 vídeos, obtiene 3256 visualizaciones y un engagement de 4,1%.

El Museu Dalí, presente ya desde 2010 con 160 vídeos publicados, tiene 373 seguidores con un buen nivel de engagement de 3,3%, debido a

las 122.626 visualizaciones obtenidas por sus vídeos.

Los museos con peor rendimiento son, como era de esperar por llevar poco tiempo en youtube: el Museu de l'Empordà (2017) con una puntuación de *engagement* 0,3% y el Museu de Solsona, presente desde el 2016 y un *engagement* de 0,5% para sus 4 vídeos. Entre los peores está también el Museu del Modernisme de Barcelona, que, aunque presente desde el 2014, alcanza sólo 3 seguidores, un vídeo publicado y uno 0,3% de *engagement*.

Podemos afirmar, desde los datos recogidos, que en general, hasta el día de análisis, los museos de arte catalanes no utilizan la plataforma YouTube a lo mejor, lo que nos

⁴⁰ Fuente: <https://www.meam.es/>

parece evidente por la escasez de vídeos publicados por la mayoría de ellos, lo que nos sugiere una utilización todavía incierta de esta red social.

Por lo que respecta a los mayores museos españoles, también en YouTube el mejor rendimiento lo obtiene el Museo del Prado que, desde su inscripción en marzo 2007, ha publicado 1183 vídeos con casi 3 millones de visualizaciones y más de 20 mil seguidores del canal.

Otro ejemplo de éxito es el Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid que está presente en YouTube, además que con el canal del museo, también con el canal EducaThyssen, portal en internet del Área de Educación del Museo con finalidades de carácter educativo, divulgativo y de mediación entre el público y el Museo.

El canal EducaThyssen, en YouTube desde 2008 ha alcanzado 15.640 seguidores y casi 6 millones de visualizaciones para su 1029 vídeos.

2.3.8. Conclusiones sobre el análisis de presencia y rendimiento de los museos catalanes de arte en redes sociales

El análisis, llevado a cabo desde enero hasta marzo 2017, se ha basado en diferentes métodos que nos han permitido tener una visión global del argumento y sacar algunas preciosas indicaciones sobre la presencia de los museos catalanes de arte en la web y sobre todo en las redes sociales.

En primer lugar los datos evidencian que el 100% de los museos encuestados están en la web, aunque no todos con sede web propia, sino en un porcentaje en el que un 16% (todos museos de propiedad pública) están alojadas en los sitios de la institución a la que pertenecen, lo que de alguna manera nos muestra una situación todavía en desarrollo hacia estrategias autónomas de promoción y comunicación en línea.

En nuestro análisis sobre la presencia de traducciones en los sitios, se ha evidenciado que aunque el 65% de los museos traduce los contenidos de las sedes web en tres o más de tres idiomas, aún el 30% de ellas tiene solo contenidos en catalán, lo que nos parece una evidente falta de usabilidad para los usuarios no catalohablantes, que debería ser mejorada.

Además, las sedes web no siempre están justamente conexas a las redes sociales, es decir que nada menos que el 64% de ellas presenta iconos o enlaces a los perfiles sociales incompletos o no actualizados a la situación actual, y, como subraya Raquel Martínez-Sanz en su artículo:

“Es inexplicable que aún haya museos que en su web no redireccionen al perfil de su cuenta de Twitter, Facebook , o al canal institucional creado en Youtube. Esa dispersión no sólo aminora la efectividad del mensaje sino que puede generar duplicidades y/o contradicciones que dañen seriamente la imagen” (Martínez-Sanz, 2012: 394).

La barra social es de importancia crucial en la estrategia de comunicación, desde el momento en que muchas veces se llega a los perfiles sociales desde la sede web de una institución.

Por lo que respecta a la presencia en redes sociales, con los datos de la encuesta, a la cual respondieron el 62% del muestreo, evidenciaban que si el 91% de los museos declaraban su presencia en las redes sociales, en el análisis directo del muestreo total, los datos se modificaban a la baja alcanzando solo un 84%.

Los datos muestran que Facebook y Twitter son las redes sociales más utilizadas por estos museos, ya que todos aquellos que están en las redes sociales han creado una cuenta en Facebook (84%), mientras Twitter obtiene el 73% de preferencias.

Respecto al precedente estudio (Satta, 2016), se modifican los datos de las otras redes sociales, que parecen estar modificando su éxito tanto en las tendencias de los usuarios en general (datos reportados en párrafo 1.2.4), como entre las instituciones culturales.

Ciertamente cabe subrayar la subida de preferencias por YouTube (+8%) e Instagram (+16%), frente a la caída de Google+ con un 28% de cuentas activas.

En general, para comentar los datos de presencia y rendimiento en las cuatros redes sociales más utilizadas (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube), nos parece necesario hacer primero una distinción entre dos tipos de museos examinados, que nos lleva a no ponerlos en comparación directa.

Por un lado, están los museos con datos relevantes de presencia en las redes sociales entre los cuales están los de la ciudad de Barcelona y de los Museos Dalí. Estos museos aprovechan la relevancia de las obras expuestas o del autor al que ha sido dedicado, un

mayor flujo turístico de la ciudad y una mayor disponibilidad económica para implementar estrategias digitales de éxito.

Por otro lado, están los museos pequeños, a menudo situados en zonas con menor flujo turístico que Barcelona, de menor envergadura y con recursos limitados. Estos museos que podrían a través de las redes sociales potenciar su difusión, conseguir más visitantes y formar una red con otros museos, tal y como muestran los datos, a excepción de algunos, no siempre saben aprovechar adecuadamente la potencialidad de las herramientas sociales.

Aunque sea común que las instituciones con más recursos económicos y humanos sean las que lideren las iniciativas en las estrategias digitales, a lo largo de este estudio, se han resaltado, en los párrafos dedicados a las buenas prácticas (1.3.4 y 1.4.2), también la labor de museos con presupuesto más reducido, que han lanzado estrategias digitales con muy buenos resultados.

En general se evidencia como los museos obtienen más éxito en las redes sociales Facebook y Twitter, en las que están desde mayor tiempo y que ciertamente saben utilizar a lo mejor. Resulta claro que los museos se están acercando a Instagram con mucho interés e incluso buenos resultados, mientras la red social que todavía no parece convencer a los museos es YouTube, en la que muchos quieren estar aunque sin saber bien cómo y con resultados insatisfactorios.

En concreto, el éxito en estas redes sociales, por parte de los museos de arte de las cuatro provincias de Catalunya, ha evidenciado una previsible preeminencia de los museos de la provincia de Barcelona y sobre todo de los más destacados de la ciudad de Barcelona. En particular, el Museo Picasso, el Museo de Art Contemporani, el Museo Nacional d'Art de Catalunya, el Museu Europeu d'Art Modern y el Museu del Disseny muestran un buen éxito en las cuatro redes sociales respecto a los demás museos catalanes, aunque todavía están lejos de los primeros españoles como el Museo del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza y el Guggenheim de Bilbao.

Los museos con presencia más débil en las redes sociales son los de la Provincia de Tarragona, donde tres de los seis encuestados no están en ninguna red social y los que están no obtienen resultados satisfactorios y el Museu de Reus incluso no tiene cuentas propias. De la misma forma, en la Provincia de Girona, solo cuatro de los seis

analizados tienen cuentas propias en las redes sociales, no alcanzando sin embargo un resultado considerable (exceptuando los Museos Dalí).

Un ejemplo de buena práctica es la de los Museos de la Provincia de Lleida, que consiguen una buena presencia sobre todo en las redes sociales de Facebook y Twitter y en particular el Museu de Lleida y el Museu Jaume Morera.

Cabe subrayar también los ejemplos de los museos Episcopal de Vic, de Badalona y del Museo del Modernisme que llevan a cabo una buena presencia en casi todas las cuatro redes analizadas.

En conclusión, junto a los museos mayores de Barcelona y de pocos ejemplos de éxito, la mayoría de los museos de arte catalanes parecen estar desarrollando sus estrategias todavía de una forma un poco embrionaria hacia un uso consciente y exitoso de las estrategias de comunicación social.

Capítulo 3. Las estrategias de comunicación en redes sociales por los museos. Diseño y la realización

3.1. La gestión de la comunicación en las instituciones museísticas

La comunicación, por parte de los museos, es un oficio de reciente incorporación si se compara con las tareas tradicionales de custodia y conservación, que les acompañaron desde sus orígenes modernos en la época de la Ilustración (Díaz-Balardi, 1994).

En la tradición pasada, los museos apuntaban principalmente a la adquisición, conservación, investigación y exposición de objetos y estaban orientados a los intereses culturales y actividades pedagógicas de un reducido grupo de personas (Brown, 2006). En esta perspectiva, centrada en la “gestión de objetos”, la comunicación estratégica no tenía un papel relevante para los museos, ya que las relaciones con los públicos no eran una prioridad para ellos (Hooper-Greenhill, 1998).

Es con el advenimiento de Internet que se produjo la verdadera revolución comunicativa, haciendo realidad el ideal pensado por André Malraux en el 1947 en el ensayo *Le musée imaginaire*, donde el museo se define como una institución abierta a la sociedad y no limitado al espacio donde está ubicado. Un museo siempre abierto durante las 24 horas del día y todos los días del año.

El carácter comunicativo y difusor del museo es lo que más enfatizan las nuevas líneas de actuación de la museología contemporánea y está bien definido en las palabras de Mónica Viñaras en su estudio sobre la gestión de la comunicación en los museos:

“La gestión de las instituciones museísticas está viviendo un importante cambio, fruto de su nuevo papel en la sociedad, como actores culturales y de ocio. Una importante apertura hacia el exterior más allá de sus salas, el papel coprotagonista del público y la incorporación de nuevas disciplinas profesionales en los departamentos, llevan a los profesionales de museología, y al personal en general de estas instituciones, a una nueva forma de entender el lugar que ocupan los museos en la sociedad.” (2005: 41)

Así como por las definiciones de museo que proporciona el ICOM, y tal la legislación española, el museo tiene una responsabilidad social que no puede ser considerada una

opción, como en las empresas privadas, sino que es una obligación, una función intrínseca a su gestión.

En este nuevo contexto, un autor de referencia como Hooper-Greenhill sugiere que los museos deben ser considerados principalmente como "comunicadores", que adoptan estrategias de relación consistentes con sus públicos. La comunicación, a diferencia del museo tradicional, que utilizaba la comunicación sólo como una herramienta unidireccional para difundir el conocimiento, debe tener un papel clave para el museo postmoderno en el desarrollo de una relación bidireccional con sus públicos. (Hooper-Greenhill, 2000).

La comunicación estratégica es, pues, una parte relevante de la gestión global diaria de un museo y se convierte en una función indispensable de la misma. De esta forma, la gestión estratégica de la comunicación puede contribuir decisivamente al desarrollo de la nueva misión de los museos en muchas formas: difundiendo el patrimonio cultural de los museos; gestionando la comunicación y las relaciones entre estas instituciones y sus diferentes públicos, ayudando a los museos en diferenciarlos de otros actores de ocio y cultura, y cambiando su actitud hacia el público para mejorar su reputación.

Mediante el uso estratégico de la comunicación y de las relaciones públicas, los museos pueden obtener un recurso valioso para gestionar relaciones a largo plazo con su público, y como nos explica Mateos Rusillo:

“la gestión cultural y comunicativa que media entre los recursos patrimoniales y la sociedad, para potencial un uso responsable, provechoso, atractivo y efectivo capaz de aunar la preservación de los bienes culturales con su disfrute integral por parte de la sociedad” (2008: 28)

La comunicación estratégica y las relaciones públicas en las últimas tres décadas han adquirido una importancia creciente en el campo de los museos y han ido creciendo estudios y reflexiones sobre el *marketing* de museos (McLean, 1993). El interés por la comercialización de los productos culturales se han materializado en una vasta literatura especializada (Rentschler, 2007; Kotler, Kotler y Kotler, 2008; French y Runyard, 2011) y también en la creación de métodos y estrategias de la mercadotecnia en la gestión del museo.

Aun reconociendo su importancia económica, el mercado de la cultura, por su carácter social y humano, ha de ser tratado de manera específica, por sus aspectos distintivos en cuanto producto cultural.

Desde la llegada de la Web y de las tecnologías de comunicación digitales, el enfoque de marketing se ha dirigido a la capacidad de enfrentarse a un público que, como ya subrayado en los párrafos desde 1.1.3 hasta 1.1.6, hoy en día está en completo control de lo que quiere participar.

En este sentido, y como ya explicado en el párrafo 1.2.5, los medios digitales de comunicación, en especial los derivados de la Web 2.0 y de las redes sociales, resultan fundamentales para la gestión, promoción y comunicación de las organizaciones culturales, por su capacidad de alcanzar el objetivo principal de un museo que según Rodríguez es:

“escuchar la voz de su público [...]El objetivo de los actuales museos debe ser llegar a toda la sociedad, que ahora tiene voz, voces; tiene que escucharlas si quiere responder a su tiempo y hay que descubrir el tipo de vinculación que la sociedad establece con él, los valores que pone en juego y las expectativas que desea ver satisfechas. (Rodríguez, 2001: 107).

El advenimiento de la Web ha cambiado completamente las reglas del *marketing* y de la comunicación, que hoy en día se basan todas en los contenidos y en su capacidad de llegar al público, cautivando su atención y involucrarlo en un dialogo participativo.

Involucrar el público es una tarea nada fácil, como hoy en día hablamos de un público muy distraído por estímulos y contenidos que viajan a velocidades súper rápidas a través de los medios digitales. Según el instituto de investigación estadística estadounidense *Statistic Brain*, el tiempo de atención promedio de las personas es de apenas 8 segundos⁴¹.

El mundo digital ofrece enormes oportunidades para que las instituciones que trabajan con el patrimonio, la cultura y las artes se conecten con el público y cumplan sus misiones, aunque no siempre los profesionales de los museos saben cómo tener el mayor provecho de los medios digitales, y en particular las redes sociales.

⁴¹ Attention Span Statistic, disponible en: <http://www.statisticbrain.com/attention-span-statistics/>

Sin embargo, es importante señalar que la institución necesita una adecuada estrategia de transformación digital; esto significa invertir tiempo y recursos en la reflexión sobre los valores y la misión, ya que son éstos los que se comunican al público a través de las redes sociales, en una relación bidireccional de co-creación en lugar de una simple transmisión unidireccional de contenido.

Por lo tanto, misión, visión y valores son la base subyacente de cualquier institución cultural sin fines de lucro, por lo que es esencial que las organizaciones funden sus estrategias digitales en torno a estos valores que se pueden definir como sigue:

- Misión: lo que impulsa una organización y está a la base de todas las acciones y funciones cotidianas de la institución.
- Visión: fundamental cuando se involucra con el público, describe las motivaciones de la organización en hacer lo que hace, y lo que planea para el futuro.
- Valores: reflejan tanto la misión como la visión y apoyan la cultura de una organización.

En fin, es necesario operar de “abajo hacia arriba” (*bottom-up*): hay que llevar fuera de las paredes "lo que hay dentro" al museo, hacia los visitantes, y poner "en el museo" lo que viene de fuera, de los visitantes. En este tipo de operación crece la importancia y el espacio para opiniones, juicios y sugerencias de los visitantes, para ponerlas al mismo nivel de las de los operadores del museo (Rodríguez, 2001).

3.2. Las Estrategias de Social Media (*Social Media Strategy*)

Como ya se ha afirmado en los párrafos 1.3 y 1.4, ahora las tecnologías digitales, y en particular las redes sociales, se consideran una excelente oportunidad para promover el arte en todas sus formas y para fortalecer la comunicación de las instituciones culturales.

