



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

**Exploración de la comunicación estratégica digital,
Redes Sociales de equipamientos
patrimonio mundial en Barcelona. El caso de:
Casa Batlló, Casa Milà - La Pedrera y Casa Vicens**

Lizeth Salazar Morales



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution 4.0. Spain License.**



UNIVERSITAT_{DE} BARCELONA



Programa de doctorado
Sociedad, Cultura, Arte, y Patrimonio

Exploración de la comunicación estratégica digital, Redes
Sociales de equipamientos patrimonio mundial en Barcelona.
El caso de: Casa Batlló, Casa Milà - La Pedrera y Casa Vicens

Presenta: Lizeth Salazar Morales

Directores:

Dr. Jordi Tresserras, Dr. Javier Laviña

Tutor : Lluís Bonet Agustí

Julio 2021

Contenido

LISTA DE GRÁFICOS.....	6
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
LISTA DE TABLAS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	13
CÓDIGO DE COLOR.....	15
AGRADECIMIENTOS.....	16
ABSTRACT	19
PALABRAS CLAVE	19
CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	20
1.1 Propósito de la investigación	21
1.2 Objetivos de la investigación, hipótesis.....	24
1.3 Ámbito de estudio	26
1.4 Presentación de los estudios de caso	27
1.5 Estructura de la tesis.....	30
1.6 Limitaciones de la investigación, condiciones ideales y restricciones reales	33
1.7 Estado de la cuestión	36
1.8 Contexto, dimensión turismo cultural y ecosistema digital.....	40
1.9 Contexto, dimensión equipamientos y ecosistema digital	48
1.10 Contexto institucional, Patrimonio Mundial UNESCO, Redes Sociales y preservación digital	54
1.11 Sumario del capítulo	63
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	64
2.1 Nuevos medios, de medios a hipermediaciones.....	65
2.2 Plan de comunicación y estrategias de comunicación digital	72
2.3 Estrategia de comunicación digital en la gestión cultural utilidad y aportaciones	79

2.4 Turismo cultural y Redes Sociales digitales.....	91
2.4.1 Identidad y marca de equipamientos patrimonio mundial	101
2.4.2 Reputación en Redes Sociales digitales de los equipamientos patrimonio mundial	108
2.5 Stakeholders y públicos	114
2.5.1 Los públicos, perspectiva desde las relaciones públicas	117
2.5.2 Los públicos, desde la perspectiva museológica	121
2.5.3 Transformación de los públicos, reto para la gestión cultural de equipamientos	124
2.5.4 Nuevos públicos, consumo de rrss, oportunidad para los equipamientos culturales	130
2.6 Redes Sociales digitales	139
2.6.1 Hashtracking e Influencers.....	147
2.6.2 Instagram y YouTube la importancia de los contenidos visuales.....	160
2.6.3 TripAdvisor, la importancia de la reputación digital	172
2.7 Generación de contenido y evaluación de Redes Sociales digitales	181
2.7.1 Generación de contenidos y <i>user-generated contents</i> (UGC).....	182
2.7.2 Curaduría de contenidos y cultura participativa de los usuarios	191
2.7.3 Análisis de KPI'S en la gestión de RRSS	198
2.7.4 Contenidos globales y tratamiento de datos personales.....	209
2.8 Sumario del Capítulo.....	217
CAPÍTULO III ESTUDIO EMPÍRICO Y METODOLOGÍA.....	218
3.1 Relevancia de los casos de estudio.....	219
3.2 Conformación de la obra de Gaudí en la imagen de Barcelona	231
3.3 Puntos de interés arquitectónico en Barcelona y su integración a Redes Sociales.....	238
3.4 Metodología	252
3.4.1 Preguntas de investigación y técnicas aplicadas.....	253
3.4.2 Diseño del análisis.....	254
3.4.2.1 Etapa 1, primera parte	255
3.4.2.2 Etapa 1, segunda parte.....	256
3.4.2.3 Etapa 2, primera parte	258
3.4.2.4 Etapa 2, segunda parte.....	260
3.4.2.5 Etapa 3.....	269
3.5 Sumario del capítulo	271
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	272
4.1 Etapa 1	273
4.1.1 Presencia a nivel general.....	273
4.1.2 Análisis interno	277
4.1.2.1 Vigencia del plan, presupuesto y perfil profesional	277
4.1.2.2 Contenidos en Redes Sociales colaboraciones y contenido	281
4.1.2.3 Públicos y Contenido generado por el usuario.....	284
4.1.2.4 Análisis y uso de datos personales	288
4.2 Etapa 2	289
4.2.1 Análisis A, gestión de contenidos y uso de recursos en Instagram.....	290
4.2.2 Análisis B, rendimiento de los perfiles	299
4.2.3 Análisis C, eficiencia competitiva de los perfiles	302

4.2.4 Análisis Matriz ADL.....	304
4.2.2 Análisis D, públicos prioritarios a través del uso hashtags.....	304
4.3. Etapa 3	309
4.3.1 Análisis de reputación en TripAdvisor.....	309
4.3.2 Análisis de Matriz ADL.....	319
4.4 Sumario del Capítulo.....	322
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	323
5.1 Resultados Clave.....	324
5.2 Contribuciones originales.....	328
5.3 Riesgos prospectivos y futuras investigaciones	330
5.4 Conclusiones.....	333
5.5 Reflexiones	337
5.6 Sumario del capítulo	342
REFERENCIAS	343
ANEXO.....	378
Comparativo de términos de búsqueda	379
Modelo de Cuestionario	381

Lista de gráficos

GRÁFICO 1 COMPARATIVA DE NÚMERO DE PUBLICACIONES EN INSTAGRAM BAJO DISTINTOS HASHTAGS. EN AZUL LOS REFERENTES A GAUDÍ, EN VERDE LOS QUE SE REFIEREN A EQUIPAMIENTOS DE GAUDÍ Y EN MORADO LOS QUE SE REFIEREN A OTROS EQUIPAMIENTOS. ELABORACIÓN PROPIA, F. INSTAGRAM 2020.....	235
GRÁFICO 2 PRESENCIA A NIVEL GENERAL EN RRSS DE EQUIPAMIENTOS DE INTERÉS ARQUITECTÓNICO EN BARCELONA. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL INFORME TURÍSTICO 2019 DISPONIBLE EN GENERALITAT.CAT	274
GRÁFICO 3 PRESENCIA DE LOS EQUIPAMIENTOS EN FUNCIÓN DE LAS 8 REDES SOCIALES REGISTRADAS. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE PERFILES OFICIALES. (MARZO, 2020)	274
GRÁFICO 4 VOLUMEN TOTAL DE LAS REDES SOCIALES DONDE SE MONITOREO PRESENCIA DE CUENTAS OFICIALES, SE MUESTRA LA SUMA DE SEGUIDORES PARA TENER LA COMUNIDAD TOTAL EXCEPTUANDO TRIPADVISOR Y GOOGLE ARTS PUESTO QUE LAS PLATAFORMAS NO CUENTAN CON ESTA FUNCIÓN, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS EXTRAÍDOS DE LAS CUENTAS OFICIALES PINTEREST, FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER, YOUTUBE (MARZO, 2020).....	276
GRÁFICO 5 IMPORTANCIA QUE SE DA A FACTORES GENERALES DE LA GESTIÓN DE REDES SOCIALES, SE PIDIÓ SEÑALAR UN GRADO DE IMPORTANCIA EN ESCALA DEL 1 AL 5 SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO)	280
GRÁFICO 6 RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿DE CADA 5 PUBLICACIONES, EN QUÉ RED SE HA PUBLICADO? SE BUSCÓ LA FRECUENCIA DE LAS PUBLICACIONES EN EL ÚLTIMO AÑO. SIENDO FRECUENCIA 5 DE CADA 5, 4 DE CADA 5, 3 DE CADA 5, 2 DE CADA 5 Y 1 DE CADA 5.	281
GRÁFICO 7 GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS CONTENIDOS EN REDE SOCIALES. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO).	282
GRÁFICO 8 GRADO DE IMPORTANCIA QUE SE DA A LAS COLABORACIONES CON DISTINTOS GRUPOS DE INTERÉS EN REDES SOCIALES. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL Ó ESTRATEGICO).	283
GRÁFICO 9 IMPORTANCIA DE PÚBLICOS SEGÚN SU POSIBILIDAD DE VISITA FÍSICA AL EQUIPAMIENTO. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL Ó ESTRATEGICO)	284

GRÁFICO 10 IMPORTANCIA DE LOS PÚBLICOS SEGÚN SU IDIOMA, SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO).....	285
GRÁFICO 11 IMPORTANCIA DEL CONTENIDO GENERADO POR LOS USUARIOS EN LA GESTIÓN DE CONTENIDOS DE LOS EQUIPAMIENTOS. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO).....	286
GRÁFICO 12 IMPORTANCIA DE CGU EN CUANTO A EVALUACIONES Y COMENTARIOS EN REDE SOCIALES. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO).....	287
GRÁFICO 13 FRECUENCIA DE ORGANIZAR ACTIVIDADES Y CONTENIDO TOMANDO EN CUENTA A LOS USUARIOS. SIENDO 1 (NADA IMPORTANTE), 2 (POCO IMPORTANTE) 3 (IMPORTANTE), 4 (MUY IMPORTANTE) 5(VITAL O ESTRATEGICO).....	288
GRÁFICO 14 COMPORTAMIENTO EN EL RANKING DE 'COSAS QUE HACER' EN TRIPADVISOR SOBRE UN TOTAL DE 1004 ACTIVIDADES SUGERIDAS, INCLUIDAS EN LA CATEGORÍA SITIOS Y MONUMENTOS. ELABORACIÓN PROPIA. 2019.	310
GRÁFICO 15 EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO TOTAL DE COMENTARIOS POR LOS TRES EQUIPAMIENTOS SOBRE UN TOTAL DE 88,716. ELABORACIÓN PROPIA, 2019.....	311
GRÁFICO 16 ACERCAMIENTO A LA EVOLUCIÓN DE COMENTARIOS POR CAS EQUIPAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA, 2019.	312
GRÁFICO 17 COMPORTAMIENTO DEL PORCENTAJE DE CGU (COMENTARIOS) POR IDIOMA, ESPAÑOL E INGLÉS, TRIPADVISOR ELABORACIÓN PROPIA. 2019.....	316
GRÁFICO 18 COMPORTAMIENTO DEL PORCENTAJE CGU (COMENTARIOS) EN IDIOMA ITALIANO, TRIPADVISOR, ELABORACIÓN PROPIA. 2019.....	317
GRÁFICO 19 COMPORTAMIENTO DEL PORCENTAJE DE CGU (COMENTARIOS) IDIOMA FRANCÉS, TRIPADVISOR, ELABORACIÓN PROPIA. 2019.....	318

Lista de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 FECHAS RELEVANTES DE LOS ESTUDIOS DE CASO, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS EQUIPAMIENTOS, ORDENADO POR AÑO DE CONSTRUCCIÓN.	28
ILUSTRACIÓN 2 MAPA DEL CUADRO CENTRAL DE BARCELONA, UBICACIÓN DE LOS TRES EQUIPAMIENTOS EN EL DISTRITO DE GRÀCIA, EN ROSA CASA VICENS, EN AZUL: CASA MILÀ-LA PEDRERA Y EN VERDE CASA BATLLÓ, FUENTE GOOGLE MAPS, 2019.....	29
ILUSTRACIÓN 3 ESTRUCTURA EN CINCO PARTES DE LA TESIS.	31
ILUSTRACIÓN 4 MARCO TEÓRICO.....	32
ILUSTRACIÓN 5 LUGARES DE INTERÉS EN BARCELONA 2018. FUENTE GENERALITAT 2019.....	44
ILUSTRACIÓN 6 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS, TATE, 2018, DISPONIBLE EN HTTPS://WWW.TATE.ORG.UK	49
ILUSTRACIÓN 7 CAPROTTI (2009) ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN POR ETAPAS.....	76
ILUSTRACIÓN 8 PREMISAS DEL MUSEO DEL S. XX, A PARTIR DE IBAÑEZ (2016), SIMON (2010) WAGENSBERG (2005), (WALT, 2006).....	80
ILUSTRACIÓN 9 EL PATRIMONIO CULTURAL COMO SISTEMA, VELASCO (2004).....	82
ILUSTRACIÓN 10 MAPA DE DIMENSIONES E INTERCONEXIONES DE FRENTES DIGITALES EN MUSEOS. (RODA, 2012).....	85
ILUSTRACIÓN 11 CON BASE EN HERREROS (2013) SE TRATA DE MANTENER ESTOS TRES CRITERIOS MULTICANAL, MULTICULTURAL Y MULTICULTURAL. SIN EMBARGO, SE SUGIERE AÑADIR UNA TERCERA ÁREA QUE SE REFIERE A LA MULTICREADO EN RELACIÓN A LA GRAN CANTIDAD DE FORMAS QUE OFRECEN LAS REDES COMO APORTACIÓN PROPIA.....	90
ILUSTRACIÓN 12 DIVERGENCIAS ENTRE SECTOR TURÍSTICO Y PATRIMONIO, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SEGÚN MCKERCHER Y DU CROS (2002), VELASCO GONZÁLEZ (2009).....	94
ILUSTRACIÓN 13 TRANSFORMACIÓN DE PATRIMONIO Y TURISMO, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SEGÚN MCKERCHER Y DU CROS (2002), VELASCO GONZÁLEZ (2009).....	95
ILUSTRACIÓN 14 RECORTES DE SEGMENTACIÓN GENERACIONAL, FUENTE PEW RESEARCH CENTER 2021	132
ILUSTRACIÓN 15 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR EDAD DE TURISTAS EN FEB. 2018- DIC. 2019 EN BARCELONA, FUENTE, ESTADISTA,	

HTTPS://ES.STATISTA.COM/ESTADISTICAS/485542/DISTRIBUCION-DE-LOS-TURISTAS-EN-LA-CIUDAD-DE-BARCELONA-ESPANA-POR-MOTIVO-DE-VIAJE/	138
ILUSTRACIÓN 16 INCREMENTO DE USUARIOS SEGÚN EL PEW RESERCH CENTER, 2018	162
ILUSTRACIÓN 17 RELACIÓN DE LA BÚSQUEDA ONLINE DE LOS USUARIOS EN RELACIÓN A LA TOMA DE DECISIÓN A PARTIR DE CGU. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE XIANG (2008)	177
ILUSTRACIÓN 18 ELABORACIÓN PROPIA, ASPECTOS GENERALES PARA LA PREPARACIÓN Y GESTIÓN DE CONTENIDOS.	197
ILUSTRACIÓN 19 DISTINTOS GRUPOS DE KPI EN REDES SOCIALES, CON BASE EN NUÑEZ. V. (2018) Y MEJIA (2018).....	205
ILUSTRACIÓN 20 MODELO RGS, APLICADO PARA EL RENDIMIENTO DE REDES SOCIALES UTILIZADO ENTRE 2012 Y 2017	208
ILUSTRACIÓN 21 ASPECTOS PRINCIPALES EN EL CAMPO DE LA PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LA ÚLTIMA LEGISLACIÓN EUROPEA DE PROTECCIÓN DE DATOS 2019.....	216
ILUSTRACIÓN 22 CRITERIOS RELEVANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO	220
ILUSTRACIÓN 23 TIPO DE GESTIÓN Y FORMA DE TITULARIDAD DE CADA UNO DE LOS EQUIPAMIENTOS, ELABORACIÓN PROPIA, 2019, A PARTIR DE ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LORD Y LORD (1998) Y ZIMMER Y TOEPLER (1996)	227
ILUSTRACIÓN 24 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2017-18, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. MUSEO DE PICASSO, FUENTE GOOGLE TRENDS 2018.....	228
ILUSTRACIÓN 25 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2017-18, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. NACIONAL DE CATALUNYA, FUENTE GOOGLE TRENDS 2018.	229
ILUSTRACIÓN 26 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2017-18, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. PALA GUÉLL, FUENTE GOOGLE TRENDS 2018.	229
ILUSTRACIÓN 27 PUBLICACIONES EN INSTAGRAM BAJO EL HASHTAG #CASABATLLO, EN ELLA SE OBSERVAN TRES PUBLICACIONES DE VISITANTES DE DISTINTAS NACIONALIDADES, DE IZQUIERDA A DERECHA: COREANA, ITALIANA, CHINA. EJEMPLO DE LA FORMA CONDICIONADA COMO RELACIONA EL VISITANTE EN EL ESPACIO QUE VISITA DE LA PLANTA NOBLE DE CASA BATTLE.	237
ILUSTRACIÓN 28 ZONAS ABIERTAS AL PÚBLICO COMO PROYECTO MUSEÍSTICO.....	240
ILUSTRACIÓN 29 AÑO DE APERTURA DE CUENTAS OFICIALES DE INSTAGRAM, TWITTER Y YOUTUBE RESPECTIVAMENTE, ELABORACIÓN PROPIA.....	244

ILUSTRACIÓN 30 TITULARIDAD DE LOS PERFILES DE TRIPADVISOR, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE LOS EQUIPAMIENTOS (2019).....	245
ILUSTRACIÓN 31 EJEMPLOS DE USO DE HERRAMIENTAS EN HISTORIAS.....	247
ILUSTRACIÓN 32 EJEMPLO DE ACTIVIDADES EXCLUSIVAS EN REDES SOCIALES.	248
ILUSTRACIÓN 33 EJEMPLO DE APOYO A CAUSAS SOCIALES EN CONTENIDOS EFÍMEROS.....	249
ILUSTRACIÓN 34 EJEMPLO DE PUBLICACIONES DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA, PRIMER SEMESTRE 2020, I-D: CASA BATLLÓ, CASA MILÀ- LA PEDRERA.	250
ILUSTRACIÓN 35 EJEMPLO DE ACTIVIDADES GENERADAS COMO CONTENIDOS DURANTE LA CONTINGENCIA, PRIMER SEMESTRE DE 2020. CASA VICENS.....	251
ILUSTRACIÓN 36 ESQUEMA SINTÉTICO DEL DISEÑO DE ANÁLISIS POR ETAPAS	254
ILUSTRACIÓN 37 ILUSTRACIÓN 37 MATRIZ ADL O MATRIZ ORGÁNICA, AUTOR ARTHUR D. LITTLE (1980)	265
ILUSTRACIÓN 38 MATRIZ ADL ADAPTADA A LA GESTIÓN DE RRSS. ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN EL ESTUDIO A Y B.....	304
ILUSTRACIÓN 39 HASHTAGS CASA MILÀ. ELABORACIÓN PROPIA	307
ILUSTRACIÓN 40 HASHTAGS MÁS UTILIZADOS POR CASA BATLLÓ. ELABORACIÓN PROPIA	307
ILUSTRACIÓN 41 HASHTAGS MÁS UTILIZADOS POR CASA VICENS. ELABORACIÓN PROPIA	307
ILUSTRACIÓN 42 MATRIZ RELACIÓN A LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN EN TRIPADVISOR, ELABORACIÓN PROPIA, 2019.	320
ILUSTRACIÓN 43 ROL DE LOS USUARIOS EN LA DIFUSIÓN DE EQUIPAMIENTOS EN RRSS, ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN SIMON (2010) Y SCOLARI (2013)	321
ILUSTRACIÓN 44 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2019-20, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. MUSEO DE PICASSO, FUENTE GOOGLE TRENDS 2020.....	379
ILUSTRACIÓN 45 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2019-20, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. MUSEO NACIONAL DE ARTE DE CATALUNYA, FUENTE GOOGLE TRENDS 2020.....	379
ILUSTRACIÓN 46 GOOGLE TRENDS ÚLTIMOS 12 MESES ABRIL 2019-20, TRES EQUIPAMIENTOS Vs. PALAU GÜELL, FUENTE GOOGLE TRENDS 2018.....	380

Lista de tablas

TABLA 1 LOS DIEZ PARADIGMAS DE LA COMUNICACIÓN QUE SE HAN TRANSFORMADO EN LOS MEDIOS DIGITALES. ELABORADA A PARTIR DE ORIHUELA (2003) Y SCOLARI (2008)	69
TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE INFLUENCERS A PARTIR DEL TAMAÑO DE SU COMUNIDAD. A PARTIR DE: (HATTON, 2018; BERNAZZANI, 2018, BULLOCK, 2018, RUIZ: 2019.....	156
TABLA 3 RANKING ABRIL 2020 DE POSICIÓN QUE OCUPAN ENTRE LAS 1000 ACTIVIDADES PROPUESTAS POR TRIPADVISOR EN BARCELONA Y SU NÚMERO DE COMENTARIOS DE CASAS DE IMPORTANCIA ARQUITECTÓNICA EN CATALUNYA, ELABORACIÓN PROPIA	242
TABLA 4 CORRESPONDENCIA DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN Y PROCEDIMIENTO REALIZADO PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.....	253
TABLA 5 ASPECTOS DE EVALUACIÓN DE PRESENCIA GENERAL DE LOS 12 PUNTOS DE INTERÉS ARQUITECTÓNICO. ELABORACIÓN PROPIA	256
TABLA 6 ASPECTOS DEL ANÁLISIS INTERNO DE COMUNICACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	257
TABLA 7 CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE LOS CONTENIDOS POR CLASE EN HISTORIAS Y EN MURO DE INSTAGRAM	259
TABLA 8 CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN REDES SOCIALES, CON BASE EN LO COMENTADO POR HERREROS (2013) Y SIMÓN (2010). CUATRO M: MULTICANAL, MULTIFORMATO, MULTICREADO Y MULTICULTURAL.	261
TABLA 9 CATEGORÍAS EVALUADAS PARA INSTAGRAM. ELABORACIÓN PROPIA	264
TABLA 10 ESPECTROS DE EVALUACIÓN PARA UBICAR EN LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ ADL.....	269
TABLA 11 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES PARA ANÁLISIS EN TRIPADVISOR.....	269
TABLA 12 ELABORACIÓN A PARTIR DE LOS DATOS PROPORCIONADOS POR LOS ENCARGADOS DE COMUNICACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS (2019).....	279
TABLA 13 USOS Y RECURSOS DE ANÁLISIS DE DATOS PERSONALES EN LOS EQUIPAMIENTOS.....	289
TABLA 14 TABLA DEL TOTAL DE CORPUS POR CASA, DONDE CB: CASA BATLLÓ, CM: CASA MILÀ Y CV: CASA VICENS	290
TABLA 15 CATEGORÍA 1 MULTICANAL, DONDE SE EVALÚAN 5 KPI, ELABORACIÓN PROPIA.....	291
TABLA 16 CATEGORÍA 2 MULTIFORMATO, COMPUESTO DE 5 KPI'S RELACIONADO CON LAS POSIBILIDADES EN FORMATO QUE OFRECE LA INTERFAZ DE LA RED SOCIAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	292
TABLA 17 MULTICREADO, RELATIVO A LA AUTORÍA DEL CONTENIDO. ELABORACIÓN PROPIA.....	294

TABLA 18 CONTENIDOS MULTICULTURALES, CON 7 KPI, ELABORACIÓN PROPIA.	296
TABLA 19 NOTA ANÁLISIS GENERAL DE ANÁLISIS DE CONTENIDOS CUATRO M, POR EQUIPAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.	299
TABLA 20 RESULTADOS DE RENDIMIENTO EN DATOS BRUTOS DE LOS TRES EQUIPAMIENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	299
TABLA 21 RESULTADOS DE RENDIMIENTO EN DATOS NORMALIZADOS DE LOS TRES EQUIPAMIENTOS. ELABORACIÓN PROPIA	300
TABLA 22 VALORACIÓN TOTAL NORMALIZADA ANÁLISIS A Y B.....	302
TABLA 23 TOTAL DE HASHTAGS POR CASA Y TOTAL GENERAL EN PUBLICACIONES EN MURO.	304
TABLA 24 TOP 10 DE HASHTAGS MÁS RECURRENTES POR LOS EQUIPAMIENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.	305
TABLA 25 EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE USO DEL HASHTAG PROPIO U OFICIAL DE CADA EQUIPAMIENTO, MARZO- SEPTIEMBRE 2019, ELABORACIÓN PROPIA.	308
TABLA 26 DISTRIBUCIÓN DE EVALUACIÓN DE LOS USUARIOS TRIPADVISOR. ELABORACIÓN PROPIA 2019.	314

Lista de abreviaturas

API	Application Programming Interface
APP	Aplicación móvil
BCIN	Bienes Culturales de Interés Nacional
BCIL	Bienes Culturales de Interés Internacional
Bio.	Biografía en Instagram
Cat.	Catalán
Cas.	Castellano
CP	Contenido propio
CB	Casa Batlló
CM	Casa Milà-La Pedrera
CV	Casa Vicens
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
EVA	Equipamiento con valor arquitectónico
GIF	Graphic Interchange Format
ICOM	Consejo Internacional de los Museos del Mundo
ING	Inglés
IRC	Internet Relay Chat.

ITU	International Telecommunication Union
KPI	Key Performance Indicator
MEC	Marco de Estadísticas culturales
OE	Objetivo Específico
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
OTA	Online Travel Agency
PGM	Plan General Metropolitano
RGPD	Reglamento general de protección de datos
RRSS	Redes Sociales
SMAS	Social Media Analysis System
STEM	Science, Technology, Engineering, and Mathematics
TICS	Tecnologías de la Información y Comunicación
CGU	Contenido Generado por el Usuario
UGC	User-Generated Content
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNWTO	World Tourism Organization
VP	Valor Ponderado

WYSE World Youth Student & Educational

WYSE World Youth Student & Educational

Código de color

Casa Batlló

Casa Milà-La Pedrera

Casa Vicens

Agradecimientos

Barcelona, Ciudad de México y París tienen elementos comunes para el caso de esta investigación, fueron, sin planearlo, mi casa mientras se fraguó, desarrolló y finalizó este proyecto. También son los lugares donde puedes encontrar a las personas a quienes agradezco su apoyo, siempre distinto, pero no menos importante en el proceso para terminar con este monstruo llamado tesis.

A mis directores, el Dr. Jordi Tresserras le agradezco su clara visión, apoyo, dirección, orientación; sólo con su experiencia y conocimiento esta tesis es una aspiración acabada; al Dr. Javier Laviña, gracias por su siempre entusiasta actitud, guía y atinados comentarios. Gracias a ambos por su tiempo y por creer que valía la pena esta investigación.

Un especial agradecimiento a los Dres. Lluís Bonet, Xavier Roge y Dra. Margarita Díaz-Andreu por sus consejos y comentarios a lo largo de los seminarios. Un fuerte agradecimiento a los responsables de comunicación de cada equipamiento, que me proporcionaron la información pertinente. Al Dr. Gisselbrecht por haberme proporcionado toda la orientación metodológica en los aspectos técnicos de la investigación, gracias por su clara visión, tiempo y experiencia. Agradezco igualmente a los miembros del jurado por sus enriquecedores comentarios y por su tiempo de lectura.

Agradezco especialmente a Teresa y Gamabiel, mis padres, y mi hermano; a ellos el coraje y la valentía para llegar aquí. A Luz, Miguel, Mic, Bárbara y Tania, a ustedes la motivación de años al pensar que soy capaz de hacer las cosas. A Thibault, contigo siempre en deuda por ser mi hogar estos años, por tu mente clara para decirme “tienes

que escribir”, por servirme otro café cuando hacía falta, por tus brazos siempre abiertos. Para ustedes no serían suficientes ni dos tesis doctorales para explicar todo mi agradecimiento.

También estoy en deuda con las siguientes personas: Juan (espero que hayas terminado tu tesis cuando leas esto), Sergio (espera a que hagan la versión en película de esta tesis, así te ahorro tiempo) y Giancarlo (tú sí, lee mi tesis, en una de éstas hasta te animas a escribir una). Gracias a los tres por hacerme reír, que en esto del doctorado es más indispensable que una navaja suiza en un campamento.

A ustedes, Gracias totales.

*Lo nuevo brota sin cesar;
nunca podemos predecir cómo se presentará,
pero debemos contar con su llegada,
es decir, contar con lo inesperado (...)
La estrategia, como el conocimiento,
sigue siendo la navegación en un océano
de incertidumbres a través de
archipiélagos de certezas.*

Edgar Morin (1999)

*Las tecnologías nunca son utilizadas
como imaginaron sus creadores.
Su evolución está sometida a la dialéctica
entre diseñadores y usuarios en el contexto
de una red sociotécnica.*

C. Scolari (2008)

Abstract

La aparición en la última década de Redes Sociales digitales y de su papel indispensable como plataformas de comunicación en el contexto global de las organizaciones, así como la transformación de públicos, espectadores a creadores de contenidos; son algunos de los fenómenos que motivaron la presente investigación, cuyo objetivo central es comprender cómo se gestiona la comunicación en Redes Sociales digitales en equipamientos culturales catalogados como Patrimonio Mundial en Barcelona.

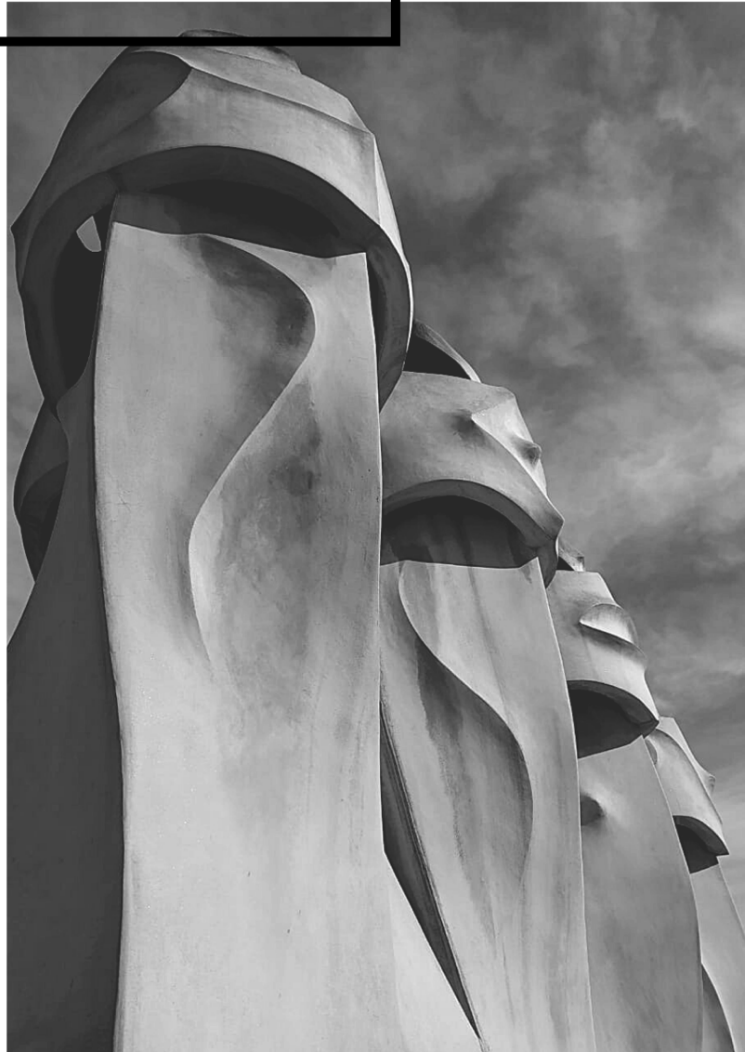
Desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, se muestra el análisis de tres casos de estudio que ejemplifican la gestión de comunicación en organizaciones culturales. Los tres casos elegidos permiten un panorama desde el campo del patrimonio y del turismo en Barcelona.