El uso de los nuevos medios de comunicación digital por su complejidad e interacción aparece, para el museo, como una opción para vivir la contemporaneidad asumiendo un

papel activo con la doble función de promoción cultural y de activación, estimulando dinámicamente la interpretación y la libre reelaboración por parte de los usuarios.

Sin embargo, cabe subrayar que el uso de las nuevas herramientas de comunicación digital no significa simplemente estar presente en las diferentes redes sociales, sino elaborar una estrategia de comunicación clara y consciente.

Estar en las redes sociales no es suficiente, por el contrario, puede convertirse incluso en un boomerang para la misma institución cultural si no se sabe cómo estar.

Para poder aprovechar al máximo de las herramientas digitales es importante definir una *Estrategia de Social Media* para establecer a partir de las necesidades de la institución, los objetivos, que herramientas utilizar y los mejores contenidos para difundir.

La necesidad, que comienza a emerger por cada institución, de plantear una estrategia comunicativa, impone un diseño integrado de los contenidos *online* como *offline*, para que el mensaje sea reconocible y se concentre en la misma dirección. Además, también los diferentes canales digitales, por ejemplo las diferentes redes sociales, en las que el museo ha escogido estar, deben estar conectados, cada uno con su propio lenguaje de referencia. Esto, como hemos ya averiguado en el párrafo 2.3, no siempre se cumple.

En la última década, han sido muchos los estudios sobre estrategias digitales para museos (Colbert y Cuadrado, 2003; Del Rìo, 2011; Freire, 2009; Jarque, 2011; Meoro, 2012) y en concreto el desarrollo de métodos y herramientas para plantear una estrategia de éxito en los medios digitales.

La estrategia de comunicación a través de los medios sociales debe ser visto como un sistema dinámico, en el que pueden converger, de manera sinérgica, diferentes orientaciones estratégicas dirigidas a varias finalidades, como el *Audience Development*, el posicionamiento y reputación de la institución, la mejora de la experiencia de la fruición del patrimonio, la promoción de eventos específicos, etc.

3.2.1. Estrategias para el Desarrollo de Público (*Audience Development*)

Con la palabra público o audiencia, se quiere representar una multitud de personas con diferentes intereses, preferencias, gustos y servicios buscados. La audiencia se convierte

en *seguidores* cuando estamos en el entorno de los medios digitales y estos quieren incluso participar en lo que se propone.

El Desarrollo de público es un proceso complejo que tiene como objetivos generales los de ampliar, diversificar y mejorar la relación con la audiencia (Bollo, 2014). Los estudios de público (Bollo, 2012; Carreras, 2009; Colomer, 2014; Heather, 2000) por ejemplo, destacan que el primer factor discriminante, en la decisión de acudir a los contenidos culturales del museo, es el interés en el tipo de información proporcionada, y que no se puede considerar el público como una entidad unitaria, sino formado por grupos diferentes en cuanto a intereses y demanda hacia el producto cultural.

En los estudios dedicados al público, en general se reconocen tres grupos, que han sido detallados de manera más profundizada también por Jaume Colomer Vallicrosa en el *Manual Atalaya* donde se definen las siguientes tipologías (Colomer, 2014):

Públicos activos: pertenecen a este grupo los públicos que participan en las propuestas culturales a diferentes niveles, desde los más comprometidos hasta los ocasionales y los dichos “primerizos”, es decir los que han tenido una experiencia pero aún no tienen interés consolidado. Si los públicos habituales muestran un consumo regular de la propuesta cultural, se pueden llamar “amigos” o “colaboradores”, aquellos dispuestos incluso a participar en el desarrollo de una propuesta cultural porque se identifican con sus valores y objetivos.

Públicos potenciales: se definen así aquellos que tienen interés en determinadas prácticas culturales aunque no participen en ellas. Este grupo es de carácter transversal y puede incluir tanto los activos como inactivos.

Públicos inactivos: pertenecen a este grupo los que no participan a las actividades culturales. Entre estos están los que no tienen ningún interés por falta de experiencia y los que tienen una “demanda latente”. Esta última tipología tiene interés por participar, pero no ha podido acceder a causa de determinadas barreras o resistencias de tipo social o física.

Las estrategias de desarrollo de públicos, justamente, se definen como los procesos dirigidos a conseguir la movilidad entre estadios, denominados ascensores, y que en la figura 12 son representados por las flechas rojas (A1, A2 etc.).

Cuando se consideran los públicos regulares, el objetivo primario es el de la *conservación y expansión*, o sea la satisfacción de las necesidades e incluso la ampliación de iniciativas e intereses. El segundo paso es lo de desarrollar un incremento

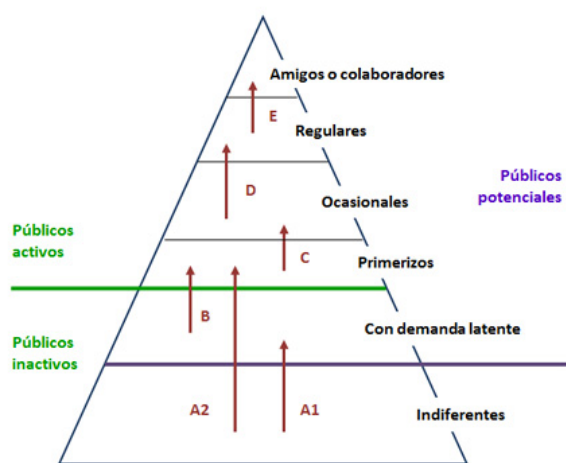


Figura 77: Los públicos culturales

Fuente: Colomer, 2014

de la frecuencia en los públicos ocasionales a través de ofertas de compromiso (entradas, actividades exclusivas etc.). En el caso de los públicos implicados, se definirá una estrategia a través de una personalización de la oferta, para facilitar el canal comunicativo del boca a oreja. Se habla de *diversificación* cuando el objetivo es de atraer a diferentes perfiles de usuarios, dirigiéndose al

público potencial que, por diversas razones, no ha entrado en relación con la institución y sus productos. En los procesos de diversificación de público, se incluye incluso aquellas iniciativas y proyectos dirigidos específicamente a público "difícil de alcanzar".

En primer lugar, hay que captar la atención de los públicos con demanda latente o indiferentes, promoviendo campañas de comunicación adecuadas especialmente a las redes sociales, para aumentar el valor social de las propuestas.

La mejora de la relación tiene que ver con todas aquellas actividades, servicios y soluciones, para crear las mejores condiciones de fruición por parte de todos los tipos de público.

Para alcanzar los tres objetivos del desarrollo de la audiencia, hay dos fases en que se desarrolla y fundamenta la relación entre la organización y sus públicos: la fase de *reach* y la fase de *engage*.

La fase de *reach* (alcance) es el conjunto de acciones, a menudo iniciales, que tienen la finalidad de interceptar, lograr, convencer, y atraer al público inactivo, existente y potencial. Se trata de actividades y estrategias principalmente de naturaleza comunicativa y promocional, que pueden incluir también el diseño de iniciativas o eventos especiales. Esta fase puede ser utilizada para ampliar como para diversificar los públicos.

La fase de *engage* (compromiso) es, sin embargo, siguiente al alcance y se pone en marcha una vez que el contacto se ha activado (Bollo, 2014). Para involucrar al público es necesario crear un contexto en que se haya interacción, participación y experiencias satisfactorias para el público. Estas pueden comprender entre otras:

- Implicación activa a través de talleres, actividades educativas, enfoques intercultural;
- participación del público en la planificación de actividades culturales y creación de un contenido expresivo, artístico y creativo. Algunos ejemplos son la *co-curation* (permitir al público ser el curador), *co-creación* (permitir al público participar a la creación de contenidos) y *active spectatorship* (animar al público a volverse en espectadores activos);
- uso del público y de los *stakeholders*⁴² en la mejora y ampliación de las actividades de comunicación (comunicación en redes sociales, embajadores y testimonios)
- concursos, votaciones, premios que estimulan la relación con la institución (como el *Rijkstudio Award*)
- involucración a través actividades participativas (por ejemplo el *Museum Selfie day*, *Invasioni Digitali*, *Instameet*)⁴³

⁴² *Stakeholders* son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada. Ejemplos de *stakeholders* de una compañía serían: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad entre las personas de mejor posición social. Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado ("*stakeholders*"), que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Abordar hoy el tema del desarrollo del público, significa también reflexionar sobre cómo enfrentar a los principales retos de los diferentes sectores de la cultura: reconocer y entender un mundo en continuo cambio, ser más participativo e inclusivo, redefinir el concepto de autoría y propiedad, estar abiertos a la innovación, redefinir las prioridades y las necesidades de nuevas habilidades, encontrar nuevos modelos de sostenibilidad.

3.2.2. La *Content Strategy*

Desde los años noventa hasta los primeros años 2000, los creadores de sitios web, han estado hablando sobre todo de experiencia del usuario, usabilidad y arquitectura de la información, dirigiendo sus esfuerzos en los sistemas de gestión de contenidos, en el diseño visual y todas las demás disciplinas que podrían facilitar la capacidad de los usuarios de encontrar y consumir los contenidos en línea. Desde entonces las redes sociales y la Web 2.0 han cambiado totalmente la manera de buscar y consumir contenidos por parte de los usuarios, convirtiéndolos incluso en actores principales de la creación, difusión y promoción de los contenidos a través de sus perfiles sociales. Por lo tanto, la comunicación en línea (y no solamente) se ha enfocado con mayor esfuerzo en los contenidos y en las estrategias de creación de contenidos de calidad, como parte fundamental de la mercadotecnia en todos los sectores.

La *Content Strategy*, que ha sido uno de los principales temas discutidos durante la edición de *Museums and the Web 2015*, se basa precisamente en:

“Getting the right content to the right user at the right time through strategic planning of content creation, delivery, and governance⁴⁴”

⁴³ Actividades presentadas en los párrafos 1.3.4 y 1.4.2 de la presente tesis doctoral

⁴⁴ Content Startegy Alliance, disponible en: <http://contentstrategyalliance.com/>



Figura 78: Content Strategy Quad
 Source: Halvorson, 2012

La *content strategy* es un plan de comunicación y promoción a largo plazo, que tiene su enfoque en la creación, desarrollo y mantenimiento de contenidos significativos para la audiencia final. Por eso, una buena estrategia de contenido debería tratar de crear contenidos adecuados para ser transmitidos a los usuarios "correctos", a tiempo y en la forma correcta.

El contenido encuentra las necesidades de los usuarios y, según la definición que dio la fundadora de la agencia *Brain Traffic* Kristina Halvorson, en su trabajo *Content Strategy for Web*, el contenido:

“[...] supports key business objectives. It engages and informs. It’s well-written and intuitively organized. It keeps people coming back for more. But when content sucks—when it’s overwritten, redundant, hard to find, irrelevant—people come, look, and leave. And, sometimes, they never come back. Most of the content we find online is simply in the way—even outdated or straight-up inaccurate. It’s not doing what we need it to do. (2012: 15)

Para sacar el mejor partido a una estrategia de contenido, el equipo de la *Brain traffic* realizó el *Content Strategy Quad*, un gráfico en que se visualizan los componentes de una *estrategia de contenido*.

En el centro del gráfico está la idea central para la estrategia de contenido (*core strategy*) y el alcance de los objetivos de la organización. A lado de la *core strategy*, están los cuatro componentes, divididos según se relacionen a los *Content Component*

(relacionado a los contenidos) o a los *People Component* (relacionado a las personas y la organización).

En detalle se pueden definir los componentes como sigue:

Content Component:

1. *Substance* (sustancia): ¿Qué tipo de contenido necesitamos (temas, tipos, fuentes, etc.) y qué mensajes necesita comunicar el contenido a nuestra audiencia?
2. *Structure* (estructura): ¿Cómo se prioriza, organiza, formatea y muestra el contenido? (La estructura puede incluir planificación de comunicación, metadatos, estrategias de enlaces, etc.)

People Component:

3. *Workflow* (Flujo de trabajo): ¿Qué procesos, herramientas y recursos humanos son necesarios para que las iniciativas de contenido se lancen con éxito y mantengan una calidad continua?
4. *Governance* (Gerencia): ¿Cómo se toman las decisiones clave sobre el contenido y la estrategia de contenido? ¿Cómo se inician y se comunican los cambios?.

El *Content Strategy Quad* ayuda a comprender rápidamente la complejidad de la estrategia de contenido y pone sus desafíos de contenido bajo una perspectiva global de acción.

Más en general, los pasos para plantear una estrategia de contenidos para las redes sociales se basan en la definición de los siguientes puntos:

1. *Visión (overview)*: definir la misión y los valores que el museo quiere representar.
2. *Beneficios*: definir los objetivos generales que la institución se propone en ámbito digital (KPI's), o sea definir las finalidades de la estrategia de contenido en redes sociales: aumentar visitas en el museo, aumentar audiencia en redes sociales, aumentar interacciones, mejorar la visibilidad y reputación del museo etc.

3. *Análisis de público (Audit)*: comprensión del propio público, de lo que quiere encontrar, que le puede interesar y que le gusta más de nuestros contenidos. En esta tarea puede ser útil el uso de las *buyer personas*, es decir la definición de usuarios tipos a los cuales queremos llegar con nuestro mensaje.
4. *Estrategia editorial*: elaboración de una estrategia de creación de contenidos acorde a la plataforma en que se van a publicar, a los objetivos que queremos conseguir y a los usuarios a que dirigimos nuestros contenidos. Los contenidos, mejor si acompañados por fotos y video, deben ser atractivos, y en relación con los deseos de los usuarios, teniendo en cuenta su lenguaje. En la estrategia editorial es importante generar conversación con los usuarios, que los contenidos de calidad puedan estimular, incluso invitar a un diálogo con la institución. Cabe subrayar que los contenidos no son por quien los escribe sino para la audiencia.

Por tanto, la *estrategia editorial* define las directrices por las que se rige todo el contenido en línea: valores, voz, tono, asuntos legales, contenidos generados por el usuario, etc. Esta práctica también define el calendario editorial en línea de una organización, junto a los ciclos de vida del contenido y la frecuencia de publicación.

Hacen parte de la *estrategia de contenido* también otras disciplinas relacionadas, como:

- *Metadata strategy* (estrategia de los metadatos): que identifica el tipo y la estructura de metadatos, también conocidos como "datos sobre datos" (o contenidos). Los metadatos inteligentes y bien estructurados ayudan a los editores a identificar, organizar, usar y reutilizar el contenido de manera que sea significativa para las audiencias clave.
- *Search engine optimization SEO* (Optimización de los buscadores): es el proceso de editar y organizar el contenido en una página o en un sitio web (incluidos los metadatos) para aumentar su relevancia potencial a las palabras clave específicas del motor de búsqueda.
- *Content technologies management* (gestión de las tecnologías de contenidos): define las tecnologías necesarias para capturar, recopilar, entregar y preservar los contenidos de la institución.

Los *contenidos* de una *estrategia* aunque sean imágenes, textos (para redes sociales), infografías, videos etc., deben ser, fácil de buscar, accesibles a todos y tener claro el objetivo que buscan obtener, los usuarios a los que se dirigen y los medios en lo que se publican.

En una *estrategia de contenidos*, resulta importante animar incluso el personal del museo a participar de manera activa en las plataformas sociales, especialmente para compartir su trabajo, su experiencia y sus ideas directamente con los visitantes a través de texto y video.

5. *Monitoreo y Valuación*: a igual que la definición de los objetivos, es importante el análisis de los resultados de la estrategia a través de herramientas de medición y de análisis de los KPI's.