La actividad constante en el entorno de *Social Media* de los casos de estudio favoreció el análisis desarrollado entre 2019-2020, enfocado en los perfiles oficiales en Instagram y TripAdvisor. Por medio de la adaptación del modelo de análisis ADL proveniente del *management* se abordaron cuatro ángulos de su comunicación en Redes Sociales: gestión interna, uso de herramientas en la generación de contenido, eficiencia competitiva y su huella digital a nivel de reputación.

Palabras clave

Social media, Redes Sociales, equipamientos culturales, turismo cultural, patrimonio arquitectónico, patrimonio UNESCO, curaduría de contenidos, gestión del patrimonio, gestión de comunicación, comunicación estratégica, KPI, rrss, CGU, CCU.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN



1.1 Propósito de la investigación

En la última década, con el auge de las tecnologías móviles, la red 3G y la Web 2.0 (*Smartphone* y dispositivos móviles, fundamentalmente) la comunicación se ha transformado planteando múltiples alternativas y retos para todas las organizaciones a nivel de comunicación. En el caso de los equipamientos culturales como museos, espacios de interés histórico, espacios de interés arquitectónico, bibliotecas, centros de interpretación; las tecnologías móviles y la comunicación digital a través de Redes Sociales digitales como Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, entre otras; se han traducido en un reto para la generación de contenidos de calidad, la planeación de mensajes y la organización de recursos técnicos y humanos para las áreas de gestión de comunicación de los equipamientos culturales.

Estas Redes Sociales digitales permiten una comunicación, flexible, inmediata e interactiva, donde el trabajo colaborativo entre organizaciones y sus públicos tiene un poder significativo, sin embargo, exige una disciplina sostenida de generación y planeación por parte de los gestores y responsables de comunicación, al mismo tiempo, su relativa reciente aparición plantea numerosas preguntas y expectativas respecto a la utilidad, de cara a los públicos en ámbitos como imagen de equipamientos culturales y patrimonio mundial, por ello la relevancia de analizar la actividad en rrs en el contexto reciente de el ámbito del patrimonio cultural, específicamente en los casos de estudio seleccionados.

Para situar el contexto, el aumento de Redes Sociales como Facebook (2004) e Instagram (2010) en mancuerna con las tecnologías móviles han modificado el ecosistema de comunicación en general y las formas de comunicarse de las

organizaciones con sus públicos también, se han adaptado a las alternativas de comunicación de los denominados Nuevos Medios (Manovich,2001).

Desde el año 2016 a 2020 el porcentaje de usuarios ha mantenido un incremento constante. Hasta el año 2018 Facebook registró 2 mil 170 millones de usuarios activos mensuales alrededor del mundo mientras que en promedio registra 2.5 millones de usuarios mensuales (Hootsuite, 2018, 2019, 2020) mientras que en 2016 Instagram logró de 500 millones de usuarios a 600 millones en tan solo seis meses (NYTIMES, 2016) y durante 2020 Instagram destacó como el séptimo sitio más visitado entre los usuarios (Hootsuite, 2020) con 500 millones de personas que visualizaron cada mes Instagram *Stories* e Instagram Explore. Con estas cifras es posible tener un panorama general del papel cada vez más estratégico que ocupan estas redes en el campo específico de los medios de comunicación y del potencial que tienen en la gestión de las organizaciones de toda naturaleza a nivel de comunicación, incluidas las organizaciones encargadas de gestionar patrimonio cultural de un territorio, por ejemplo, Barcelona.

En el caso específico de Barcelona, durante la segunda mitad del s. XX el patrimonio arquitectónico ha tomando un papel protagónico en su reconocimiento, como valor patrimonial de la ciudad y con ello, la visibilidad que trae consigo en el sector del turismo cultural. En este aspecto, la ciudad cuenta con tres ejemplos de la relación del patrimonio arquitectónico, turismo cultural y uso de Redes Sociales digitales: Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà-La Pedrera.

Los equipamientos anteriores, son muestra del acervo de más de 3000 construcciones inscritas en el Catálogo del Patrimonio Histórico-artístico de Barcelona, además de ser parte del listado del Patrimonio Mundial UNESCO como patrimonio

Arquitectónico. Por ello la importancia de su protección, interpretación y difusión; funciones que se entrelazan a las complejidades de globalización paralelas al desarrollo tecno cultural, como el turismo cultural, el turismo *low cost* de masas, la difusión de este patrimonio en las plataformas digitales y las estrategias de gestión de estos canales que mantengan un equilibrio, entre dichos factores. Subrayando que, los imperativos culturales para seleccionar, proteger e interpretar el patrimonio son aún más importantes en la actualidad en un mundo que se globaliza (Torre, 2001).

La importancia de Internet y las plataformas digitales juega un papel relevante en los ámbitos específicos de interacción con los públicos, mantenimiento de marca y de reputación digital. Primero, como un canal estratégico para la comunicación comercial e institucional y segundo, como una ventana de diálogo entre los usuarios y su experiencia de visita.

Como lo afirman algunos estudios (V. Marcelino, 2014; Capriati: 2015; Satta, F. 2016, Puiggrós Román, et al. 2017) las instituciones culturales en España y Catalunya, específicamente, han realizado esfuerzos por tener presencia en plataformas digitales, concretamente en Redes Sociales (Facebook, Flickr, Twitter, Pinterest). Esto refleja la preocupación de las organizaciones culturales por participar y aprovechar las herramientas de las plataformas digitales, al mismo tiempo, destacan la importancia de investigar en profundidad el uso que las organizaciones en el ámbito cultural hacen de estas plataformas y la importancia que se da al contenido creado por el público (CGU).

Por ello que la presente investigación tiene como propósito ahondar en la dimensión comunicacional actual del papel de las Redes Sociales en equipamientos culturales considerados Patrimonio Mundial UNESCO, a través del análisis de casos de estudio representativos de equipamientos que son parte del patrimonio arquitectónico catalán, ubicados en Barcelona: *Casa Vicens*, *Casa Milà- “La Pedrera”*, *Casa Batlló*.¹

1.2 Objetivos de la investigación, hipótesis

Con base en el análisis de contextos el interés de la investigación ofrece la siguiente pregunta de investigación de interés: ¿Qué papel desempeñan los perfiles en redes sociales de equipamientos culturales en el ámbito institucional a nivel de comunicación estratégica y marketing turístico?

Hipótesis

Los perfiles en Redes Sociales de equipamientos culturales catalogados como Patrimonio Mundial UNESCO, son un activo importante en el ámbito institucional a nivel de comunicación estratégica y marketing turístico, puesto que, facilitan la interacción con sus públicos por medio de la CGU (contenido generado por los usuarios), favorecen la reputación digital de alcance global y la comunicación participativa entre la institución y públicos.

Con base en la hipótesis anterior el objetivo general de la investigación es:

¹ En este texto se ha optado por mantener el nombre en catalán de las instituciones culturales barcelonesas. En algunos casos, hemos utilizado abreviaturas utilizando las iniciales de los nombres oficiales en los apartados de análisis y resultados. El orden en el que se encuentran mencionados obedece al orden cronológico de construcción, únicamente en el apartado de estudio y resultados se optó por el orden alfabético para razones de prácticas de procesamiento de los datos.

-Objetivo general: Analizar desde una perspectiva comparativa, cómo los tres equipamientos patrimonio arquitectónico (Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà-La Pedrera,) en Barcelona gestionan su comunicación digital a través de distintas Redes Sociales, especialmente en Instagram y TripAdvisor a través de su actividad.

Objetivos específicos:

- I. OE1 (análisis de presencia a nivel general) Identificar la presencia y destacar las Redes Sociales con mayor actividad dentro de los 15 equipamientos clasificados como “Puntos de valor arquitectónico en Barcelona” en las principales Redes Sociales digitales.
- II. OE2 (análisis interno) Analizar los aspectos internos puntuales en la gestión de comunicación en rrs de los tres equipamientos elegidos.
- III. OE 3 (análisis de actividad) Explorar el rendimiento de la actividad en las Redes Sociales con mayor presencia durante el periodo establecido (Instagram, TripAdvisor).
- IV. OE4 (análisis de uso de herramientas de gestión) Identificar el uso de herramientas (aplicaciones) en contenido efímero (historias) en la red con mayor actividad (Instagram).
- V. OE5 (Análisis en TripAdvisor) Comparar la actividad de los usuarios en TripAdvisor respecto a su experiencia de visita a los equipamientos.
- VI. OE6 (Análisis de contenido) Valorar la situación del CGU y las temáticas predominantes en los perfiles de los equipamientos.
- VII. OE7 (Análisis matrices ADL) Evaluar la posición competitiva de los equipamientos a nivel de gestión de Instagram y TripAdvisor.

- VIII. OE8 (Propuesta de modelo de evaluación) Generar un modelo con categorías específicas que contribuya a evaluar gestión rrrs de equipamientos de valor patrimonial.

1.3 Ámbito de estudio

Para lograr los objetivos anteriores la investigación se basa en los siguientes aspectos:

- Casos de estudio: Equipamientos de relevancia como patrimonio arquitectónico en Catalunya, España: Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà-La Pedrera.
- El estudio recoge la actividad en Redes Sociales durante ocho meses del año 2019, el monitoreo de la muestra se llevó a cabo de forma diaria durante 160 días en los perfiles oficiales de los tres casos de estudio en las plataformas de Instagram y TripAdvisor, así como la presencia general de sus cuentas oficiales durante el mismo año.
- La elección de las redes analizadas se define por la actividad de los equipamientos en ellas, es decir, el volumen de usuarios y la capacidad de las herramientas para controlar las métricas definidas por el estudio.
- La selección de estos equipamientos está basada en sus características particulares dentro del entorno turístico y museístico de Barcelona, así como criterios relevantes expuestos a detalle en los apartados 1.8 y 3.1, donde se destaca su importancia a nivel patrimonio arquitectónico, Patrimonio Mundial UNESCO y su ubicación geográfica.

1.4 Presentación de los estudios de caso

Los tres estudios de caso de la presente investigación se han seleccionado tomando en cuenta su relevancia en los siguientes aspectos. A nivel Patrimonio Arquitectónico en Catalunya², puesto que se encuentran considerados como “construcciones, edificios y conjuntos de edificaciones que, pueden o no haber sido declarados Bienes culturales de interés nacional³ (BCIN) o Bienes Culturales de Interés Local⁴ (BCIL), reúnen también bastantes valores artísticos, arquitectónicos o históricos” (Generalitat Catalunya, 2020).

Por otro lado, estos equipamientos tienen una relevancia a nivel patrimonio mundial⁵ (*Imagen 1*) por pertenecer al listado de Patrimonio Mundial UNESCO⁶ como bienes patrimoniales de valor excepcional, al formar parte de la Obra Arquitectónica del Arquitecto Antonio Gaudí i Cornet⁷ (Reus, 1852-Barcelona, 1926) elogiada por su aportación a la arquitectura universal como muestra de creatividad técnica excepcional (UNESCO, 2019). Los tres equipamientos forman parte de un conjunto de siete complejos arquitectónicos realizados por el mismo arquitecto considerados Patrimonio

² Según el Inventario del Patrimonio cultural catalán, disponible en: <http://patrimoni.gencat.cat/es/inventarios-en-linea>

³ Según el Instituto de estadística de Catalunya para bienes culturales, BCIN se refiere a: Bienes inmuebles que disfrutan de la protección legal actualmente en vigor. Se clasifican en: conjunto histórico, jardín histórico, lugar histórico, monumento histórico, zona arqueológica y zona paleontológica.

⁴ Según el ministerio de Cultura de Catalunya se refiere a: Los bienes integrados del patrimonio cultural catalán que, a pesar de su importancia, no cumplen las condiciones propias de los bienes culturales de interés nacional (BCIN). Los bienes culturales de interés local inmuebles son declarados por el pleno del ayuntamiento, en los municipios de más de cinco mil habitantes, o por el pleno del consejo comarcal, en los municipios de menos de cinco mil habitantes. También son bienes culturales de interés local (BCIL), los bienes inmuebles que cuando entró en vigor la Ley 9/1993 eran incluidos en catálogos de patrimonio cultural incorporados en planes de urbanismo. El Departamento de Cultura de la Generalitat les ha de inscribir en el Catálogo del Patrimonio Cultural Catalán.

⁵ Según el listado de Patrimonio Mundial Unesco disponible en: <https://whc.unesco.org/es/list/320#top>

⁶ Inscrita bajo los criterios: Criterio (i): La obra de Antoni Gaudí representa una contribución creativa excepcional y remarcable al desarrollo de la arquitectura y de la construcción de finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

Criterio (ii): El trabajo de Gaudí representa un importante intercambio de valores, estrechamente asociados a las corrientes culturales y artísticas de su tiempo, representadas por el modernismo catalán. Anticipó e influyó en un buen número de formas y técnicas que fueron relevantes para el desarrollo de la construcción moderna del siglo XX.

Criterio (iv): La obra de Gaudí representa una serie de ejemplos extraordinarios de la tipología de construcción de la arquitectura de principios del siglo XX, tanto residencial como pública, a cuyo desarrollo Gaudí contribuyó de una forma significativa y creativa.

⁷ Según registros del Portal Gaudí, disponible en: <http://www.portalgaudi.cat/es/>

Mundial, entre las que destacan los tres equipamientos y la Basílica de la Sagrada Familia y el Parc Güell.

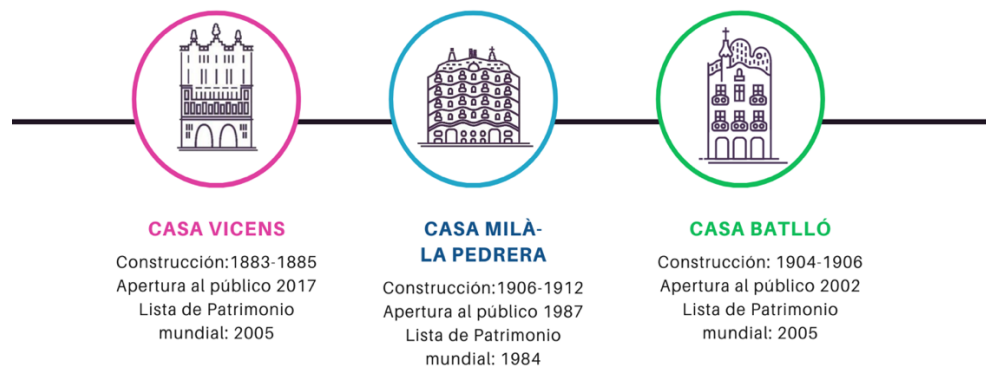


Ilustración 1 Fechas relevantes de los estudios de caso, elaboración propia a partir de información proporcionada por los equipamientos, ordenado por año de construcción.

Otro aspecto único es su ubicación, los tres casos se encuentran en la misma área de la Ciudad de Barcelona (*Ilustración 2*), al ubicarse en el distrito de Gràcia, y finalmente coinciden en ser equipamientos abiertos al público (cada uno con distintos proyectos museológicos independientes entre sí), por tanto, una relevancia en los aspectos económico, turístico y cultural.

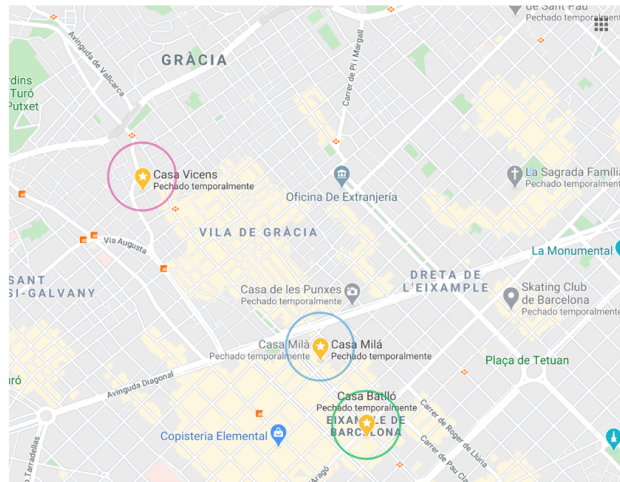


Ilustración 2 Mapa del cuadro central de Barcelona, ubicación de los tres equipamientos en el distrito de Gràcia, en rosa casa Vicens, en Azul: Casa Milà-La Pedrera y en verde Casa Batlló, Fuente Google Maps, 2019.

En el campo preciso de comunicación, el interés particular por estos equipamientos surge de un primer acercamiento de la investigación, al realizar un *scouting* a nivel online por medio de la herramienta *Google Trends*, que arrojó el elevado volumen de búsquedas frente a instituciones museísticas que presentan proyectos pioneros de gestión de comunicación digital: Museo Nacional de Arte de Catalunya y Museo Picasso (Google Trends, 2018; 2019). Las tendencias arrojadas por esta herramienta (*ver cap. III*) se traducen en una tendencia de los usuarios en la búsqueda de estos equipamientos a nivel global.

Los tres casos de estudio se analizaron en las tres etapas de análisis, primera, análisis de gestión interna y presencia general, segunda, gestión de herramientas en redes digitales y eficiencia de redes y tercera, el análisis de reputación digital en TripAdvisor, etapas que se detallan en el apartado metodológico (*cap. III*).

En cuanto al análisis de Redes Sociales se seleccionaron las dos Redes Sociales que resultaron con mayor actividad del análisis de presencia (*etapa I*) actividad de los equipamientos: Instagram y TripAdvisor, después de seleccionarlás se aplicaron distintos procesos de recogida de datos, premiando las redes Instagram y TripAdvisor donde los equipamientos concentran mayor volumen de generación de contenido diario, en estas dos se realizó una recolección de datos de 160 días en el año 2019.

El desarrollo de la investigación tiene como antecedente numerosos acercamientos al ámbito de las organizaciones gestoras de patrimonio como se escribe en el siguiente apartado, en esta investigación el valor de los casos de estudio reside en las particularidades antes mencionadas, sus distintos procesos de musealización (*ver cap. III*) y su doble papel entre el patrimonio y la esfera de turismo cultural en Barcelona⁸.

1.5 Estructura de la tesis

La investigación está dividida en cinco partes (*Ilustración 3*). La I que introduce al tópico mediante la exposición de objetivos y una esquematización de la metodología, la exposición de tres dimensiones contextuales en las que se desarrolla la problemática a analizar. Así como un análisis del estado del arte en el campo de la comunicación y las organizaciones culturales, acompañado de algunas prácticas destacables en este mismo ámbito.

⁸ Según resultados del Observatorio de Turismo en Barcelona (2018) disponible en: https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/capsula_2_-_iaotb19_1.pdf



Ilustración 3 Estructura en cinco partes de la tesis.

En la segunda parte, marco teórico, con cuatro secciones. La sección 1 centrada en la importancia de la comunicación estratégica aplicada a las organizaciones culturales en el entorno digital. Del porqué y para qué es útil la comunicación estratégica aplicada a los medios digitales, así como su importancia en la creación y cuidado de marca y reputación de la organización cultural.

La segunda parte se focaliza en la importancia de los públicos desde el punto de vista de las relaciones públicas y las hipermediaciones, vistos como generadores y consumidores de contenidos de los medios digitales. La sección tres está avocada a entender la gestión de plataformas digitales desde la perspectiva de la curaduría de contenidos, así como a explicar la relevancia de delimitar o elegir determinadas Redes Sociales según la organización y el contexto de migración de usuarios. En este sentido el marco teórico al que se suscribe la tesis se desarrolla desde una perspectiva interdisciplinaria, representada en la siguiente figura:



Ilustración 4 Marco teórico

En marco teórico se fundamenta en las nociones entre la comunicación estratégica, los planteamientos en el contexto de las hipermediaciones, utilizando conceptos y nociones planteados por Scolari (2008), así como los conceptos asociados al análisis de Social Media enfocados a la comunicación estratégica en los equipamientos de valor patrimonial en Barcelona.

El capítulo III, ordenado en cuatro secciones. La primera se enfoca a exponer la relevancia de los casos de estudio (Casa Vicens, Casa Batlló y Casa Milà -La Pedrera); la segunda enfocada a describir desde la perspectiva histórica la conformación de los tres equipamientos en el contexto de Barcelona como ciudad, el contexto actual de las casas en el marco de organizaciones culturales de interés arquitectónico y como punto de interés turístico, así como su recorrido temporal en las Redes Sociales digitales como puntos de interés turístico en Barcelona. La última parte de este capítulo, se dedica a la descripción pormenorizada de las tres etapas de análisis, así como las técnicas de recogida de datos aplicadas en cada caso. Al mismo tiempo se describen las tres categorías del análisis (presencia online, actividad, curaduría de contenido e interacción).

En el cuarto capítulo se condensan de forma comparativa los resultados de la investigación en cada una de las etapas por categorías, con el objetivo de conocer las tres situaciones tanto internas, rendimiento y reputación en comunicación de Redes Sociales, de los estudios de caso. Finalmente, el quinto capítulo que se ocupa de enlistar los principales hallazgos de la investigación, las reflexiones respecto del sector de comunicación en Redes Sociales y las instituciones culturales, así como las principales conclusiones respecto a las generalidades de la investigación.

1.6 Limitaciones de la investigación, condiciones ideales y restricciones reales

En la elaboración de esta tesis se han detectado cinco aspectos limitantes fundamentales. Primero, en el caso de los estudios de análisis de Redes Sociales en general una de las limitaciones más importantes recae en que la velocidad con la cual evolucionan tanto los datos, las interfaces de las plataformas, así como las legislaciones respecto al uso y tratamiento de datos personales. Esto se traduce en restricciones de carácter técnico (tratamiento de datos disponibles) como un carácter analítico (restricción en el uso de datos considerados como privados por los prestadores de servicios Google o Facebook y sus API).

La segunda limitación de esta investigación recae en la relativa juventud del objeto a estudiar, si bien las investigaciones en este ámbito son numerosas no existe un marco común de análisis que pueda dar bases sólidas para un modelo metodológico único para abordar el tema de Redes Sociales. Todos los días surgen nuevas formas, herramientas digitales y metodologías para explicar los diversos fenómenos que suceden en las Redes Sociales. Es posible afirmar que la mayor dificultad reside en un objeto de estudio joven que cada día ofrece nuevo vocabulario y nuevas formas de ser entendido.

Ésta al mismo tiempo de ser una limitante resulta una posibilidad en sí misma de plantear distintos aparatos y diseño de análisis.

Tercero, en el caso particular de este análisis existe una dificultad relativa al uso de datos de los distintos equipamientos que dependen de una empresa privada (Facebook y Google) quien gestiona los datos de los usuarios de forma personal y que resguarda la privacidad de los datos generados por las cuentas únicamente a sus titulares. Esta limitación plantea en sí misma un campo de cuestionamiento fértil, referente al uso de datos y los horizontes que marca en el quehacer académico más profundo ya que la protección de datos a nivel institucional es un factor limitante y al mismo tiempo un elemento de estudio que en el contexto actual evoluciona y alcanza numerosas áreas de estudio.

Cuarto, en otro sentido una de las aportaciones más importantes de esta investigación es el acercamiento del uso de las Redes Sociales abordada desde la gestión de la comunicación, es decir, desde un plan de comunicación y no desde acciones de comunicación ajenas a los objetivos centrales de la organización.

Quinto, al comprender a estas nuevas plataformas de comunicación desde su carácter bidireccional una de las partes fundamentales de este binomio son los públicos y su caracterización apagada a volumen de cada uno en relación con la organización, es decir, cuántos de los seguidores son turistas, cuántos son locales y su caracterización particular, este tema es tan amplio y fértil que amerita, capítulo aparte, una investigación únicamente centrada en éstos más allá del panorama general abordado en la presente investigación.

Último, esta investigación tiene en su defecto la ventaja, si bien no recaba los datos de la totalidad de los equipamientos con denominación de patrimonio cultural en Barcelona el enfoque selectivo de los equipamientos permitió realizar observaciones detalladas de los equipamientos que a criterio de esta investigación son los más relevantes.

Hay que señalar que siendo éste un estudio de contexto actual que toma como parcela de investigación los años 2018-2020, permite tener una óptica inmediata de la gestión de la comunicación en estos últimos años, sin embargo, al ritmo que se desarrollan las Redes Sociales digitales haría falta un monitoreo permanente del comportamiento de estas plataformas y la gestión de las organizaciones de carácter patrimonial. Y la aplicación de otras herramientas de medición y de Social Media análisis ajenos a las estadísticas genéricas ofrecidas por las redes permitió explorar las diversas posibilidades que existen actualmente en el campo del análisis de Redes Sociales, sin lastimar los criterios de privacidad de las cuentas o los usuarios.

Esta tesis se ha desarrollado en condiciones con limitación geográfica, sin embargo, el uso de plataformas de análisis online ha permitido analizar y cumplir con los objetivos establecidos, al margen de las limitaciones antes mencionadas. Al elaborarse desde un punto de vista fuera de la organización esta investigación en su limitación engendra la virtud, es decir, permite tener una visión imparcial, con fundamento en cifras de datos ha permitido una perspectiva desde el alejamiento lo más adecuada posible para el análisis.

1.7 Estado de la cuestión

En el marco de las investigaciones que relacionan las organizaciones culturales y las Redes Sociales digitales, los estudios se enfocan en su mayoría al uso y aprovechamiento de equipamientos como museos de arte clásico, moderno y contemporáneo. En este apartado se presenta un breve recorrido por las investigaciones, enfocadas a herramientas digitales para la difusión y comunicación, en el contexto de las organizaciones culturales.

Al hacer una revisión de la literatura es factible dividir los estudios en dos grandes categorías, la primera, que profundiza en el uso de TICS (Tecnologías de la información y comunicación) *in situ* de las organizaciones (por ejemplo: App para dispositivos móviles, *videomapping*, realidad aumentada o guías multimedia, por mencionar algunos), es decir, en la realidad física de los recintos. Y la segunda categoría que se centra en el uso de Redes Sociales digitales como Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Snap Chat, entre otras, para la difusión *ex situ* de los museos y organizaciones culturales, herramientas en las que pretendemos profundizar en la presente investigación. Estas dos vertientes en los estudios tienen en común poner al usuario en el centro, una de las características de la sociedad digital hipermediada (Scolari, 2009).

Estos dos enfoques son paralelos al desarrollo de las nuevas tecnologías digitales y el uso que hacen de ellas las diferentes organizaciones y en muchos de los casos se ven vinculadas, es decir, las organizaciones hacen usos de herramientas *in situ* y *ex situ* para interactuar con sus distintos públicos según sus necesidades y capacidad de gestión.

Por otro lado, estas dos variaciones en las investigaciones se dan en un contexto marcado por la revolución tecnológica y la heterogeneidad de estudios en el campo de las tecnologías digitales (Scolari, 2009) como nuevas formas de comunicación con los públicos. Si entendemos que nos encontramos en una etapa evolutiva de las conversaciones científicas en este campo, podremos ver que las investigaciones se enfocan en casos específicos donde se comprende mejor la complejidad del uso de los nuevos medios digitales aplicados al ámbito museístico y de otros equipamientos culturales.

En *Digital Technologies & the Museum Experience* autores como Hsi, Gammon, (2008), se dan una de las primeras prospecciones del potencial de las tecnologías móviles adaptadas al campo de los museos, a juego con esta obra en *Recoding the Museum* de Parry R. (2007) que da cuenta de las investigaciones que relacionan las tecnologías de la computación en el campo museológico, estas obras dan pie a múltiples exploraciones respecto a las tecnologías digitales.

A este respecto, existen estudios que se focalizan en el uso de alta tecnología de última generación para los museos poniendo al usuario como centro de la comunicación, como los de Cherry y Stein (2013); otros que ponen el énfasis en la interacción, como el de Arends (2011); los que focalizan en la estrategia comunicativa digital como Schweibenz (2011), Stein (2012) y Stack (2013); o explícitamente en la presencia y uso en las plataformas de Redes Sociales, como son los trabajos de Martin (2013) y Tasich (2014).

Otros que destacan la potencialidad de comunicación e interacción sería de alcance universal (Kaplan & Haenlein, 2010). La forma cómo esta relación se vehicula a través de las Redes Sociales (Kidd, 2011) para poder desplegar las potencialidades requiere del conocimiento de las motivaciones y las implicaciones resultantes de los visitantes en línea de los museos (Filippini, Stein & Browman, 2012). Con el tiempo se han ido desgranando especificidades concretas de relación del museo con cada una de las diferentes plataformas de Redes Sociales, como ejemplo, Instagram (Weilenmann, Hillman, & Jungselius, 2013).

Algunas investigaciones que enfatizan especialmente la presencia en Redes Sociales digitales de los museos de arte en España y Catalunya podemos mencionar estudios como Badell, J. (2013), Badell, J.; Rovira, C. (2010), Celaya, J. (2012), Forteza, M. (2012) y Gómez, S. (2012) que concentran sus investigaciones en las Redes Sociales y museos de arte. Y estudios que se enfocan en analizar una red social en especial como Losada-Díaz, J. C.; Capriotti, P. (2015) en su análisis comparativo de presencia en Facebook enfocado en las principales instituciones museísticas internacionales y españolas desde la perspectiva de las relaciones públicas y la comunicación estratégica.

Existen investigaciones como la de Celaya (2012) que pone énfasis en el uso promocional de las Redes Sociales en España, en ella destaca que las instituciones culturales pueden potenciar las Redes Sociales para conversar con los posibles visitantes de un museo; crear, compartir, colaborar, intercambiar, ayudar, etc., en lo que el autor denomina una verdadera esencia de la cultura 2.0 al mismo tiempo señala escasa interacción de las entidades culturales con sus fans y seguidores *on line*.

Para abordar el tema de las Redes Sociales como algo más que un instrumento de promoción es posible destacar investigaciones que se enfocan en Redes Sociales basadas en imágenes como herramienta de comunicación museística, como Weilenmann et al. (2013) titulado *Instagram at the Museum: Communicating the Museum Experience through Social Photo Sharing* este trabajo pone énfasis en el uso de los usuarios de dispositivos móviles y la red Instagram en el marco de exhibiciones en museos y cómo esta red social contribuye a que el visitante comunique su experiencia. O el estudio de Budge K. (2017) titulado *Objects Museum Visitors and Instagram*, dedicado a analizar las imágenes que los visitantes comparten en Instagram en torno a una exhibición en particular, enfocándose a la forma en que procesan y comparten su visita.

En esta misma línea se encuentra el trabajo exploratorio de V. Marcelino y De la Morena (2014), enfocado en el potencial uso de las redes Instagram y Pinterest⁹ en él se destaca que las Redes Sociales que consagran a las imágenes sobre el texto (Pinterest, Instagram, etc.) fueron las de mayor crecimiento en 2013 y realizan una exploración de buenas prácticas señala entre ellos al MOMA, el IMA, Smithsonian, el North Carolina Museum y el Brooklyn Museum de Nueva York. Este último y el Metropolitan resaltan por sus estrategias sociales desde la plataforma Flickr. (Rodá, 2010 en V. Marcelino y De la Morena, 2014).

En el mismo campo de estudios de usos de Redes Sociales e instituciones culturales Marcelino (2015) hace un destacable estudio titulado *Migración de los jóvenes españoles en Redes Sociales, de Tuenti a Facebook y de Facebook a Instagram. La segunda migración*. En éste la autora destaca el interesante fenómeno de la migración de

⁹ Pinterest es una plataforma para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más

usuarios a otras redes y la forma en que estos cambios modifican el uso de las Redes Sociales de las organizaciones.

En el campo general de las nuevas TICS de diversa índole aplicadas a las nuevas visiones de museo destaca extensa investigación de Yáñez (2016). Que desde una óptica amplia aborda y profundiza en los factores determinantes para ejecutar TICs y aplicar estrategias digitales en los museos de Andorra.

Este estudio señala que, a partir del acercamiento del público a los bienes culturales de la mano de las nuevas tecnologías, los museos y organizaciones culturales enriquecen su presencia en las Redes Sociales como un espacio de convergencia natural e inherente. Al mismo tiempo ejemplifican el variado enfoque analítico que se da al uso de Redes Sociales en las distintas instituciones museísticas y culturales. Sin embargo, cabe anotar que en el campo característico de equipamientos con denominación Patrimonio Mundial UNESCO no se encontraron estudios que traten casos específicos.

1.8 Contexto, dimensión turismo cultural y ecosistema digital

La relación de turismo y el patrimonio es un fenómeno de múltiples factores y de intereses complejos dentro del proceso de los discursos de globalización y tecnología y la noción de Ciudad Global¹⁰ (Sassen, 2005). En palabras de autores como Hiriard P. (2013), Toselli (2006), Caldevilla (2019), se trata de un fenómeno de una dualidad positiva-negativa¹¹, según los intereses o las expectativas que se establecen. En palabras de

¹⁰ En inglés Global Cityes, según Sassen (2005) los procesos globales en ciudades cuyos procesos económicos se centran en la hipemobilidad, una existencia de mercados transnacionales intensificados.

¹¹ Pedersen, A. (2005) e Hiriard (2011), Organización Mundial de Turismo, la UNESCO y su Comité del Patrimonio Mundial, así como para sus organismos coadyuvantes como el ICOMOS el ICCROM o la World Monuments Watch, y en diversos ámbitos de investigación académica están plenamente identificados los inconvenientes y aspectos

Monreal (2002) “el turismo no debe ser percibido en sí mismo ni como una panacea respecto a la solución de los problemas del subdesarrollo, ni como una fuerza destructiva que indefectiblemente arrasa con la diversidad y la identidad de los pueblos”

Si bien establecer alguna de esas dos perspectivas no es el propósito de esta tesis, es relevante señalar que una de las dimensiones contextuales de los casos de estudio se delinea en el impacto del turismo cultural¹² en el territorio de Catalunya y por ello un aspecto que se relaciona es el uso de los medios sociales digitales en la gestión de los equipamientos culturales.

Según el Observatorio del Turismo en Barcelona: *ciudad y región 2018*, la arquitectura y la cultura son los aspectos mejor valorados de los visitantes de Barcelona (Generalitat, 2019). En esta misma línea en 2017, Catalunya cerró con 19,1 millones de turistas extranjeros, un 5,5% más que el año anterior (Generalitat, 2017) este incremento constante comparado con años anteriores, sugiere la importancia del turismo cultural dentro del panorama de la industria en Catalunya, como señala la OCDE: "el turismo

negativos que acarrea el turismo, por lo cual la gestión del un turismo cultural sustentable es un proceso que exige, políticas claras, un diálogo permanente con las partes interesadas y una vigilancia constante de los procesos de gestión, Si bien el turismo puede contribuir a los esfuerzos de protección y restauración del patrimonio, generalmente resulta complicado lograr un justo equilibrio entre el beneficio económico y los efectos indeseables. Por otro lado, Richars (2016) afirma en un estudio del turismo en Barcelona: “los residentes de Barcelona siguen considerando el turismo como beneficioso, a pesar del rápido crecimiento del turismo y del aumento de la presión que este ejerce sobre el espacio físico, social y cultural de la ciudad. Esto puede parecer una paradoja para los críticos del turismo, que sostienen que la «masificación», «tematización» y «museificación» de la ciudad están lejos de ser beneficiosas”

¹² Se entiende como Turismo cultural desde la definición propuesta por la UNESCO en su carta de 197 vigente hasta el momento: “El Turismo Cultural es aquella forma de Turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye –para satisfacer sus propios fines– a su mantenimiento y protección. Esta forma de Turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la comunidad humana, debido a los beneficios socio-culturales y económicos que comporta para toda la población implicada. El ICOMOS (Internacional Council of Sites and Monuments) define el turismo cultural, siguiendo las directrices de la WTO, como “un movimiento de personas esencialmente por una motivación cultural, tal como el viaje de estudios, representaciones artísticas, festivales u otros eventos culturales, visitas a lugares y monumentos, folklore, arte o peregrinación” entendiéndose que el concepto esta en permanente construcción, pero para tener un punto de referencia. (Carta del ICOMOS adoptada en Bruselas en 1976)

cultural puede ser asimilado a un potencial de exportación, salvo que no se trata de productos que se exportan, son los consumidores los que se desplazan”.

El caso de Catalunya se inscribe en el contexto actual del turismo, el año 2018 fue declarado Año Europeo del Patrimonio Cultural por los representantes del Consejo y del Parlamento Europeo y 2018- 2019 fue declarado Catalunya Año del Turismo Cultural que en sus palabras se trata de “un reto bidireccional en el cual la cultura potencia la singularidad de los atractivos turísticos culturales; por otra parte, el turismo vela por la sostenibilidad de la cultura”¹³

De esta acción destacan aspectos como la organización de 300 acciones a las que destinará más de 4 millones de euros de presupuesto entre el 2018 y 2019¹⁴ y la generación de etiquetas oficiales para Redes Sociales: #catalunyaexperience, (3.3 millones de publicaciones) #somcultura (54.3 mil publicaciones¹⁵) y #anyturismecultural (1000 publicaciones) y el canal oficial de YouTube Catalunya Experience con 8310 suscriptores.

En Catalunya, el turismo cultural¹⁶ abarca un amplio espectro que cubre más allá de la ciudad de Barcelona, desde conjuntos arqueológicos (Conjunto Arqueológico de Tarraco, Tarragona), obras maestras del patrimonio oral (Fiestas del fuego del solsticio de verano, Pirineos), arte rupestre (Pinturas rupestres del arco mediterráneo, el Cogu, Montblanc), entre otros festivales, fiestas, tradiciones y patrimonio gastronómico y vinícola, siendo la Obra Arquitectónica de Antonio Gaudí una fracción de este amplio panorama.

¹³ Fuente Agencia Catalana de Turismo (2018), consultada en: <http://act.gencat.cat/anyo-del-turismo-cultural/?lang=es>

¹⁴ Ídem

¹⁵ Número de publicaciones según Instagram, consultadas en mayo de 2020.

¹⁶ Agencia Catalana de Turismo op. cit.

El turismo cultural en Catalunya se enfoca a ocho mercados de proximidad y seis mercados ajenos, lo que demanda estrategias de comunicación que se adapten a la diversidad cultural y lingüística de estos mercados, por ello que el fenómeno de evolución tecnológica se ve enmarcado en el cambio del entorno comunicativo del uso de la denominada Web 2.0, O'Reilly define en el año 2004, como la generación de servicios basados en Internet, como Redes Sociales, wikis, entre otras, que no sean ajenas al turismo cultural y cambios en llamada Cultura digital¹⁷.

Según el Informe de actividad Turística en Barcelona 2019, 60,9% del total de turistas con destino a Barcelona Ciudad, han realizado sus reservas utilizando servicios online o por Internet, de ellos el 34,0 % tienen entre 25 a 34 años y de los cinco puntos más visitados del total de turistas asentados en Plaça Catalunya i Passeig de Gràcia¹⁸, además de gastar en actividades de ocio y cultura 17,2 % de su presupuesto.

Las cifras anteriores sirven como indicadores de las tendencias en el uso de medios digitales en la planeación de la visita y por otro lado de la gran importancia para el turismo los equipamientos que se encuentran en el Passeig de Gràcia y sus inmediaciones. De forma más precisa, según el Informe de actividad turística en Barcelona 2018 (*Ilustración 5*), los lugares de interés arquitectónico registran la cifra más alta de preferencia de los turistas, sobre las cifras de museos y colecciones (Generalitat, 2019), lo que llama a reflexionar acerca de la relevancia de estos equipamientos no sólo

¹⁷ En términos de Derrick de Kerckhove, este término se refiere a las modificaciones que producen las nuevas tecnologías, específicamente las tecnologías de la comunicación y el Internet se han integrado en la vida cotidiana, a través de un sistema global donde existe una relativa facilidad de interacción entre individuos.

¹⁸ Según el motivo de viaje, Fuente 2018-2019: Encuesta de perfil y hábitos de los turistas en Destino Barcelona 2018-2019. Observatori del Turisme a Barcelona: ciutat i regió, cifras de una muestra total de · Muestra total: 21.832 entrevistas realizadas durante 2028.

como su papel de punto de referencia para el turismo sino de las particularidades que esto revela para otros aspectos incluido en comunicacional.

Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city	
Visitants als llocs d'interès de Barcelona ciutat Visitantes a los lugares de interés de Barcelona ciudad Places of interest in Barcelona city visitors	2018
Museus i col·leccions Museos y colecciones Museums and collections	11.680.228
Centres d'exposicions Centros de exposiciones Exhibition centers	2.775.903
Espais de lleure Espacios de ocio Leisure areas	1.027.532
Transports singulars Transportes singulares Non common transport	4.473.178
Total Espais d'Interès Arquitectònic Espacios de interés arquitectónico Architectural interest areas	13.447.463
Total amb dades disponibles Total con datos disponibles Total with available data	33.404.304

Font: Institut de Cultura de Barcelona de l'Ajuntament de Barcelona i els equipaments / Fuente: Institut de Cultura de Barcelona del Ayuntamiento de Barcelona y los equipamientos / Source: Institut de Cultura de Barcelona of Barcelona City Council and the facilities themselves

Il·lustración 5 Lugares de interés en Barcelona 2018. Fuente Generalitat 2019

A propósito de lo anterior, según *World Tourism Organization (UNWTO)* afirma, que el futuro digital de las organizaciones culturales está en incluir a las nuevas tecnologías de la información:

La nueva tecnología puede apoyar el desarrollo de experiencias interesantes relacionadas con el patrimonio tangible e intangible, así como con la cultura contemporánea. Distintos informes muestran que varios destinos ya están empleando muchos medios nuevos para distribuir información o mejorar la experiencia del visitante. En el futuro, es probable que estos desarrollos se vuelvan aún más importantes, a medida que aumenta el acceso a las tecnologías de comunicación entre los consumidores y esas tecnologías continúan volviéndose más poderosas.

Los destinos deben examinar el potencial de utilizar la información disponible para los gobiernos (nacionales, regionales y locales) para crear nuevos portales de información o aplicaciones que permitirán a los visitantes acceder a datos más ricos. También se deben explorar las posibilidades de mejorar la interpretación de los bienes culturales a través de la realidad aumentada y otras técnicas¹⁹. (UNWTO, 2018).

¹⁹ Según el original en inglés: "New technology can support the development of engaging experiences related to tangible and intangible heritage as well as contemporary culture. This report shows that a number of destinations are already employing many new means of distributing information or enhancing the visitor experience. In future these developments are likely to become even more important, as access to communication technologies among consumers increases and those technologies continue to become more powerful. Destinations should examine the potential to utilize the information available to governments (national, regional and local) to create new information portals or

En este escenario los equipamientos culturales como institución híbrida tiene como reto atender a sus objetivos con todos los públicos, ya sean turistas o no turistas para crear contenidos didácticos e interactivos de cara a las nuevas necesidades de los medios digitales.

En este sentido los equipamientos culturales se han esforzado por tener presencia online en diversas plataformas digitales como lo demuestran los estudios de Jensen (2013), Lozada-Díaz y Capriotti (2015), Marcelino (2014), Satta (2016), Budge (2018), Tenorio et al. (2017), esto señala la idea de que los medios digitales representan un activo de la gestión de la organización a nivel de marketing, comunicación social y como reforzadores de las expectativas de los posibles visitantes antes, durante y posterior a su visita, además de los visitantes únicamente digitales.

En este contexto, Internet es el entorno que facilita la proliferación de la información (Scolari, 2009). Esto habla de cómo el entorno comunicativo ha mutado, del sistema tradicional de emisión a un nuevo entorno de prosumidores, según Toffer (1971), se trata de usuarios que al mismo tiempo que consumen información producen, comparten y valoran los contenidos tendencia comportamiento que Scolari (et al., 2017) han denominado como la generación de competencias mediáticas.²⁰

applications that will allow visitors to access richer data. The possibilities of enhancing the interpretation of cultural assets through augmented reality and other techniques should also be explored”

²⁰ Término desarrollado ampliamente por Carlos A. Scolari, et al en el estudio Transmedialiteracy, H2020 Research and Innovation Actions. Que se refiere a las habilidades que se generan a partir del uso de nuevos medios como la de saciar la necesidad de conocimiento, hacer, compartir fotos, coordinar diferentes niveles de comunicación y construir una identidad en un entorno virtual.

De forma puntual según el plan estratégico de turismo de Catalunya 2018-2022²¹ de los asuntos considerados como categorías motoras se encuentran aspectos relacionados con potenciar los servicios y el diseño en marketing, aspecto que impacta indirectamente a las acciones y planes de comunicación digital de los distintos agentes implicados en el turismo, en general y el turismo cultural, en particular.

El patrimonio como señala Martínez (2008), desde el enfoque novedoso del territorio y el patrimonio se ha convertido en el ámbito de actuación preferente como instrumentos de diferenciación y caracterización, para poner en valor en acciones económico y políticas como elementos de promoción turística. recursos o productos.

En el caso de equipamientos culturales como museos, edificios de valor patrimonial, bibliotecas, espacios de memoria, entre otros, se han integrado como instrumentos de promoción de un territorio paulatinamente a las nuevas dinámicas de comunicación y las pautas de las nuevas competencias mediáticas de sus públicos y la comprensión de un entorno global de los públicos. Ya sea mediante la apertura de perfiles oficiales en Redes Sociales para generar interacción con sus usuarios o la generación de apps para facilitar y enriquecer los recorridos, las organizaciones culturales aplican diferentes escalas comunicativas que van desde acciones aisladas a la aplicación conceptualizada de objetivos a nivel de comunicación digital en un plan de digital (Network of European Museum Organisations: 2014).

²¹ Disponible en: http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/coneixement_i_planificacio/documents/arxius/Pla-estrategic-de-turisme-de-Catalunya-2018-2022_es.pdf

Según distintas perspectivas académicas, el enfoque desde la comunicación y las tecnologías de la información es una perspectiva que como organización activa, abierta y accesible se debe abordar desde la gestión de equipamientos.²² Mientras que, en el ámbito del Patrimonio Mundial la UNESCO (2018) destaca: La construcción de sociedades de conocimiento, a través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), donde caben las Redes Sociales, el entendimiento es:

Mejorar las competencias de las comunidades locales aumentando el acceso, la preservación y el intercambio de información y conocimiento en todos sus ámbitos de competencia. Las sociedades del conocimiento deben apoyarse en cuatro pilares: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística. La Organización reconoce el potencial de Internet para fomentar un desarrollo humano sostenible, construir sociedades del conocimiento inclusivas y mejorar la libre circulación de la información y las ideas en el mundo. (UNESCO, 2018).

Con esta perspectiva se pone en relieve la relación de las organizaciones culturales con el uso de los medios digitales, y cómo éste cada vez más necesario desde múltiples puntos de gestión. También pone acento en aspectos relativos a la comunicación y la participación como: la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, el respeto a la diversidad cultural y lingüística. Aspectos clave a tomar en cuenta en la gestión de comunicación digital de organizaciones gestoras de patrimonio.

En el caso concreto de las organizaciones culturales en Europa, y en particular en el caso de Catalunya las que enfrentan a múltiples retos dentro del nuevo ecosistema digital, dos de ellos son: el turismo cultural y su relación con los flujos de información

²² Según Gary Edson Director general, Museum of Texas Tech University, Lubbock, Texas, La institución museística debe mostrarse socialmente activa, accesible, sistemática (en la conservación de sus colecciones), profesional, informativa, aunque sus métodos de gestión sean considerados cada vez más obsoletos. Para aceptar nuevos retos, los museos necesitan comprender y aplicar los principios de dirección y gestión de empresas provenientes de estudios recientes y las “mejores prácticas” del sector público y de los medios empresariales en una amplia gama de disciplinas: economía, derecho, psicología, sociología, tecnologías de la información y de la comunicación, construcción.

digital y, el balance que tendría que existir entre la difusión del patrimonio y la comunicación comercial en los canales digitales²³.

1.9 Contexto, dimensión equipamientos y ecosistema digital

Los equipamientos culturales se han integrado a los nuevos medios digitales, adaptándolos a su discurso, recursos humanos, recursos técnicos y objetivos estratégicos. De entre ellos destacan algunos museos, quienes han mostrado objetivos concretos dirigidos a la gestión de medios digitales en su plan de gestión estratégico global y que a nivel de presencia se pueden señalar como ejemplos de referencia en la integración de rrss en el sector de patrimonio cultural.

Una de las instituciones pioneras en la objetivación de estrategia en medios digitales es el Museo TATE, Reino Unido, éste ha considerado el ámbito digital como un músculo para lograr sus objetivos como organización. Dentro de las prioridades organizacionales el museo TATE (*Ilustración 6*) considera la promoción de un crecimiento digital y compromiso (*engagement*²⁴), la creación de experiencias gratificantes y la apertura o bienvenida a diversas audiencias²⁵. Estos tres aspectos clave que engloban la importancia del mundo digital en la captación de nuevos públicos y de la creación de experiencias gratificantes.

²³ Carreras M. C. Señala en *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos*, señala los retos de la institución cultural en un contexto cada vez más competitivo y señala la necesidad de adaptarse a un mercado global y al mismo tiempo la necesidad de mejora de contenidos culturales.

²⁴ Según el Centro de Terminología catalana, este término se refiere en el marco de la comunicación y el marketing: al vínculo de fidelidad que un usuario o comunidad establecen con una marca determinada como consecuencia de la experiencia positiva que les genera interactuar y, en general, de la afinidad que sienten, que es promovida por la misma marca mediante acciones en las plataformas digitales. Consultado en: <https://www.termcat.cat/ca/cercaterm/engagement?type=basic>

²⁵ Información disponible en <https://www.tate.org.uk/>

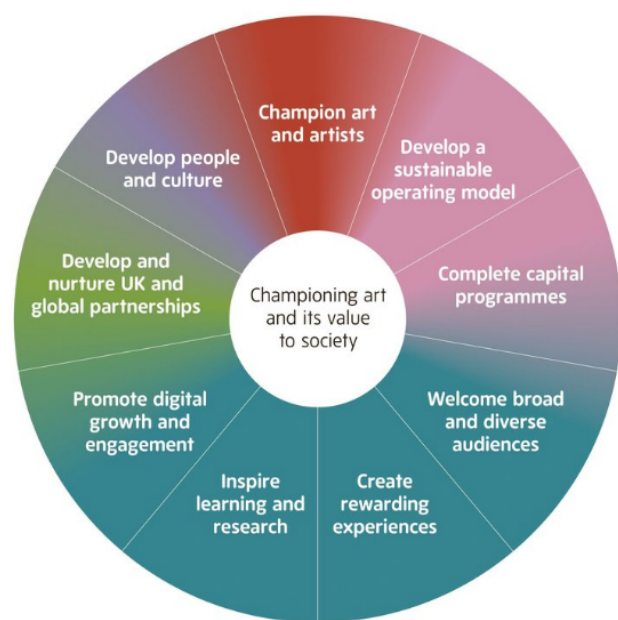


Ilustración 6 Prioridades estratégicas, TATE, 2018, disponible en <https://www.tate.org.uk>

Otros ejemplos de esta integración son los siguientes. Hasta 2019 bajo los criterios de volumen de seguidores, volumen de *likes* (me gusta) en publicaciones, actividad en sus perfiles y uso de otros recursos utilizados en Instagram²⁶ destacan algunos ejemplos a nivel España como: El museo Nacional del Prado, @museoprado (735 mil seguidores²⁷), que entre sus acciones de comunicación digital más activas se destacan las transmisiones en vivo por Instagram durante 2018, otro ejemplo, es el museo Reina Sofía, @museoreinafofia (308 mil seguidores). En América Latina, la galería virtual y videos en esta misma red social del Museo Universitario de Arte Contemporáneo, México,

²⁶ Los ejemplos se basan en la red social donde presentan mayor actividad que en este caso es Instagram, sin embargo, estos ejemplos también cuentan con cuentas con actividad en Twitter y YouTube, sin embargo, hasta el momento de este estudio la red de mayor actividad es Instagram.

²⁷ Datos de Instagram oficial consultada 12 marzo 2019 disponibles en <https://www.instagram.com/>

@muac_unam (224 mil seguidores) o el Museo Frida Kahlo, Casa Azul, México, @museofridakalo (194 mil seguidores).

En esta misma red social otros museos de gran impacto a nivel mediático son: La National Galery (Londres) con 1.6 millones de seguidores, Louvre (Paris) 4 millones de seguidores, The Met, (New York) 3.7 millones de seguidores, Guggenheim (New York 2.5 millones y Bilbao 582 mil seguidores).

A nivel Catalunya destaca la estrategia de El Museo Nacional de Arte de Catalunya con una presencia en Redes Sociales y en proyectos como Google Arts & Culture, un sitio web de libre acceso del Instituto Cultural de Google, que presenta una recopilación de imágenes en alta resolución de obras de arte expuestas en varios museos del mundo. A nivel de gestión en su plan estratégico 2017 se destaca un apartado específico de Estrategia Digital donde se señalan estrategias en ocho ámbitos como: web, colección digital, Redes Sociales blogs, móvil, plataformas interactivas, entre otros.²⁸

Sí bien los equipamientos que más destacan son los museos de arte, equipamientos de otro tipo como los que son patrimonio arquitectónico también se han integrado a Redes Sociales digitales algunos ejemplos: En Europa, La Catedral de Nortedame (@notredamedeparis), París cuenta con un perfil en Instagram con 88.2 mil seguidores o la Biblioteca Nacional de Francia (@labnf) con 67,9 mil seguidores.

²⁸ Estrategia 2017, Museo Nacional de Arte de Catalunya: consultada 2 marzo 2018, https://www.museunacional.cat/sites/default/files/estrategia_2017_cast.pdf

En Catalunya los equipamientos patrimonio arquitectónico tienen presencia en distintos canales, algunos ejemplos son: La Basílica de la Sagrada Familia, Parque Güell, Casa de Punxes, Casa de la Música Catalana y Hospital de Sant Paul, equipamientos que además de contar con perfiles verificados en Instagram cuentan con perfiles en Twitter y YouTube con una actividad regular.

En este mismo campo existen otros proyectos a nivel digital que integran el patrimonio cultural como Google Arts project and Culture, proyecto de colaboración con algunas de las instituciones de arte alrededor del mundo donde los usuarios pueden descubrir y contemplar obras de arte online con todo lujo de detalles gracias a imágenes de alta resolución, así como hacer un recorrido virtual por las galerías en las que se encuentran y contenidos digitales como reportajes y colecciones, por ejemplo en este proyecto podemos realizar recorridos virtuales por Parc Güell²⁹.

Desde su surgimiento primero en 2011 se lanzó Google Art Project, que luego fue reemplazado por el Google Cultural Institute creado a fines de 2012. En 2014, se presentó a la sección "Street Art", mientras que las colecciones comenzaron a estructurarse en torno a tres áreas: Arte, Historia y Lugares.

En los últimos años se ha sumado una numerosa variedad de instituciones, grandes y pequeñas, desde museos de arte hasta emplazamientos artísticos menos tradicionales. Algunos ejemplos de los que se puede encontrar es la colección de la Casa Blanca en Washington D.C., el Museo de Arte Islámico de Qatar, la colección de Arte Urbano de São Paulo en Brasil o el Museo de Orsay de París en Francia, el Tesoro nacional de Japón

²⁹ Acceso a recorrido virtual disponible en Google Arts project consultada 12 de mayo 2019: <https://artsandculture.google.com/search?q=Parc+Guell>

de Hideyori Kano, de la India el Tríptico de Santiniketan en las paredes de la Galería Nacional de Arte Moderno de Nueva Delhi.

Este proyecto además de ser un apoyo didáctico y de enseñanza artística al tener la función apoyada en Google Maps de localización por proximidad ofrece una gran herramienta para el conocimiento de las áreas culturales, artísticas o patrimoniales cercanas a un emplazamiento. Mientras que en un nivel enfocado a los visitantes turísticos se ofrecen proyectos editoriales completos, que reúnen a varios socios por iniciativa de Google, en el que destacan las regiones del mundo y países que ofrecen atractivos turísticos y artísticos particulares.

Estos proyectos destacan temáticas asociadas a los atractivos en temas (cultura latina en los EE. UU., Moda e historia, el papel de la mujer en la cultura o el arte callejero), lugares emblemáticos (Guggenheim Museum o Castillos del Loira), aspectos más destacados de la historia (primera y segunda guerra mundial, caída del telón de acero), incluso países o regiones del mundo con atractivos culturales o artísticos particulares (Andalucía, Portugal, India, Pakistán, entre otros).

El proyecto de Google enfocado en la conservación, difusión y acercamiento digital de la cultura, arte y patrimonio tiene sus fortalezas en algunas particularidades que ofrece en sus acciones de partenariado tales como proporcionar herramientas (hardware de captura UHD, 360 °...) y tecnologías (Sistema de gestión de colecciones, comentarios de audio, narración de historias...), sus socios son responsables de producir e integrar contenido a voluntad. Una vez que el archivo se editorializa, Google lo publica en el sitio web de *Google Arts & Culture* y en la aplicación móvil del mismo nombre. Al igual que

con todo el contenido publicado en la plataforma, es posible integrar los elementos en el sitio web del socio mediante la inserción (como un reproductor de YouTube), en *Chromecast*, en el fondo de pantalla de Chrome, en *Google Now* para usuarios móviles del socio, pero también en el contenido de *CardBoard*.

Según Eurostat (2019) a principios de 2017, más de cuatro quintas partes (84 %) de todos los particulares en la EU-28 de entre 16 y 74 años utilizaron Internet. En 2017, casi tres cuartas partes (72 %) de las personas de la EU-28 accedieron a Internet diariamente y un 8 % adicional utilizó Internet al menos una vez a la semana (pero no a diario). Por tanto, un 80 % de ciudadanos fueron usuarios regulares (al menos semanalmente) de Internet. Mientras, cifras globales de la *Internacional Communication Unión* (ITU) entre 2005 y 2019 el uso de Internet se ha incrementado en un 30% de forma global (ITU,2020).

Estas cifras demuestran, por un lado, la tendencia del uso cotidiano de Internet y, por otra parte, el incremento de usuarios de Internet 2015 a 2019 (ITU,2019), es indicador prospectivo del aumento de usuarios que se puede esperar en los próximos cinco años, lo que se traduce en la imperante necesidad de las organizaciones por tener un plan para comunicarse a través de los medios digitales de forma consciente y congruente con sus objetivos de comunicación globales.

En lo que respecta al uso de las Redes Sociales, según el informe anual 2018 de Global Web Index el 97% ha visitado o usado una red social en el último mes, y el 80% ha interactuado o contribuido a una de ellas. De hecho, el tiempo invertido en Redes

Sociales ha crecido hasta alcanzar una hora y 53 minutos al día en 2017. Cifra que según los datos de este mismo estudio va en incremento.

Estas cifras son un síntoma de la importancia que la comunicación digital tomará en la próxima década para las organizaciones en general y las organizaciones culturales y museísticas en particular, a medida que estos números aumenten, las organizaciones tendrán una necesidad imperativa de conocer las lógicas de las plataformas digitales y adecuar su comunicación a ellas, así la evolución de los perfiles profesionales requeridos para las tareas ejecutivas de estos medios. Un ejemplo de ello lo muestra la encuesta de participación cultural 2018, presentado en 2019 en Catalunya que registra que un 86% de los encuestados ha utilizado Internet para realizar consultas respecto a actividades museísticas.

En suma, el contexto de la difusión cultural parte desde aspectos cotidianos en la actividad en Redes Sociales hasta la complejidad de involucrarse con proyectos como el de Google Cultural Institute. Estas son algunas de las múltiples alternativas en las que se traduce el aprovechamiento de medios digitales en las distintas variantes de organizaciones culturales.

1.10 Contexto institucional, Patrimonio Mundial UNESCO, Redes Sociales y preservación digital

La UNESCO entre sus múltiples labores tiene la tarea de establecer los criterios claros y unificados entre todos los países para salvaguardar las expresiones culturales y los espacios naturales más importantes del mundo. Existen informes y textos legislativos que ha aprobado, hasta 2020, de los cuales la UNESCO existe una preocupación por el

desarrollo digital a nivel educativo y pedagógico³⁰ sin embargo de las rrs existe una visión general acerca de la importancia de aplicarlas en museos y equipamientos, sin ser un análisis pormenorizado y orientado a perspectivas concretas respecto al uso de RRSS para los bienes Patrimonio de la Humanidad o de equipamientos con esta denominación.

Uno de los textos que toma en cuenta el uso de RRSS es una declaración de la UNESCO sobre la preservación del patrimonio digital del 2003, en esta carta se destacan elementos fundamentales de la importancia del patrimonio digital que define como:

El patrimonio digital consiste en recursos únicos que son fruto del saber o la expresión de los seres humanos. Comprende recursos de carácter cultural, educativo, científico o administrativo e información técnica, jurídica, médica y de otras clases, que se generan directamente en formato digital o se convierten a éste a partir de material analógico ya existente. Los productos ‘de origen digital’ no existen en otro formato que el electrónico

Los objetos digitales pueden ser textos, bases de datos, imágenes fijas o en movimiento, grabaciones sonoras, material Gráfico, programas informáticos o páginas Web, entre otros muchos formatos posibles dentro de un vasto repertorio de diversidad creciente. A menudo son efímeros, y su conservación requiere un trabajo específico en este sentido en los procesos de producción, mantenimiento y gestión. Muchos de esos recursos revisten valor e importancia duraderos, y constituyen por ello un patrimonio digno de protección y conservación en beneficio de las generaciones actuales y futuras. Este legado en constante aumento puede existir en cualquier lengua, cualquier lugar del mundo y cualquier campo de la expresión o el saber humanos. (UNESCO, 2003, art. 1)

³⁰ Algunos de estos documentos son el: World trends in freedom of expression and media development: special digital focus 2015, New literacy and teacher learning: professional development and the digital turn 2016.