3.2.3. La estrategia de *digital storytelling*

Parte de las *estrategias de contenido*, el *digital storytelling* se diferencia por su enfoque en la creación de textos narrativos con finalidades de promoción como de educación.

Como ya anticipado en el párrafo 1.2.5.2, el *storytelling* ha estado puesto en el punto de mira por el mundo de la mercadotecnia, de la comunicación corporativa y de la publicidad, como una de las más poderosas herramienta para la promoción.

Las grandes empresas fueron las primeras en comprender que la gente, más que aceptar pasivamente las informaciones, quiere sentirse parte de una historia, aun más si esta crea emoción, empatía y deseo de participar y compartir.

La narración realizada con herramientas digitales (aplicaciones web, redes sociales etc.) se define *Digital Storytelling* y consiste en organizar el contenido seleccionado en un sistema coherente, que se rige por una estructura narrativa, al fin de obtener una historia que consiste en varios elementos de diferentes formatos (video, audio, imágenes, textos etc.). El uso de diferentes medios para la narración añaden profundidad a la experiencia de fruición y aumenta la motivación del usuario y, si bien diseñado, favorece el proceso de co-creación por los usuarios, y les permite de buscar y añadir significados.

Este modelo de comunicación es definido por la *American Digital Storytelling Association* como:

“the modern expression of the ancient art of storytelling (in which) stories derive their power by weaving images, music, narrative, and voice together, giving deep dimension and vivid colour to characters, situations, experiences and insights⁴⁵”

En un artículo de 2008, el profesor estadounidense Gary Carson recuerda cómo el *storytelling* es la condición principal y fundamental para conseguir un museo significativo para las personas, como la narración es incluso la condición *sine qua non* de la supervivencia misma de un museo.

El *storytelling* es por lo tanto un poderoso medio a través del cual se cumple la doble función de la promoción y del aprendizaje moderno, y que aparece como la mejor herramienta para promover y facilitar la participación a largo plazo en el público. (Carson, 2008: 12)

Se pueden individualizar tres tipologías de *Storytelling* por parte de los museos:

1. ***storytelling* directo**: donde el museo cuenta en primera persona, es el narrador de la historia;
2. ***storytelling* indirecto**: donde los visitantes narran el museo y hay tantas voces narrantes;
3. ***storytelling* participativo**: por el cual el museo tiene la función de *primus inter pares* como una de las voces narrativas.

Lo que cabe destacar es que, en la estrategia de *digital storytelling*, sin duda, la parte más difícil no es la digital, sino más bien la propia narración, que requiere una planificación y el respeto de ciertos supuestos claves que una narración debe tener para ser relevante para el público.

⁴⁵ Rule, L., Digital Storytelling Association, disponible en: <http://electronicportfolios.com/digistory/>

Jasper Visser en su blog *The Museum of the Future*⁴⁶ trata de definir las características que debe tener una historia para atraer la atención del público y garantizar que este interactúe con el narrador, o sea, la propia institución.

En primer lugar, la institución, que quiere implementar una estrategia de *storytelling*, debe mostrar consistencia para obtener la confianza de su público. ¿Los oyentes confían en el narrador? ¿Hay coherencia entre lo que se narra y lo que la institución ha demostrado ser? Estas dos cuestiones forman la base sólida para cualquier operación de *storytelling*.

Por lo tanto la narración debe:

- Confiar en el narrador: nuestros sentimientos sobre este influyen en nuestra reacción a su historia;
- ser única y tener un contenido inesperado. En el interior de un museo y de su colección, por ejemplo, son muchas las historias inesperadas que se pueden contar;
- generar emociones. Las narraciones más eficaces se basan en emociones, incluso dramáticas. La vida real tiene altibajos, por lo que la gente se relaciona con historias con drama;
- hablar del público, generando una relación con eso. Los oyentes tienen que identificarse con los cuentos porque “*people usually listen to themselves*” (Visser, 2014);
- crear conexiones con la vida real, y ser capaz de convertir un lector interesado en una participante entusiasta. Las personas se involucran en las historias en las que se pueden identificar;
- ser simple. Las historias simples son las más fuertes, así que es mejor sacar todo lo que no sirve a la narración;
- ser interpretable y personal. Las historias son más persuasivas cuando los lectores elaboran su significado para sí mismos;

⁴⁶ Disponible en: <http://themuseumofthefuture.com/>

- ser familiar por lo que una historia que parece familiar tiene más poder de involucrar. De hecho, el público evalúa nuevas historias comparándolas con las que ya conocen.

En la estrategia de *storytelling* es importante no crear historias que se refieren a pocas personas o interesan solo a quien escribe, por el contrario se debe tener en cuenta siempre el público y no contentarse simplemente con haber escrito un post o haber subido un video.

Si el museo o institución cultural quiere plantear una estrategia de *Storytelling* y de comunicación en línea, tiene que planificar la organización y procesamiento de contenidos diario o, por lo menos, semanal. La escritura y la historia deben caer entre las actividades cotidianas: si se trata de un post en Facebook, una foto en Instagram o vídeos en YouTube.

Nada debe ser improvisado, sino diseñado y planificado en una acción constante para involucrar y comprometer los seguidores.

Por lo que respecta al lenguaje a utilizar, es importante recordar a quien estamos dirigiendo nuestro mensaje, cuanto nuestro público puede disfrutar de un lenguaje demasiado complejo y cuál es la imagen que se quiere dar de la institución.

En definitiva, para comunicar efectivamente con el propio público, cabe adaptarse a las herramientas de comunicación actual y utilizar un vocabulario cercano a la gente y simple.

Según Jacob Nielsen, la lectura que se hace en la pantalla es muy diferente de aquella hecha en los libros y las revistas de papel.

La lectura es la actividad más importante que se hace en la red, aunque, paradójicamente, se intenta leer lo menos posible. El texto en la pantalla se percibe y se explora como si fuera una imagen y el 79% de los usuarios escanea la página muy rápidamente para valorar, con una mirada, cuáles son las partes del texto que van a leer, las que se leerán rápidamente y las que serán ignoradas totalmente.

También puede ocurrir que el texto sea leído en su totalidad, pero esa es una excepción debida a una fuerte motivación y no la regla (Nielsen, 2007).

La manera de provocar el rechazo de los usuarios es la de proponer textos demasiado densos de palabras, con líneas muy largas y separación insuficiente, sin retorno de carro y sin variaciones de estilos de carácter.

En el estudio *How People Read on the Web: The Eyetracking Evidence*, se evidencia, a través del uso del *eyetracking*, con el cual se siguen los movimientos de los ojos durante la lectura, como los lectores abordan los textos en pantalla bajo una *forma de F*.

En este movimiento, que se muestra en la figura 79, los usuarios leen en su totalidad las palabras de apertura del primer párrafo, para entender de qué se trata.

A medida que se avanza, se tiende más a leer el comienzo de los párrafos decreciendo progresivamente en intensidad hasta prácticamente dejar de leer. De esta manera, se recomienda que muchas informaciones sean excluidas por completo de la atención del lector. Por esta razón cabe evitar introducciones que no incluyen la información más importante y utilizar una estructura llamada de *milhojas*.



Figura 79: El movimiento evidenciado por el *eyetracking* durante la lectura de páginas web

Fuente: Nielsen, 2017

Se recomiendan, por lo tanto, párrafos cortos, titulados con claridad para que sean leídos rápidamente uno tras otro; de esta manera, aunque no se lee todo, por lo menos se va encontrar los contenidos importantes y quizás incluso todo.

A menudo, los usuarios se hacen una idea del contenido en menos de un segundo y en esta primera evaluación, el elemento más importante es el título (Nielsen, 2017).

Por lo que respecta a lo *storytelling* en redes sociales, además del ejemplo de la *Casa Museo de Leonardo da Vinci* al Château du Clos Lucé de Amboise (apartado 1.3.2), un ejemplo de gran éxito ha sido el del *Musee de la Grande Guerre de Pays de Meaux* y la agencia de comunicación DDB que, para hacer vivir el horror de la Gran Guerra y sensibilizar al tema, en el 2013 puso en marcha la estrategia de *storytelling* muy original *Facebook 1914*, es decir, suponiendo que Facebook existía desde principios del siglo XX, crear un perfil de Facebook de un joven francés embarcado en la guerra de 14-18 (figura 80).



Figura 80: El muro de Léon Vivien

Fuente: <https://www.facebook.com/leon1914>

Llegaron ". En total, Léon ha publicado 220 post en su perfil que ha alcanzado nada menos que más de 63 mil seguidores. La iniciativa ha tenido tanto éxito que el museo amplió en un 45% el flujo de visitantes en menos de un año.

Léon Vivien, un maestro de 29 años, quien existió realmente, experimentó de primera mano el horror del conflicto, abandonando su país, amigos, familia y una esposa embarazada para unirse al ejército después de la muerte del mejor amigo. El perfil del profesor ha sido actualizado durante diez meses, en los cuales Leon "iba publicando" lo que estaba ocurriendo, sus emociones, la angustia, la ansiedad que tuvo que vivir todos los días.

En el muro de Léon se encuentran imágenes originales (papeles, objetos y fotos) y diálogos directos con otros 9 personajes creados para *Facebook 1914*, hasta el trágico final de 22 de mayo de 1915, que se resumen en una frase desgarradora a su esposa: "Tengo miedo, Madelaine. Te amo.

Otro ejemplo de *Sotrytelling* relacionado al museo de arte es el de la exposición *Monet – au coeur de la vie*, tenida en las *Scuderie del Castello di Pavia* en 2013, en que las obras del autor representan un viaje al corazón de la vida de Monet. Para reconstruir la vida de Monet se han utilizado las cartas que permiten una comprensión más profunda del artista, a través del relato de seis personas clave en su vida y su carrera. En la exposición, una serie de videoinstalaciones, emocionalmente evocadoras, prepararan al público a revivir los momentos clave de la vida de Monet.

3.2.4. La Tate Digital Strategy

Entre los museos, el ejemplo más elocuente y destacado de explicación de su estrategia digital es el de la Tate Gallery de Londres, que publicó en su página web, para compartirla con los demás, la *Social Media Communications Strategy 2011-12*⁴⁷ y la *Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything*⁴⁸.

La *Tate Strategy 2011-12* enumera los doce objetivos para las acciones en redes sociales desde la perspectiva de las comunicaciones y del *marketing* digital, que se centra en la distribución de contenidos, el alcance de los mensajes y el retorno en términos de ingresos a la galería. La estrategia define también las plataformas en las que esto sucederá, incluyendo Facebook, Twitter, YouTube, Flickr y MySpace.

Entre los objetivos declarados en el documento, escrito por Jesse Ringham, el primero es el de:

“Be one of the world’s leading social media platforms for culture. Tate is considered to be one of the leaders of the use of social media in the cultural sector. However, there is much that can be learnt from commercial businesses and other cultural institutions” (Ringham, 2011).

Según John Stack, *Head of Digital Transformation at Tate*, y autor de la *Digital Strategy 2013-15*, el digital debe ser considerado como la dimensión común a todas las

⁴⁷ Disponible en: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-social-media-communication-strategy-2011-12>

⁴⁸ Disponible en: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

actividades del museo y también esas funciones que antes estaban separadas, en esta visión se vuelven parte de una única ocupación.

Ya en las primeras líneas del documento escrito por Stack, se explica el papel transformador que la Tate quiere promover y apoyar:

“Through the development of a holistic digital proposition there is an opportunity to use the digital to deliver Tate’s mission to promote public understanding and enjoyment of British, modern and contemporary art. To achieve this, digital will need to become a dimension of everything that Tate does” (Stack, 2013).

Mientras que los objetivos, establecidos en los años anteriores, se referían únicamente a la página web de la Tate, los objetivos en la *Tate Digital Strategy 2013-15* consideran el digital como un sistema integrado de "red". El digital se convierte en el lenguaje común a través del cual los departamentos tradicionales de la institución comunican con los diferentes públicos.

En todos los departamentos, el uso de las nuevas tecnologías debe ser parte de los activos y estrategias, en las cuales las nuevas tecnologías serán en constante crecimiento.

En concreto, para la creación de un organismo totalmente digital, la estrategia de la Tate se enfoca en el desarrollo de las competencias digitales de los profesionales, en la identificación de nuevas formas de trabajo, basado en modelos compartidos y en la individuación de nuevas estructuras de administración para equilibrar las ambiciones digitales con los recursos disponibles. (Fondazione Fitzcarraldo, 2014)

Los diferentes equipos del museo están trabajando en esta dirección y no operan en compartimientos estancos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos participa en la transformación digital del museo aun operando en sus áreas específicas.

En el documento de la estrategia digital de la Tate Gallery, se especifica claramente como la audiencia, gracias a la experiencia digital, aumentará su disfrute y comprensión del arte, será estimulado en participar y profundizar los contenidos que serán de fácil acceso. Además se les anima a comprar productos, unirse a la Tate y hacer donaciones.

Para lograr estos objetivos la estrategia tendrá un enfoque:

- centrado en el público y orientado a su comprensión

- constantemente evaluado y mejorado en su diseño
- con una distribución en plataformas múltiples
- que puede ser sostenible y escalable

Las tecnologías digitales, según el documento *Tate Digital Strategy 2013-15*, transformarán las experiencias de los visitantes en las galerías. El Wi-Fi se habilitará en todas ellas, y las extensiones del sitio web para móviles, diseñadas para su uso en galería, permitirán acceder a una gran cantidad de información e interpretación sobre las obras del museo. El equipo del museo podrá compartir información con los visitantes que utilicen tabletas, a través aplicaciones dedicadas.

Los contenidos editoriales, en forma de videos, entradas de blog, post en redes sociales son, para la estrategia digital, piedras angulares de las comunicaciones del museo, así como subrayan las palabras de Jack Stack:

“Using our own media channels – website, social media, email etc. – we are increasingly able to tell our stories effectively, as well as to communicate the programme through high quality content of lasting value. To maximise the potential of this content, an editorial centre will be established to co-ordinate and generate content around the museum’s programme” (Stack, 2013).

Las actividades en las comunidades digitales (web, blog, redes sociales) son, por lo tanto, fundamentales para lograr los objetivos de involucrar al público con el arte. La actividad de los sociales, bajo el punto de mirada de la estrategia digital de la Tate Gallery, está destinada a revolucionar muchas funciones de los museos, como ya lo ha hecho con el *marketing* y las comunicaciones.

Gracias a la estrategia digital, el público de la Tate en línea está creciendo constantemente y el 40% de el es internacional.

3.2.5. El *Digital Engagement Framework* para el patrimonio y las artes

Lanzada por primera vez en Museum Next 2012 de Barcelona, por Jasper Visser y Jim Richardson, y reeditada en 2015, la estrategia que se quiere reportar como ejemplo de modelo de aplicación, es el *Digital Engagement Framework*. Esta herramienta de desarrollo de acciones en los medios digitales, representa la *suma* de todas las estrategias antes citadas y que, según nuestra opinión, representa una guía excelente para las instituciones interesadas en sacar el máximo provecho de las tecnologías digitales. Este documento, que está siempre en actualización, es un método sencillo y fácil por todas las tipologías de institución, para personalizar la estrategia digital e involucrar de manera exitosa la audiencia y maximizar el valor de la empresa.

Por lo que respecta al ámbito del patrimonio y bienes culturales, Visser y Richardson, publicaron, en 2013, el *Digital Engagement Framework in culture, heritage and the arts*, que quiere poner a disposición una herramienta de diseño de estrategias para que las instituciones culturales utilicen las redes sociales en la manera más efectiva.

El *digital engagement* se puede traducir como la acción de comprometer la audiencia a través de los medios digitales, para influir de alguna manera en sus elecciones y sus acciones.