Este documento tiene relevancia en el contexto de la cultura digital ya que distingue claramente el patrimonio de origen digital y por otro lado la importancia de una gestión y mantenimiento específico debido en muchos casos a su carácter efímero. En 2002 el Comité del Patrimonio Mundial, en el 30 aniversario de la Convención, aprobó la Declaración de Budapest sobre el Patrimonio Mundial en el que se ratifica el texto de la Convención. En el punto 3e se afirma desde el Comité del Patrimonio Mundial, que: “promoveremos el Patrimonio Mundial a través de estrategias de comunicación, educación, investigación, formación y sensibilización del público”

Mientras que en el punto 4a se especifica como uno de los objetivos el de: “fomentar, mediante la Comunicación, el conocimiento que el público tiene del patrimonio mundial, el apoyo a la acción en favor de éste y su participación en la misma” (UNESCO, 2012)

En 2007 el Comité de Patrimonio Mundial en Christchurch, Nueva Zelanda, añade una quinta “C” a uno de los apartados donde se menciona a la comunicación (para Comunidades) reconociendo el hecho de que credibilidad, conservación, capacidades, y comunicación están estrechamente relacionadas con las comunidades locales. Sin especificar o profundizar a qué tipo de comunicación se refiere o si hay influencia importante de los medios digitales en Internet.

Mientras en 2005, en la adopción de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de octubre de 2005, se habla de: contribuirá a medir potenciales avances en la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales en el entorno digital, este documento parece centrar la

noción de importante para el desarrollo y sostenibilidad de los medios digitales (en general).

En la carpeta de información sobre el patrimonio mundial 2008, se señala en su apartado titulado *Informar al Público*, de las acciones en medios de comunicación en su mayoría medios tradicionales como: series de TV y compilaciones en DVD. En lo que respecta a medios digitales resaltan la administración de la página web³¹ y del banco de imágenes digitales accesibles vía Internet. En lo correspondiente a las Redes Sociales como canales de comunicación no se hace ningún señalamiento o mención de uso.

Otros organismos dependientes de la UNESCO, como el caso de ICOMOS³², Consejo Internacional de Monumentos y Sitios, tiene como punto en su programa de tareas: “Sensibilizar al público para la protección del patrimonio a través de los medios de comunicación y de la celebración de la *Jornada Internacional sobre los Monumentos y los Sitios Histórico-Artísticos*. De igual manera no hace mención de los canales digitales o de los nuevos medios.

Sin embargo, en Nueva Carta de Atenas 2003. La visión de las ciudades en el siglo XXI del Consejo Europeo de Urbanista, se señalan varios aspectos relacionados con el aprovechamiento de nuevas tecnologías (donde podemos ubicar a los nuevos medios de comunicación) como parte importante del desarrollo de cara al s. XXI. En este documento se menciona que el alto grado de conectividad en diferentes niveles

31 Página Web del patrimonio mundial: <https://fr.unesco.org/>

32 La carta Internacional para el Turismo Cultural del ICOMOS, en 1999 adjuntaba que la globalización desafiaba los esfuerzos por preservar la variedad y el patrimonio culturales, pidiendo a todas las comunidades directamente afectadas que se responsabilizaran de su gestión de acuerdo a la normativa internacional.

constituirá un importante activo de las ciudades. Y utilizarlos para capitalizar los atributos culturales y naturales de las ciudades, gestionar su carácter histórico, y promover su singularidad y diversidad, será una ventaja notable.

Como se expresa en estos documentos, se entiende que el trabajo de Comunicación es necesario para la visibilidad del patrimonio y para la participación del público. Y que las estrategias de comunicación pueden abarcar tanto los medios tradicionales y los nuevos medios digitales para acercar a los ciudadanos a los bienes culturales.

Ciertamente esta generalización y ambigüedad en los textos da paso a dos reflexiones, por un lado la positiva eventualidad de considerar como canales potenciales a todos los medios existentes y por otro lado, la negativa ambigüedad de no precisar o profundizar en la importancia u obligación del diseño de un plan global de comunicación que distinga todos los pasos a seguir al estar en estos nuevos medios digitales o de los propósitos que se persiguen al tener presencia en dichos medios o bien la de generar un estudio de buenas prácticas que orienten a las organizaciones más pequeñas sobre posibles tácticas en la gestión de la comunicación digital.

A estas dos reflexiones se puede agregar que se echa en falta la creación de un documento más preciso que hagan un acercamiento respecto a cómo se deben aprovechar estos nuevos canales digitales en miras de lo que autores como Herreros (2013) denominan una Organización inteligente, que según este autor a propósito de la comunicación en museos:

El éxito de la comunicación digital exige cambios importantes que afectan a todas las áreas de una institución: la dirección en primer lugar, la gestión, estrategia,

tecnología, organización, equipos de trabajo, etc. Contamos con modelos teóricos y estudios de casos que acortan la transición hacia la adopción de hábitos de trabajo colectivo vertebrados por la inteligencia de datos. El éxito de la comunicación cultural en los museos es sólo la punta del iceberg de cambios planificados en los hábitos organizativos. (Herreros, 2013)

La idea de una Organización inteligente en el ámbito concreto de los equipamientos se ha desarrollado con mucha más precisión al contexto de los últimos cinco años, dando importancia a la estrategia en la comunicación digital. Sin bien la UNESCO ha señalado la importancia de la construcción de sociedades de conocimiento no se ha concretado en un plan estratégico con sugerencias globales para que los espacios patrimoniales puedan tener un marco general de actuación en relación a la presencia y uso de las Redes Sociales. En el caso concreto de la gestión de bienes considerados patrimoniales o bien una revisión de casos de buenas prácticas documentado hasta el año 2018.

Desde el punto de vista de la participación social, la gestión de la comunicación en medios digitales apoya el derecho a participar en la vida cultural, consagrado por la Declaración Universal de Derechos Humanos, que en su Artículo 27 proclama lo siguiente: “Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten”. Además, en el Artículo 15.1.a del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales se pide a los Estados que reconozcan el derecho de toda persona a participar en la vida cultural.

La “participación cultural”³³ basada en opciones” o “participación cultural discrecional” desempeña un papel clave en el desarrollo de las capacidades de los individuos, al ponerlos en contacto y facilitar la producción de una rica y diversificada serie de expresiones y recursos culturales. Así la integración de la comunicación digital, contribuye al desarrollo del pensamiento crítico y alimenta un proceso de aprendizaje continuo de la creatividad y la diversidad cultural por medios democráticos.

Además, al facilitar a las personas la posibilidad de expresar y compartir sus experiencias sobre lo que es significativo para ellas, la participación cultural desemboca en una construcción y transmisión permanentes de valores individuales y colectivos que influyen en la forma de expresarse de los individuos, así como en su manera de entender la diversidad y adaptarse a los cambios, tanto individual como colectivamente dentro del marco de inclusión de los medios digitales.

Según la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) en su apartado Comunicación:

Internet, está transformando muy considerablemente las formas de acceso, creación, producción y difusión de las ideas y contenidos culturales. Su difusión y uso efectivo tienen en este sentido repercusiones importantes tanto en lo que respecta a las posibilidades de acceso a la vida cultural, particularmente entre la población más joven que debe poder adueñarse de estas nuevas formas y posibilidades de participación y creación y contribuir a su desarrollo futuro, como a las oportunidades de los creadores y emprendedores culturales de difundir sus obras, productos, servicios y actividades.

³³ Comprende tanto las prácticas que implican un consumo de bienes y servicios culturales como las actividades culturales realizadas en el seno de las comunidades que reflejan la calidad de su modo de vida, sus tradiciones y creencias. Comprende la asistencia a eventos de pago o gratuitos como ir a ver una película o asistir a un concierto, y también las actividades culturales no formales como la participación en eventos culturales comunitarios y en la producción artística de aficionados, o incluso actividades de la vida diaria como la lectura de un libro. Abarca las conductas culturales activas y pasivas, incluyendo así tanto a las personas que escuchan un concierto como a las que practican la música. Tomado de Marco de Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO 2009.

Y se agrega en el apartado *Patrimonio*, de este mismo documento, la importancia de una gestión correcta del potencial de desarrollo del patrimonio cultural donde se exige un enfoque que haga hincapié en la sostenibilidad. A su vez, señalan, la sostenibilidad requiere encontrar el justo equilibrio entre sacar provecho del patrimonio cultural hoy y preservar su “riqueza frágil” para las generaciones futuras. Visión que también se alcanza con una correcta gestión de la comunicación en medios digitales.

Para 2012 el informe de las TIC realizado por el Instituto para las tecnologías de la Información y Educación (Boiko, 2012) señala algunas competencias generales y competencias específicas que los educadores de los museos deberían tener, entre ellas destaca:

- Utilizar las TIC en la organización comunicativa del museo en los proyectos educativos sociales y culturales.
- Utilizar la comprensión de la sociedad de la información, las TIC y las áreas de su aplicación para el desenvolvimiento de niños y adultos en el diseño de actividades relevantes de educación del museo.

Mientras en 2013³⁴, dos estudios de expertos independientes, en colaboración con el ICOM y la UNESCO, se señala dos aspectos de suma importancia en el campo de la comunicación de los museos en el contexto de nuevas tecnologías de la información, por un lado se señala el cambio en la estructura colaborativa, pues se señala que con mayor frecuencia los museos tienen recursos humanos enfocados a la promoción de cara a los públicos y que existe una “presencia cada vez mayor en la

³⁴ Estudio Preliminar Sobre Los Aspectos Técnicos, Jurídicos Y Museológicos Relativos A La Conveniencia De Contar Con Un Instrumento Normativo Acerca De La Protección Y Promoción De Los Museos Y Colecciones, Disponible En: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219901_spa?Posinset=1&Queryid=95e64ec1-5537-438c-B42f-554bfb213ae7

esfera social, ya que actúan como plataformas de debate, abordan complejas cuestiones sociales y alientan la participación pública” (UNESCO, 2013). Mientras que, en aspecto de la Social Media, señala:

La circulación de la información ha evolucionado de forma drástica con el desarrollo de Internet y las Redes Sociales, alentando a los museos a invertir en herramientas de comunicación y programas interactivos para responder al nuevo público en la web. (Unesco 2013).

Este documento pone en evidencia la postura de los expertos acerca de la importancia de las nuevas dinámicas mundiales de comunicación y de que éstas pueden tener repercusiones en las instituciones culturales y del patrimonio. Además, ofrece una visión de los niveles de participación cultural y de comunicación del patrimonio están, por consiguiente, sólidamente vinculados al desarrollo de las estrategias de comunicación que posibiliten el entendimiento y acercamiento con el patrimonio.

En los años recientes ICOMOS en 2018 elaboró el Manual de Redes Sociales para para los comités del ICOM³⁵, un documento que ejemplifica un nivel estratégico y corporativo del manejo de Redes Sociales, que considera aspectos generales y específicos dentro del uso de estas plataformas. En él se sintetizan aspectos como la descripción de Redes Sociales, tipos de campaña, directivas para creación de contenidos y cobertura de eventos. Un documento que por sus características es un ejemplo del deber hacer a nivel de gestión de Redes Sociales.

³⁵ Documento disponible en: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/10/Social-media-guidelinesES.pdf>

1.11 Sumario del capítulo

CAP.

I

Se trata de una investigación de carácter exploratorio mixto (cualitativo y cuantitativo), su objeto es analizar el uso de Redes Sociales digitales en equipamientos culturales en Barcelona.

La investigación se enfoca en tres estudios de caso de equipamientos patrimonio arquitectónico en Barcelona:

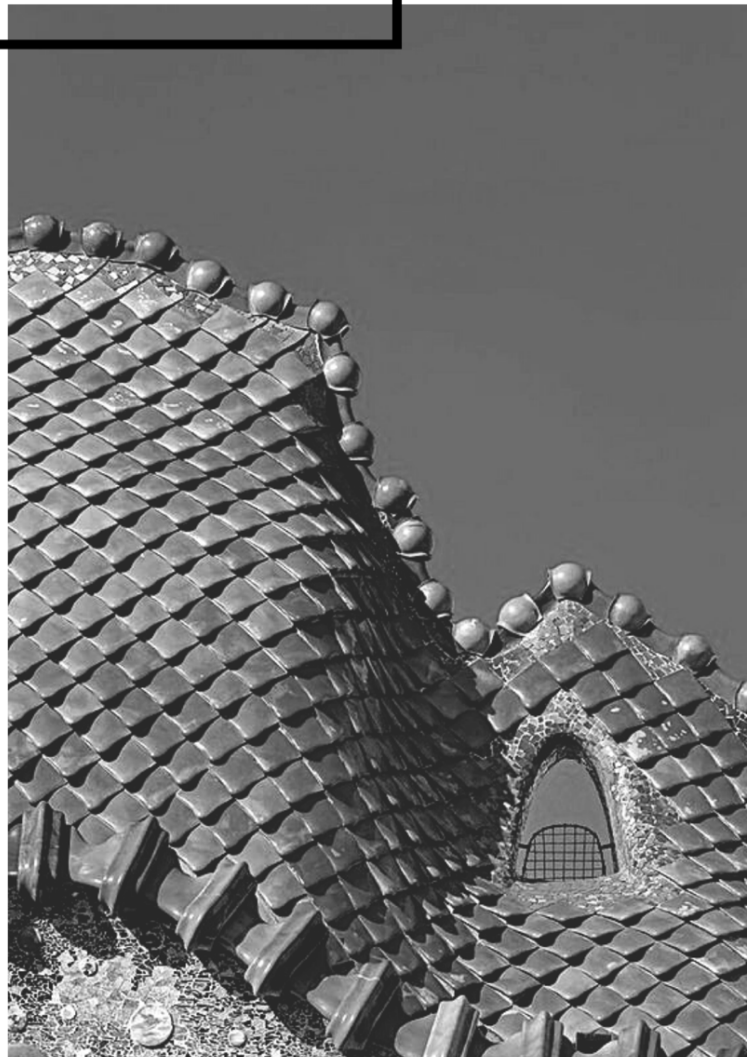
Casa Vicens, Casa Milla "La Pedrera y Casa Batlló.

De las investigaciones desarrolladas en este campo, la mayoría se enfocan en el uso de Redes Sociales en museos de arte y ciencias.

Los tres casos de estudio analizados se desarrollan en tres dimensiones contextuales: medios de comunicación digitales, turismo cultural y patrimonio mundial.

Las principales limitaciones de la investigación se traducen en restricciones a nivel de acceso y uso de datos digitales.

CAPÍTULO II
MARCO CONCEPTUAL



2.1 Nuevos medios, de medios a hipermediaciones

Autores como Chistakis y Fowler (2010) señalan que Internet ha introducido cuatro cambios fundamentales, que determinan las características de las Redes Sociales virtuales: enormidad (capacidad para llegar a un gran número de personas), comunidad (posibilidad de realizar esfuerzos colectivos), especificidad en la construcción de vínculos y virtualidad (identidad virtual). A esta visión debemos sumar la perspectiva de Williams (1992) que a través de una revisión histórica de los medios de comunicación afirma que las comunicaciones son siempre una forma de relación social, y los sistemas de comunicaciones deben considerarse siempre instituciones sociales.

Con todo ello se ha de entender que los cambios en las tecnologías de la comunicación tienen una relación inherente con las dinámicas sociales y por tanto todos los actores sociales, organizaciones económicas, culturales y sujetos tienen un papel dentro de ellas. De ahí la importancia de ver a la comunicación de las organizaciones encargadas de preservar el patrimonio cultural como partícipes de estas relaciones sociales dentro de las dinámicas de comunicación digital.

Desde la gestión de los equipamientos culturales es necesario implementar una visión cercana a los nuevos procesos de comunicación, ya sea de equipamientos con una gestión privada o aquellas que depende de una estructura gubernamental que, por lo general, se adaptan a la forma de gestión del órgano rector. Y con ello, les incumbe seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas comunicacionales vigentes de dicho órgano.

Como se plantea en los apartados siguientes son las organizaciones culturales, los públicos y las tecnologías de la comunicación los componentes principales de esta investigación, sin embargo, existen precisiones teóricas que hemos de revisar referentes al vocabulario que los medios digitales han introducido.

Primero vale la pena hacer la anotación del concepto “hipermediación”. Esta palabra nos sitúa desde la mirada comunicacional de lo que se denomina hipermedia:

[...] conjunto de métodos elementos de audio, vídeo texto escrito y enlaces no lineales [...] para crear un medio no lineal de información. Esto lo contrasta con el multimedia donde, si bien se accede de manera aleatoria al soporte físico, es esencialmente lineal. La Word Wide Web es un ejemplo clásico de hipermedia, mientras que una presentación cinematográfica no interactiva es un ejemplo de multimedia (...) “procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí” (Scolari, 2009; pp. 113-114)

Por tanto, hablar de contexto hipermediado es referirse al momento en el que confluyen herramientas de comunicación e interacción humana mediadas principalmente en una dimensión interactiva donde se suman hipertexto³⁶ y multimedia caracterizada por la digitalización³⁷ como una propiedad transversal de las nuevas formas de comunicación. En otras palabras: hablar de comunicación digital o interactiva es hablar de comunicación hipermediática. entendiéndolo que hipermediación en palabras de Scolari (2008) se refiere a:

³⁶Hipertexto es una estructura no secuencial que permite crear, agregar, enlazar y compartir información de diversas fuentes por medio de enlaces asociativos y Redes Sociales. El hipertexto es texto que contiene enlaces a otros textos. El término fue acuñado por Ted Nelson alrededor de 1965 y referido por diversos autores como Scolari (2009), Landow (1991) y Diaz (2000). Según Nelson (1965): ‘hypertext’ to mean a body of written or pictorial material interconnected in such a complex way that it could not conveniently be presented or represented on paper.”

³⁷ Según Burnett y Marshall (2003:31) Digital se refiere la reducción de todo tipo de contenido a un sistema binario [...] es esencial para entender no sólo la web sino también la tecnología de los ordenadores y el flujo convergente de diferentes formas culturales en conjunto accesible

Al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o un medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí. (2008)

Este proceso que señala Scolari no es ajeno al ámbito de las organizaciones culturales e introduce cambios en relaciones entre los medios de comunicación digital y las personas que participan de ellos. Al mismo tiempo dichos procesos tienen cualidades que caracterizan de forma peculiar los procesos que se dan en ellos, es decir, cambios de los medios tradicionales a los medios digitales que introducen un nuevo vocabulario al hablar de medios digitales.

Según Manovich (2001) uno de estos nuevos términos es el de *Transcodificación*, (el quinto principio según su clasificación) para comprender a los nuevos medios, éste se refiere a la capacidad de los medios digitales para influir en la lógica tradicional cultural. Según el autor, los nuevos medios constan de dos capas diferenciadas: la capa informática y la capa cultural. La primera que se refiere a los procesos, los paquetes de datos y el lenguaje informático que es el soporte de los nuevos medios. Mientras que la capa cultural se trata de su organización, géneros emergentes y contenidos. Estas dos capas se influyen mutuamente y a medida que evoluciona se integran.

A medida que las formas digitales pasan por un ordenador o un dispositivo móvil (Tablet o Smartphone) se entra en una interfaz con datos predominantemente culturales: textos, música y entornos virtuales (que pueden tener una correspondencia física un lugar o un objeto). Dicho en palabras de Manovich “ya no nos comunicamos más con un ordenador sino con la cultura codificada de forma digital” Término que el autor denomina *Interfaz cultural* para denominar una interfaz entre el hombre-ordenador y cultura. En

este sentido una interfaz cultural puede ser desde un museo en línea, hasta las cuentas en Redes Sociales de equipamientos culturales, las galerías digitales en línea de una exposición, los contenidos compartidos y etiquetados mediante geolocalización, entre otras.

Aplicado al actual clima tecnológico un medio comunicacional (Internet, app, etc.) resulta en lo que señala Williams a propósito de las tecnologías y las instituciones sociales:

Lo que importa en cada nivel es que una tecnología siempre es, en el sentido más amplio del término, social. Está necesariamente ligada, de forma compleja y variable, a otras relaciones e instituciones sociales, si bien un invento técnico particular y aislado puede considerarse, e interpretarse temporalmente, como de carácter autónomo. (Williams, 1981)

De acuerdo a esta idea, para comprender la dirección y terminología de los medios digitales debemos hacer un guiño hacia las Ciencias de la Computación, Manovich (2001) donde explica la lógica de los nuevos medios de la siguiente forma:

Para entender la lógica de los nuevos medios debemos mirar hacia la ciencia de la computación. Ahí es donde se podrían encontrar los términos nuevos, las categorías y operaciones que caracterizan a los medios cuando se vuelven programables. (Manovich, 2001:48)

Así en la terminología para acercarse a los nuevos medios algunos términos de la comunicación se han transformado y ha recurrido a otras disciplinas como las Ciencias de la Computación, y enriquecer el vocabulario de la comunicación desde enfoques sociales.

De esta forma autores como Orihuela (2003) y Scolari (2018) han situado la transformación de paradigmas de la comunicación en el contexto de los medios digitales. El enfoque de estos autores clarifica los alcances y las definiciones de conceptos que se han transformado de la comunicación tradicional a la comunicación de los nuevos medios. Ellos explican el tránsito de diez paradigmas que se pueden resumir como lo muestra la siguiente:

Tabla 1 Los Diez paradigmas de la comunicación que se han transformado en los medios digitales. Elaborada a partir de Orihuela (2003) y Scolari (2008)

Paradigma	Descripción
De audiencias a usuarios	El espectador pasivo se trasforma en un usuario activo que interactúa en diferentes plataformas y produce contenidos.
De medios a contenidos	Los nuevos medios se definen a partir del contenido que producen, su calidad y relevancia para el usuario, no a partir de sus condiciones técnicas de producción.
De monomedia a multimedia	Diferentes formatos y lenguajes (texto escrito, fotografía, audio, video, gif) que confluyen en un mismo soporte
De periodicidad a tiempo real	Los medios digitales deben actualizarse en tiempo real. Esto da lugar a nuevas formas de producción en la escritura, fotografía y video.
De la escasez a la abundancia	El incremento exponencial de la información a disposición de los usuarios hace difícil su gestión, así como el rastreo de publicaciones. Generando situaciones de infoxicación o incontaminación. Para paliar esta sobreabundancia informativa se han generado recursos la búsqueda y localización de la información (motores de búsqueda, blogtracking, etcétera)
De intermediación a desintermediación	Al descentralizarse la comunicación, las figuras intermedias estudiadas por los teóricos que gestionaban los flujos informativos (como el gatekeeper) tienden a desaparecer.
De distribución a acceso	Del modelo punto-multipunto se pasa al paradigma de la red, que permite el acceso (multipunto-punto) o el intercambio entre usuarios.

De unidireccionalidad a interactividad	El usuario puede elegir entre diferentes contenidos, manipularlos, reproducirlos, retransmitirlos, regular su tiempo de consumo e incluso producir los propios.
De lineal a hipertexto	De la linealidad del texto tradicional se pasa a la no linealidad espacial de las redes textuales.
De información a conocimiento	En el ecosistema de la comunicación digital aparecen nuevas formas colectivas de generación de saberes., habilidades transmedia y la creatividad de los usuarios

A medida que los medios se transforman en hipermedios, nuevos términos surgen gracias a procesos de intercambio, producción y consumo a través de estos medios; por tanto, organizaciones y públicos se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de formas de lenguaje y terminología emergente interconectado tecnológicamente. Cuando se habla de lo anterior también se debe considerar que, a medida que estas formas tecnológicas transforman las dinámicas de comunicación, las organizaciones tienen la oportunidad de asimilarlas y avanzar al territorio virtual.

Para entender esta continuidad en los procesos de comunicación hacia la que deben avanzar en términos de los equipamientos culturales se ha de detener en cuenta la transformación de paradigmas (*Tabla 1*) y comprenderlos en función de la gestión de comunicación de una organización:

-Audiencias a usuarios: Entender que las estrategias de comunicación deben estar pensadas para premiar a los usuarios activos que además de ser quienes consumen los contenidos a ser productores de contenidos y pueden nutrir la comunicación e imagen de la organización.

-De medios a contenidos: Se ha de concebir que mientras en los medios tradicionales se pensaba en una difusión de mensajes con un alcance colectivo y despersonalizado, en el contexto hipermediático se debe pensar en que los contenidos que interesen al usuario para que se enfoque en un *ítem* específico, de cara a que el consumo de contenido está relacionado a la movilidad de las actividades y las características de los dispositivos enfocados a públicos caracterizados (Davenport y Beck, 2002).

Según Aldea el tipo de consumo no sólo condiciona la temática, también condiciona el formato, la narrativa: las Redes Sociales suelen ser la puerta de entrada a este contenido y es muy probable que la historia se venda con un titular de menos de 140 caracteres y un vídeo en el que conviven fotos y frases para dar a nuestro cerebro la información mascada.

-De la escasez a la abundancia: El incremento exponencial de la información a disposición de los usuarios hace difícil su gestión, así como el rastreo de publicaciones. Es sobre esta abundancia de información la base con la que se debe enfocar las estrategias de las organizaciones culturales, la antigua premisa de divulgación y promoción cultural de conservar sus fondos o el patrimonio, se ve empujada al nuevo objetivo de divulgarlos, estén expuestos o no en sus instalaciones. (Quijano, 2012). Esto quiere decir que, en medio de la saturación de información la organización cultural debe adquirir su propia voz crítica y de rigurosa calidad en medio del tráfico de información. Entender que si como organización no lo dices alguien más lo dirá por ti.

-De información a conocimiento: Las nuevas formas colectivas de saberes impulsan a formular desde la organización y la divulgación del patrimonio organizaciones inteligentes que tomen en cuenta a las comunidades de usuarios y que generen un nivel

de interacción tomando en cuenta las tecnologías que están al alcance de sus manos de forma instantánea que favorece el proceso de llegada de información pero son los creadores de contenidos los que construyen el conocimiento en torno a un tema concreto.

Según Rainie y Wellman, (2012; Boyd, 2007) las nuevas generaciones construyen sus relaciones en entornos digitales como Facebook, TikTok o Instagram, y usan Internet como una biblioteca para cualquier necesidad de conocimiento, por tanto, la importancia de ponderar el contenido sobre otros factores y por otro lado, entender que en este contexto las organizaciones culturales museos, edificios patrimoniales, entre otros se están convirtiendo en marcas globales y nodos de atención de generación de conocimiento verificado. En este sentido las Redes Sociales como Instagram son, sin duda, un entorno de mediación. O, mejor dicho, hipermediación para los equipamientos culturales, los contenidos de calidad y sus públicos.

2.2 Plan de comunicación y estrategias de comunicación digital

Desde la perspectiva de autores como Kent y Taylor, (1998); Kent (et al., 2003); White y Raman, (2000) se demuestra la importancia de Internet como herramienta de comunicación que ofrece a las organizaciones una flexibilidad, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de los distintos públicos (Capriotti, 2009). Entender el nuevo entorno de la comunicación digital como un medio cambiante y emergente, es comprenderlo como un reto para los gestores de los planes de comunicación. Y de forma específica, entender cuáles son los usos más efectivos de las distintas plataformas digitales según la naturaleza de la organización y su mapa de sus públicos, es aquí donde la importancia de la comunicación estratégica es vital, como coinciden algunos autores (Villafañe, 1999; Xifra, 2005; Argenti, 2014; Puertas, et al.,

2015; Madroñero y Capriotti, 2018) para entender qué hacer en favor de la organización del entorno digital.

La comunicación estratégica se ocupa de centrar sus términos y gran parte de su aplicación en el ámbito corporativo de las organizaciones, sin embargo, los conceptos generales y su metodología, funcionan como facilitadores de conocimiento de los diferentes niveles de comunicación de cualquier tipo de organización incluidas las organizaciones encargadas de gestionar equipamientos patrimonio cultural de un territorio.

Por tanto, contar con estrategias de comunicación digital adaptadas al plan global de comunicación se traduce en entender que cualquier contenido en las Redes Sociales ayuda a generar una percepción de la institución que, en la medida de lo posible se pretende sea una percepción positiva.

En el entorno digital actual, como en la comunicación de las grandes marcas, los canales digitales son una ventana más para generar valor más allá de la promoción puntual de eventos, según Capriotti (2009), en el contexto actual las organizaciones tienen la tarea de formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Entendiendo, en primera instancia, que una estrategia de comunicación se encuentra inserta dentro de un plan de comunicación, mismo que se define como:

Un documento que contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización y debe diseñarse teniendo en cuenta las distintas problemáticas de acuerdo a su dimensión y características. Se trata de una herramienta de trabajo, contemplada para ser rentable y eficaz. (Leal. et al. 2011).

Para autores como Capriotti en el contexto de la comunicación corporativa de las organizaciones, y del *branding* corporativo, un plan de comunicación es la tercera etapa de la comunicación del perfil de identidad corporativa y puede expresarse como:

Un instrumento básico por medio del cual la organización dará a conocer a sus públicos su Perfil de Identidad Corporativa. Comunicar, en términos de identidad corporativa, significa comunicar la identidad y la diferencia. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente distintiva, que nos permita lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. (Capriotti, 2009).

En esta definición el autor ofrece una pista clara para comprender la importancia de un plan de comunicación global al anotar la relevancia de comunicar la diferencia. Una de las partes clave de un plan de comunicación es comprender a la organización en su totalidad, es decir, reconocer y saber qué la hace especial de las otras y sobre todo cómo se puede dar a conocer a sus diferentes públicos eso que le distingue de sus homólogas, y se puede agregar, comunicar el valor agregado de la organización dentro de un contexto social o económico determinado, donde todas las organizaciones compiten por tener una posición dentro de la opinión de los distintos públicos.

Una vez definido el plan de comunicación global, hará falta definir las estrategias de comunicación de las que hablan las dos definiciones anteriores, según Capriotti, desde el contexto de la comunicación de las organizaciones:

Las estrategias: son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. Si las estrategias globales de la entidad no marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará “comunicando” que se debe “jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco” (Capriotti, 2009).

Por lo tanto, se entiende que las estrategias de comunicación son una fracción dentro de un plan global de comunicación, que vale la pena resaltar, deben ceñirse a objetivos y acciones determinados a corto y mediano plazo, además responder a intereses globales de la organización sin olvidar; que diseñar un plan de comunicación global se refiere a la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación (Capriotti. 2009).

Utilizando como base el esquema del diseño de plan de comunicación planteado por Capriotti (2009) y considerando a los modelos teóricos y profesionales de la Comunicación Corporativa y de las Relaciones Públicas mencionados por el mismo autor (Capriotti, 1992 y 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986; Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2001; Smith, 2005; Weintraub y Pinkleton, 2006; Kendall, 1996; Kitchen, 1997; Grunig y Hunt, 1984; Newsom et al., 2000; Krohling Kunsch, 1986) éstos ofrecen una amplia variedad de concepciones sobre la planificación de la comunicación y que pueden decantarse en el esquema elaborado por Capriotti (*Ilustración 7*).

Como se observa en la *Ilustración 7* el modelo de gestión de la comunicación de tres o cuatro etapas (investigación, planificación, implementación –y evaluación–) y nueve sub etapas de las cuales las estrategias de comunicación se encuentran dentro de la etapa de la Planificación de Comunicación. Siguiendo este esquema y lo planteado por los autores, las estrategias de comunicación tienen un lugar dentro del modelo más operativo para el diseño de la comunicación estratégica corporativa, (Grunig y Hunt, 1984).

Tomando como referencia este esquema (*Ilustración 7*), donde hemos ubicado las estrategias de comunicación dentro de un modelo, podemos plantear la relación esquemática entre: estrategias y públicos. La identificación de los diferentes públicos es la base primordial de las estrategias, ya que, una vez determinados es posible concretar los objetivos de comunicación que son el “elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa” (Capriotti: 2009).

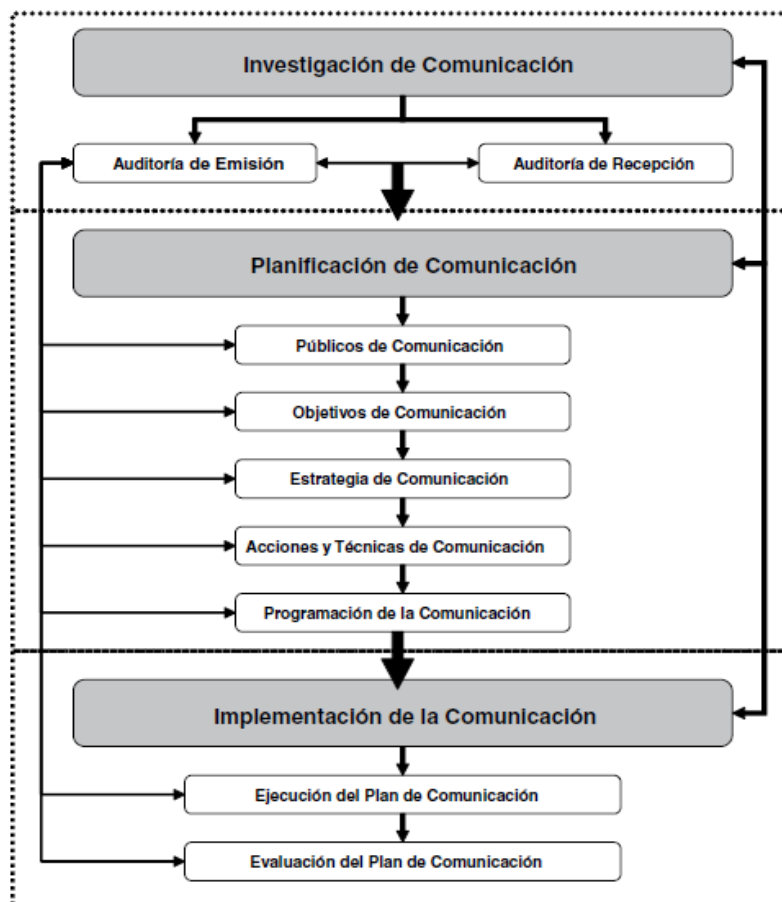


Ilustración 7 Capriotti (2009) Esquema de la planificación estratégica de un plan de comunicación por etapas.

En resumen, una estrategia de comunicación en un plan global se entiende como las pautas centrales para lograr una identificación y diferenciación dentro de los públicos; mientras, las estrategias de comunicación son las líneas de acción a seguir para lograr los objetivos marcados por el plan global de comunicación. Por tanto, una estrategia de comunicación digital se refiere a las pautas y acciones que se siguen en medios y plataformas digitales.

El plan de comunicación, siguiendo la idea de los autores citados, tiene el papel de ser una herramienta indispensable que ayuda al reconocimiento de la organización frente a sus públicos, es, además, un vehículo para la innovación y diferenciación; la materia básica con la que se construyen las marcas (Leal. et al. 2011). La estrategia comunicacional no es una fórmula genérica, absoluta o verdadera. Es un dispositivo, un “esquema primordial de pensamiento” (Deleuze & Guattari 1976: 36), una estructura que ordena aspectos heterogéneos de la realidad y su organización se apoya en la integración de aspectos técnicos y simbólicos que funcionan como la pieza clave para comunicar quién es la organización.

Como dispositivos, el plan de comunicación y sus respectivas estrategias, dentro de la organización en un contexto social, han de ajustarse a la necesidad de transmitir a los distintos públicos el mensaje deseado. Han de crear vínculos con los distintos públicos y para ello requieren formas metódicas y sistemáticas que se adapten a las nuevas plataformas de comunicación, esto incluye a la comunicación en el entorno digital. Se trata de entender a la estrategia de comunicación digital como un dispositivo flexible y especialmente atento a lo situación comprendida como espacio fluido, y lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales (Landowski, 2003).

Para entender y predecir el impacto de los medios digitales en las estrategias de comunicación se ha de poner atención en los lugares dentro del Internet donde se encuentran los usuarios (los públicos objetivo), según Eurostat (2018) una de las actividades en línea más comunes en la EU-28 en 2017 fue la participación en las Redes Sociales. Más de la mitad (54%) de las personas de entre 16 y 74 años de edad utilizó Internet para participar en las Redes Sociales, por ejemplo, a través de Facebook o Twitter. Mientras en 2019 las Redes Sociales digitales (51%) fueron la forma más utilizada de Redes Sociales en 2019; en comparación con 2013, su uso aumentó en 23 puntos porcentuales (Eurostat, 2020).

Por lo anterior, el impacto de las Redes Sociales en los públicos de las organizaciones culturales indica una revisión a las formas de la gestión de comunicación tradicional (Capriotti, 2019), revisión metódica y sistemática y no puede dejarse a la intuición o imaginación de una persona no profesional en comunicación, ya que es su elemento clave para la gestión que le va a facilitar la ejecución de objetivos previamente evaluados en un marco temporal (Leal. et al. 2011).

Dentro del plan de comunicación global, las estrategias de comunicación en las plataformas digitales, son una herramienta de acercamiento con los públicos que bien ejecutada pueden contribuir y potenciar la marca de la organización cultural. El entorno digital, tiene nuevas lógicas productivas que premian la interactividad entre usuario-organización y favorece los entornos colaborativos de contenidos relacionados con la marca de la organización y que, en estricto sentido, la gestión debe estar sincronizada con el plan de gestión del patrimonio³⁸.

³⁸ Entendido como: Por plan de gestión del patrimonio se entiende un documento en el que se exponen los aspectos patrimoniales significativos de un lugar o sitio y se detallan las políticas apropiadas para su gestión, de manera que se

2.3 Estrategia de comunicación digital en la gestión cultural utilidad y aportaciones

Desde la década de los noventa en el ámbito museal se comenzó a integrar una visión administrativa de gestión estratégica (Moore, 1997), esta visión de manejo estratégico derivada de la visión de gestión empresarial de Peter Drucker (1964) permite una configuración distinta a nivel profesional y estructural de la visión de la planificación de un museo, que se traduce en la gestión estratégica³⁹ de un museo.

Existen numerosos modelos y principios de gestión estratégica, por ejemplo, el del Marco de las siete “S” de McKinsey o Kaplan, R. y Norton, D. (1997), como éstos existen un sinnúmero de otros modelos cada uno con fusiones y objetivos distintos. En el caso de la gestión estratégica de un museo como sugiere Moore, se puede tomar el modelo de *siete S* que alude al estudio de siete factores, mutuamente interdependientes, que empiezan todos por la letra “S”, a saber: shared values (valores compartidos), tal como se expresa en la declaración de misión; strategy (estrategia); staff (personal); skills (aptitudes); la structure (estructura) de la organización; el style (estilo) de la dirección y los systems (sistemas) de la organización (Moore, 2005; Peters y Waterman, 1982: 8-12).

conservan sus valores para el uso y la apreciación futuros. La organización de la gestión debe ser ajustada al lugar, pero en general un plan de gestión: a) identifica los valores patrimoniales del bien en cuestión; b) identifica las limitaciones y oportunidades que sus valores patrimoniales imponen a su uso futuro; c) especifica aquello que se exige del propietario o que éste desea hacer en relación con el uso; y d) equilibra esa información y traza políticas y estrategias adecuadas para alcanzar resultados compatibles. En teoría, todos los lugares de patrimonio consignados en listas deberían contar con un plan de gestión que detalle cómo se van a conservar los valores patrimoniales del lugar. En algunos casos puede haber más de un plan para responder a toda la gama de valores de un lugar. Tomado de Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo (2015)

³⁹ El concepto de gestión estratégica puede ser consultado de manera más amplia en los estudios de: MIDDLETON, V. (1994): “Vision, strategy and corporate planning: an overview”, en HARRISON, R.: *Manual of Heritage Management*, Butterworth Heinemann, London: 3-11.;

MOORE, K. (1997a): “Introduction: museum management”, en MOORE, K., (ed.): *Museum Management*, Leicester Readers in Museum Studies, Routledge (second revised edition), London: 1-14.

Esta estructura general permite tener un esqueleto para la actuación ordenada de la organización y de él se desprende la necesidad de construir un plan estratégico de comunicación con acciones comunicativas diferenciadas (Capriotti, 2013). En el caso de la visión de un museo del s XXI y las acciones comunicativas en el contexto digital, Ibañez (2016) Wagensberg (2005) establece cuatro premisas (*Ilustración 8*)



Ilustración 8 Premisas del museo del s. XX, a partir de Ibañez (2016), Simon (2010) Wagensberg (2005), (Walt, 2006)

Cada una de las premisas aluden a una nueva caracterización y priorización de la gestión estratégica, en el caso del plan de comunicación con estrategias digitales, se puede ubicar en un plano estratégico ya que integra aspectos de las cuatro premisas. Es una herramienta que ofrece indicadores medibles, se centra en los diversos públicos a través de la generación y diseño de contenido, se integra a la realidad digital social, local y móvil, y al mismo tiempo mantiene un papel dinámico a través de la interacción con los usuarios.

Una vez ubicadas a las estrategias de comunicación digital dentro de la definición de un plan de comunicación (apartado anterior) de la organización es necesario entender su utilidad situándola como una herramienta de la aplicación de conocimientos específicos para la adecuación de bienes de patrimonio cultural (Celasco,2009); es decir, en la gestión del patrimonio cultural⁴⁰, entendiendo este último como:

Aquello que comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan un sentido a la vida. Es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, la gastronomía, las obras de arte y los archivos y bibliotecas. Todo pueblo tiene el derecho y el deber de defender y preservar su patrimonio cultural, ya que la sociedad reconoce a sí misma a través de los valores en que encuentran fuente de inspiración creadora. (UNESCO, 1982)

Tomando lo anterior como base conceptual, los elementos particulares como edificios, casas, monumentos o ruinas adquieren un valor museal (Garré, 2001) estos inmuebles conforman el patrimonio arquitectónico, que logra su clasificación gracias a su valor testimonial, histórico, urbano, cultural, estético y social y deben ser protegidos. Estos bienes son un factor clave para dinamizar y potenciar el desarrollo de ciudades y territorios (Martínez, 2007). Producto de esa dinamización la gestión del patrimonio y la comunicación encuentran puntos en común dentro del sistema de la gestión del patrimonio cultural (*Ilustración 9*) en el vector de las Actividades del patrimonio como

⁴⁰ El concepto de patrimonio cultural y gestión cultural puede ser consultado de manera más amplia en los estudios generales de: Josep y JUAN I TRESSERRAS, Jordi. Gestión del patrimonio cultural. Barcelona: Ariel, 2001.; BOLFY, C. (2001): "Patrimonio cultural nacional: el marco jurídico y conceptual", DERECHO Y CULTURA, 4: 79-107.; GARCÍA CUETOS, M^o P. (2012), El patrimonio cultural. Conceptos básicos. Zaragoza, Prensas Universitarias Zaragoza.; PRATS, LL. (1998): "El concepto de patrimonio cultural", POLÍTICA Y SOCIEDAD, 27: 63-76, Madrid.; ostión Cultural. Estrategias para la programación territorial y la gestión de recursos. Sevilla/ Cádiz: Federación Andaluza Municipios y Provincias, 2000.

lo propone Velasco (2009), entendida la comunicación y sus estrategias como un actor en la difusión.

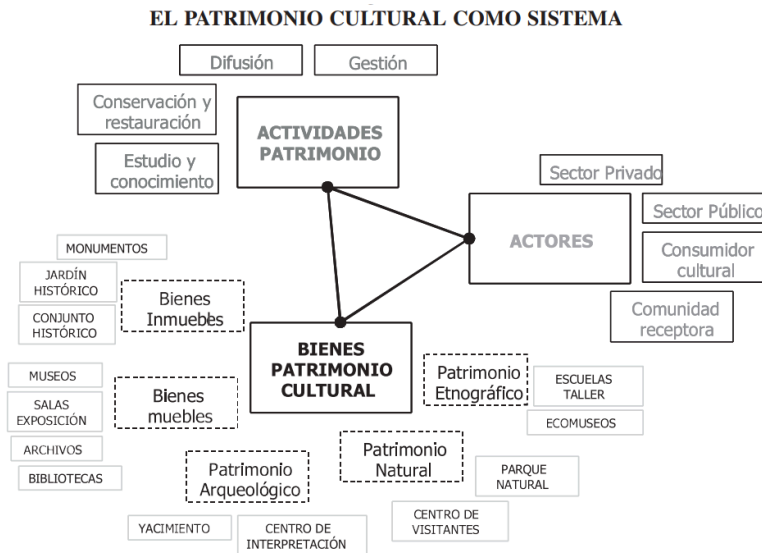


Ilustración 9 El Patrimonio cultural como sistema, Velasco (2004)

Para el ámbito concreto de este estudio nos referimos específicamente a equipamientos que forman parte del patrimonio arquitectónico y urbano de Barcelona con un espacio museable. Estos equipamientos culturales desde la definición normativa (Gencat, 2010), la perspectiva urbanística (Zoido, 2000), social y arquitectónica, se entienden como:

Edificios y espacios, predominantemente de uso público, en los que se realizan actividades complementarias a las de habitación y trabajo, o bien, en los que se proporcionan a la población servicios de bienestar social y de apoyo a las actividades económicas. y pueden ser espacios concebidos o adaptados para el desarrollo de las diferentes actividades y prácticas culturales. (Zoido, 2000).

En el caso de esta investigación, los edificios con valor arquitectónico forman parte de esta tipología de equipamientos culturales, edificios que inciden en la experiencia de una colectividad y hacen posible adquirir nuevos conocimientos sobre formas de expresión artística y cultural del territorio y época a la que pertenecen, además de fortalecer el capital social en los siguientes aspectos (Mayorga, 2010: p. 40):

- En el capital social individual permiten la apropiación de un capital cultural adecuado, lo cual ayuda a tener conocimiento sobre las distintas expresiones culturales que hay en la sociedad.
- En el capital social colectivo ayudan a la creación de grupos que a través del arte expresen su visión del mundo.
- En el capital social ciudadano fomentan la creación de una cultura política que entienda los valores y las reglas del juego en una sociedad democrática.

Bajo la noción de un equipamiento cultural como espacio colectivo y como una organización con presencia en la sociedad, sus interacciones se transforman con la llegada de las nuevas formas de comunicación multimedia interactivas incrementó la actividad de las organizaciones en medios digitales Losada-Díaz, J. C.; Capriotti, P. (2015), como sucede con todos los territorios emergentes esto ha empujado a las organizaciones culturales en algunos casos, a vagar sin una planificación precisa por los medios digitales y sobre todo por las rrss. En este sentido las estrategias de comunicación digital son una herramienta en el amplio sector de la gestión de patrimonio cultural para lograr sus objetivos a nivel de la planificación estratégica de la organización. En el caso patrimonio cultural y su relación con las nuevas dinámicas de comunicación Hiriard (2011) afirma:

La oferta cultural debe implantarse para ser absorbida para evitar banalizar la cultura y el patrimonio, favoreciendo estrategias y procesos creativos que propicien mecanismos de interpretación asequibles a la mayoría de los ciudadanos y comprensibles en el contexto de las nuevas técnicas de comunicación cultural. (Hiriard, 2011: p. 18)

Para trabajar en la idea propuesta por Hiriard, los equipamientos culturales desde su perspectiva de organización han de prever un análisis para saber, en líneas concretas, lo que quieren decir, cómo decirlo, en sinergia con los objetivos de la conservación y promoción del patrimonio además de ser viables en cuanto a recursos humanos y técnicos. En este sentido hablamos de las organizaciones encargadas de gestionar patrimonio arquitectónico histórico, pero puede extenderse a cualquier forma de patrimonio artístico, tangible e incluso intangible que agrupan una serie de interesados en el mismo tópico.

Lo anterior se explica desde el punto de vista de la conservación y difusión, si entendemos que estas dos son los propósitos centrales de las organizaciones culturales, entonces es posible afirmar que las estrategias de comunicación en medios digitales son un canal para dar a conocer los valores históricos, sociales y culturales de cada organización en el entorno global que facilitan los medios digitales, así como su integración al mercado económico global.

El significativo tránsito de comunicación unidireccional a comunicación interactiva no se puede considerar de forma aislada como un avance tecnológico (Williams, 1992) sino como un cambio en la forma de establecer relaciones entre públicos, usuarios o comunidades que incluyen a las organizaciones gestoras del patrimonio cultural, arquitectónico, entre otros, cimentados en el amplio mapa de frentes digitales de

una institución museística, basado en tres frentes: tecnología, educación y negocios (Roda, 2012).

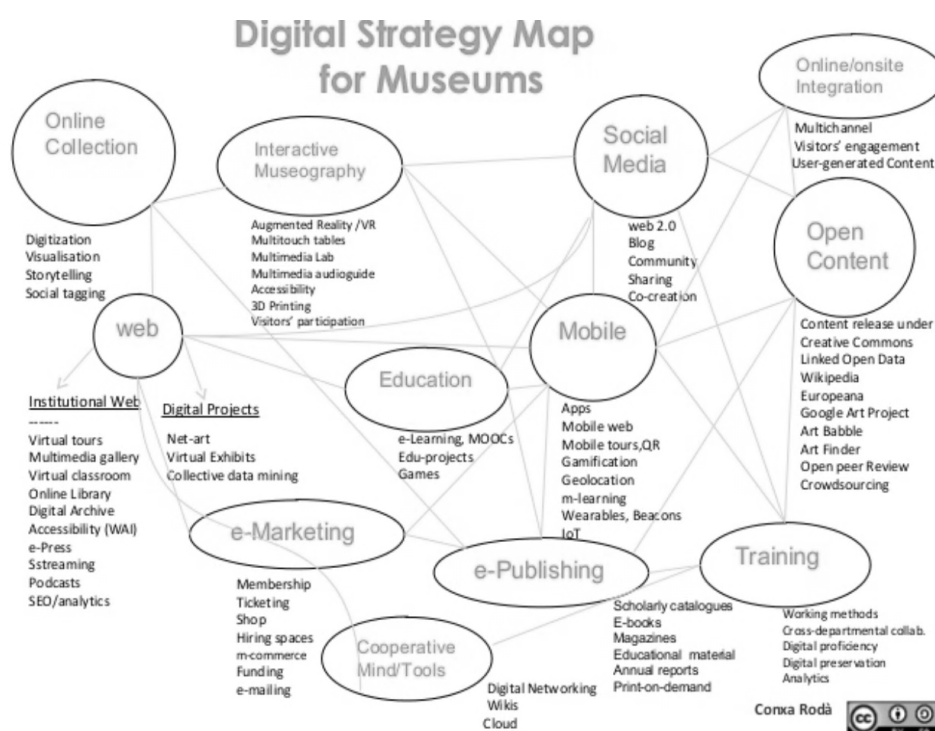


Ilustración 10 Mapa de dimensiones e interconexiones de frentes digitales en museos. (Roda, 2012)

En esta tónica, las estrategias que se analizan en los apartados siguientes encuentren sus efectos en el campo del Social Media (*Ilustración 10*), que desde el punto de vista de este mapa tiene diversas interconexiones con otras áreas. La presencia en Redes Sociales digitales de las organizaciones culturales como los equipamientos con denominación Patrimonio Mundial UNESCO y la correcta ejecución de contenidos se convierte en una dicotomía fundamental para el éxito de la gestión, supervisión, preservación y difusión del bien declarado. Como apuntan Sánchez y Paniagua (2013), una marca (ya sea una empresa o institución cultural), han pasado a convertirse en objetos sociales y, como tal, deben comunicarse a través de los medios donde están sus públicos.

Desde el punto de vista de la gestión de la comunicación Cancelo y Almansa (2013) señalan que las nuevas tecnologías han aportado rapidez y comodidad, y han abierto un abanico de posibilidades impensables. En este sentido, el porqué de la importancia de las estrategias de comunicación digital recae en que, Internet ha supuesto grandes ventajas y oportunidades para quienes gestionan la comunicación. Trazar una estrategia de comunicación digital supone oportunidades significativas gracias a la nueva configuración que ofrece según Orihuela (2003), Scolari (2008) Seitel (2002) destacando tres principales:

1. Diferentes formatos y lenguajes (texto escrito, fotografía, audio, video, gif) que confluyen en un mismo soporte
2. De unidireccionalidad a interactividad, el usuario puede elegir entre diferentes contenidos, manipularlos, reproducirlos, retransmitirlos, regular su tiempo de consumo e incluso producir los propios.
3. De información a conocimiento, en el ecosistema de la comunicación digital aparecen nuevas formas colectivas de generación de saberes. La tecnología favorece este proceso, el resto lo pone la inteligencia, habilidades transmedia y la creatividad de los usuarios.

Adicional a estos tres puntos base, hay que tener en cuenta la importancia del contenido institucional emitido por las organizaciones culturales, que se puede abordar desde la gestión de la reputación corporativa dentro del entorno digital. Según Casado y Cuadrado (2013), la reputación es el eje central en la comunicación y la gestión responsable de las empresas.

A medida que la comunicación tiene un alcance global y multidireccional la reputación es una pieza clave para que las organizaciones tengan un mensaje congruente con sus propósitos e imagen favorable de cara a sus públicos y stakeholders. Según cifras del Eurostat más de la mitad (54%) de las personas de entre 16 y 74 años de edad utilizó Internet para participar en las Redes Sociales (Eurostat, 2018), mientras que a nivel global se registró 3.196 billones de usuarios activos en Redes Sociales con lo que se calcula un 42% de penetración del total de usuarios de Internet (HotSuite, 2018). Si tomamos en cuenta esta cifra se entiende la importancia de tener una estrategia de comunicación que considere con precisión los objetivos de la organización desde la perspectiva del cuidado de la reputación y el cuidado de una marca institucional, pensemos que en este porcentaje como público individual y participativo, que además de tener una opinión formada de la organización la puede manifestar a través de las distintas plataformas, en ello recae la importancia de una presencia congruente y consistente en cada una de las estrategias de comunicación de cara a la experiencia de cada visitante.

Como se menciona en el apartado anterior, las estrategias de comunicación no son fórmulas establecidas que se puedan aplicar por igual a todas las organizaciones; por el hecho de que la comunicación es un fenómeno multidimensional donde las estrategias son dispositivos de diseño, centrado en acompañar procesos de cambio social conversacional operando en el vínculo micro-macro social de generación de conocimiento (Massoni, 2011).

Todas las sociedades dependen de los procesos de comunicación y, en un sentido importante, se puede decir que se fundan en éstos (Williams, 1992); de ahí la importancia para las organizaciones de mirar lo que pasa y actuar en consecuencia. Si bien es cierto

que las estrategias de comunicación actuales se desarrollan tomando en cuenta un contexto glocal cada una mantiene singularidades que dan cuenta de la diversidad de experiencias comunicativas entre la organización y sus públicos. Un ejemplo de este contexto es que según Global Web Index (2018) los europeos son el 94% consumidores digitales, tienen al menos una cuenta en alguna red social, siendo 6,7 la media de cuentas en Redes Sociales para cualquier usuario.

Las Redes Sociales según el mismo estudio, reclaman su protagonismo dentro del consumo de medios de comunicación por parte del usuario. De hecho, este tipo de plataformas son el medio que consigue un mayor número de *heavy users*⁴¹ con un 28,3% de los encuestados. En este sentido, las estrategias de comunicación digital tienen como aportación, servir para la construcción de puentes de conversación y contenido con estos usuarios y responder al contexto actual donde se están dando las conversaciones con los distintos públicos.

En otro sentido, el para qué de las estrategias responderá de forma particular a los objetivos de cada organización según su naturaleza, mapa de públicos e intereses comunicacionales. En el caso específico de las estrategias de comunicación para equipamientos valor patrimonial y después de una revisión de los distintos documentos existentes que tocan el tema podemos centrarnos objetivos que respondan a:

-Mejorar el entendimiento del patrimonio frente a una sociedad global. La tecnología de la comunicación se usa no sólo para salvar distancias, sino también para implantar, de

⁴¹ Término que se refiere a un usuario digital que accede a la red de forma constante y que consume habitualmente. Tiene patrones de uso superiores al usuario promedio de los medios online

forma consciente, puntos de vista alternativos en otras sociedades y culturas (Williams, 1992).

- Potenciar una preservación deseable, significativa de la protección, el conocimiento o el realce de ese patrimonio desde el punto de vista de una organización inteligente, es decir una que tome en cuenta el ecosistema comunicacional digital.

-Reconocer y poner en reciprocidad con el patrimonio relacionado, pensar que el patrimonio que se comunica no se encuentra aislado de otros equipamientos similares. Abandonar el pensamiento regional para aterrizar a un entendimiento transversal.

-Desarrollar la cooperación entre patrimonio y stakeholders haciendo uso de las plataformas de comunicación digital.

-Participar activamente de la generación de vínculos con usuarios y gozar de un posicionamiento entre ellos.

- A nivel operativo, mejorar mediante el apoyo de las redes al esquema de comunicación museográfica de la Web 2.0.

Tomar estas líneas de acción para generar lo que Herreros (2013) (*Ilustración 11*) denomina una estrategia de tres "M": multilingüe, multicanal y multicultural. Tres criterios que responden al comportamiento de los públicos en las redes digitales y que ayudarán a que las relaciones de comunicación de la organización cultural estén acordes a las transformaciones del ecosistema comunicacional y a los que se tendría que agregar la cuarta "M" "Multicreado", como se profundiza más adelante. El futuro digital o

tendríamos que decir, presente digital de las organizaciones culturales está en gestionar las plataformas digitales a su favor.

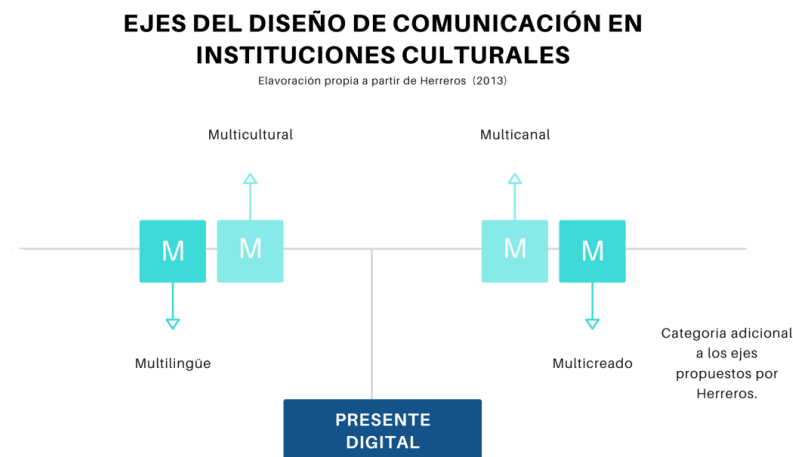


Ilustración 11 Con base en Herreros (2013) se trata de mantener estos tres criterios multicanal, multicultural y multilingüe. Sin embargo, se sugiere añadir una tercera área que se refiere a la Multicreado en relación a la gran cantidad de formas que ofrecen las redes como aportación propia.

Por otro lado, la comunicación estratégica encaminada a un plan estratégico que contemple medios digitales tiene la posibilidad de abarcar en su naturaleza de multicanal a distintos públicos, desde los visitantes locales, escolares, turísticos, esferas colaborativas (*stakeholders*), prensa y otros medios tradicionales, etc. En su papel amplificador y visualizador, y de construcción de la imagen, puesto que: “La imagen es, en definitiva, el primer paso que orienta el perfil, las expectativas y las cantidades de visitantes que la ciudad espera recibir” (Palou Rubio, 2006), y en este sentido, los medios digitales juegan un papel en la construcción de marca y la reputación a nivel comunicacional, así como inspiran distintos grados de compromiso en la dimensión online (*engagement*), como procesos de creación, experimentación, aprendizaje y acceso y comunicación de la experiencia (Visser y Richardson, 2010).

La elaboración y puesta en práctica de estrategias digitales en instituciones museísticas tiene en cuenta su origen en la transformación del museo tradicional a un modelo de que integra la nueva museología con una visión con un desarrollo global en un enfoque multidisciplinario (Yañez, 2016; Bascones & Carreras, 2011: 1; Carreras, 2008). Con una integración de nuevas tecnologías para un uso educativo al que se introduce un uso comercial en el área de marketing y comunicación, usos que se relacionan de forma indirecta con fenómenos como el turismo cultural.

2.4 Turismo cultural y Redes Sociales digitales

El turismo cultural⁴² entendido como “el desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales” (Richards, 1996: 272), es un fenómeno al que se adhieren procesos transformadores como los cambios de la interacción humana con las nuevas formas de comunicación digital, los nuevos medios, según Scolari (2008), generan una nueva forma de producir, distribuir y consumir el conocimiento y su penetración a nivel social le otorga un impacto tecnocultural importante a nivel de penetración social (Piscitelli, 2005; Scolari, 2008).

A estos fenómenos José Van Dijck (2016) los ubica en la denominación de *Cultura de la conectividad*, un entorno donde la conectividad a través de las Redes Sociales digitales ha evolucionado hasta volverse un recurso valioso donde la sociabilidad

⁴² Algunos aspectos de esta tipología de turismo lo señalan Ballart y Tresserras, (2001), el turismo cultural debe ser realizado con la comunidad y para el desarrollo de ella, siendo fundamental que los habitantes de las zonas turísticas participen de manera activa en el proceso de investigación, planificación y ejecución. Mientras que autores como Smith (2003). Señala algunas tipologías dentro del turismo cultural: patrimonial, artes, urbano y rural, turismo religioso, turismo gastronómico, entre otras.

está moldeada por las plataformas digitales y sostenida por las dinámicas comunicativas producidas por la sociedad.