El *Digital Engagement Framework*, es una herramienta gratuita para lograr éxito en los medios digitales, y que se basa en la idea que el *digital engagement* es una de las mejores oportunidades que hemos tenido en décadas, para alcanzar y comprometer a otras personas, trabajar con ellas y generar valor juntos.

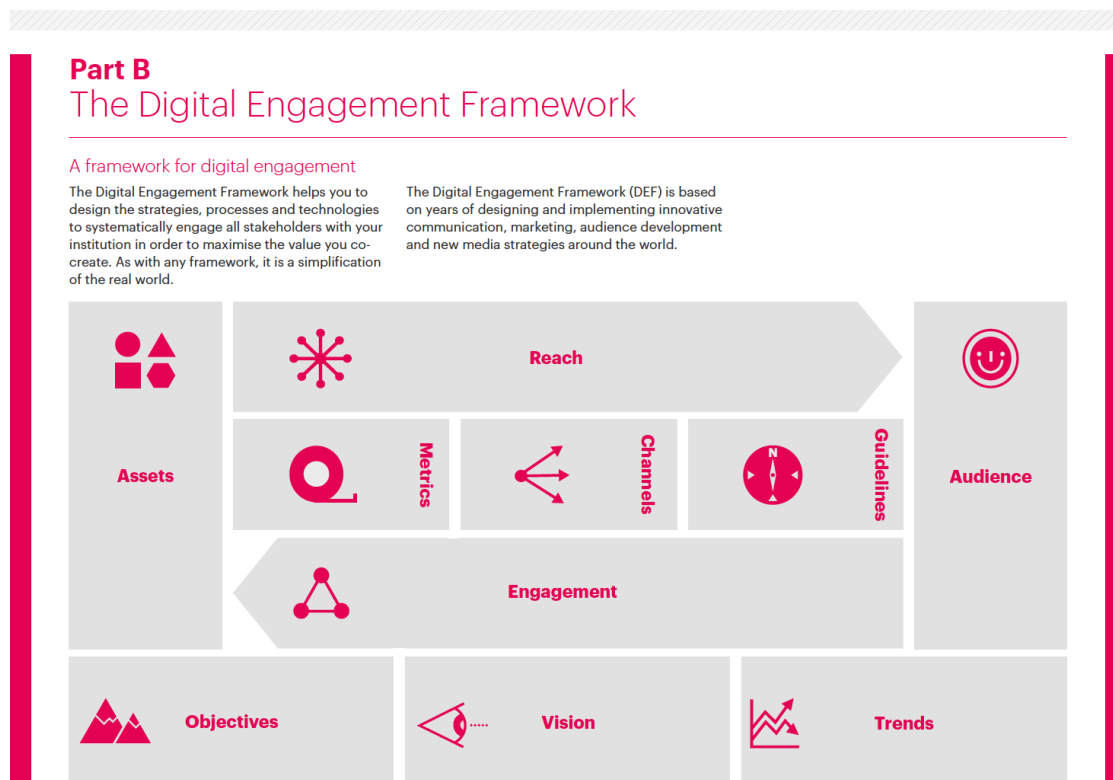


Figura 81: The Digital Engagement Framework

Fuente: Visser y Richardson, 2013

Esto es lo que subraya también Jasper Visser en su palabras:

“We believe the digital world offers tremendous opportunities for institutions working with heritage, culture and the arts to connect with audiences and achieve our missions. Yes, there are serious challenges, but an institution that strategically embraces the digital revolution will be better off. The world has changed and it’s time to change with it.” (Visser y Richardson, 2013: 4).

La planificación estratégica del día a día, e incluso a largo plazo, son esenciales para cualquier organización que se ocupe de cómo involucrar digitalmente y de manera participativa su audiencia.

El *Digital Engagement Framework* de hecho proporciona una guía para las instituciones que buscan obtener más de los medios sociales, las tecnologías móviles y otras actividades digitales. En concreto ayuda a las instituciones a hacerse las preguntas correctas en el justo momento, y con las respuestas plantear los pasos a seguir.

Las fases, en que se fundamenta el marco operativo (*framework*) de una estrategia de digital engagement, de hecho se basan en 10 aspectos que generan preguntas a las que se debe responder, rellenando el marco de trabajo (figura 81), y que van desde preguntas de perspectiva a operativa.

1. **Objetivos** (*objectives*) los objetivos son las cosas medibles y específicas que se desea lograr con la estrategia digital. Estas preguntas normalmente se ponen en el interior de la institución, entre el equipo y los jefes:

- ¿Qué quieres lograr con la estrategia de *digital engagement*?
- ¿Cuáles son las metas y objetivos para toda la institución?
- ¿Qué necesita tu organización para ser más social?

2. **Visión** (*vision*) la visión dice donde llevarán todos los esfuerzos digitales. La visión normalmente es una apuesta atrevida, que en algunos casos puede ser indicada como misión. De todas formas, la visión mira hacia el futuro de la institución, no hoy, no mañana sino mejor 3 a 5 años delante:

- ¿Por qué existe tu institución?
- ¿Cómo será la institución en 5 años gracias a los medios digitales?
- ¿Qué es lo que tu institución llevará de bueno para el mundo?

Un ejemplo de referencia es el de la *misión* de la *Sydney Opera House* que está reportado en la *Enterprise Strategy*⁴⁹:

“The Sydney Opera House embodies beauty, inspiration and the liberating power of art and ideas. It is a masterpiece that belongs to all Australians. Everything we do will engage and inspire people through its excellence, ambition and breadth. We will strengthen our central role in Australia’s life and identity” (The Opera House Enterprise Strategy, 2013).

⁴⁹ The Opera House Enterprise Strategy, 2013. Disponible en: http://d16outft0soac8.cloudfront.net/uploadedFiles/SOH_ENTERPRISESTRAT_A5_FA_INTOUCH_RESUP_1.pdf

3. **Tendencias** (*trends*): una estrategia *digital engagement* nunca está aislada de los desarrollos que ocurren fuera de la organización. Las tendencias cambian, Google y Apple lanzan nuevos productos, el gobierno actualiza sus políticas, las otras instituciones llevan a cabo iniciativas exitosas. Estas se llaman *tendencias de desarrollo* y son crucial para reconocer las tendencias influyentes en tu sector cuando se está trabajando en la estrategia digital.

Para no perder de vista las tendencias que ocurren en el sector de interés y que podrán afectar a la institución, existe incluso la profesión de *Trendwatcher* que se ocupa de descubrir esas tendencias. En una institución que no puede invertir en este tipo de profesional, es importante asistir a las conferencias, también en- línea, leer blogs especializados o seguir personajes clave, estudiosos, institución, políticos y líderes de pensamiento en las redes sociales, para tener siempre una idea de hacia dónde van las cosas.

- ¿Cuáles son los desarrollos importantes en el ámbito de la institución y del segmento de mercado?
- ¿Qué nuevas tecnologías, tendencia y medios de comunicación están llegando en el mercado de referencia?
- ¿En que será diferente la sociedad y el mundo de las instituciones de arte en 5 años?

4. **Activos** (*Assets*): los activos (*assets*) son los bienes valiosos o especiales, personas o cualidades que la institución posee o hace. Se pueden distinguir los activos tangibles e intangibles. Para no ser demasiado restrictivos, los visitantes pueden ayudar en determinar los activos de la institución, incluso los que quizás la institución no habría nunca pensado. Las preguntas que se pueden hacer:

- ¿Qué te hace resaltar?
- ¿Por qué la gente te elige?
- ¿Qué vendes/propones?
- ¿Cuáles son tus valores?
- ¿Qué puedes ofrecer?

□ ¿En qué eres diferente de tus competidores?

5. **Audiencia** (*audience*): la audiencia son las personas por las que una institución cultural existe, tanto el público que se alcanza como lo que no se alcanza. Una institución cultural tiene su sentido cuando logra que la gente se conecta con la cultura, el patrimonio, las artes. No toda la gente se vuelve en público de una

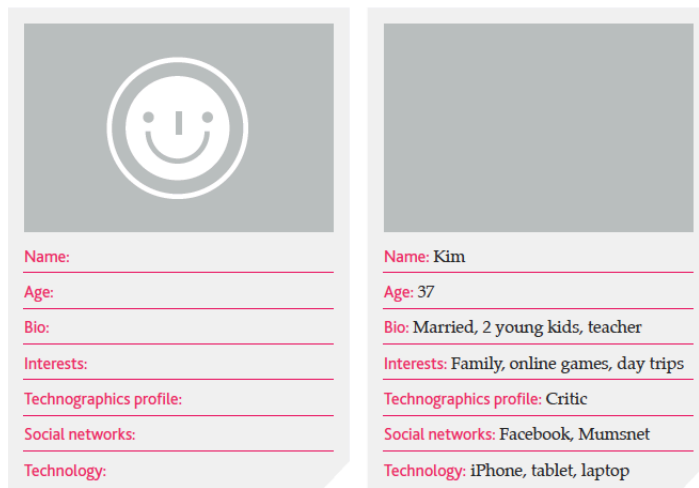


Figura 82: Como definir la audiencia

Fuente Visser y Richardson, 2013

institución, y no todas las audiencias son audiencias digitales.

Por lo que respecta a la estrategia de *digital engagement*, cabe hacer una distinción entre las audiencias a las que se llega (digitalmente) y las que no, para dirigir igual tiempo y recursos hacia ambos grupos.

Cuando se intenta definir la audiencia se puede utilizar el método *personas*, con que se definen varios perfiles de publico imaginario a través de *personas* imaginarias, aunque a menudo basadas en resultados de encuestas de publico. Algunos datos sobre los usuarios pueden ser recogidos, de echo, desde las analíticas web (por ejemplo *Insight Google Analytcs* y otros), que proporcionan sexo, edad, localidad, tecnologías utilizadas, además, a través el *social listening*, son muchas las informaciones que podemos sacar sobre nuestros seguidores.

Se trata de crear un verdadero perfil con nombre, edad, sexo, intereses y situación profesional.

Tras haber delineado los perfiles de tus públicos, se debe hacer un examen de los comportamientos de los mismos, como por ejemplo, si le gusta leer, si conoce el arte o publica muchas veces contenidos propios etc.

Una vez que se han aclarado las características del público real y potencial, es importante responder preguntas como:

- ¿A qué tipología de público ya llegas?
- ¿Quién te visita con frecuencia?
- ¿Quién ya está involucrado con tu institución?
- ¿Quién conoce a tu institución pero no te visita?
- ¿Qué nuevas tipologías de grupos te gustaría alcanzar?

Los públicos que se van a definir durante esta acción, serán fundamentales para todos los pasos siguientes de la estrategia, o sea los del diseño de las actividades digitales reales a través de las cuales alcanzar los objetivos.

6. **Alcance** (*reach*): Alcanzar significa llegar, conectarse con nuevos públicos. Las actividades dirigidas a alcanzar nuevos públicos, son la primera parte de las actividades de una estrategia de *digital engagement*.

Sin embargo, no se trata sólo de alcanzar una audiencia completamente nueva, sino también aquella que quizás conoce el nombre de la institución, pero nunca ha venido a visitarla o tiene una percepción completamente equivocada de lo que hace. Si han pasado años desde que visitaron la institución, también se tendrá que llegar de nuevo a estos visitantes. Para una estrategia de *digital engagement*, será importante llegar digitalmente incluso al visitante más leal si nunca ha interactuado con la institución fuera del ámbito físico.

Cabe destacar que el solo hecho de alcanzar nuevos públicos no es bastante, ya que la fase de *reach* es el inicio de la fase más importante de *engagement*.

Como ya anticipado en el párrafo 2.3, los factores de impacto relativos a *reach* y *engagement* tienen que ser alineados para indicar un buen rendimiento (se vea la tabla 6, párrafo 2.3.4) .

Entre las preguntas a las que responder para esta fase hay:

- ¿Dónde puedo buscar nueva audiencia en línea?
- ¿De cuáles comunidades hacen parte?
- ¿Cómo puedo relacionarme con estas comunidades en línea?

- ¿Cuáles valores puedes ofrecer a esta nueva audiencia?
- ¿Cómo puedo conectarme con ellos?

7. **Compromiso** (*engagement*): Las actividades enfocadas en el crear *engagement* tratan de fortalecer las relaciones existentes con el público a través de un intercambio basado en la participación y la fidelización.

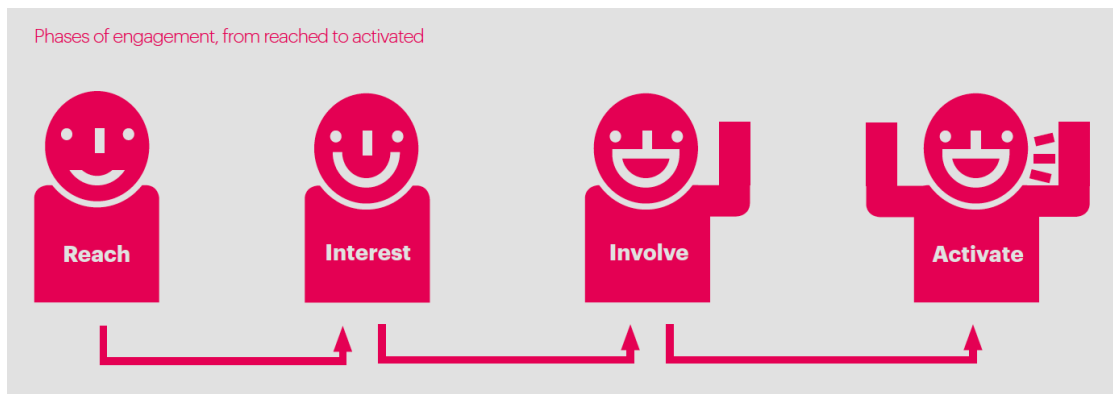


Figura 83: Las fases de *engagement*

Fuente: Visser y Richardson, 2013

La fase de *engagement*, por tanto, está estrechamente ligada a la fase de *reach*, desde el momento que representa el desarrollo de la audiencia desde seguidores ocasionales hasta aquellos que sean entusiastas y aficionados.

Las fases que hay entre el nivel de *reach* y el de público activado (*engagement*) son siempre las mismas.

En primer lugar, la institución alcanza las personas (fase de *reach*) buscándola en sus canales preferidos, y a través de estrategias, que pueden incluir estrategias de contenidos, estas pueden manifestar interés en las actividades de la institución (interés). Basándose en sus intereses, la institución pone en marcha acciones para involucrarlas, invitando al público a participar y a facilitar este proceso. El público involucrado, por último, puede ser activado, fortaleciendo su presencia y reconociendo las personales contribuciones. Además, este, puede incluso ayudar a la institución a crear más valor. Es importante reconocer las diferentes fases, cada una de las cuales requiere un enfoque diferente, con el fin de diseñar actividades de medios digitales adecuadas.

Cabe subrayar que el hilo rojo que pasa a través de las diferentes fases esta representado por los *assets* (activos) de la instituciones que son proporcionados a los públicos como contenidos digitales. El contenido, como ya dicho muchas veces en las páginas anteriores, desempeña por lo tanto un papel clave en cada fase de la acción de *engagement*.

Sólo un público comprometido participa con su institución y la participación está en el corazón de las redes sociales, de la Web 2.0, *crowdfunding*, co-creación y todo lo que lleva la revolución digital.

La mejor manera de definir las acciones de *engagement* es aquella que diseña cada una de ellas según cada una de las tres diferentes fases del proceso (*Interest, Involve, Activate*).