Esta cultura de la conectividad, marcado por las redes globales de información, las Redes Sociales digitales son un intermediario entre los visitantes potenciales, esta noción da origen a conceptos desde la perspectiva de Estudios Turísticos, como Dominio turístico en línea (*Tourist online domain*) (Xiang, 2005; Gretzel, 2011), o Comunidad virtual de turistas (*Virtual tourist community*) (Wang, Yu & Fesenmaier, 2002) el primero que se refiere a todos los dominios, links, páginas web en torno al ámbito turístico en Internet, y el segundo que hace referencia a las comunidades de usuarios que comentan y cooperan con su experiencia; mientras que en el primero se señala el rol económico del dominio web en la segunda se señala el rol de social del turista, como constructor de comunidades de diálogo en Internet.

Con las dos nociones anteriores se establece que, Internet y las formas de interacción que facilitan tienen incidencia en el ámbito económico y social del turismo, es decir, influyen en el desarrollo técnico de los destinos y sus productos turísticos, y al mismo tiempo, crean nuevas dinámicas de diálogo entre las organizaciones de los destinos en los ámbitos de gestión, marketing, comunicación de los destinos sus productos turísticos y los visitantes potenciales en su rol de usuarios, de esta forma, la comunicación digital es un agente transversal a estos actores.

Desde la perspectiva sociocultural (Huang et al., 2010; Xiang 2005; Gretzel, 2010) Internet y las Redes Sociales tienen efectos en la planeación, experiencia y búsqueda de los viajes. Las herramientas de comunicación digital, convierten al viaje en una experiencia imaginativa y de elevada expectativa debido a la información de los usuarios, antes, durante y posterior a la visita (CGU); gracias a la publicación de las experiencias individuales en las comunidades digitales, en este sentido, se puede agregar, que esta expectativa también es alimentada por la información de los canales oficiales de los destinos y productos turísticos.

Los nuevos cambios tecnoculturales introducidos por los medios digitales y su masificación engendran efectos positivos y negativos para el ámbito turístico. Por un lado, son la expresión del proceso de globalización que impacta al ámbito turístico, en particular al turismo cultural, en este aspecto, algunos autores coinciden en que se traducen en una amenaza⁴³ en donde “las presiones económicas y la tendencia a regularizar todos los aspectos de la vida representa un factor de riesgo indudable [por ejemplo] para el patrimonio” (Tresserras y Matamala Mellín, 2005 en Toselli: 2016).

Estas posibles amenazas se establecen en la comprensión de que turismo y patrimonio cultural poseen ámbitos estructurales distintos, según McKercher y Du Cros (2002), hay factores que definen la divergencia entre turismo y patrimonio. Mientras que el turismo está protagonizado por el sector privado con beneficios económicos el patrimonio cultural tiene una vocación institucional cuyos fines se enfocan al factor social,

⁴³ A respecto, ICOMOS en la Carta Internacional para el Turismo Cultural (1999) señala “El Patrimonio natural y cultural, la diversidad y las culturas vivas constituyen los máximos atractivos del Turismo. El Turismo excesivo o mal gestionado con cortadad de miras, así como el turismo considerado como simple crecimiento, pueden poner en peligro la naturaleza física del Patrimonio natural y cultural, su integridad y sus características identificativas.” Este criterio es revisado en la Declaración de Siem Reap sobre turismo y cultura: Construyendo un nuevo modelo de cooperación (2014) que se enfoca en la protección, Promover y proteger el patrimonio cultural

los cambios tecnoculturales como la influencia y efectos de las Redes Sociales tienen mayor actuación en los ámbitos de los bienes patrimoniales y su gestión⁴⁴ (*Ilustración 12*). Puesto que la producción masiva de contenidos en Redes Sociales se mueve entre la conservación y difusión de la importancia de su existencia y el consumo de únicamente su apariencia.



Ilustración 12 Divergencias entre sector turístico y patrimonio, elaboración propia a partir de según McKercher y Du Cros (2002), Velasco González (2009).

Sin embargo, estos autores también reconocen la forma en que estos dos sectores se han acercado, debido a la necesidad de modificar las formas de gestión y cooperación recíproca entre sectores, por un lado, el sector turístico busca nuevas formas de atracción debido a que el perfil del turista se diversifica, mientras que en el campo del patrimonio hay una articulación del sector privado y de la diversificación de usos como el ocio

⁴⁴ Según Rubio Arostegui, J. A., & Rius Ulldemolins, J. (2012). Existe un debate en la gestión, sostenibilidad y finalidad de los equipamientos culturales de cara a sus objetivos, en el caso de Catalunya: hay diferencias del contexto político administrativo, esto es, al modelo de gestión de las políticas culturales., el reto de modernización de la gestión de los equipamientos culturales no solo debe implicar cambios de gestión económica, sino un cambio en la tutela y en la misión, que debe orientarse hacia la creación de valor público.

(Ilustración 13). En este sentido los medios digitales tienen un papel en la transformación de los destinatarios y las nuevas formas de gestión.



Ilustración 13 Transformación de patrimonio y turismo, Elaboración propia a partir de según McKercher y Du Cros (2002), Velasco González (2009).

En turismo no se venden realmente productos, sino que se venden experiencias (Vogeler y Hernández, 2002; Pine y Gilmore, 1998) y se puede agregar, experiencias que sean deseables para compartir a través de Redes Sociales, de ahí que surja en los últimos años la expresión “un lugar instagrameable”⁴⁵, Un ejemplo de su relevancia es que en el reporte *Panorama del turismo internacional 2019*⁴⁶ se señala que una de las tendencias más importantes del turismo es: viajar «para enseñar» momentos, experiencias y destinos «instagrameables».

⁴⁵ En el argot de las Redes Sociales, término que se refiere a que se refiere en términos populares a algo que sea digno de ser retratado, publicado y comentado en Redes Sociales.

⁴⁶ Estudio de tendencias mundiales de turismo 2019, UNWTO disponible <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Este comportamiento de los usuarios y su adopción de las Redes Sociales como plataformas para hacer un anecdotario de su viaje, tiene relación con la visión sociológica de autores como Foucault (1990), que al dividir las tecnologías en cuatro grupos hace referencia al término “tecnologías del yo” para referirse a:

Aquellas que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad. (Foucault,1990)

Foucault, se refiere a los cambios de comportamiento donde las tecnologías inciden en la forma en que las personas actúan sobre sí mismas, un ejemplo se encuentra entre el turismo y la publicación masiva de contenidos de los viajeros en Redes Sociales, por medio del CGU los visitantes organizan su visión del destino y los atractivos en función de ellos mismos.

En relación a lo anterior, según el estudio de *Mobile travel tracker*⁴⁷ realizado a jóvenes (de la generación Millennial) casi la mitad de los encuestados (48%) admitió pasar un promedio de dos horas y media al día en sus teléfonos celulares y dispositivos móviles mientras viajan. En este estudio se pueden encontrar resultados que revelan la tendencia a compartir las experiencias vía Redes Sociales, por ejemplo: el 16% de los viajeros ha llegado a elegir un hotel en función de las publicaciones que se pueden realizar en las Redes Sociales desde sus instalaciones.

⁴⁷Encuesta conducida a 9,000 personas encuestadas en 30 ciudades por One Poll en noviembre 2017.

Otro ejemplo de los cambios tecnoculturales que las Redes Sociales influyen en la forma que los visitantes tienen experiencias son las instalaciones artísticas pop-up⁴⁸, que sólo permanecen abiertas unos meses, atraen visitantes y han sido diseñadas específicamente para ser *selfie-friendly*⁴⁹. Estos museos efímeros el visitante tiene un papel mucho más activo (se hacen fotografías, las comparte, interactúa con los elementos expuestos...) de modo que su visita no es una mera experiencia contemplativa. En este caso las fotos de los visitantes en Instagram actúan como un efecto llamada que atrae a más visitantes.

Si bien estas instalaciones no están diseñadas para exhibir pinturas clásicas, o para albergar objetos históricos. Están diseñadas para ser fotografiadas para Instagram, lo que es una muestra de una tendencia en el turismo cultural y su relación a las Redes Sociales, en especial las Redes Sociales con potencial visual. En esta tónica, el ámbito patrimonial tiene un alto potencial para atraer visitantes y potenciarse como marca en el entorno de las redes digitales.

En el caso del patrimonio urbano-arquitectónico como producto turístico⁵⁰ del turismo cultural, se identifican unidades territoriales (barrios) que se han convertido en espacios de concentración turística⁵¹, como los tres casos analizados en esta investigación, estos espacios según Hiriart (2011) “conforman parte de la memoria urbana y arquitectónica de poblaciones y conjuntos históricos en proceso de edificación y

48 Más referencias de la información disponibles en: https://www.youtube.com/watch?v=Qx_r-dP22Ps

49 En inglés, se refiere al término lugares accesibles y fáciles para hacer una fotografía en el argot de las Redes Sociales.

50 Corresponde al conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores (OMT citado por ACHET, 2011).

51 Según Hiriart (2011) En el caso de los sitios y conjuntos inscritos en la Lista de Patrimonio de la Humanidad, a partir de su inserción a menudo se detona un aumento en las tasas de visitantes, constituyéndose la actividad turística como una dinámica funcional prioritaria de la ciudad patrimonial y una política de gestión de crucial importancia para la administración y gobierno de la ciudad.

transformación permanente” y su importancia dentro del turismo cultural va más allá de ser un objeto de contenido en Redes Sociales y en este contexto algunos autores comentan: “El objetivo principal de visitar estos equipamientos se encuentra en lo que se contiene más que el edificio en sí, sin embargo, cada vez es más frecuente que sea el propio edificio lo que se desea visitar”. (Zamudio Vega, 2013).

Otros autores coinciden en que se trata de espacios de alto contenido simbólico, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también, con el uso que se pueda hacer de ellos (Harrison, 1994; Prats, 1998; Ballart y Juan-Tresseras, 2001, Hernández, 2002). Por ello que uno de los papeles relevantes del uso de redes de comunicación desde la perspectiva de la gestión sea: aprendizaje y entretenimiento es el binomio de aspectos considerados fines habituales tanto de museos como de espacios patrimoniales, (Falk; Storksdieck, 2010; Falk, 2011; Mitchell, 1998, en Gutierrez., et al., 2014).

En este sentido, Internet está articulando dos experiencias: la nueva vida digital de los públicos y el potencial de estos equipamientos como representantes de una experiencia única en el entorno digital. También está contribuyendo a la renovación de la experiencia de relaciones personales y el consumo cultural próximo y remoto (Herreros, 2013), que significa compartir tu visita con tu red de seguidores. Es en este esquema donde las Redes Sociales son una de las herramientas para generar vínculos de proximidad se pueden relacionar: turismo cultural-patrimonio y Redes Sociales digitales como una expresión de la tecnología del yo (Foucault, 1990).

Las Redes Sociales, en este sentido son un canal para vincularse con los distintos públicos y para trabajar en contrarrestar el desconocimiento del valor patrimonial de algunos destinos, museos o equipamientos. Estas relaciones son vitales cuando los mercados son cambiantes y los gustos del público volátiles (Herrerros, 2013). Aquí es donde aparece otro uso potencial de las organizaciones culturales, las Redes Sociales y al turismo cultural: la gestión estratégica de Redes Sociales ayuda a crear un tejido de referencias mutuas entre la organización cultural y stakeholders con la finalidad de construir un sistema relacional con organizaciones que persiguen los mismos objetivos de comunicación.

Ante los cambios tecnológicos introducidos por el avance en el uso de Internet y de búsqueda de información de los públicos en fuentes digitales para la toma de decisión de destino; autores como Veiga (et tal., 2017) resalta algunas tendencias fundamentales en el turismo de las cuales destacan dos: los destinos turísticos inteligentes y el interés por las experiencias únicas.

El concepto de turismo inteligente está asociado a la adaptación de las nuevas tecnologías e Internet a los destinos y atractivos turísticos. Se incluye el acceso a financiamiento e implementación de proyectos donde se promueva el acceso a *Wi-Fi* gratuito o desarrollo de diferentes aplicaciones para dispositivos móviles, la geolocalización y la implementación de tecnologías amigables con los visitantes.

Una de las definiciones más utilizadas y exhaustivas de turismo inteligente fue formulada por Gretzel (et al. 2015: 181) como sigue:

El turismo inteligente se define como el turismo apoyado por esfuerzos integrados en un destino para recolectar datos agregados / de arnés derivados de infraestructura física, conexiones sociales, fuentes gubernamentales / organizativas y cuerpos / mentes humanas en combinación con el uso de tecnologías avanzadas para transformar esos datos en experiencias en el sitio y proposiciones de valor de negocios. Con un claro enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y el enriquecimiento de la experiencia. (Gretzel et al.,2015: 181)

Siguiendo esta definición las Redes Sociales son uno de los esfuerzos que se integran a distintas organizaciones dentro del turismo cultural, un ejemplo *in situ* de ello es la modalidad de visita con realidad aumentada de Casa Batlló. Esta conjunta el uso de dispositivos móviles con el enriquecimiento de la visita o el *mapping* nocturno de Casa Milà- La Pedrera, sin embargo, esto es sólo la punta del gran entramado de redes tecnológicas que pueden facilitar el turismo cultural.

La segunda tendencia, el interés por experiencias únicas, se refiere a disfrutar experiencias memorables producto de la inmersión en el contexto cotidiano (Veiga, 2017). Rivera (2013) y Richards (2004) afirman que el turismo cultural está convirtiéndose en un producto de vivencia en el que la visita se juzga en función de todas las características del lugar y no sólo por su valor cultural. En esta línea, los visitantes buscan cada vez más una experiencia total que incluya ocio, cultura, educación e interacción social (De Rojas y Camarero, 2008).

2.4.1 Identidad y marca de equipamientos patrimonio mundial

Según los datos del *European Communication Monitor 2017*, de 2007 a 2017 la relevancia de los canales de comunicaciones de las organizaciones específicamente en social media y social network (Twitter, Facebook, Instagram, entre otras) aumentó en un 65%, mientras que el mismo estudio en su entrega de 2020 con miras a 2023 señala que la percepción de la importancia de la comunicación en social media es del 87% en relación a otros canales de comunicación. Esta tendencia de la comunicación es una pista más de la importancia de los medios sociales digitales en el ámbito de la comunicación estratégica y de la protección de marca, es y será en los siguientes años enormemente significativo por ser canales de amplio potencial para comunicar lo que es la organización y cómo lo hace.

En la misma línea y en el campo de la organización cultural como parte de las dinámicas económicas actuales, se entiende que el concepto moderno de marca o *brand* (por su uso más conocido) comercial ha estado definido a través de conceptualizaciones provenientes del ámbito económico y publicitario. Su complejidad y relación con las áreas económicas y publicitarias le han dotado de una polisemia y profundidad, que capítulo aparte, merece un texto en el que se precisen todas sus aplicaciones. Tanto identidad como marca tienen importancia en la gestión de organizaciones culturales, debido a la transformación de los modelos de gestión de este tipo de organizaciones. Es decir, la innovación de organizaciones culturales a modelos de cada vez más centrados en los públicos y sus opiniones en un contexto y mercado global.

Para hablar de marca en el ámbito de la comunicación podemos tener un acercamiento a este concepto desde el ámbito comunicacional con Klein (2000) quien afirma “Debemos considerar la marca como el significado esencial de la gran empresa

moderna, y la publicidad como un vehículo que se utiliza para transmitir al mundo ese significado.” Esta definición que se centra en aspectos emocionales e intangibles y la que la autora desarrolla desde la perspectiva crítica de empresas multinacionales, permite entender que hablar de marca es un vehículo de significados, en otras palabras, que puede ser gestionada mediante un proceso de comunicación.

Una definición más amplia de marca que considera aspectos tangibles e intangibles es la propuesta por la Organización Internacional de Normalización (ISO). En consideración a los estándares de marca ISO emitidos durante 2018 en su borrador de la norma ISO 20671, y el *Common Language Marketing Dictionary*⁵² ha modificado su definición original con el siguiente pasaje. Los estándares de la marca ISO agregan que una marca "es un activo intangible" que tiene como objetivo crear "imágenes y asociaciones distintivas en la mente de las partes interesadas, generando así beneficios / valores económicos".

Más allá de la lógica económica, si entendemos que la marca es un activo en numerosos campos, la actividad cultural de un museo o de un equipamiento patrimonial no escapa a ello. En este sentido, la marca está ligada a la identidad de la organización y a la percepción que usuarios y posibles visitantes tienen de ella. Desde la perspectiva de la comunicación de las organizaciones: el concepto de “*brand*” no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de “gestión de los atributos de identidad” (Capriotti, 2009).

⁵² Disponible en: <https://marketing-dictionary.org/>, consultada 20/04/2021

La actividad cultural de una institución museística o de interés patrimonial está ligada a la percepción que usuarios y posibles visitantes tienen de ella (imagen), así como de la percepción de sus pares u otros grupos dentro de su mapa de públicos. Lo que se agrega a la ecuación organización cultural y públicos es la transversalidad de la marca a través de los nuevos medios digitales y la importancia de hacer explícita la identidad de la organización. De forma activa para las organizaciones culturales se habla de la creación de *place branding* o dentro de *una city branding*, o marca destino.

Dentro de estas marcas, la oferta cultural, y concretamente los museos, juegan un papel fundamental, pues turistas y extranjeros reconocen nuestras ciudades por sus museos. Uno de los casos más paradigmáticos es el de Bilbao y el Museo Guggenheim y cómo el Museo fue el inicio de una gestión cultural que cambió la ciudad. (Viñarás- Avad, 2016)

Los equipamientos patrimonio mundial con proyectos de musealización como todas las organizaciones en el contexto actual, son un nodo de información de los espacios patrimoniales que tienen un alcance global, gracias a los medios digitales, por tanto, podemos decir que además de gestionar mensajes se gestionan los atributos a través de los medios digitales y de Redes Sociales. Sin embargo, así como se han transformado los paradigmas de la comunicación, esto se traduce en una evolución de las formas de comunicar la marca en los medios digitales. Los nuevos paradigmas traen consigo nuevas formas de entender cómo las organizaciones comunican y protegen sus atributos de marca, es decir, la forma en que gestiona su identidad, su quién es frente a todos sus públicos.

En *The Better Mousetrap: Brand Invention in a Media Democracy* (2012), Simon Pont postula que las marcas de Redes Sociales pueden ser la versión más evolucionada de la forma de marca, porque no se centran en sí mismas, sino en sus usuarios. Al hacerlo,

las marcas de medios sociales son posiblemente más carismáticas, en la medida en que los consumidores se ven obligados a pasar tiempo con ellas, porque el tiempo empleado es en la reunión de conductores humanos fundamentales relacionados con la pertenencia y el individualismo. "Usamos nuestras marcas físicas como distintivos, para ayudarnos a definirnos, pero usamos nuestras marcas digitales para ayudar a expresar quiénes somos. Nos permiten ser un espejo para nosotros, y está claro. Nos gusta lo que hacemos." (Pont, 2012)

Los equipamientos patrimonio mundial también detentan marcas y dentro del diseño global de su comunicación es importante el alto grado de correlación que deben tener con su conducta corporativa, con ser fieles a lo que son para evitar desfases a nivel de expectativas con los públicos. Esto quiere decir, la concordancia que los contenidos con los objetivos e identidad del equipamiento, así como su compromiso social, cultural y global que se expresa a través de los medios digitales o donde se decida tener presencia. Idea que se traducirá en la reputación de la organización.

Hablar de la identidad de las organizaciones es un aspecto que la comunicación alcanza a desarrollar y que es aplicable a todo tipo de organizaciones culturales, incluidos los equipamientos culturales. El desarrollo de la identidad es un proceso comunicativo que ha tenido un especial desarrollo en los últimos años en el campo de la comunicación corporativa. Definir de una manera clara quién soy, permite una comunicación coherente y estructurada, en una sociedad multimedia, global, digital y multistakeholders. (Viñarás-Avad, 2016).

La transformación en los modelos de gestión de las organizaciones culturales se hace indispensable definir de manera expresa la identidad de la organización, esto permite tener claridad, univocidad, firmeza y coherencia en lo que se hace y dice en el entorno inmediato y el creciente entorno digital global y en la creación de contenidos. Basta anotar la postura del ICOM⁵³, el Consejo Internacional de Museos reconoce que el papel, el desarrollo y la gestión de los museos han cambiado profundamente a lo largo de los últimos veinte años y que, cabe mencionar, continuará cambiando según el proceso de evolución de las nuevas tecnologías y nuevas formas de concebir las dinámicas entre público y organización cultural.

Estos cambios se traducen en que algunas organizaciones culturales museos, colecciones, entre otros; sobre todo museísticas se han inclinado por modelos en los que se dé mayor importancia a los visitantes y también en un enfoque empresarial de operaciones diarias, esto último enfocado a ser sostenibles por cuenta propia a través del mayor retorno de entradas y lo primero, a través de entender a los visitantes como la piedra angular para lograr cualquier objetivo como organización, premiando la participación y el desarrollo de la visita como una experiencia. (Viñarás- Avad, 2016).

Los equipamientos culturales tienen retos propios en el diseño de su identidad, debido a que son nodos de un saber específico, a que el patrimonio que gestionan es particular y sustancialmente limitado y por tanto, la comunicación de su identidad debe ceñirse a estas características. Algunos autores señalan que no tener una identidad definida a nivel de organización cultural y una comunicación poco coherente con el “que soy” de la organización provocará que la institución corra el riesgo de pasar de la cultura

⁵³ Disponible en: <https://icom.museum/es/news/the-challenge-of-revising-the-museum-definition/>, consultada 20/abril/2021

al espectáculo, sin un contenido que responda a su función museística (Carbonell, 2005: 19).

Desde el punto de vista del Ministerio de Cultura (2014), las nuevas formas de concebir un museo lo llevan a transformar la plantilla de colaboradores hacia equipos multidisciplinarios donde museólogos compartan la gestión con especialistas de otras áreas incluidas la comunicación. En mancuerna estos profesionales podrán esculpir la identidad corporativa del equipamiento desde el plan estratégico de la institución.

De la organización cultural centrada en su colección o patrimonio se ha pasado al museo centrado en su misión y visión (parte de la identidad), esto incluye acentuar la importancia de su contribución sociocultural a su entorno cercano y global. En el siglo XXI los museos necesitarán equilibrar el triángulo Misión-Recursos-Público (Ministerio de Cultura, 2012: 73) elementos que se deben ver reflejados en el discurso global de la organización y en su quehacer diario.

El valor de tener cierta el significado de su identidad y la marca de la organización se traduce en influir positivamente en la imagen generada que intervendrá en la toma de decisiones de los públicos y en la opinión que expresen de ella. Si bien existen numerosas definiciones de identidad e imagen, sí hay cierta –que no total- unanimidad, la identidad es lo que soy, la imagen es lo que los demás ven y piensan sobre mí (Capriotti, 2009). Y la comunicación, como lo resalta Capriotti, es la herramienta por medio de la cual se pretende hacer lo más cercanas ambas ideas.

En resumen, la identidad de marca de un equipamiento se traduce en un activo intangible de la organización cultural y es la parte central del proceso de comunicación entre la organización y sus públicos. Concretar la identidad de la organización es hacer coherente y explícito: quién soy como organización en mi entorno.

La noción de desarrollar la identidad de las organizaciones culturales es una idea que procede de la última mitad del siglo XX, la Subdirección General de Museos Estatales decidió crear una marca para sus museos ante la situación que vivían desde la segunda mitad del siglo XX, la Nueva Museología (Rivière, 1993: 84):

La creación de una imagen corporativa de los museos estatales surge con el objetivo de constituir una marca de calidad de museos. Esta identidad (...) se elabora ante la necesidad de posicionar a los museos estatales en un lugar preferente en el panorama cultural, con la finalidad de obtener un instrumento que contribuya a reforzar la presencia de estos museos en el panorama cultural español. (Rivière, 1993: 84)

A partir de la idea anterior, la creación de la identidad tiene efectos en la percepción que los públicos tienen de ella y pretende tener una posición abierta y dinámica en su contexto sociocultural, esto también a través de los medios con alcance global como lo son las plataformas digitales de comunicación. Cuando se habla de posicionar la presencia de las organizaciones culturales, implica asumir un discurso atractivo y comprensible de cara a los públicos y el alcance de sus mensajes.

En el caso específico de equipamientos patrimonio mundial se suma el reto de no banalizar su existencia de cara a los distintos públicos, como afirma Hiriard (2011), en el caso concreto del patrimonio:

(...) también de los visitantes o turistas que la consumen, asociada a imaginarios diversos en los cuales cultura y patrimonio son factores determinantes para la idealización de un espacio, que ofrece la memoria del pasado como un producto de consumo en muchos casos auténtico y honesto, pero en otros en un espectáculo o escenario que banaliza la propia historia y el patrimonio arquitectónico, urbano y arqueológico dentro de un proceso de marketing para la atracción del turismo cultural. (Hiriard, 2011).

Esta observación señala uno de los procesos contraproducentes de la masificación de la comunicación de cara a la gestión de patrimonio y de la delgada línea entre generar una identidad de marca clara y posicionada y el abaratamiento y frivolidad que puede originar la sobre exposición en medios de alcance global vinculados a las tendencias del turismo indiscriminado.

2.4.2 Reputación en Redes Sociales digitales de los equipamientos patrimonio mundial

La confianza en las instituciones y en los medios de comunicación tradicionales se ha reducido debido a históricos procesos de opinión pública y de manejo de datos e información. Sin embargo, las Redes Sociales en Internet (Facebook, Twitter, Tuentti, Flickr, YouTube, etc.) crecen sin descanso y lo que se comenta en ellas cada vez se sigue y analiza con más interés (Quijano, 2012). Según datos de *European Communication Monitor 2018*, la tendencia de la comunicación estratégica en Europa se inclina hacia la esfera online, tendencia que ratifica la importancia de la comunicación móvil en su último estudio de 2020⁵⁴.

⁵⁴ Disponible en: https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2020-Results-ChartVersion.pdf, consultada 1/04/2021 En la última edición del estudio se señala la importancia de las social media en todas las esferas económicas, haciendo un señalamiento en los efectos atípicos del Covid-19 en ello.

En este sentido la reputación en la esfera digital tiene un papel fundamental y se puede entender como: los juicios que hacen los observadores sobre la organización. Estos juicios o evaluaciones pueden estar ligados a la identidad de la organización y a las impresiones asociadas a su imagen, pero también pueden ser desencadenados o activados por experiencias conocidas, como errores, aciertos y acciones cotidianas de la organización con sus públicos. (Barnett et al., 2006).

Por ello que la reputación en los medios digitales de las organizaciones a nivel de patrimonio cultural sea un factor importante dentro de la gestión y a nivel de comunicación un activo fundamental de la acción cotidiana de su gestión, en el caso de equipamientos culturales su naturaleza singular y compleja dentro del panorama cultural, turístico y de conservación son factores a procurar a nivel de reputación, ya sea frente al público turístico como a la comunidad local a la que pertenece.

En este sentido, la naturaleza abierta de las plataformas digitales pone en relieve dos nociones: primero; la velocidad de las opiniones generadas a través de la *blogosfera* (Paris y Hannam, 2016) y segundo; la negociación de autenticidad del lugar que se visita (Richars, 2016) a través del concepto presente de «mirada del turista» (Urry, 1990); según el cual la industria turística hace que esta mirada se fije en determinadas vistas y lugares, estas dos ideas juegan un papel central en la opinión que generan los usuarios a través de las distintas plataformas digitales al momento de comprobación de autenticación de los lugares a visitar, en este sentido los consumidores conforman la «autenticidad existencial» (Wang, 1999), es decir la experiencia individual bajo la que se certifica la visita, por asociar la autenticidad con lo que es confiable.

Para situarnos en el campo terminológico de la reputación dentro de la comunicación digital, es fundamental comprender el enfoque proveniente de la comunicación corporativa, donde se entiende que la comunicación estratégica debe tener un alto grado de correlación con la Conducta Corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas (Capriotti, 2009) con los públicos y en con los stakeholders.

Desde el enfoque comunicacional, la reputación de la organización es desarrollada y gestionada por la propia entidad, y son comunicados a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa. La reputación, está relacionada con el conjunto de atributos que la organización quiere que asocien a ella y cómo se comunican y enjuician a través del tiempo. Para comprender con mayor precisión a qué nos referimos cuando hablamos de la reputación online de un equipamiento, haremos referencia al texto desarrollado por Capriotti (2009) quien hace una profunda revisión de los distintos enfoques del término en el marco de la comunicación corporativa.

Siguiendo el análisis de Capriotti, autores como Fombrun (1996; 2001) expresan que la reputación corporativa es una “representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados”. La principal aportación de esta definición es el componente temporal, es decir la reputación se apega a una línea del tiempo de nuestra organización. Por tanto, se entiende que la reputación es un trabajo paulatino y sostenido de la organización frente a sus interlocutores.

Roberts y Dowling (2002), afirman ver la reputación como una percepción global del grado en el cual una organización es estimada o respetada por los públicos. Son los públicos quienes evalúan el grado de confiabilidad y fiabilidad de la organización con base en experiencias previas con la organización. De este enfoque se puede comentar la importancia de la reputación expresada en todas las formas de comunicación que provean de información a los públicos respecto al actuar cotidiano de la organización, pero se puede agregar a esta definición que las organizaciones tienen determinado control de su reputación en su actuar comunicacional cotidiano.

En términos de la comunicación digital, las Redes Sociales son una de las herramientas que pueden ayudar a construir una reputación positiva en los públicos y los stakeholders o bien mejorar la reputación preexistente. Estar en los canales con amplio nivel de interacción en tiempo real con los públicos, funciona como una catapulta para influir en la estructura cognitiva de los públicos. En este sentido Capriotti agrega:

Como resultado del proceso interno de *consumo* por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados (Capriotti:2009).

En este caso se anota que; no toda la información de la organización está controlada por la organización en sí misma, ya que en el actual ecosistema de medios, los medios digitales por su naturaleza de conectividad y de actualización constante, otorgan una fracción del control de la información a la organización; otra parte a los distintos públicos y otros medios quienes también hablan, opinan, recomiendan o descalifican las actividades o acciones de la organización. Por tanto, la organización puede gestionar una

porción de su reputación directamente por medio de la gestión de su comportamiento institucional, de sus colaboradores y de la retroalimentación comunicación con los públicos, afirmando que la reputación es consecuencia de una relación comprometida de la organización con sus públicos (Capriotti, 2009).

El comportamiento de la organización a lo largo del tiempo es el principal responsable de la consolidación de una percepción significativa de sus públicos prioritarios en forma de reputación. (Dowling, 200; Capriotti, 2009). En el ámbito de los equipamientos que detentan el sello de Patrimonio Mundial UNESCO de Patrimonio mundial el tema reputacional tiene dos aristas, por un lado, la reputación significativa que está dada por el prestigio de la UNESCO como organismo internacional y por otro lado la reputación que cada equipamiento conforma a través de sus comportamientos significativos, es decir, la reputación construida por la propia organización resultado de una imagen positiva, cuando ésta es congruente con sus compromisos como organización de preservación del patrimonio cultural y por los valores que encierra, por ejemplo la autenticidad, la responsabilidad y la integridad.

En el ecosistema digital, la reputación online es un aspecto que abarca todo el historial de comportamiento que se puede consultar abiertamente por los usuarios, lo que engloba desde notas de prensa hasta foros o webs especializadas en la opinión, un par de ejemplos son las plataformas Tripadvisor, Skyscanner o la aplicación de evaluaciones de Google hechas por visitantes. En estos tres ejemplos de comunicación digital se puede apreciar el fenómeno de interactividad y abundancia de la información relacionada a la evaluación mental que, los usuarios en su papel de visitantes tienen del equipamiento. A esta perspectiva autores como Fombrun (2001), agregan que la reputación está basada en

su capacidad para satisfacer sus propios criterios económicos, egoístas y altruistas, y en el impacto que sus múltiples imágenes externas tienen sobre sus stakeholders.

En resumen, la reputación de cualquier equipamiento es factible de ser gestionada como las organizaciones de ámbitos comerciales, ambas necesitan del reconocimiento y preferencia en el espacio cognitivo de los usuarios de los canales digitales y de éstos en su papel de visitantes. Ciertamente es que se puede recurrir al lugar común al decir que la reputación tarda años en construirse y un momento en desmoronarse, ya que en el mundo tan cambiante y con multiplicidad de voces como las Redes Sociales, el efecto positivo o negativo de la reputación se multiplica gracias al sentido de enormidad del Internet.

Por lo anterior es importante reconocer a los actores que juegan un papel de interlocutores y creadores de opinión como los stakeholders y públicos. En suma, el equipamiento mediante la monitorización de las distintas plataformas digitales puede tener una visión en tiempo real de la percepción y experiencia que tienen sus visitantes y que a la larga constituye la reputación de la misma. De cara a sus distintos públicos este monitoreo es de vital importancia, pues los gestores del equipamiento son el intermediario entre el patrimonio y los distintos públicos que construyen una opinión.

2.5 Stakeholders y públicos

Los *stakeholders*⁵⁵, se definen en su idea más general como: todos los individuos con los que puede tener relación la organización (Capriotti, 2009). En los ámbitos del marketing y las relaciones públicas existen discusiones respecto a la similitud de los términos *stakeholders* y públicos (Harris, 1998; Bussy y Ewing, 1997; Mazo del Castillo, 1994). Visto desde varios enfoques teóricos y empíricos, entre el concepto de *stakeholder* y públicos puede establecerse una sutil distinción que Grunig (1989) explica de la siguiente forma.

Los *stakeholders* son grupos afectados por las decisiones de la organización o cuyas decisiones pueden afectar a éstas. Son personas vinculadas a la organización por las consecuencias mutuas que unos pueden tener sobre los otros, de manera más o menos permanente; además, la mayoría de los *stakeholders* son pasivos, es decir, están relacionados con la organización, pero no tienen por qué ser conscientes de ello ni realizar nada al respecto. Mientras que un público se trata de un colectivo vinculado puntualmente y en determinados temas o circunstancias a la organización y que se convierten en objetivos prioritarios para la entidad (Grunig en Miguez, 2017).

Desde la Teoría de los *stakeholders* (*Theory of Stakeholders*) se puede explicar la relación entre una organización y la totalidad de sus públicos. En la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas de una organización el concepto de *stakeholder*

⁵⁵ Entendemos a estos como. el concepto definido por Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (1984), en el cual su autor sostenía que estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. También véase Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y McVea, 2001; Post et al., 2002). *stakeholders* de una organización se puede incluir a todos los grupos que tengan intereses en ella, como los accionistas, los empleados, los clientes, los distribuidores, los proveedores, la comunidad, los gobiernos, los grupos de presión, los medios, la competencia, asociaciones comerciales, etc. (Bussy y Ewing, 1997: 222; Clarke, 1997: 206; Daugherty, 2001: 395; Harris, 1998, 124).

puede aprovecharse desde el punto de vista de la construcción de la relación entre la organización y sus públicos (Capriotti, 1999). Por tanto, una definición resumida en el ámbito de la comunicación de las organizaciones es: “Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización” Freeman, 1984; Freeman y McVea, 2001 en Capriotti,1990).

El concepto se vincula a la comunicación de las organizaciones, de acuerdo a Grunig y Repper (1992) a la conducta comunicativa, manifiesta o latente entre la organización y todos los actores de su entorno. Por tanto, una organización cultural establece estas conductas con sus grupos e individuos y en el marco de las nuevas tecnologías dichas interacciones se desarrollan en contextos digitales.

Extrapolando al contexto preciso de las hipermediaciones (*ver apartado 2.1*) los *stakeholders* desarrollan relaciones comunicacionales, ya sea entre individuo-organización y organización-organización a través de las plataformas digitales y específicamente de las Redes Sociales. En el caso, de los equipamientos culturales, estas relaciones son, por ejemplo, las interacciones museo-museo, museo-lider de opinión, museo-visitante, museo-ong o bien clúster⁵⁶-equipamiento. por mencionar algunos.

En el marco de las plataformas digitales la importancia de estas relaciones para la organización se manifiesta en los *stakeholders* en su rol diferenciado de públicos⁵⁷. Son

⁵⁶ Según la OMT, son grupos de empresas interrelacionadas, que trabajan en un mismo sector económico y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes. Un ejemplo en el ámbito de los equipamientos como productos turísticos son las agencias de viajes o tour operadores.

⁵⁷ Según Capriotti (1999) Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma. Para este autor los términos

los públicos quienes procesan la información sobre la organización y se forman la imagen de la misma y de forma creativa manifiestan sus opiniones respecto a la organización y su experiencia directa con ésta.

Gracias a las características de las plataformas digitales como el libre acceso para individuos y organizaciones o la interactividad multidireccional de los contenidos, surgen amplias posibilidades de comunicación entre los distintos *stakeholders*, públicos y la organización cultural, ya sea a nivel de *branding* o de reputación de la organización.

A grandes rasgos, las Redes Sociales son el espacio posible de conversación entre la organización cultural y sus *stakeholder*. Se habla de espacio “posible” puesto que no todos los *stakeholders* entablarán una relación con la organización por medio de este canal como lo explica Grunig, no tienen por qué ser conscientes, pero se reconoce como un medio potencial para establecer una relación y una percepción de cada uno con la organización.

En el caso de los equipamientos a nivel de comunicación son vitales, como esferas de colaboración para la institución, ya sean posibles mecenas, donantes, autoridades con posibilidad de financiamiento o bien empresas privadas con algún interés de colaboración, en este sentido la importancia de mantener una reputación se instaura en el cometido de que la comunicación no se construye únicamente para los visitantes o posibles visitantes, sino para una esfera de posible colaboración que en medios digitales puede amplificarse o alcanzar a grupos diversos que puedan ayudar al reconocimiento, y al logro de distintos objetivos del equipamiento.

2.5.1 Los públicos, perspectiva desde las relaciones públicas

Autores como Scolari (2009), desde la perspectiva de las relaciones públicas señala que en la transformación de los medios tradicionales de comunicación las audiencias se están evolucionando de una manera muy rápida. Este fenómeno puede atribuirse a dos factores, primero, a que las nuevas generaciones, como lo mencionamos anteriormente, construyen sus relaciones en entornos digitales con mayor facilidad y frecuencia, y segundo; a que las propias características técnicas de Internet, sobre todo las Redes Sociales y las *cookies* han contribuido a la personalización de la publicidad y otros contenidos.

En el caso específico de los equipamientos con denominación patrimonio mundial, por la sinergia que tienen con el turismo cultural, promover el conocimiento de los públicos y el valor patrimonial de los espacios que visitan es de importancia significativa. Según lo reconoce el plan Nacional de Conservación del Patrimonio Cultural del Siglo XX (España, 2015): “De forma generalizada, la sociedad apenas reconoce o valora como patrimonio a preservar, los bienes culturales creados en el siglo xx” por ello que los públicos sean una de las piezas vertebrales cuando se habla de estrategias de comunicación y difusión de la importancia del patrimonio.

Uno de los principales enfoques teóricos que explora a los públicos como objetos de estudio son la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Moffitt, 1992; Capriotti, 1992, 1999 y 2007b; Xifra, 2003). En el marco de los estudios en comunicación, los estudios de públicos se han desarrollado desde la perspectiva sociológica descriptiva, en la que se reconocen las características demográficas, sociales, culturales o económicas.

Sin embargo, autores como Moffitt (1992) y Capriotti (2009) sugieren la necesidad de revisar estos criterios para el establecimiento de públicos, ya que “el público no es medido con base a variables demográficas comunes, sino en función de relaciones compartidas con una organización.” Si esta idea la contrastamos con lo afirmado por Thomas y Beck, (2002) en su planteamiento de *La economía de la Atención*, donde afirman que uno de los retos para la comunicación y la información es la captación de atención de los públicos y de la necesidad de tener una personalización atinada en el contenido, se entiende la necesidad de hacer un acercamiento a los públicos desde la configuración de públicos-relación relevante con la organización.

Según Capriotti (2009), para comenzar un acercamiento a los estudios de públicos hay que entenderlos en plural, es decir, tener en cuenta que las organizaciones tienen públicos y no un público. Esta idea es fundamental en el marco de los nuevos medios ya que, como se ha mencionado en apartados anteriores; una de las características que nos ofrecen es la de focalizar por segmentos con contenidos cada vez más diferenciados. Y por otra parte, porque una organización con visión glocal debe entenderse como un sujeto que establece múltiples relaciones con sus pares y con los usuarios de las diferentes plataformas que ofrecen los nuevos medios.

Una de las aproximaciones teórico conceptuales más desarrolladas para la Teoría Situacional de los Públicos (Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992), este modelo, trata de determinar el comportamiento comunicativo de los individuos explicando, según su autor, por qué la gente se comunica y cuándo es más probable que lo haga, es el método más complejo para la identificación y segmentación de los públicos desarrollado en esta disciplina y permite determinar cuándo es más probable que se produzcan diversos

efectos de la comunicación sobre dichos públicos. Y ofrece una de las primeras definiciones de públicos: el público como un grupo de personas que: a) se enfrenta a un problema similar, b) reconoce que el problema existe y c) se organiza para hacer algo al respecto.

A través de la categorización de cuatro colectivos: los no-públicos, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características; los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan; los públicos informados o conscientes, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia; y los públicos activos, que además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto.

Una de las mayores aportaciones de Grunig, aplicables a los cambios en los medios de comunicación digital es que: Los públicos activos buscarán información en mayor medida que el resto y tendrán más probabilidades de construir cogniciones y actitudes o de llevar a cabo algún tipo de cambio en el comportamiento.

Otros autores, en la década de 1990 como Atwood y Major, Van Leuven y Slater aplican la teoría situacional al ámbito de la opinión pública, partiendo de la premisa de que los públicos definidos por Grunig pueden ser vistos como una progresión de desarrollo en el proceso de opinión pública. En esta misma tónica, y analizando la evolución en la participación de los usuarios en los nuevos medios sería posible parafrasear y partir de la premisa de que los públicos, pueden ser vistos como una progresión de desarrollo en el proceso de avance de los medios digitales.

Los autores apuntan a que los públicos con una naturaleza cambiante según su atención a los distintos asuntos, entrarán en el proceso de formación de la opinión en función de su comportamiento de comunicación, lo que corrobora la teoría situacional y apoya la afirmación de que los públicos al no ser estáticos deben estar en constante monitorización desde la organización que desea entablar relaciones comunicativas.

Si comprendemos que los procesos de participación de públicos tienen un cambio de públicos latentes a públicos activos, que se acelera con los usos de las *social media*, entenderemos la importancia de los públicos para la organización cultural. Al mismo tiempo se debe mencionar el estudio del 2018, (Anderson, y J. Jiang: 2018), que destaca la proporción de usuarios de Redes Sociales que dicen que estas plataformas serían difíciles de abandonar, pues ha aumentado en 12 puntos porcentuales en comparación con 2014, esto indica la importancia de las redes y los públicos en los siguientes años.

Por otra parte, como se mencionó en el apartado de Identidad y marca, En *The Better Mousetrap: Brand Invention in a Media Democracy* (2012), Simon Pont postula que las marcas de Redes Sociales pueden ser la versión más evolucionada de la forma de marca, porque no se centran en sí mismas sino en sus usuarios, en esta lógica, la gestión de las redes también tendría que estar centrada en ellos.

2.5.2 Los públicos, desde la perspectiva museológica

Por otra parte, desde la perspectiva museológica, Nina Simon (2010) hace mención de la forma en que las nuevas plataformas interactivas pueden ayudar a desarrollar la idea de que los museos son organizaciones democráticas, que combatan la idea de un museo o institución autoritaria que dispone a su servicio de los conocimientos.

La autora, señala la heterogeneidad de los públicos de un museo, desarrolla un análisis de los tipos de usuario digital, esta tipología dividida en tres grupos de usuarios:

1. **Contribuidores:** Usuarios que generan y comparten contenido. El museo debe buscar relacionarse con ellos de la siguiente manera: a) Si la interacción se compone de una acción, buscan como recompensa que el museo los provea de reconocimiento social (por ejemplo, compartir el contenido, “dar un like” o, simplemente, agradecerles). b) Si la interacción involucra una opinión o una reacción en específico, su participación se debe relacionar con una red de contribuidores (por ejemplo, vincularlos mediante menciones, crear foros o actividades concretas para estos usuarios).

2. **Jueces:** Usuarios que etiquetan contenido, comentan y recomiendan información, pero no producen nuevo contenido. El museo debe buscar relacionarse con ellos de la siguiente manera: a) Permitir que los usuarios juzguen y clasifiquen el contenido compartido por el museo. b) Proveerles herramientas que les permitan recomendar y compartir contenido en espacios ajenos al museo. c) Tener un espacio en el cual sea posible hacer comentarios y establecer discusiones. d) Emplear los comentarios de los jueces para beneficio de la comunidad y del museo.

3. Observadores: Usuarios que consumen contenido, pero no lo generan ni contribuyen con comentarios; para ellos: a) El contenido del museo debe ser fácil de encontrar. b) El contenido debe ser accesible y de navegación intuitiva.

Cabe señalar que en el estudio de públicos en el ámbito de las organizaciones culturales se desarrolla en dos perspectivas centrales, por un lado, la museográfica que se refiere a la obtención sistemática y análisis de información o datos que informan las decisiones sobre exposiciones interpretativas y programas y son diseñados para mejorar las prácticas en los ambientes de aprendizaje informal (Visitor Studies Association, 2019).

Por otro lado, la perspectiva comunicacional que en la mayoría de los casos se decanta por el marketing o comunicación que en los museos impulsen los estudios de públicos, y, por otra parte, algunos autores han señalado que estos últimos están incluidos en los estudios de mercado tradicionales más conocidos y en ocasiones, más populares (Tennessee, 2011).

En esta misma línea, según Kelly (1998), una y otras áreas se relacionan. Los estudios de mercado son factibles en el museo ya sea para mantener los públicos actuales (consolidación), incrementarlos (cuota de mercado) o investigar sobre nuevos públicos o los actuales desde la perspectiva mercadológica (segmentación y nichos de mercado), mientras que los estudios de públicos buscan informar al personal de la institución, o contribuir de una forma más amplia con sus labores, ya investigando los productos como tales, ya siendo sensibles a los intereses, necesidades, expectativas y motivaciones de los diferentes públicos, y proveyendo evidencias de la eficiencia de esos programas más allá

de la cuota de ventas, esto es, de acuerdo con la calidad de la experiencia en el museo y sus aportaciones educativas

Las semejanzas de estas dos áreas: estudios de públicos y estudios de mercado, radican en que ambas buscan contar con información relativa a los destinatarios de las estrategias del museo o espacios patrimoniales: sus percepciones e ideas sobre lo que esta institución ofrece, así como el grado de satisfacción de los visitantes. En el contexto relativo a la comunicación en Redes Sociales, las fronteras entre estos dos ámbitos se retroalimentan y sin ser áreas idénticas. Tal como se ha señalado en apartados anteriores; las necesidades de equipamientos patrimoniales en el contexto de las hipermediaciones ha transformado y borrado algunos límites en cuanto a las formas en cómo la organización se vincula con sus públicos.

McManus (1996) propone para el trabajo de los estudios de públicos tres áreas de trabajo principales: los estudios demográficos; los estudios sobre adquisición de conocimientos y análisis del comportamiento, y los estudios enfocados en los visitantes en sí mismos, lo que ya implica abandonar la idea de las exposiciones como objetos distantes, en una concepción situada de la comunicación, en la que trabajan juntos aquellos que preparan la exposición y los visitantes que la verán para ambos, construir el significado que se atribuye a dichas estrategias comunicativas (McManus, 1996, pp. 3-4). Esta perspectiva desde el ámbito museográfico es la más cercana a lo que la comunicación estratégica intenta a través de un plan estratégico de comunicación digital, ya que se habla de articular a la institución y los públicos a través de una comunicación articulada.

Por otro lado, la transformación de los públicos desde el turismo cultural, los autores señalan Richards (2001), Pine y Gilmore (1998) señalan la necesidad de complementariedad de la experiencia por medio del turismo creativo⁵⁸ a la luz de la transformación de los segmentos de mercado.

En suma, las diversas perspectivas apuntan la importancia de diseñar la comunicación digital en función de la atención y de los públicos, así como la naturaleza cambiante y heterogénea de los mismos. Estas perspectivas apuntan al diseño de una comunicación horizontal, pensada en una constelación de contenido y altamente cambiante.

2.5.3 Transformación de los públicos, reto para la gestión cultural de equipamientos

En el entorno cambiante que se ha descrito a través de estos apartados para la organización (en general) y la organización gestora de patrimonio cultural (en particular) los públicos adquieren una importancia fundamental al momento de diseñar una estrategia de comunicación. Tal como lo expresa Capriotti “se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión.”

Desde la sociología de la acción, la teoría de la estructuración (Giddens, 1984) aporta una visión holística y evolutiva de la sociedad que refleja con precisión la naturaleza líquida manifestada por Bauman (1999) de la Sociedad Red (Van Dijk, 1999;

⁵⁸ Según Richards (2001) se refiere a: "turismo que ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo mediante la participación activa en cursos y experiencias docentes característicos del destino turístico que han elegido"

Castells, 2000) e ilustra sobre las competencias de los actores sociales en su dualidad práctica y discursiva, en otras palabras, la naturaleza cambiante de los actores sociales en las dominicas comunicativas actuales.

En palabras de **Conxa Rodà**⁵⁹:

(...) el usuario del siglo XXI ya no es un receptor pasivo de la comunicación, es un agente que opina, comenta, debate, recomienda, comparte y, crea contenidos. Las organizaciones culturales del siglo XXI, deben ser una plataforma que provoca, acoge e integra ese capital social. (Roda, 2018)

En términos de esta experta se puede agregar que la actualización de los análisis de los fenómenos ciberculturales realizados por la sociología del conocimiento (Berger y Luckman, 1966; Searle, 1997) y la sociología fenomenológica (Schütz, 1962) permiten comprender la relevancia de las experiencias que se generan en la interacción de la vida cotidiana y su implicación en la construcción que los agentes sociales realizan de la realidad social mediante pautas tipificadas (Gértrudix et al., 2017). En suma, lo que estos autores afirman es el cambio en los actores sociales (públicos) que genera a propósito de la apropiación de los medios digitales y su uso en el entorno social.

De manera puntual, Bauman (1999) en su planteamiento de *La sociedad Líquida* habla de la naturaleza permanentemente cambiante de la sociedad posmoderna y por ende de los actores sociales que interactúan en ella. Para la comunicación de la organización cultural entender las dimensiones de públicos activos que generan y comparten contenido

⁵⁹ En entrevista para Nodo Digital, disponible en: <https://nodocultura.com/2015/01/09/los-museos-en-la-era-de-la-ciudadania-digital/>

y con ello opiniones y experiencias de la organización resulta entenderlos en la dimensión de prosumidor, está relacionado a lo que los autores plantean en el trasfondo teórico.

Existir en el entorno digital para los distintos segmentos de prosumidores se convierte en una de las ambiciones dentro de la planeación de una estrategia comunicativa de las organizaciones culturales, pero ¿en este contexto a qué refiere el concepto de prosumidor?

Desde diversos enfoques (económico y de comunicación) se ha asignado la denominación de “prosumidor”, Toffler (1980), Tapscott (1995), Scolari (2009), Hernández-Serrano (2017), en la obra el *The Digital Economy* (La Economía Digital, 1995), Don Tapscott profundiza en el término, usando la palabra *Prosumption* (Prosumo). Lo que se entiende por prosumidor desde las perspectivas de los autores anteriores se entiende que se trata de un usuario de los medios digitales que al mismo tiempo que es consumidor, son a su vez productores de contenido. Un prosumidor no tiene fines lucrativos, solo participa en medios digitales donde intercambia información. Es para este nuevo perfil al que la comunicación de la organización cultural debe enfocarse desde la organización de su mapa de públicos entendido como:

El conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta [...] Este Mapa de Públicos propio y particular de una organización no sería una estructura de públicos estática (aunque sí estable), ya que los públicos evolucionan y se modificarían (podrían desaparecer algunos públicos actuales o cambiar sus intereses, y también pueden surgir nuevos públicos. (Caprotti: 2009).

Una vez constituido el mapa de públicos, se puede analizar cada uno de los perfiles y diseñar los mensajes más adecuados para ellos. Cuando hablamos de prosumidor se hace referencia a una forma de comportamiento de los públicos (en general) dentro de los canales digitales multimodales, no a un tipo de público en particular. Sin embargo, existen comportamientos más o menos similares aquellos que pertenecen a grupos etarios, que gracias a su pertenencia generacional presentan un uso normalizado y cotidiano de las tecnologías móviles y tecnologías digitales de forma similar.

En este sentido, desde hace más de una década en el ámbito del turismo cultural algunos autores afirman el cambio de los públicos y la fragilidad del sector del turismo cultural en relación a ellos. Según Richards (2001), señalaban que la oferta de atracciones culturales ha crecido mucho más que la demanda, aumentando así la presión competitivamente los destinos (Richards, 2001). Los turistas culturales, por otra parte, no son los “cuervos culturales”, según este autor, los públicos del turismo cultural no se identifican a sí mismos como “turistas culturales” más bien en se identifican con las motivaciones concretas que los llevaron a visitar: "para aprender cosas nuevas" de esta forma el autor refiere el término de “edudistracción” como el término que se designa a la motivación principal de los públicos para acercarse a un producto turístico cultural. Esta óptica nos sugiere la transformación en el campo de los productos turístico culturales.

Capítulo aparte merece, caracterizar y profundizar acerca de cada tipo de públicos puesto que es un tema de tal amplitud que hay investigaciones únicamente dedicadas a ello (Villaespesa, 2016, 2017). Sin embargo, es importante matizar respecto a uno de los grupos etarios que mayor incidencia tienen en los medios sociales y su uso cotidiano. La generación Millennial es una de las más características respecto a su comportamiento

digital y a que la brecha temporal de este grupo etario coincide con cambios significativos en el Internet, y en los medios 2.0 a 3.0.

En el contexto actual, la transformación de los públicos se las Redes Sociales son para las generaciones como la Millennial y la generación Z⁶⁰ gran parte de su entorno y construye una parte de sus dinámicas cotidianas en Redes Sociales y medios digitales. Hablaremos en específico de la generación Millennial, esta generación es un punto de partida para hablar de la forma en que los usuarios modifican su forma de consumo y/o uso de las Redes Sociales. Así como de la capacidad participativa que tienen en estos medios, a los que se puede denominar, de forma general, con el término audiencia social y, a veces, audiencia creativa⁶¹ (Castells, 2011).

Hablar de esta generación vale como paréntesis analítico para entender la forma en que los públicos venideros se relacionarán en un entorno hipermediado digitalmente. Ya que, las herramientas digitales como el teléfono móvil no dejan de ser una herramienta de desarrollo, aprendizaje y expresión individual, social y cultural, a la vez que un medio para explorar y aprender sobre el mundo (Ito, 2004; 2009a; 2009b).

Los nuevos públicos, en el ámbito turístico se conocen como Turista 2.0 o *smart tourist*, se mueve dentro de un entorno denominado SoLoMo (Social, Local y Móvil), en el que hay una gran interacción con otros usuarios y donde existe una gran actividad de

⁶⁰ Según el Pew Reserch center, se refiere a la generación de nacidos a partir de 1996. Información disponible en: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>, consultada 4/4/2021

⁶¹ En términos del autor. tal y como expone Castells (2011), la audiencia se ha convertido en una «audiencia creativa», donde los consumidores de información política no solo son elementos pasivos, meros receptores de la información, sino que se convierten en ocasiones en propios emisores de dicha información, produciendo contenidos. Si bien el autor señala a la información política es posible extender el término a la misma dinámica que se repite en otras esferas temáticas como la cultural o el ocio.

sugerencia entre ellos sobre lugares o experiencias geolocalizadas, siendo el móvil una herramienta elemental para poder acceder a dicha información y generar otra nueva (Noguera, Gómez, & Rabasa, s/f, p. 7).

Por otro lado, para el ámbito de la comunicación en equipamiento o museos, se debe distinguir entre los públicos online y los públicos *offline*, mientras los públicos online son aquellos que realizan su experiencia a través de dispositivos digitales y recursos en Internet, los públicos *offline* (Celaya, J. 2006), son aquellos cuya experiencia se desarrolla a través de una experiencia física. Sin embargo, como se ha estudiado en los últimos años (Diolinda, et al. 2014; Ballantyne; Uzzell, 2011) existen visitantes que pueden visitar físicamente el equipamiento utilizando recursos online o complementando su experiencia física a través de una experiencia digital, ya sea a través de las Redes Sociales del equipamiento o museo, de la consulta de la web oficial o de las web reputaciones para viajeros como TripAdvisor.

Esto nos habla de que, si bien esta clasificación permite algunas nociones para en la gestión, se ha de considerar que al hablar de Redes Sociales y nuevos públicos para los equipamientos esta noción también debe englobar las nuevas formas de uso y las nuevas dinámicas de experiencia de los usuarios que al mismo tiempo que viven su experiencia física (*offline*) también tienen dinámicas en de una experiencia online, (López X. et al., 2010) ya que sobre la experiencia turística en los equipamientos y museos se emplea más tiempo en la navegación que en la visita.

2.5.4 Nuevos públicos, consumo de rrss, oportunidad para los equipamientos culturales

La evolución tecnológica además de poner en perspectiva nuevas formas de comunicarnos con los distintos consumidores también ha puesto sobre la mesa la importancia de conocer, caracterizar e identificar a los públicos de forma particular, en este sentido, y desde la perspectiva de los estudios de mercado y estudios de tendencias como el *Pew Resear Center* (2017), se ha dado denominaciones comunes a distintos públicos objetivos con la finalidad de conocer las actitudes de cada uno sobre cuestiones clave y documentar las diferencias en esas actitudes entre los grupos etarios.

Uno de los públicos que marca una pauta en el uso de las nuevas formas de comunicación y su transformación a un público creativo son los denominados Millenials. Existe una marcada controversia en la denominación de este grupo etario, autores como Brunck, Gardner y Davis (2014) la han definido en sus estudios como: un joven que no ha conocido un mundo sin Internet, pero tampoco sin ordenadores de mesa o portátiles, y por supuesto, un mundo sin teléfono móvil. Esta definición general puede dar un marco general para ubicar a este grupo.

En el camino a una caracterización objetiva y más descriptiva, numerosos autores se han acercado a este grupo, incluso se le ha caracterizado, Howe y Strauss (2008) puntualiza a este grupo a partir de criterios políticos y sociales, es decir, hace un recorte de este segmento a partir de las vivencias geopolíticas comunes en un periodo de tiempo señalado, eventos como ataques terroristas, evolución económica, etcétera.

En la intención de definir y nombrar a esta generación el investigador Don Tapscott (2009) los llamó *generación net*, Mark Taylor (2005) se refieren a esta generación como “tecnoletrados”⁶² por la notoria facilidad para relacionarse con la tecnología. En este sentido destaca lo poco comprensivos con la falta de conocimiento tecnológico de otros, a los que podríamos llamar “tecnoalfabetos”.

Más allá de la denominación que se dé a este grupo el punto en común es la gran capacidad de consumo tecnológico que realizan, así como la participación en los contenidos digitales, en su creación, difusión y uso cotidiano. Sin embargo, algunos estudios (Bird, 2011; Pereira, Punto y Moura, 2015; Ofcom, 2017) han demostrado que las nuevas generaciones incluida esta, son grandes consumidores de medios, pero están limitados a la hora de producir puesto que estas competencias no son innatas, se tienden a desarrollar a través del trabajo y del contacto con ellas (Pereira y Moura, 2015).

Desde otra perspectiva se les ha denominado “nativos digitales” (Marc Prensky, 2001). Otros autores definen a esta generación como: Se argumenta que la generación Millennials espera poder trabajar bajo una nueva cultura de gestión, contribuir a la innovación en el lugar de trabajo y conciliar el trabajo y el ocio de formas novedosas. (Chou, 2012; Twenge & Campbell, 2012).

El Pew Reseach Center ha categorizado en sus estudios de investigación que han estudiado a la generación denominada Millennial durante 10 años, entre los parámetros que este estudio se puede mencionar las medidas que utilizan con el fin de mantener analíticamente significativa la generación del Milenio y comenzar a analizar lo que podría

⁶² Del inglés “technoliterate”

ser único sobre la próxima cohorte, *Pew Research Center* utiliza 1996 como el último año de nacimiento para los Millennials, mismo año para parametrizar a un tipo de público cuya actividad en Redes Sociales está creciendo, sobre todo en Redes Sociales como Instagram, objeto de la presente investigación. Ya que según un estudio *Pew Research Center* (2018) la mayoría de los estadounidenses usan Facebook y YouTube, pero los adultos jóvenes son usuarios especialmente importantes de Snapchat e Instagram, el 71% de los estadounidenses de entre 25 y 29 años ahora usan Instagram.

Para *El Pew Research Center* (2018) **cualquier persona nacida entre 1981 y 1995 (edades 22-37 en 2018) será considerada como Millennial**, y cualquier persona nacida a partir de 1996 será parte de una nueva generación, la generación Z, según este mismo estudio.

Como se observa tanto la generación Millennial como la generación Z son los dos colectivos más jóvenes, la Generación X (nacida entre 1965 y 1980). Según esta definición, ambos son más cortos que los Baby Boomers (19 años), la única generación oficialmente designada por la Oficina del Censo de EE. UU. Basada en el famoso aumento de nacimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial en 1946 y una disminución significativa en las tasas de natalidad después de 1964.