Algunas de las preguntas que se pueden facilitar en el diseño de la estrategia son:

- ¿Cómo puedes involucrar a tu audiencia en lo que haces?
- ¿Qué puedes ofrecer a tu audiencia para permanecer interesado?
- ¿Cómo puedes trabajar junto a tu audiencia para co-crear valor para tu institución?
- ¿Cómo puedes construir tus comunidades en-línea?

8. **Métricas** (*metrics*): las métricas ayudan a probar que las ideas, en que se basa la estrategia, están funcionando o sugieren ajustarlas en el tiempo, si no han alcanzado los objetivos. Cuando se aplican correctamente, las métricas pueden ayudar a tomar decisiones de forma estructurada porque, si bien aplicadas, miden los progresos en los objetivos, el desarrollo de la audiencia en las diferentes fases y, por último, el “impacto digital” de la institución.

Las métricas se distinguen en dos tipologías, a la cuales se pueden añadir otras específicas, en los casos en que se quieren analizar otros factores de interés (*influencer*, un evento, campañas específicas etc.):

- métricas cuantitativas:** miden el número de visitantes, de seguidores, del tiempo pasado en un sitio web, las menciones, los *likes* etc.

- **métricas cualitativas:** que dicen algo más sobre el impacto de lo que haces, es decir interacciones, comentarios, tipologías de comentarios (*sentiment analysis*) etc.

Para medir los *KPI's* que se han puesto como objetivos de nuestra estrategia se pueden utilizar diferentes herramientas de *Social Media Analysis* normalmente disponibles en-línea y, en algunos casos, gratuitas. Por supuesto el mercado de estas herramientas está constantemente en evolución, dado el nacimiento continuo de nuevas redes sociales, su desarrollo y sus fortunas alternas. Si Facebook nunca ha dejado de ser la más popular, muchas otras han perdido su impacto en la sociedad y otras suben en las preferencias. Por esta razón, se buscan sobre todo herramientas dedicadas a las redes sociales de mayor éxito (Facebook, Twitter, Instagram etc.), o agencias que diseñan la herramienta de análisis a medida del cliente y de sus necesidades.

Para definir a lo mejor las métricas pueden ser de ayuda las preguntas:

- ¿Cuáles son los *KPI's* que quiero medir?
- ¿Cuál es un componente de éxito?
- ¿Durante qué periodo de tiempo pondrás en marcha tu análisis de las métricas?
- ¿Cuáles herramientas utilizaras para medir el éxito de tu presencia en línea?

9. **Pautas** (*guidelines*): las pautas deciden el cómo conducir la actividades día tras día, bajo simples reglas de cómo enfrentar las diferentes situaciones.

Las pautas hacen los procesos, necesarios para tener éxito en los medios sociales, más claros, describiendo en detalle un “comportamiento preferido”. Estas se basan en los valores de la institución y se adaptan a las actividades requeridas.

En primer lugar, las pautas definen con claridad quien hace que, y favorece el trabajo en equipo para evitar errores. Un aspecto muy importante es el de definir

el modelo de contenido de publicar, el tono, los temas, la frecuencia en que se publica, la rapidez en que se responde a una pregunta puesta por un usuario etc.

Entre las preguntas a la que responder, para definir las *guidelines* hay:

- ¿Cuáles son tus valores fundantes?
- ¿Quien es responsable por las actividades?
- ¿Cómo quieres interactuar con tus seguidores?

10. **Canales** (*Channels*): Como última fase del proceso de diseño de la estrategia, están los *canales*, es decir la combinación de los medios y tecnologías que se necesita para realizar todo lo que se ha planteado hasta aquí. Como cada canal necesita tiempo y recursos para su seguimiento y actualización, es muy importante que la institución elija los canales adecuados, también en relación al equipo y a los recursos a disposición.

Para definir mejor los canales de utilizar se pondrán las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles tecnologías, medios y herramientas utilizaras?
- ¿Qué contenidos vas a compartir/publicar?
- ¿Qué características tienen los canales que elijes?

Cada canal representa un objetivo, una determinada tipología de audiencia y un modelo de contenido por compartir como se sugiere en los ejemplos de la tabla.

Tabla 7: Ejemplo de cómo elegir los canales.

Fuente: elaboración propia basada en Visser y Richardson, 2013.

Canal	Objetivo	Audiencia	Pautas	Contenido
Sitio Web	Informar los potenciales visitantes, conectar con los canales sociales	Personas que quieren visitar la institución, potenciales seguidores de redes sociales	Lenguaje claro y cordial, tono informal	Texto de informaciones, venta de billetes, eventos, imágenes, novedades.
Facebook	Informar sobre actividades, celebrar el arte en general, generar participación	Audiencia genérica y fidelizada	Tono informal, utilizo de lo <i>storytelling</i> , poner preguntas y responder a los usuarios	Fotos, videos, con texto breve y enlaces

Twitter	Informar la audiencia fidelizada, crear red con otras instituciones	Audiencia genérica, profesionales	Tono profesional	Textos breve y enlaces
Instagram	Implicar a los jóvenes, proponer una imagen fresca y al día de la institución	Audiencia joven y acostumbrada al digital	Tono informal, utilizar fotos creativas y personales, contar historia de entre bastidores de la institución	Fotos y videos con texto breve

En fin, para poner en práctica el *Digital Engagement Framework*, lo que a menudo puede necesitar años de trabajo para lograr los objetivos, es aconsejable, como sugiere su mismo creador, contar con todo el equipo de la institución, estimulando su entusiasmo a través de *workshop*, debates y abriendo también a expertos externos o *stakeholders* que quieren participar (Visser, 2013: 64).

Conclusiones

Finalmente, a partir del trabajo de profundización teórica y de análisis sobre el uso de las redes sociales por parte de los museos de arte catalanes, se ha podido elaborar algunas reflexiones generales, basadas en los distintos capítulos de esta tesis doctoral, cuyo objetivo último ha sido el de evaluar si las estrategias de comunicación en redes sociales tienen efectos positivos en los procesos de promoción e implicación del público.

Además, se ha querido comprobar como los museos de arte catalanes están sacando provecho de las redes sociales a través de análisis sobre su presencia y las estrategias de comunicación utilizadas.

A este fin se han incorporado una serie de sugerencias a través de la presentación de un abanico de buenas prácticas y modelos de estrategias utilizables por las instituciones culturales.

Así pues, retomando las ideas básicas que han guiado toda esta investigación, cabría destacar las siguientes consideraciones o presupuestos iniciales que han servido como base en la interpretación de los datos empíricos analizados a lo largo del estudio:

- Las protagonistas actuales de la sociedad digital son las redes sociales, que siguen desenvolviéndose de manera frenética y vertiginosa, incluso modificando sus características y aplicación. Cada vez más usuarios se conectan con dispositivos móviles a las redes sociales (37% de la población mundial) transformando el sector de la comunicación y de la cultura hacia un modelo de convergencia de medios y de contenidos.
- Las tecnologías 2.0 han introducido nuevas características en la relación entre público e instituciones culturales modificando también su esencia. Hoy en día, el público está al centro del sistema de comunicación, y con su acción puede determinar el éxito de una acción de promoción.
- Los diferentes públicos, mediante su involucración, pueden dar apoyo a las instituciones en su labor de comunicar el patrimonio a la sociedad, incluso facilitando la trasmisión de esta riqueza de conocimientos con costes reducidos, y amplificando su radio de acción de forma exponencial. Tales beneficios,

sociales y económicos, se han considerado especialmente en relación a la capacidad de difusión y fidelización que estos medios prometen.

- El poder de difusión del mensaje a través de redes sociales y el papel fundamental del usuario en esto han introducido a la fase 2.0 del *marketing*, por el cual se deben repensar las estrategias de promoción y la manera de fomentar la participación directa del público en el proceso de difusión por parte de las instituciones culturales.
- La participación creciente de los usuarios en la difusión de la información de hecho impulsa la circulación del mensaje de la institución, porque lo difunde entre sus contactos y la recomendación por parte de un “amigo” u otro usuario, habitualmente, es más fiable, y digna de ser reenviada.

Los ejemplos reportados en esta tesis ponen de manifiesto que la tecnología ofrece posibilidades excelentes para difundir y co-crear conocimiento y contenidos. Hoy en día, cada usuario tiene una voz que se puede escuchar y la oportunidad de participar en acciones comunes para el patrimonio y la cultura.

A través de ejemplos de las buenas practicas, puestas en evidencia a lo largo de los capítulo precedentes, se puede ciertamente afirmar que la incorporación de las redes sociales por parte de los museos, así como el uso de herramientas que potencien el liderazgo del usuario, tanto en la gestión de la información como en la producción de conocimiento, generan beneficios a las instituciones.

Una estrategia de redes sociales, en efecto, ayuda a diseminar el patrimonio con mayor rapidez, promover las actividades, aumentar popularidad y las visitas a través de una mayor satisfacción de los usuarios.

Pero, no es suficiente el solo hecho de estar presente en las redes sociales, o comunicar a un público genérico un mensaje genérico, es decir informar sin emocionar.

En el entorno 2.0, y en particular en los medios sociales, cabe saber lo que se quiere comunicar, cuidar de todos los públicos, escuchar lo que dicen y responder a lo que preguntan, cabe contar historias bien programadas y que puedan emocionar y acercar los usuarios animándolos a compartirlas, en una palabra, poner en marcha una estrategia de comunicación digital consciente y bien organizada.

Esto presupone, para los trabajadores del sector, estar al día con las herramientas sociales, conocer la nueva mercadotecnia basada en el boca a oreja, en el *digital storytelling* y en el *social listening*, participar lo más posible en debates y conferencias sobre el tema, hacer red con las otras instituciones y compartir experiencias y acciones. Por lo que respecta al tema abordado en la Parte 2 de la tesis, es decir la presencia y rendimiento de los museos de arte catalanes en redes sociales, se reportan a continuación algunas reflexiones finales, además de las conclusiones ya reportadas a finales de los respectivos capítulos.

Los resultados de la encuesta, realizada a lo largo de esta investigación, representan una situación aún en evolución, en que se evidencian todavía muchas carencias y al mismo tiempo el deseo de plantear estrategias y acciones adecuadas.

Nos parece que, mientras la velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, las instituciones se mueven con una velocidad de cambio lineal y siguen a penas los cambios que se van sucediendo.

Además, las respuestas obtenidas nos dicen que la mayor parte de los museos no tienen una verdadera estrategia, la que garantizaría también un control del rendimiento de las acciones en redes sociales y un estudio sobre el público, ni tan poco se forman lo suficiente para enfrentar a lo mejor este reto. Por otro lado, se destaca el deseo de poder plantear en el próximo futuro una estrategia de comunicación para potenciar su acción en las redes sociales.

Por lo que respecta al análisis directo de presencia y rendimiento de los museos, se confirman las reflexiones hechas en el seguimiento de la encuesta y se ponen en evidencia otras que reportamos aquí de forma general:

- La mayoría de los museos analizados todavía no pone correctamente en conexión las páginas web y las plataformas sociales, demostrando una falta de estrategia integrada de comunicación en línea y probablemente una escasa actualización de la sede Web.
- A pesar de que hace más de diez años del nacimiento de las redes sociales, hay museos que no están en ninguna red (16%) y los mismos presentan páginas web estáticas y con sólo informaciones generales.

- Los museos de arte catalanes, siguiendo la tendencia general de los museos españoles, prefieren Facebook y Twitter, y se van acercando siempre más a Instagram y de manera aún no adecuada a YouTube, mientras parecen haber dejado Google+.
- Los museos más conocidos de Barcelona y de los Museos Dalí tienen las mejores estadísticas de presencia y rendimiento en las redes sociales analizadas (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram), aunque no alcanzan a los museos del Prado y Thyssen-Bornemisza.
- Entre los catalanes, se destaca el rendimiento del Museu Nacional d'Art de Catalunya y sus acciones de promoción y estrategia de comunicación, el Museu Picasso y el del MACBA, especialmente en Twitter y YouTube.
- Entre los “pequeños”, tienen una buena presencia y rendimiento, en las redes analizadas, los museos de Lleida, el Episcopal de Vic, de Badalona y el Museo del Modernisme.

Finalmente se ha intentado poner de manifiesto como sólo a través de una estrategia bien definida, un museo puede obtener el máximo provecho de su presencia en redes sociales, y en este intento se han analizado los modelos de estrategias de comunicación elaborados a este fin.

Se ha definido como el planteamiento de una estrategia es una tarea que necesita tiempo, estudio, obligación y trabajo de equipo.

No se trata de aspirar a la formulación perfecta, sino más bien comunicar experiencias y crear una relación directa con los usuarios.

En el intento de proporcionar una guía de referencia para las instituciones, se han evidenciado las estrategias más conocidas y novedosas entre las que destaca el *Digital Engagement Framework*, a través del cual poder poner en marcha una estrategia a medida de la institución.

Como conclusión, se reporta un listado de varias acciones que forman parte de las estrategias de comunicación en redes sociales hasta aquí presentadas, y que las instituciones deberían tomar en cuenta a la hora de poner en marcha su propia acción en los medios sociales:

- Conocer las redes sociales para elegir la que más se adapta a las necesidades
- Crear perfiles en las plataformas en la que están las otras instituciones y comentar su post
- Indicar de manera clara en la página Web las redes sociales en las que se está, a menudo se inicia desde el sitio web para llegar a las redes sociales.
- Definir las competencias en el equipo de trabajo.
- Conocer los valores de la institución y saber que comunicar.
- Definir los contenidos a compartir.
- Dejar la palabra a los usuarios y facilitar un entorno participativo y de co-creación.
- Utilizar los storytelling para como forma de atracción al público.
- Contar lo que ocurre detrás del escenario, humanizar el museo.
- Divulgar incluso parte de la colección escondida en los archivos.
- Construir una red a través de las redes sociales, conectando con otras instituciones o, aún mejor, con los usuarios *influencer* en los sociales.
- Rendir de fácil acceso los contenidos abstractos o demasiado técnicos.
- Proporcionar a las partes interesadas información clara, puntual y útil.
- Favorecer el compromiso emocional y la identificación.
- Preferir el uso de imágenes o videos que capturan la mirada y tienen un impacto mayor que los textos escritos.
- Leer los mensajes de los seguidores y comprender lo que se dice sobre la institución, y si es necesario intervenir.
- Establecer los objetivos que se quieren alcanzar y los recursos que se necesitan.
- Monitorización constante de la presencia y del rendimiento en las redes sociales.
- Evaluar si la estrategia funciona o si tiene que ser adecuada a los objetivos.

Además, en la fase final de este trabajo, podemos afirmar que los museos catalanes de arte, que podrían potenciar su difusión a través de las redes sociales, así como conseguir más visitantes y formar una red con otros museos, tal y como muestran los datos, en muchos casos se muestra como no saben aprovechar adecuadamente la potencialidad de

las herramientas sociales y que lo que falta es ciertamente una estrategia bien estructurada y más formación en el tema por parte de los trabajadores del sector.

Por esta razón, estamos convencidos que hay un gran potencial hacia el desarrollo de estudios y debates, por lo que el presente trabajo pretende ser un estímulo hacia una mayor profundización del tema, de las técnicas y herramienta de análisis y para una continua actualización, así como estrategias para una puesta en valor del patrimonio artístico catalán a través de las herramientas digitales.

Índice de Figuras

Figura 1: University of California Museum of Palaeontology home page en los 1990s.....	14
Figura 2: Home page de Virtual Library.....	24
Figura 3: Página web de WebMuseum.....	25
Figura 4: La nube de palabras de la Web 2.0.....	27
Figura 5: El utilizo del móvil en metropolitana.....	31
Figura 6: La portada del <i>Time</i> del 25 Diciembre 2006.....	36
Figura 7: Logo de Wikipedia.....	39
Figura 8. El proceso de comunicación de la audiencia creativa.	42
Figura 9: Online in 60 seconds [Infographic] – A Year Later.....	43
Figura 10: El sitio web DokuWiki.	47
Figura 11: Línea del tiempo de las primeras redes sociales. Fechas de lanzamiento de los sitios de redes sociales hasta el 2006.....	54
Figura 12: El tuit de Chris Messina en el cual propone el uso del hashtag.	57
Figura 13: El sistema de bloques hexagonales	60
Figura 14: El diagrama de "starfish".....	61
Figura 15: Conversation Prism 2014	62
Figura 16: Social Media Landscape 2016.....	64
Figura 17: Estadísticas del Internet y de la población mundial 2016.....	66
Figura 18: Pronóstico global de tráfico móvil de datos per mes	67
Figura 19: Estadística global Digital 2017.....	68
Figura 20: Crecimiento anual	68
Figura 21: tráfico en página web efectuado por tipo de dispositivo.....	69
Figura 22: Usuarios activos en las plataformas sociales	69
Figura 23: Estadística usuarios España Digital 2017	70
Figura 24: Crecimiento digital anual	70
Figura 25: Las plataformas sociales más utilizadas.....	71
Figura 26: Perfil del usuario Facebook	71
Figura 27: Valoración de redes sociales.....	72
Figura 28: Preferencia: Red social que más gusta.....	72
Figura 29: Frecuencia de uso de las redes sociales	72
Figura 30: Frecuencia de visita en las redes sociales	72
Figura 31: Actividades realizadas en redes	73
Figura 32: Seguimiento de marca en redes sociales	73
Figura 33: Imagen traída desde el Video "Thank you mom".....	79
Figura 34: Domenico Remps, Wunderkammer, 1690.....	82
Figura 35: Visitadores a la exhibición “ <i>The Rat: Man’s Invited Affliction</i> ”. Anacostia Neighborhood Museum, 1969	84

Figura 36: Traditional and Participatory Institution.....	88
Figura 37: Regla de 90-9-1 en la desigualdad de participación.....	89
Figura 38: Dos pantallas del juego <i>Race against time</i>	92
Figura 39: Collection Wall en el Museum of Art de Cleveland.....	92
Figura 40: App Gallerie dell'Accademia di Venezia.....	93
Figura 41: Hologramas de Leonardo da Vinci y del Cardinal de Aragón en la Casa Museo de Leonardo da Vinci en Amboise.	94
Figura 42: Visitantes de <i>The Lost Palace</i> en el Palacio <i>Whitehall</i>	94
Figura 43: Sitio Web del “Louvre” en su versión 1998.....	101
Figura 44: Tweet #askacurator enviado a Museu Picasso.....	103
Figura 45: Detalle de una imagen con efecto zoom en el sitio web <i>rijkstudio</i>	104
Figura 46: El ganador de <i>Rijkstudio Award 2015</i> , “The book bracalet” de Lyske Gais.	106
Figura 47: Algunas fotos de #MuseumSelfieDay.....	107
Figura 48: El Sitio Web del proyecto <i>Yorkshire's Favourite Paintings</i>	107
Figura 49: Utilizo de la App <i>ASK Brooklyn Museum</i>	108
Figura 50: Pantalla de la aplicación de mensajería ASK.....	110
Figura 51: Invasioni Digitali en el MNAC.....	111
Figura 52: Fotos del BloombergConnects InstaMeet. Autoria del fotógrafo Nick Ulivieri.....	112
Figura 53: la foto publicada en Instagram sobre el #EmptyTretyakov en Mosca.....	113
Figura 54: Algunas imágenes de #emptyDuomoFI.....	116
Figura 55: La aplicación del Museo Guggenheim.....	119
Figura 56: Análisis competitivo de Facebook.....	119
Figura 57: Análisis competitivo de Twitter.....	123
Figura 58: Tuit por el Museo del Prado por el juego #aldetalle.....	123
Figura 59: Museo del Prado. El juego de las 7 diferencias en el muro Facebook	124
Figura 60: El juego #ObjetoMisterioso de Casa Lis.....	124
Figura 61: Un dialogo en Twitter por el Museo de Romanticismo.....	125
Figura 62: La campaña “Miénteme dime que me quieres”	126
Figura 63: Un Tuit con el hashtag #EncuentroSecreto.....	126
Figura 64: #ElMadridDelMarques en Pinterest.....	128
Figura 65: El Zero Espazioa en Museo Guggenheim de Bilbao.....	128
Figura 66: Pantalla táctil en la muestra <i>Picasso, 1936</i>	129
Figura 67: Código QR en el Museo Art Nouveau y Art Déco Casa Lis.....	129
Figura 68: El Concurso "Create your Tour for the Museu Nacional".....	129
Figura 69: La aplicación Second Canvas, Museo del Prado.....	131
Figura 70: El tuit de Museo Thyssen en 2014, con lo cual se anuncia la salida de la aplicación Crononautas.....	131
Figura 71: Utilización de la aplicación de realidad aumentada en el interior del MACBA.....	143

Figura 72: Vitalización geográfica de los museos de Arte de Catalunya encuestados	178
Figura 73: Portada del sitio web de Museu Picasso.....	193
Figura 74: Criterios de análisis de propiedad de Sedes Web.....	209
Figura 75: Twitter y sus competidores.....	222
Figura 76: Evento musical <i>Friday's Blues</i> en el Museu Europeu Art Modern de Barcelona.....	233
Figura 77: Los públicos culturales.....	236
Figura 78: Content Strategy Quad.....	243
Figura 79: El movimiento evidenciado por el <i>eyetracking</i> durante la lectura de páginas web.....	244
Figura 80: El muro de Léon Vivien.....	249
Figura 81: The Digital Engagement Framework	252
Figura 82: Como definir la audiencia	252
Figura 83: Las fases de <i>engagement</i>	254

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pregunta 2: ¿Tu museo es público o privado?	175
Gráfico 2: Pregunta 3: ¿Cuántos empleados trabajan en el museo?	175
Gráfico 3: Pregunta 4 ¿Cuántos visitantes ha tenido tu museo en 2015?	176
Gráfico 4: Pregunta 5: ¿Tu museo tiene una propia sede web?	177
Gráfico 5: Pregunta 6. ¿Hay en el museo un equipo/personal dedicado a la estrategia de comunicación en las redes sociales?.....	178
Gráfico 6: Pregunta 8: ¿Tu museo está presente en algunas redes sociales?	179
Gráfico 7: Pregunta 9. ¿En cuáles redes sociales es presente tu Museo?	180
Gráfico 8: Pregunta 10. ¿Cuál es la más útil para tu museo?	181
Gráfico 9: Pregunta 11. ¿Qué tipos de contenidos publicáis más en las redes sociales?	182
Gráfico 10: Pregunta 12. ¿Con que frecuencia publicáis en las redes sociales?	183
Gráfico 11: Pregunta 13. ¿Cuáles son los principales objetivos de tu presencia en las redes sociales?.....	184
Gráfico 12: Pregunta 14. Desde que tu museo esta presente en las redes sociales, ¿ha crecido el número de visitantes?	185
Gráfico 13: Pregunta 15. ¿Habéis participado en el último año en congresos/conferencias sobre los museos y las nuevas tecnologías?	185
Gráfico 14: Pregunta 16. ¿Habéis hecho alguna vez una encuesta para conocer mejor a vuestros visitantes?	186
Gráfico 15: Sedes Web de los museos	194

Gráfico 16: Idiomas presentes en las sedes web.	196
Gráfico 17: Presencia de iconos sociales en la sede web.	198
Gráfico 18: Presencia en redes sociales de los museos	200
Gráfico 19: Comparación de presencia en las redes sociales.....	201
Gráfico 20: Perfiles Google+.....	203
Gráfico 21: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las páginas Facebook	207
Gráfico 22: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las cuentas Twitter	211
Gráfico 23: Número de post publicados por los museos en Instagram.....	215
Gráfico 24: Museo catalanes de arte: análisis de rendimiento de las cuentas Instagram.....	216
Gráfico 25: Número de vídeos publicados por los museos en YouTube.....	220
Gráfico 26: Museos catalanes de arte: análisis de rendimiento de los canales YouTube	221

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de redes sociales.....	60
Tabla 2: Museos de arte de Catalunya seleccionados para la encuesta	142
Tabla 3: Pregunta 1. ¿Cuál es el nombre de tu museo?	148
Tabla 4: Pregunta 17 ¿Qué crees que tu museo hará en el próximo futuro para mejorar su presencia en las redes sociales?	187
Tabla 5: Museos de arte de Catalunya y redes sociales.....	199
Tabla 6: Valores de Audiencia y Engagement de un perfil Facebook.....	206
Tabla 7: Ejemplo de cómo elegir los canales.	257

Referencia

- Acciòn Cultural Española (2015) *Focus 2015. Museos y nuevas tecnologías*. En Anuario AC/E de cultura digital 2015. Disponible en: https://www.accioncultural.es/es/ebook_anuario_ac_e_cultura_digital_2015
- Area, M. y Pessoa, T. (2012) *From solid to liquid: New literacies to the cultural changes of web 2.0*, Comunicar, Volumen 19, Issue 38, pp. 13-20. <http://dx.doi.org/10.3916/C38-2012-02-01>
- Aguado G. y García A. (2009) *Del word-of-mouth al marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales*. Comunicación y Hombre, 5, 41-51
- Alcade, G y Burch, J. (2016) *El proceso de implantación del derecho privado en la gestión de los museos públicos en Cataluña*. Gestion y Política Publica, Volumen XXV, Num. 2, II Semestre de 2016, pp. 591-625
- Araujo, M. y Bruno, M. [org.]. (1995) *A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo: documentos e depoimentos*. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM. P. 45
- Arnau, J. (1995) *Metodología de la investigación psicológica*. En M. T. Anguera, M.T. et al. *Métodos de investigación en Psicología* (pp.23-43) Madrid: Síntesis.
- Asensio, M. (2011) *Lazos de Luz Azul*. Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0. Barcelona: Editorial UOC, S.L
- Badell, J. (2015) *Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación*. Revista Interamericana de Bibliotecología, 38(2), 159-164. doi: 10.17533/udea.rib.v38n2a07
- Badell, J. (2013) *Museos en línea de Cataluña en la web 2.0 y en las redes sociales*. Ibersid. 7, pagg: 81-90
- Badell, J. y Rovira, C. (2010) *Visibilidad de las sedes web de los museos de Cataluña*. Revista Española Científica, 33. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/Hd4Unq> [3 de Septiembre 2014]

- Bannier, S. y Vleugels, C. (2010) *How Web 3.0 combines User-Generated and Machine-Generated Content*. En Aljas, A., Kelomees, R., Laak, M., Pruulmann Vengerfeldt, P., Randviir, T., Runnel, P., Savan, M., Tomberg, J. y Viires, P. (2010). *Transforming culture in the digital age* (pp. 69-77). Ponencia presentada en la International conference in Tartu, 14-16 April 2010. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/9v2vpt>
- Barbier G. Y Liu, H. (2011) *Data mining in social media* C.C. Aggarwal (Ed.), *Social network data analytics*, Springer, Estados Unidos , pp. 327–352
- Bases del nou Pla de Museu de Catalunya (2012). Barcelona: Generalitat de Catalunya. 7 marzo 2012.
- Bellido Gant, M. L. (2001) *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Somonte: ed. Trea.
- Bennato, D. (2011) *Sociologia dei media digitali. Relazioni sociali e processi comunicativi del web partecipativo*. Roma: ed. Laterza.
- Benkler, Y. (2006) *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Benjamin, W. (2003) *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica*, traducción Bolívar Echeverría, Editorial Itaca: Mexico
- Bensen, C. (Julio 2008) *Responsibilities & Goals for Community Manager Role*. [Entrada en blog] Recuperado de: <http://conniebensen.com/2009/02/28/community-manager-responsibilities-and-goals/>
- Berners-Lee, T.; Hendler, J. y Lassila, O. (2001) *The Semantic Web*, Scientific American.
- Berners-Lee, T. (2000) *Tejiendo la red: El inventor del World Wide Web nos descubre su origen*. Madrid: Siglo XXI.
- Bernstein, S. (26 Septiembre 2015) *Exploring Ask at Brooklyn Museum*. MuseumNext. Ponencia presentada en la conferencia internacional MuseumNext. New York. Disponible en: <https://www.museumnext.com/insight/exploring-ask-at-brooklyn-museum>

- Bollo, A. (2014) *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, en Francesco De Biase (a cura de), "I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement", Franco Angeli, Milano.
- Bollo A y Gariboldi A., (2012) *I nuovi pubblici e le politiche di audience development*, en Guerzoni, G. y Presta, G. (a cura de), "Intrecci migranti: la cultura come spazio di incontro. Il progetto Con nuove culture a Bolzano", Bononia University Press, Bologna.
- Bonacici, E. (2012) *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*. Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5, 93–125.
- Bonito Oliva, A. (1996), *L'anoressia dell'arte*, en "Mediamente" [en línea] <http://www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/b/bonitool.htm>.
- Boyd, D. M. y Ellison, N. B. (2008) *Social network sites: Definition, history and scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- Bakardjieva, M. (2005) *Internet Society. The Internet in everyday life*. Sage, Thousand Oaks-London-Dehli.
- Brown, S. (2006). *Do richer media mean better learning? A framework for evaluating learning experiences in museum Web site design*. *International Journal of Heritage Studies*, 12(5), 412 - 426.
- Bruns, A. (2008) *The Future Is User-Led: The Path towards Widespread Producership*. *Fibreculture Journal*, 1. [En línea]. Disponible en: http://journal.fibreculture.org/issue11/issue11_bruns.html
- Buendía. L. (1998) *La investigación por encuesta*. En L. Buendía, P.Colás y F. Hernández. *Métodos de investigación en Psicopedagogía* (pp. 119-155) Madrid: McGrawHill.
- Buffardi L. E. (2008) *Narcisism and Social Networking Web Sites*, *Personality and Social Psychology Bulletin* 1.
- Buchanam, M. (2003) *Nexus*. Milano: Mondadori.
- Cabrera, M. J. (2015) *Post y tuits con el alma escritos: el Museo del Romanticismo en redes sociales*. Presentación en las Jornada *Programar per als públics*. Museu Marítim de Barcelona 20 febrero 2015. Disponible en:

<http://www.slideshare.net/MRomanticismo/post-y-tuits-con-el-alma-escritos-el-museo-del-romanticismo-en-redes-sociales>.

- Cardona, G. y Feliu, M. (2013) *Redes sociales y museos. Cambios en la interacción cultural*. Her&Mus Vol. 5, Núm. 2 pp. 82-91.
- Casas A. et al. (2003) *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*, En Atención Primaria, Volume 31, Issue 8, 2003, Pages 527-538, Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8).
- Cameron, Duncan, F. (1971) *Il museo: tempio o forum*. En Cecilia Ribaldi (coord.), *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. (45-64). Milano: il Saggiatore.
- Cantelmi, T. Y Talli, M. (2009) *Trapped in Web: The Psychopathology of Cyberspace* Journal of Cybertherapy & Rehabilitation, Vol. 2, Issue 4, pp: 337-350.
- Capriotti, P. (2013) *Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums*. Communication&Society/Comunicación y Sociedad, Vol. 26, n. 3, 2013, pp. 98-116.
- Caraceni, S. (2011) *Musei: chi ha paura del Web 2.0?*, en Gerosa, M. - Milano, R. (a cura de), *Viaggi in Rete. Dal nuovo marketing turistico ai viaggi nei mondi virtuali*, Milano 2011, pp. 38-46.
- Carson, G. (2008) *The End of History Museums: What's plan B?* en *The Public Historian*, 30 (4), pp. 9 – 27.
- Carreras, C. (2009) *El Público: el actor principal*. En C. Carreras (coord) *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de caso*, (43-60). Barcelona: Colección Acción Cultura. EDIUOC.
- Cassidy, J. (2006) *Me media: How hanging out on the Internet became big business*. *The New Yorker*, 82(13), 50.
- Castells, M. (2010) *Comunicación y poder*. N.P.: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2001) *Galassia Internet*, Milano (ed. traducida 2010).
- Castells, M. (1999) *Flows, Networks, Identities*, en McLaren P. (a cura de), *Critical Education in the New Information Age*, New York, Rowman & Littlefield, pp.37-64.

- Castells, M. (2007) *Communication, Power and Counter-power in the Network Society*. International Journal of Communication, 1:238–266. [En línea] Disponible en: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/46/35>
- Cavazza, F. (2016) *Social Media Landscape 2016*. [En línea] Disponible en: <https://fredcavazza.net/2016/04/23/social-media-landscape-2016/>
- Celaya J. y Saldaña I, (2013) *Los Museos en la era digital*. Madrid: Dosdoce. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/vXk8hD>
- Celaya, J. (2012) *Más allá del marketing de museos en las redes sociales* (106-107). En *Revolución de los museos*. Telos, 90. [En línea]. Disponible en: <https://goo.gl/GmgZyv>
- Celaya J. y el Equipo Dosdoce (2011) *Estudio de las Conexiones entre Museos en las Redes Sociales*. Madrid: Dosdoce. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/jMkgbH>
- Celaya, J., Saldaña, I., y Vasquez, J.A. (2009) *Visibilidad de los Museos en la Web 2.0*. Madrid: DosDoce y Abanlex. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/ASLii8>
- Celaya, J. y Vinaras, M. (2006) *Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*. Madrid: DosDoce y NV Asesores. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/TWEa8p>
- Cervellini, F. y Rossi, D. (2011). *Comunicare emozionando. L'edutainment per la comunicazione intorno al patrimonio culturale*. En *Disegnare Con*, n.8, vol.4, *Tecnologie per la comunicazione del patrimonio culturale*, (a cura de) Elena Ippoliti e Alessandra Meschini, pp.48-55.
- Chinchilla, G. (2005) *Una mirada profesional sobre la creación de museos*. Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales, Nº. 1, 2005, págs. 48-59
- CISCO (2016). *Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015–2020*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/mobile-white-paper-c11-520862.pdf>

- Colbert F. y Cuadrado M. (2003) *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel.
- Colombo, F. (2013) *Il potere socievole: storia e critica dei social media*. Milano: Ed. Bruno Mondadori.
- Colomer, J. (2014) *Estrategias para el desarrollo de públicos culturales*. Manual Atalaya de apoyo a la Gestión Cultural. Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. En línea. Disponible en: <http://atalayagestioncultural.es/>
- Corral Navajas, O. (2008). *Una “nueva” Museología*. Ponencia presentada en la conferencia organizada por el ENAM, el Comité Argentino de ICOM y el CICOP Argentina el 11.11.2008. Tomado de <http://www.icomargentina.org.ar/articulos.php>
- D’Angelo, V. (2014) *Second Canvas, il museo del Prado si vive con l’IPad*. Repubblica.it - Tecnologia, [En línea]. Disponible en: http://www.repubblica.it/tecnologia/2014/05/05/news/second_canvas_museo_del_prado-85270452/
- Damiani, E. (7 febrero 2014) *Situación actual de los museos en las redes*. Ponencia presentada en la Jornada *Los museos no entienden las redes sociales*. Museo Nacional de Escultura, Valladolid. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=wL9i8NRo72A&index=10&list=PLORYKx83_kvFWcen3U9jsNuTbqD52r9N
- Dana, J.C. (1917) *The New Museum, in A plan for a New Museum. The Kind of a Museum It Will Profit a City to Mountain*. ElmTree Press, Woodstock, Vermont, p. 76.
- De Felice, L. (2010) *Marketing conversazionale: Dialogare con i clienti attraverso i social media e il Real-Time Web di Twitter, FriendFeed e Facebook*. Milano: Gruppo Editore, collana marketing e comunicazione.
- De Kerckhove D. (20 Septiembre 1998). (entrevista) *Eccoci nell’era delle psicoteologie*. Disponible en: <http://www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/d/deker06.htm>
- Del Drago, E. (2008) *Centre George Pompidou. Paris*. Mondadori Arte: Milano, p.11.
- Del Río, J.N. (2011) *Museos y redes sociales, más allá de la promoción*. Redmarka, revista digital de marketing aplicado, (7), p. 111-123. Disponible en:

http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1263/redmarkan7v3pp111_123.pdf

Díaz-Balerdi, Iñaki. (1994) *Museos: conflicto e identidad*. En: Díaz-Balerdi, Iñaki. *Miscelánea museológica*. Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 47-56.

DiBona, C., Ockman, S. Y Stone, M. Open Source (1999) *Voci dalla rivoluzione Open Source*. Milano: Apogeo.

DiNucci D. (1999) *Fragmented Future*. Print Magazine. April 1999 32, 221-222.

Durbin, G. (2004) *Learning From Amazon And EBay: User-Generated Material For Museum Web Sites*. *Museums and the Web 2004: Proceedings*. [En línea]. Reino Unido: Archives & Museum Informatics. Disponible en: <http://www.archimuse.com/mw2004/papers/durbin/durbin.html>

Elliott, M. (2007) *Stigmergic Collaboration – A Theoretical Framework for Mass Collaboration*. Tesis de Doctorado. Centre for Ideas, Victorian College of the Arts, The University of Melbourne, Disponible en: <http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/handle/10535/3574>

Elliot N. (2014) *Instagram is the king of Social Engagement*. [Entrada en blog] Disponible en: http://blogs.forrester.com/nate_elliott/14-04-29instagram_is_the_king_of_social_engagement

Estellés, E.; González, F. (2012) *Towards an integrated crowdsourcing definition*. *Journal of Information Science* (aceptado y pendiente de publicación).

European Commission; Comité de Sages. (2011) *The New Renaissance Report of the 'Comité des Sages' on bringing Europe's cultural heritage online*. [en línea] Disponible en: http://www.eurosfair.pr.fr/7pc/doc/1302102400_kk7911109_enc_002.pdf

Fernández, A.L. (1999) *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza Editorial.

Fincham, J. (2008) *Response rates and responsiveness for surveys, standards and the journal* [En línea]. *American Journal of Pharmaceutical Education*. Núm. 72, pág. 43. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2384218/>

- Flores, J.M. (2009) *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. Comunicar, 33; 73-81. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3916/c33-2009-02-007>
- Fondazione Fitzcarraldo (2014) *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*. Publicación financiada por el Programa de Cooperazione Transfrontaliera IPA Adriatico 2007-2013, Fondo Europeo y Regione Veneto. Disponible en: http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf
- Foroohar K. (13 Mayo 1997). *Six degrees of Internet capitalism*. Forbes. Disponible en: http://www.forbes.com/1997/05/13/six_degrees.html
- Forteza O. M., *El papel de los museos en las redes sociales*. Biblios [en línea] 2012, (Sin mes). Disponible en: <http://goo.gl/oKh2r4>
- Freeman, Linton. (2006) *The Development of Social Network Analysis*. Vancouver: Empirical Pres, 2006; Wellman, Barry and S.D. Berkowitz, eds., 1988. *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freire, J. (2009) *Estrategias de comunicación digital en las instituciones culturales*. mus-A. Revista de los museos de Andalucía, (11), 116-119.
- French, Y. y Runyard, S. (2011) *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*. New York: Routledge.
- Gandomi, A. y Haider, M. (2015) *Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics*. International Journal of Information Management. Vol. 35, pp. 137-144
- García M.; Francisco J. (2008) *El reto de difundir el patrimonio cultural en internet: perspectivas y experiencias*. Biblioteca Institucional CAICYT "Ricardo A".
- García Fernández, I. (2015) *El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo* [En línea]. *Complutum*. Vol. 26. Pág. 39-47. Disponible en: http://dx.doi.org/10.5209/rev_CMPL.2015.v26.n2.50415

- Geli, C. (2013) *Museos catalanes: tenemos un plan*. Barcellona: El País. [En línea]. Disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/07/30/catalunya/1438290994_601945.html
- Gemini, L. (2009) *Stati di creatività diffusa: i social network e la deriva evolutiva della comunicazione artistica*. En Mazzoli L. (ed.). *Network effect. Quando la rete diventa pop*. Torino: Edizione Codice.
- Giaccardi, E. (2006) *Collective Storytelling and Social Creativity in the Virtual Museum: A Case Study*. *Design Issues* 22 (pp. 29-41). Cambridge, MA: MIT Press.
- Gilbert, S. (2016) *Please turn on your phones in the museum. Cultural Institutions learn to love selfies, tailor-made apps and social media*. *The Atlantic* [En línea] Disponible en: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/10/please-turn-on-your-phone-in-the-museum/497525/>
- Gili, G. (2010) *Identità e riconoscimento: perchè la rete è un luogo*, en “Atlantide”, n.2, pp. 89-97.
- Gladwell, M. (2000) *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown.
- Gómez Vílchez, S. (2011) *Museos 2.0: Weblog*. MediaMuseum. [En línea]. Disponible en: <https://mediamuseum.files.wordpress.com/2008/01/mediamuseum-blogs-en-museos.pdf>
- Gómez Vílchez, S. (2011) *Tendencias 2011*. MediaMuseum. [En línea]. Disponible en: <https://mediamuseum.com/?s=Tendencias+2011>
- Gómez Vílchez, S. (2012) *Museos españoles y redes sociales*. En *Revolución de los museos*. *Telos*, 90, pp. 79-86. [En línea]. Disponible en: <https://goo.gl/iqIBWN>
- Glusberg, J. (1983) *L'ultimo museo. Musei freddi e caldi, vecchi e nuovi, immaginari, integrati*. trad. it., por Giacomo Baragli, Sellerio, Palermo.
- Gorgels, P. (20 Abril 2013) *Rijksstudio: Make your own Masterpiece!*. Ponencia presentada en la conferencia internacional *Museums and the Web 2013*. Portland. Disponible en: <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/rijksstudio-make-your-own-masterpiece/>

- Granata, P. (2009) *Arte, estética e nuovi media. «Sei lezioni» sul mondo digitale*. Bologna: Fausto Lupetti Editore.
- Grossman, L. (2006) *You – Yes, You – Are TIME's Person of the Year*. Times 25 Dicembre 2006.
- Gurevich, M. (1961) *The Social Structure of Acquaintanceship Networks*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Ha, L. (2004) *Webcasting*, in Hossein (curado por), pp.674-686.
- Halvorson, K y Rach, M. (2012) *Content Straetgy for the Web. Second edition*. Berkeley: New Riders.
- Haythornthwaite, C. (2005) *Social networks and Internet connectivity effects*. Information, Communication, & Society, 8(2), 125–147.
- Harary, F. y Norman, R. (1953) *Graph Theory as a mathematical Model in the Social Sciences*. ISR: Ann Arbor.
- Heater, M. (2000) *The Guide to Audience Development*, The Arts Council of England, London.
- Hernandez, F. (2011) *El museo como espacio de comunicación*. Somonte: Trea.
- Heylighen F. (2007) *Why is Open Access Development so Successful? Stigmergic organization and the economics of information*, en: B. Lutterbeck, M. Baerwolff & R. Gehring (eds.), Open Source Jahrbuch 2007, Lehmanns Media, pp. 165-180.
- Hooper-Greenhill, E. (1998) *Los museos y sus visitantes*, Trea, Gijón, 1998;
- Hooper-Greenhill, E. (2000) *Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning*, International Journal of Heritage Studies , vol. 6, nº 1, pp. 9-31.
- Hossein, B. (2004) *The Internet Encyclopedia* vol. III. John Wiley & Sons, Hoboken.
- IAB Spain (2016) *Estudio Anual de Redes Sociales 2016*. Disponible en: http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf

- Iannelli, L. (2011) *Facebook & Co. Sociologia dei social network sites*. Milano: Guerini Scientifica.
- Ibáñez, A. (ed.) (2011) *Museos, redes sociales y tecnología 2.0*. Universidad del País Vasco.
- Laney, D. (2001) *3-D data management: Controlling data volume, velocity and variety*. META Group Inc. p. 949 Disponible en: <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>
- Laso, S. (2012) *Promoción 2.0 en los Museos de Arte Contemporáneo españoles*. Cuaderno de Gestión de Información N° 2 pp, 4-15. Disponible en <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/50971/1/207641-742221-1-PB.pdf>
- Leadbeater, C. (2008) *We Think*. London: Profile Books Ltd.
- LI, C, y Bernoff, J. (2008) *El mundo groundswell; cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la red*. Barcelona: Aibana Productora Editorial S.L.
- Loïc, T. (2013) *Mobile Strategy in 2013: an analysis of the annual Museums & Mobile survey*. March 2013: Pocket-Proof. [en línea]. Disponible en: <http://goo.gl/HPND8w>
- Losada-Díaz, J. C. y Capriotti, P. (2015) *La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas*. Palabra Clave, 18(3), 889-904. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.3.11
- Jenkins, H. (2010) *Culture partecipative e competenze digitali*. Media education per il XXI secolo. Milano: Guerini e Associati.
- Jenkins, H. (2008) *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. (Hermida Lazcano P.. Trad. 1.ed.). Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.
- Johnson, L., Adams Becker, S. y Freeman, A., (2013) *The 2013 Horizon Report: Museum Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium.

- Malraux, A. (1965) *Le musée imaginaire*. Gallimard, Paris. Manovich, L. (2010) *Software Cultural*. (Tarantino, M. Trad.) Milano: Edizioni Olivares.
- Manovich, L., (2008) *Software takes command*. Autorizado debajo Creative Commons Attribution-Non comercial - No Derivative Works 3.0 United States License. Disponible en: http://softwarestudies.com/softbook/manovich_softbook_11_20_2008.pdf
- Manovich, L. (2001) *The Language of New Media*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Martínez-Sanz, R. (2010) *Estrategia comunicativa digital en el museo. El profesional de la información*. Núm. 4, pág. 391-395. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.10>
- Mateos Rusillo, S. (2008) *Hacia una comunicación global del patrimonio cultural*, en Mateos Rusillo, S. (2008), *La Comunicación Global del Patrimonio Cultural*, Trea, Gijón, pp. 19-50.
- Maure, M. (1996) *La nouvelle muséologie – qu'est-ce-que c'est?* En: Schärer, Martín R. (Ed.). *Museum and community II*. Vevey, Switzerland: Alimentarium Food Museum, pp. 127-132. (Icofom Study Series, 25).
- McLhuan, M. (1964) *Understanding Media: the extensions of man*. New York. Londres. 1964.
- McLhuan, M. (1987) *Dal Cliché all'archetipo* (Valente, F. G. y Plevano, E. Trad. 2. ed.). Milano: SugarCo Edizioni.
- McLhuan, M. (1984) *La sposa meccanica* (F. G. Valente e c. Plevano trad. 3. ed.). Milano: SugarCo Edizioni.
- McLhuan, M. (1981) *Il Medium è il massagio* (Petrillo R. Trad. 2.ed.). Milano: Feltrinelli.
- Medak, T., (2008) *Transformations of cultural production, free culture and the future of the Internet*, en Uzelac, A. - Cvjetičanin, B., (ed), *Digital Culture: The Changing Dynamics*, Institute for International Relations, in "Culturelink Joint Publications Series No 15", Zagreb, 2008, pp. 59-69.
- Melodio J. (2016) *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. LID Editorial Colombia.

- Meoro, M. (2012) *Marketing on-line. Trabajo del II Encuentro sobre Redes Sociales en museos y centros de arte contemporáneo*, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), mayo, León. Disponible en: <http://musac.es/index.php?ref=142400>
- Milgram, S. (1967) *The Small World Problem*. Psychology Today. Ziff-Davis Publishing Company.
- Miller, C. (2014) *The Plus in Google Plus? It's mostly for Google*. New York Times. 15 Febrero 2014 Disponible en: http://www.nytimes.com/2014/02/15/technology/the-plus-in-google-plus-its-mostly-for-google.html?_r=0
- Miniwatt Marketing Group, (2015) *Internet World Stats*. [En línea] Disponible en <http://goo.gl/hJvvrC>
- Miranda, C. (13 Marzo 2013) *Why can't we take pictures in art museums?* Art News [En línea] Disponible en: <http://www.artnews.com/2013/05/13/photography-in-art-museums/>
- Montañés J. A. (2011) *Los museos españoles no entienden las redes sociales*. Barcelona: El País. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/wj354S>
- Munilla, G. (2008) *Patrimoni i WWW: instruments i estratègies de creació i dinamització del Patrimoni mitjançant les TIC*. I Jornada Difusió Cultural i World Wide Web, 9 d'octubre.
- Negroponte, N. (1995) *Ser Digital*, Editorial Atlantida: Buenos Aires.
- Nielsen, J. (2007) *How User Read on the Web*. Nielsen Norman Group. En línea, disponible en <https://www.nngroup.com/articles/how-users-read-on-the-web/>
- Nielsen, J. (2006) *The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities*. Nielsen Norman Group. [En línea] Disponible en: <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>
- Núñez, V. (2013) *Guía básica para crear contenidos en redes sociales y blogs* Miami: Vilma Núñez. [En línea]. Disponible en: <http://vilmanunez.com/2013/10/21/guia-basica-para-crear-contenidos-en-redes-sociales-y-blogs/>

- Oğuz, E. S. - Kajberg, L., (2010) *The Implications of Information Democracy and Digital Socialism for Public Libraries*, en Kurbanoglu, S. - Al, U. - Lepon Erdogan, P. - Tonta, Y. - Ucak, N. (ed.), *Technological Convergence and Social Networks in Information Management, Second International Symposium on Information Management in a Changing World, IMCW 2010, Ankara, Turkey, September 2010, Proceedings, "Communications in Computer and Information Science (CCIS)"*, n. 96, Berlin Heidelberg, 2010, pp. 3-17.
- Oliva, A. (1996) *L'anoressia dell'arte*, in "Mediamente". [En línea] Disponible en: <http://www.mediamente.rai.it/home/bibliote/intervis/b/bonitool.htm>
- Oltra, J. M. (ed.) (2012) *Museos y Redes Sociales. España: Revista del Comité Español de ICOM 5*. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/Lfrs5i>
- O'Reilly, T. (2005) *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. Sitio web O'Reilly. 30 de septiembre, 2005. Disponible en: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- País, Ediciones El (04 de noviembre de 2009) *Twitter ya habla español*. El País. Disponible en: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2009/11/04/actualidad/1257328861_850215.html
- País, Ediciones El (10 de diciembre de 2007) *Reportaje | Tuenti, ¿el Facebook español?*. EL PAÍS. Disponible en: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2007/12/10/actualidad/1197278878_850215.html
- Parmenter, D. (2007) *Key Performance Indicators. Developing, implementing and using winning KPI's*. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- Pilar, D.M. (19 noviembre 2016) *Estrategia, tiempo y redes sociales en Casa Batlló*. Ponencia presentada en la conferencia VI Encuentro sobre redes en Museos y centros de Arte en Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León [En línea]. Disponible en: <https://vimeo.com/album/4268788/video/192706457>

- Pla de Museus de Catalunya* (2007) Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura.
- Ponce I. (2012) *Monogràfico: Redes Sociales*. Revista del Observatorio Tecnológico, abril 2012. Madrid. Disponible en: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales>
- ¡Por fin puedes sacar fotos en el Museo del Prado!* (9 Agosto 2015) [en línea] Onemagazine.es. Disponible en: <http://www.onemagazine.es/noticia/24118/estilo-de-vida/por-fin-puedes-sacar-fotos-en-el-museo-del-prado.html>
- Powell, T. (26 Septiembre 2015) *Establishing R&D in a heritage organization*. MuseumNext. Ponencia presentada en la conferencia internacional MuseumNext. New York. Disponible en: <https://www.museumnext.com/insight/establishing-rd-in-a-heritage-organization/>
- Prati, G. (2007) *Web 2.0. Internet è cambiato*, Editrice UNI Service, Trento.
- Proctor, N. (24 Mayo 2012) *Change and innovation in the Museum through digital participation* Ponencia presentada en la conferencia MuseumNext2012, Barcelona [En línea]. Disponible en: <https://vimeo.com/44404225>
- Purini, F. (2003) *I musei dell'iperconsumo*. En Ciorra, P., Suma, S. (a cura de), *I Musei dell'Iperconsumo*. Acta del congreso internacional a cura de Purini, F., Triennale de Milano – Accademia Nazionale di San Luca, Roma.
- Kay, A. & Goldberg, A. (1977) *Personal dynamic media*. IEEE Computer. 10(3), p31–41.
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Buisness Horizons Vol. 53, Issue 1, pagg: 59-68. Disponible en: 10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kaur, J. (2015) *Social Media: preceding the human life*. International Journal of Social Science and Humanities Research ISSN 2348-3164 [En línea]. Vol. 3, Issue 3, pp.142-151. Disponible en: www.researchpublish.com
- Kelly, K. (2009) *The New Socialism: Global Collectivist Society is Coming Online*. Wired Magazine [En línea]. disponible en

http://archive.wired.com/culture/culturereviews/magazine/17-06/nep_newsocialism?currentPage=all

- Kirkpatrick, D. (2011) *The Facebook effect: the inside story of the company that is connecting the world*. Simon & Schuster.
- Kotler, N.; Kotler, P.; Kotler, W. (2008) *Museum Marketing & Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco: Jossey-Bass (2nd ed.).
- Kumar, R., Novak, J., y Tomkins, A. (2006) *Structure and evolution of online social networks*. Proceedings of 12th International Conference on Knowledge Discovery in Data Mining (pp. 611–617). New York: ACM Press.
- Rentschler, R. (2007) *Museum marketing: no longer a dirty word*. en: Rentschler, R.; Hede, A. (ed.). *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Elsevier, pp. 12-20.
- Ribes, X. (2007) *La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva*. Revista TELOS Telos: Cuadernos de comunicación e innovación, 36-43.
- Richardson, J. (24 Septiembre 2010) *Introducing Ask a Curator*. MuseumNext. Ponencia presentada en la conferencia internacional MuseumNext. London. Disponible en: <https://www.museumnext.com/insight/ask-a-curator/>
- Richter, F. (2017) *Competitors Leave Twitter in the Dust* [Entrada en Blog] Disponible en: <https://www.statista.com/chart/8029/social-media-user-growth/>
- Ringham, J. (2011) *Tate Social Media Communication Strategy 2011–12*. TAtE Papers, nº 15. Disponible en: <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-social-media-communication-strategy-2011-12>
- Ritter, M. (2013) *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Olivos: Ritter & Partners. Disponible en: <https://reputationcrisis.files.wordpress.com/2013/11/michael-ritter-ebook-el-valor-del-capital-reputacional-20131.pdf>
- Rivière, G.H. (1993) *La Museología*. Editorial Akal; Madrid.
- Rivero, P. (2009-2010) *El museo local en el ciberespacio, ¿para qué?»* Museo y territorio, Núm. 2-3, pp. 51-64.

- Rodà, C. (14 noviembre 2015) *Transformacion digital*. Ponencia presentada en la conferencia V Encuentro sobre redes en Museos y centros de Arte en Museo de Arte Contemporaneo de Castilla y Leon [En línea]. Disponible en: <http://musac.es/#comunidad/album/?id=19>
- Rodà, C. (2012). *La Hora 2.0 del Museo Picasso de Barcelona*. Internacional Council of Museums, Revista del Comité Española de ICOM, N°5. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/zNI37w>
- Rodrigo, M. (1995) Los Modelos de la comunicación, Madrid, Editorial Tecnos 2010 “*Las Teorias de la Comunicación ante el reto de las Tecnologias de la Informacion y la Comunicación (TIC)*” Portal de la Comunicación INCom-UAB. Instituto de Comunicación, Universidad Autonoma de Barcelona, Espana Disponible en <http://goo.gl/MwfyMN>
- Rodríguez, A.B. (2001) *Nueva sociedad, nuevos museos*. Revista PH, (34), 106-109. Disponible en: http://www.iaph.es/Patrimonio_Historico/cd/ficheros/16/p_h34-106.pdf
- Rodríguez, J (2012) *Manifiesto por unas humanidades digitales 2.0* [Entrada en Blog] Disponible en: <http://www.madrimasd.org/blogs/futurosdelibro/2012/04/13/134574#.WM-iyhLhCWa>
- Rosen, E. (2002) *Marketing de boca a boca*. Vergara/Business.
- Sánchez Martínez, M. y Ibar Alonso, R. (2015) *Convergence and interaction in the new media: typologies of prosumers among university students*. *Communication & Society* 28(2), 87-99.
- Sanz Menéndez, L. (2003) *Análisis de redes sociales: o como representar la estructuras sociales subyacentes*. Apuntes de Ciencia y Tecnología, N°7, Junio de 2003. Pag. 21.
- Satta, F. (2016) *Los museos catalanes de arte y las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento*. Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura, 54, págs. 109-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i54.2938>
- Scolari C. (2013) *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Libros PAF, S. L. U. – Deusto Barcelona.

- Shirky, C. (2008a) *Here Comes Everybody*. London: The Penguin Press.
- Shirky, C. (2008b) *Gin, Television, and Social Surplus*. Transcripción del discurso a la conferencia Web 2.0 in San Francisco. [En línea]. Disponible en: <https://web.archive.org/web/20100712064625/http://www.herecomeseverybody.org/2008/04/looking-for-the-mouse.html>
- Simon N. (2010) *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/WrwqBc>
- Smith, G., (2007) *Social software building blocks*. [en línea]. Disponible en: <http://nform.ca/publications/social-software-building-block>.
- Smyth, J.; Pearson J. (2011). *Internet survey methods: a review of strengths, weaknesses, and innovations*. En: Das M., Ester P., Kaczmarek L., editors. *Social and behavioral research and the Internet. Advances in applied methods and research strategies*. European Association of Methodology. New York: Taylor and Francis Group. pág. 11-43.
- SocialWin (2013) *Análisis de redes sociales, sector museos*. [En línea]. Disponible en: <http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2015/12/Redes-Sociales-Sector-Museos.pdf>
- Solé i Martí, E. (23 mayo 2012) *Redes sociales y presencia web 2.0 en los Museos de Lleida*. Ponencia en la Jornada *La Era digital, ¿qué estamos haciendo los museos catalanes?* Conferencia llevada a cabo en Museu Nacional d'Art de Catalunya, Barcelona. Disponible en: <https://vimeo.com/43965071>
- Solima, L. (2012) *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Soveria: Rubbettino.
- Solis, B. (2013) *Your are at the center of the Conversation Prism*. [Entrada en Blog] Recuperado en: <http://www.briansolis.com/2013/07/you-are-at-the-center-of-the-conversation-prism/>
- Sorrentino, F. Y Pettenati, M.C. (2014) *Digital collaboration: forme sociali in evoluzione*, en *Orizzonti di conoscenza: strumenti digitali, metodi e prospettive per l'uomo del terzo millennio*. University Press: Firenze, pp. 73-116.

- Stack, J. (2013) *Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everything*. Tate Papers no. 29. En línea, Disponible en <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>
- Sterne, J. (2010) *Social Media Metrics* John Wiley & Sons, Inc.
- Stoll C. (1995) *The Internet? Bah!* Newsweek. [En línea]. Disponible en: <http://europe.newsweek.com/clifford-stoll-why-web-wont-be-nirvana-185306?rm=eu>
- Sweeney, j., Soutar, G. y Mazzarol, T., (2008) *Exploring the Message Characteristics of Word-of-Mouth: A Study in a Services Context*. Documento presentado en ANZMAC Annual Conference 1-3 Diciembre, Sydney Australia.
- Tapscott, D. and Williams, A.D. (2006) *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Portfolio.
- The 2010 *Horizon Report: Museum Edition* (The Marcus Institute for Digital Education in the Arts and The New Media Consortium, 2010). Disponible en: <http://www.nmc.org/pdf/2010-Horizon-ReportMuseum.pdf>
- Thompson, L., Ahek, A. et alii. (2011) *The happy museum: a tale of how it could turn out all right*. [En línea] Disponible en: http://www.happymuseumproject.org/wp-content/uploads/2011/03/The_Happy_Museum_report_web.pdf
- Tjernagel, E. (2015) *Museums Ask: What's the ROI of #MuseumSelfie Day?* Blog Crimson Hexagon [Entrada en blog] Disponible en: <http://www.crimsonhexagon.com/blog/marketing/museums-ask-whats-roi-museumselfie-day/>
- Tkacz, N. (2010) *Wikipedia and the politics of mass collaboration*. Platform : journal of media and communication, Vol.2 (No.2). pp. 40-53.
- Urueña, A. et al. (2011) *Las Redes Sociales en Internet*. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información. Disponible en: http://www.osimga.gal/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20111201_ontsi_redes_sociais.pdf

- Wasserman, S. y Faust, K. (1994) *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Wellman, Barry and S.D. Berkowitz, (1988) *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- William, Y. (2012) *The 1990s: the formative years of digital libraries*, Library Hi Tech, Vol. 30 Iss: 4, pp. 579 – 591 Disponible en: <http://www.cs.cornell.edu/wya/papers/LibHiTech-2012.pdf>
- VV.AA (2015) *La Sociedad de la Información en España 2015*. Madrid: Fundación telefónica y Editorial Ariel.
- Vartanian, H. (21 enero 2008) *The #MuseumSelfie Scourge Is Upon Us*. [Entrada en Forum] Recuperado de: <http://hyperallergic.com/176347/the-museumselfie-scourge-is-upon-us/#sidr>
- Vílchez Gómez, S. M. (2010) Estadística: Museos y Redes. Media Musea. [en línea]. Disponible en: <https://goo.gl/9GqhVJ>
- Villaespesa, E. (2012) *Museos y apps, creando experiencias en el móvil del visitante*. Internacional Council of Museums, Revista del Comité Española de ICOM, N°5. pp.19-23. [En línea]. Disponible en: <http://goo.gl/zNl37w>
- Viñaras, M. (2005) *Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos: cambio y tendencias en el cambio del siglo*. Revista de Comunicación Vivat Academia. Año VIII, n° 67- pp. 38-64. Disponible en: <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/333/663>
- Visser, J. Y Richardson, J. (2013) *Digital Engagement Framework in Culture, Heritage and the Arts*. Creative Common Attribution-Share. [En línea] Disponible en: <http://digitalengagementframework.com/>
- Yedid, N. (2013) *Introducción a las folksonomías: definición, características y diferencias con los modelos tradicionales de indización*. Información, cultura y sociedad, (29), 13-26. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402013000200002&lng=es&tlng=es
- Kim W. et al. (2010) *On Social Web Sites*. Information Systems 35, no. 2, pp. 216–236.