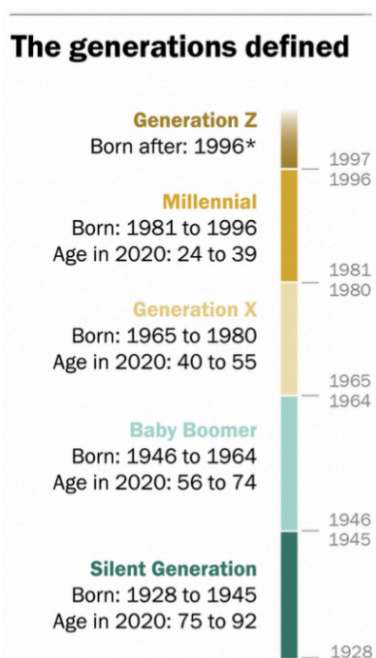


Ilustración 14 Recortes de segmentación generacional, Fuente Pew Research Center 2021

Cierto es que etiquetar a una generación bajo rasgos comunes a todos es un criterio que siempre engendrará discusiones y desacuerdos, sin embargo, se ha creído correcto profundizar en este segmento la investigación con la premisa de que los puntos de corte generacionales no son una ciencia exacta, pero ayudan a los procesos de caracterización de públicos. Deben verse principalmente como herramientas, lo que permite los tipos de análisis detallados anteriormente. Pero sus límites no son arbitrarios. Las generaciones a menudo se consideran por su lapso, pero una vez más no hay una fórmula acordada sobre cuánto tiempo debería durar ese lapso en periodos de tiempo determinados por hechos sociales y políticos (Mannheim, 1952).

Con estos parámetros la mayoría de los Millennials tenían entre 5 y 20 años cuando los ataques terroristas del 11 de septiembre sacudieron a la nación, y muchos tuvieron la edad suficiente para comprender el significado histórico de ese momento, mientras que la mayoría de los Millennials tienen poco o ningún recuerdo del evento.

Los Millennials también crecieron a la sombra de las guerras en Irak y Afganistán, que agudizaron las opiniones más amplias de los partidos y contribuyeron a la intensa polarización política que da forma al entorno político actual. Y la mayoría de los Millennials tenían entre 12 y 27 años durante las elecciones de 2008, donde la fuerza del voto juvenil se convirtió en parte de la conversación política y ayudó a elegir al primer presidente negro en los Estados Unidos. A esto se agrega el hecho de que los Millennials son la generación adulta más diversa racial y étnicamente en la historia de la nación. Sin embargo, la próxima generación, aquellos que actualmente tienen 21 años o menos, es aún más diversa.

Más allá de la política, la mayoría de los Millennials alcanzó la mayoría de edad e ingresó a la fuerza laboral enfrentando el punto álgido de una recesión económica. Como está bien documentado, muchas de las opciones de vida de los Millennials, las ganancias futuras y el ingreso a la edad adulta han sido moldeadas por esta recesión de una manera que puede no ser el caso para sus contrapartes más jóvenes. Los efectos a largo plazo de este "comienzo lento" para los Millennials serán un factor en la sociedad.

La tecnología, en particular la rápida evolución de cómo las personas se comunican e interactúan, es otra consideración que influye en la generación. En comparación, los Baby Boomers, como generación predecesora, crecieron cuando la televisión se expandió dramáticamente, cambiando sus estilos de vida y su conexión con el mundo de maneras fundamentales. La Generación X creció cuando la revolución de la computación se estaba afianzando, y los Millennials alcanzaron la mayoría de edad durante la explosión de Internet. Las Redes Sociales, la conectividad constante y el entretenimiento y la comunicación a pedido son innovaciones que los Millennials adaptaron a medida que alcanzaban la mayoría de edad. Para aquellos nacidos después de 1996, estos son en gran parte asumidos.

Las implicaciones de crecer en un entorno tecnológico "siempre encendido o siempre conectado" recién ahora se están enfocando. Investigaciones recientes han mostrado cambios dramáticos en los comportamientos, las actitudes y los estilos de vida de los jóvenes, tanto positivos como preocupantes, para quienes alcanzaron la mayoría de edad en esta época. Lo que no se sabe es si estas son huellas generacionales duraderas o características de la adolescencia que se volverán más apagadas a lo largo de su adultez. Comenzar a rastrear esta generación post-Millennial y todas las generaciones venideras a

lo largo del tiempo será de gran importancia para tener un enfoque prospectivo de cómo gestionar las Redes Sociales o los medios en digital.

Hay que tener en cuenta que los museos e instituciones culturales se encuentran pensados y gestionados por los denominados inmigrantes digitales⁶³, con un concepto vital muy distinto de valor y usos sociales de las redes digitales. Las diferencias entre las generaciones que surgen y los inmigrantes o analfabetos digitales van más allá del uso, o no, de una determinada tecnología, implica cambios importantes en la forma de ver el mundo y las distintas formas de relacionarse con el entorno, las organizaciones y las empresas.

Esta generación precisa de modelos propios, dinámicos y abiertos, adaptados a sus intereses y capaces de motivarlos a la interacción con las instituciones culturales. La visita a un museo u organización cultural debe conjugar el aprendizaje con una mediación didáctica óptima entre los elementos físicos y las posibilidades de interactuar a nivel digital con ellos. Esta intermediación debe hacerse utilizando sus mismos códigos y usando sus mismos medios de forma orgánica para la institución.

Tendremos en cuenta que las generaciones son una lente a través de la cual se puede entender el cambio social, en lugar de una etiqueta con la que simplificar en exceso las diferencias entre los grupos. Para el caso de la presente investigación se ha elegido este segmento y no otro como una declinación dentro del amplio mapa de públicos hacia un creciente número de usuarios con este perfil y sobre todo a su particular cercanía con las tecnologías digitales.

⁶³ Por inmigrante digital se entiende aquella persona que ha tenido que adaptarse a las exigencias de las nuevas tecnologías, pero que no ha nacido y crecido con ellas. PRENSKY; M. Digital Natives, Digital Immigrants

El uso de fuentes digitales constante permite que la experiencia al destino o museo comience antes de la compra del ticket; con la consulta de redes de opiniones, fotografías o puntuaciones, de otros usuarios, durante por medio de la recopilación de elementos para compartir su visita en sus redes personales y posterior para compartir sus impresiones, opiniones y experiencia por medio de distintas Redes Sociales, ya sean personales, las de museo o Redes Sociales de viajeros.

Para abordar lo relativo a los hábitos de viajes, según la encuesta aplicada a nivel mundial por World Youth Student & Educational (WYSE) Travel Confederation (2015), apuntó tres características fundamentales de la generación Millennial cuando adoptan el rol de viajeros, entre ellas destacan:

- Después del precio, la capacidad de reservar online a través de dispositivos móviles es el factor más importante a la hora de elegir un producto o servicio, ya que los jóvenes están migrando desde el pc a los smartphones y tablets.
- Más del 70% de los jóvenes consumidores consultaron webs de críticas/comentarios y sobre el destino antes de emprender el viaje.
- En los últimos cinco años, la variedad de métodos de comunicación usados durante el viaje se ha incrementado enormemente, con las Redes Sociales a la vanguardia del resto.

En otro sentido el valor de ubicar la investigación en Barcelona obedece a lo que investigadores como Arturo L. Palomeque (2015) ha expresado a respecto que, Barcelona es una ciudad turística en el sentido de ha superado la situación inicial de actividad complementaria y se ha convertido en un componente estructural fundamental de su

sistema productivo, que marca su cotidianidad, que no deja indiferente a los ciudadanos y que ha configurado la imagen de la ciudad por la que se la reconoce una escala global.

En el caso particular de este segmento, estudios como Allianz Worldwide Partners⁶⁴ y realizado por la firma de investigación Opinion Way sobre una muestra de 5.518 personas de entre 18 y 30 años, de 11 países: Francia, Alemania, Australia, Austria, China, España, EEUU, Italia, Polonia, Reino Unido y Países Bajos. Quieren experiencias que denominan “auténticas” desde una perspectiva local. No quieren “shows para turistas”. En este estudio también se destaca que priman el descubrimiento de nuevos lugares, disfrutar de experiencias culturales y culinarias y conocer los grandes destinos turísticos del mundo.

El 62% de los jóvenes españoles viajan para descubrir nuevos lugares y 36% para descubrir otras culturas. El 47% piensa que en 10 años querrá tener experiencias culinarias y culturales, y el 35% que querrá conocer los grandes destinos turísticos del mundo, independientemente de la presencia de otros turistas. Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por el Ayuntamiento de la Ciudad Condal de Barcelona, alrededor del 50% de los encuestados tenía una edad comprendida entre 18 y 25 años. Edad coincidente dentro de los parámetros de edad del segmento Millennial. Estas cifras reconocen la importancia volumétrica de enfocar la atención a las experiencias turísticas de este segmento y como las reinterpretan a través de los medios sociales.

⁶⁴ Este estudio fue realizado por OpinionWay, una compañía de investigación francesa. Se llevó a cabo del 8 al 15 febrero de 2016 sobre una muestra de 5.518 personas de 18-30 años en 11 países: Francia, Alemania, Australia, Austria, China, España, EEUU., Italia, Polonia, Reino Unido y Países Bajos. Cada muestra se forma utilizando el método de cuotas en función del género y la edad (y la situación laboral de los entrevistados en Francia), siguiendo la clasificación por regiones (y por el tamaño de la ciudad en Francia). Las entrevistas se llevaron a cabo a través de cuestionarios CAWI, auto-administrados en línea (Computer Assisted Web Interview). OpinionWay realizó esta encuesta utilizando ISO 20252 normas y procedimientos normalizados

Después de este acercamiento a este grupo es muy importante hacer hincapié en que hablar de este grupo etario tiene como principal interés ubicar a un tipo de público latente que estará presente en los medios digitales en los próximos 10 y 20 años (*Ilustración 15*). Por tanto, es necesario detenerse a hacer una reflexión prospectiva de los públicos que estarán marcando las pautas de cómo las organizaciones plantean su comunicación.

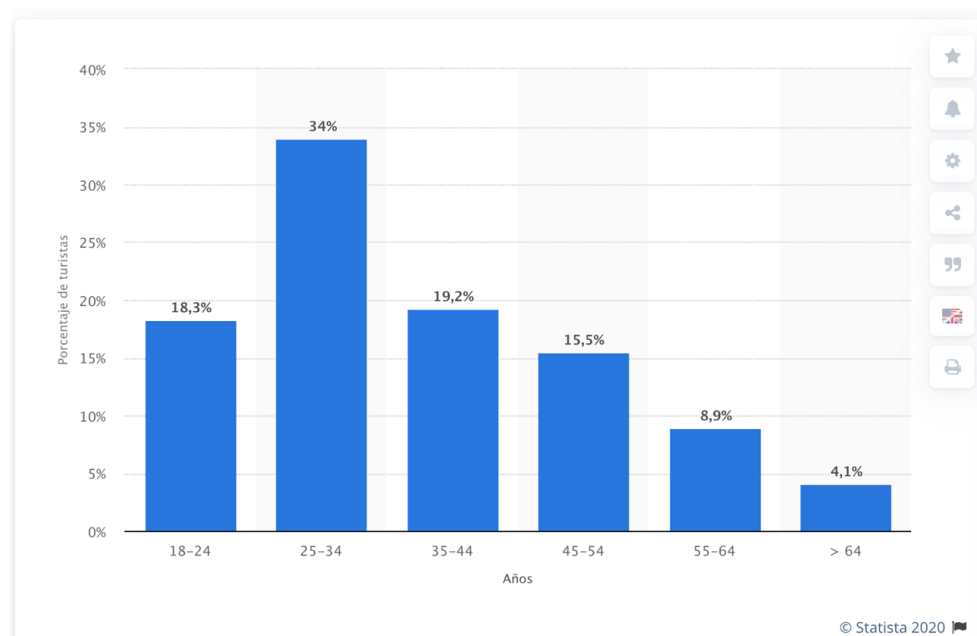


Ilustración 15 Distribución porcentual por edad de turistas en feb. 2018- dic. 2019 en Barcelona, fuente, Estadista, <https://es.statista.com/estadisticas/485542/distribucion-de-los-turistas-en-la-ciudad-de-barcelona-espana-por-motivo-de-viaje/>

A lo anterior se suma el uso de tecnologías móviles, ya que como se ha mencionado en apartados anteriores el usuario viaja en compañía de su Smartphone y por tanto influye en su forma de interactuar por medio de estos dispositivos. Tan sólo en 2018 el dispositivo móvil más importante entre usuarios de 16 a 24 años era el Smartphone con el 60% de la preferencia y en usuarios de 25 a 34 años en un 53% (Global Web Index, 2018). Lo que confirma lo dicho por Dillon:

"Nuestros teléfonos inteligentes, que sirven como navegadores, traductores, gestores de itinerarios y convocadores de taxis, nos llevarán a restaurantes completamente reservados (...) y nuestros perfiles de Redes Sociales abrirán puertas y desbloquearán ofertas en hoteles"⁶⁵ (Dillon, 2016)

Lo que sugieren estas estadísticas es por un lado la tendencia a lo digital que es una realidad en el grupo etario denominado Millennial y al mismo tiempo sugiere el incremento en el uso estas formas de comunicación en las siguientes generaciones, por tanto, tomar a este grupo como referencia permite hacer un recorte para la comprensión de los públicos en relación al uso de Redes Sociales.

Rescatando las clasificaciones hechas por Simon (2010) acerca de los públicos que caracteriza sería posible, después de la caracterización antes descrita afirmar que cuando hablamos de nuevos públicos para las organizaciones culturales estamos frente a estas tres tipologías: contribuidores, jueces y observadores (ver apartado 1.6.2), mismos que se interactúan en espacios digitales complejos, cambiantes y que presentan fenómenos particulares como los que se mencionan en el siguiente apartado.

2.6 Redes Sociales digitales

Las Redes Sociales Digitales, son espacios de afinidad de los distintos públicos intercambian, participan y conocen aspectos relacionados con las actividades de los equipamientos, por otro lado, mantienen su diferenciación de otras plataformas de

⁶⁵ Del original en inglés: "our smartphones, which serve as navigators, translators, itinerary managers and taxi summoners, will get us into fully booked restaurants... and our social media profiles will open doors and unlock deals at hotels."

comunicación por sus fenómenos particulares. La definición de Red Social es un término discutido y en construcción debido a su reciente aparición y al cambiante contexto de Internet que ofrece nuevos enfoques, sin embargo, el término en el que coinciden académicos y profesionales Kaplan y Haenlein (2010), y el Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, (2011). A pesar de la falta de usar el término Redes Sociales para describir una variedad de canales en línea y plataformas que pueden facilitar la colaboración creación y difusión de información.

Flores Vivar (2009: 74) la define: “punto de encuentro, de reuniones de personas que tienen intereses comunes”. Nos referimos a las Redes Sociales online como “servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto” (Orihuela, 2008: 2).

Según Lisa Gitelman, las complejas constelaciones de medios existentes en el mundo deben concebirse hoy como:

Estructuras de comunicación producidas por la sociedad, que incluyen tanto determinadas formas tecnológicas como los protocolos asociados a ellas, y en las que la comunicación constituye una práctica cultural, una colocación ritualizada de distintas personas en el mismo mapa mental, que comparten o adoptan determinadas ontologías de representación (Gitelman, 2008: 7 en Van Dijck, 2016)

Mientras que Manuel Castells (200: p. 50), menciona que eran una forma muy antigua de comunicación que adoptó una nueva forma de vida dentro de la era de la información para convertirse en poderosas redes de información gracias a la tecnología. Desde el punto de vista económico y de comunicación las Redes Sociales son una “herramienta o un nuevo escenario que las marcas desean utilizar para reactivar su

branding: escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en sus usuarios fieles” (García y Aguado, 2009: p. 5).

Estos puntos de encuentro han dado paso a fenómenos particulares, por ejemplo, la aparición de actores como *influencers* o la posibilidad de los usuarios de crear y compartir su propio contenido. Otros fenómenos son, por mencionar alguno, la migración de usuarios de una red a otra (Marcelino, 2015), la viralización de contenido, la creación de contenido propio, contenido creado por el usuario (CCP), el papel de los denominados *Influencers*⁶⁶ y el uso de herramientas propias de las plataformas como el *hashtacking*, uso de blogs, canales de vídeo, fotos y *streaming*.

Las Redes Sociales son plataformas que evolucionan rápida y constantemente; y en consecuencia evoluciona la forma que se tiene de utilizarlas. Desde las posibilidades de formatos, un ejemplo es Instagram en los últimos dos años de 2017 a 2019 con la inclusión de IGTV *Reels* (formato de video de duración extendida) y el cambio en su sistema de navegación.

Así mismo, según la agencia de investigación publicitaria IAB Spain (2018), en un informe de tendencias digitales 2018 y 2019, algunas de las tendencias más sobresalientes en el ámbito de la comunicación digital serán:

⁶⁶ Anglicismo que describe a un multimedia microcelebrity, una persona que presenta cierta credibilidad sobre un tema determinado, y que por su presencia e influencia en Redes Sociales e Internet puede convertirse en prescriptor ideal para una marca, para que ésta consiga determinados objetivos como popularidad y visibilidad online.

-Redes Sociales

Los usuarios generan cada vez más contenido rápido (*historias* de Instagram, de Facebook, videos cortos de TikTok) y menos contenido permanente. Por ello existe una oportunidad de crear un espacio para sus marcas, con un lenguaje propio, especialmente para conectar con Millennials y la generación Z⁶⁷.

-Branding

Durante el 2019 se verá un fuerte desarrollo de estrategias de branding más allá de las campañas de comunicación tradicionales, se trasladarán a todos los puntos de contacto entre marcas y personas, desde la propia experiencia de producto o servicio, hasta el apoyo explícito en causas y proyectos sociales.

-Data

Este factor que se centra en la calidad de los datos viene dado por el desarrollo de la herramienta KPI, "Effective On-Target CPM" de Google Analíticas, que muestra el verdadero precio que se paga por impactar al público objetivo en las campañas de comunicación. Además de referir al ámbito publicitario esto señala la gran importancia del análisis de datos para todas las organizaciones con presencia digital.

Las instituciones culturales pueden crear comunidades en Redes Sociales digitales y por tanto tienen la tarea de ser: "productor de contenidos digitales y desarrollar herramientas y canales para su gestión" (Freire, 2009: 119). Esto con diferentes

⁶⁷ Según el Pew Reserch Center: término marcador para las personas nacidas después de 1996. Generación Z, Igeneración o con el término "post-Millennials" como marcador de posición). Pero durante el año 2018, la Generación Z se ha afianzado en la cultura popular y el periodismo. Fuentes que van desde Merriam-Webster y Oxford hasta el Urban Dictionary ahora incluya este nombre para la generación que sigue a Millennials, y los datos de Google Trends muestran que "Generación Z" está superando con creces a otros nombres en las búsquedas de información de las personas

finalidades, entre ellas, estimular la interacción con sus distintos públicos, colaborar con la difusión y conservación del bien que gestionan o mantener un canal de diálogo entre los visitantes y organización.

Laso Avilés (2012) y Jarque (2011) coinciden en que la participación de los museos facilita la comunicación de la organización relacionada con su identidad y su reputación de una forma multidimensional, es decir las Redes Sociales digitales son un espacio de debate, opinión e información multidireccional, fenómenos que son clave en el diseño de la nueva gestión de un museo o institución cultural.

Gracias a estas nuevas interacciones la gestión de la comunicación se modifica a medida que las Redes Sociales se transformen en términos tecnológicos, es decir, a nivel de lo que permite el algoritmo estos fenómenos se transformarán y surgirán otros que caracterizan a una parcela del amplio mundo de las Redes Sociales; claro está, condicionado por el uso de las personas, cabe resaltar: que son los usuarios quienes se apropian de las red social y la empoderan para alcanzar su influencia comunicativa.

Los museos y otras instituciones de carácter cultural pueden diferenciarse a través del uso de las herramientas digitales, blogs, videos, fotos y *streaming*. Y pueden complementar la visita física y diseñar una visita digital previa o posterior. Según Del Río Castro, la participación de los visitantes de los museos a través de la comunicación social 2.0 se diferencia en tres espacios: dentro de la propia Web a través de blogs, foros y wikis; en segundo lugar, en repositorios externos donde compartir materiales audiovisuales: videos en YouTube, fotos en Flickr, etc.; y, en tercer lugar, en las Redes Sociales, principalmente a través de Facebook, Instagram o Twitter (Del Río, 2011) sin embargo, en este punto se pueden mencionar las redes que surjan a lo largo de la

evolución de Internet, como TikTok, YouTube Redes Sociales visuales o Redes Sociales centradas en orientar a los viajeros como TripAdvisor.

A la dimensión anterior se agrega la migración de los usuarios a distintas redes, es decir, al hecho de que algunas Redes Sociales se extingan y otras incrementen su número de usuarios y actividad (Marcelino, 2015). Un ejemplo de ello se registra en 2019 en el estudio *Infinite Dial de Edison Research*⁶⁸, donde el número de usuarios de Facebook disminuye por segundo año consecutivo, especialmente entre las personas más jóvenes (de 12 a 34) de EE UU y Canadá: si en 2017 el 79% de ese grupo utilizaba Facebook ese porcentaje desciende hasta el 62% en 2019, lo que equivale a unos 15 millones de personas según la firma investigadora.

Mientras los usuarios de este rango de edad disminuyen en Facebook es posible identificar un aumento de usuarios en la red social Instagram, que pasó de un 87% en 2018 a un 93% en 2019, según este mismo estudio. Esta cifra coincide con el estudio de Digital In 2019, elaborado por *We Are Social* en colaboración con Hootsuite del mismo año que afirma que Instagram ha pasado de 800 millones de usuarios en 2018 a 1.000 millones este 2019 (+25%). Si bien las cifras indican que Facebook continúa siendo la principal red social, se puede observar que redes como Instagram incrementa sus usuarios.

Mientras que en un último estudio del Pew Reserch Center (2018) reveló que en un periodo de tres años la preferencia de uso de Redes Sociales cambió, es decir del 71% de los adolescentes informaron ser usuarios de Facebook (2015). La mayoría clara de los

⁶⁸ In January/February 2019, Edison Research conducted a national telephone survey of 1500 people aged 12 and older, using random digit dialing techniques to both cell phones and landlines Survey offered in both English and Spanish. Data weighted to national 12+ U.S. population figures.

adolescentes no usaba otra plataforma en ese momento: alrededor de la mitad (52%) de los adolescentes dijeron que usaban Instagram, mientras que el 41% informó que usaba Snapchat.

Lo que sugieren estos datos es que las Redes Sociales no crecen o disminuyen de la misma forma. Cada red social se comporta de forma independiente; sin embargo, la edad del usuario y su estilo de vida es un factor que le hace preferir una red social sobre las otras o migrar de una a otra según los intereses o la generación a la que pertenecen. Por tanto, las acciones de comunicación de las organizaciones han de migrar con los usuarios para lograr una comunicación efectiva.

Esto se apoya en algunas cifras, por ejemplo, según Índice de Sprout Social 2018⁶⁹ A partir de junio de 2018, había 400 millones de usuarios activos diarios de Instagram *historias*. Eso es 300 millones más de usuarios desde su lanzamiento en 2016 por otro lado atrae a una audiencia más joven con el 72% de los adolescentes afirmando que usan la plataforma. Este es un aumento significativo a partir de 2015, cuando el 52% de los adolescentes dijeron que usaron la plataforma.

Los datos de consultoras como Edison Research y Emarketer coinciden con que las Redes Sociales en general (especialmente Facebook) estaban perdiendo usuarios jóvenes de entre 12 y 17 a mayor ritmo del esperado que por primera vez. Uno de los motivos de este fenómeno está relacionado con la "pérdida de la confianza" de los jóvenes hacia las tecnológicas que gestionan los servicios y los datos personales. Según el artículo *2018 is the End of Social Media as we Know It*⁷⁰ de Michael K. Spencer:

⁶⁹ Índice 2018 disponible en <https://sproutsocial.com/insights/data/index/>, consultado marzo 2019

⁷⁰ Artículo disponible en: <https://marketingland.com/social-media-2018-time-grow-get-236162>, consultado 18 de mayo de 2020

(..) la era de la confianza en las Redes Sociales como vía para mantenerse informado ha terminado debido a las continuas polémicas en dos frentes principales: la manipulación de la información y la difusión de noticias falsas o tergiversadas y los escándalos relativos al uso inapropiado de los datos de los usuarios. (Spencer, 2018).

Sin embargo, el estudio de *Edison Research*⁷¹ reveló que los usuarios que pierde Facebook no desaparecen, sino que en general se trasladan a otras Redes Sociales y en este caso principalmente a Instagram, que incrementó el número de usuarios de la misma demografía y origen para el mismo periodo.

De esta forma y continuando con la idea que titula este apartado, las Redes Sociales, evolucionan y enmarcan las alternativas de comunicación de las organizaciones culturales. Los actores que las hacen funcionar se van modificando a medida que nuevas redes surgen y que las ya existentes modifican su interfaz a favor de los usuarios.

A su vez, las libertades técnicas de quienes las gestionan también se modifican en función de los formatos que cada red permite y que los usuarios adoptan como forma de interacción, ya sea los encuentros interactivos, historias con duración de 24h. (Instagram) o compartir contenidos elaborados por los usuarios, u otros fenómenos como los que se desarrollan en el siguiente apartado.

⁷¹ Índice disponible en: <https://www.emarketer.com/topics/category/edison%20trends>, consultado abril de 2019

2.6.1 Hashtracking e Influencers

Tanto los Hashtags cómo los *Influencers* tienen en común el papel de ser amplificadores de mensajes o tendencias a nivel de contenidos en Redes Sociales. El *Hashtag* se originó en la red social de microblogging Twitter, a partir de ahí, emigró a otras plataformas como Instagram, Facebook, Tumblr y Pinterest. En el caso de Twitter, el uso de Hashtags ha posibilitado el estudio de numerosas prácticas museísticas relacionadas con el uso de esta red social y sus visitantes, estableciendo a esta red como una herramienta de diálogo y de intercambio de opinión (Cordón, Gonzales: 2016) así como monitorizar o visualizar el impacto de acciones como lo demuestra Ride (2013) con el estudio del proyecto #citizencurators para comprender la forma en que un museo puede hacer colaboradores a sus visitantes. A estos usos se puede añadir la importancia en la construcción de la reputación de las instituciones.

Twitter al igual que otras Redes Sociales permite una comunicación dialógica con los usuarios, de forma particular, en términos de comunicación Twitter ha demostrado ser una canal digital para preservar la reputación a nivel digital a nivel de manejo de crisis a través de un código ético de comunicación responsable e inmediata, debido a que uno de los grandes usos que los públicos dan a esta red es el de consulta de noticias⁷². Su relevancia en el escenario digital se base en sus 145 a 152⁷³ millones de usuarios activos diarios en 2019 que le ponen en el ecosistema de las Redes Sociales, así como ser el precursor del uso del hashtag como herramienta de rastreo de actividad de una campaña o evento concreto, obtener visibilidad más allá de los seguidores y aportar un valor social

⁷² Según una encuesta de verano de 2018 del Pew Reserch Center, alrededor de siete de cada diez usuarios adultos de Twitter en los EE. UU. (71%) reciben noticias en el sitio.

⁷³ Cifra con base en los cálculos de los estudios en 2019 Hootsuite y Pew Reserch Center.

al mensaje, uniendo la conversación a los usuarios ya sea por medio de hilos temáticos de conversación o hashtags.

El término *hashtag*⁷⁴, facilita las búsquedas en Redes Sociales creando áreas temáticas a través de una palabra o de una cadena de palabras anteceditas por el signo de almohadilla o gato “#”. El hashtag actúa sobre los parámetros referenciales de los internautas: potencia la relación dinámica entre el repertorio conceptual del usuario de las Redes Sociales y su percepción de la realidad (Pujante, 2013).

En términos prácticos los hashtags (una combinación de letras, números y *emoji* precedidos por el símbolo “#” (por ejemplo, #NoFilter, #WorldCup) clasifican el contenido y lo hacen más reconocible. Cualquiera que haga clic en un hashtag o lo busque verá una página con todas las publicaciones etiquetadas con él (Hootsuit, 2019).

El *hashtag* funciona en los sistemas donde se utilice (Internet o canales IRC⁷⁵) lo identifican automáticamente, crea un hipervínculo que realiza una búsqueda específica. Su utilización permite agrupar todos los mensajes relacionados con ese mismo tema y elimina las ambigüedades. A nivel de programación, su funcionamiento consiste en abrir un canal temático específico para la comunicación entre usuarios, lo que permite ser espectador de cada mensaje que incluya caracteres concretos.

Los hashtags se escriben como una combinación de *keywords* (palabras clave), abreviaturas o frases para hacer un seguimiento de los tweets de los eventos, temas o actividades correspondientes. (Zhu, 2015). De este modo, se potencia una relación

⁷⁴ Anglicismo que puede traducirse como etiqueta de metadatos. *Hashtag* es un anglicismo formado por *hash* (almohadilla) y *tag* (etiqueta).

⁷⁵ Siglas que se refieren al término en inglés Internet Relay Chat.

dinámica entre interlocutores en el medio digital, creando un vínculo temático incluso entre los seguidores de temas o lugares concretos. Los hashtags, por tanto, crean grupos significativos que pueden representar eventos, temas comunes y contextualmente reflejan los interés, experiencias y opiniones de los usuarios.

Un ejemplo del uso de hashtag para campañas puntuales en instituciones culturales lo documenta la Biblioteca de la Academia de Medicina de Nueva York que lanzó #ColorOurCollections, una campaña de medios sociales que invitó a las bibliotecas, museos y otras instituciones culturales para compartir imágenes de sus colecciones (Garner, 2017) para que los usuarios puedan colorear y publicar en Twitter, Facebook, Instagram y Pinterest.

Este estudio refleja una forma de fomentar la creación artística y participativa a través de Redes Sociales, también es muestra de la necesidad de estudiar el contexto de los seguidores particulares, ya que la popularidad actual de los libros para colorear para adultos inspiró la idea, esto último revela una gran importancia del conocimiento que se debe tener de los seguidores para conectar a nivel de interacciones y tener acciones de comunicación en Redes Sociales con un impacto positivo. Como lo señalan los autores de esta investigación: "La campaña ofreció un marco para el compromiso, facilitando las conexiones con los clientes actuales y futuros, así como las relaciones entre pares"⁷⁶

Además esta iniciativa conjunta dos elementos relevantes: Primero el uso particular de un hashtags como elemento interactivo para incitar la creación de comunidad, una forma de hacer a los seguidores partícipes de una actividad que les incluye y segundo,

⁷⁶ Según el original en inglés: "the campaign offered a framework for engagement, facilitating connections to current and prospective patrons, as well as peer-to-peer relationships".

el uso de un hashtag como forma práctica de tener un rastreador de información de las acciones de comunicación en Redes Sociales, ya que su uso facilita a nivel de análisis de datos conocer el nivel de compromiso (*engagement*) que las acciones tienen, en pocas palabras, conocer con datos estadísticos si una actividad genera una interacción deseada o no entre los seguidores.

El dicho anterior revela el uso de un hashtag creado expresamente para una acción de comunicación sin embargo otra alternativa para el uso de hashtag es el de elegir uno ya creado, en este caso realizar una búsqueda previa de la relevancia que este tiene es fundamental, obtener información de valor permitirá decidir qué etiquetas son relevantes para los objetivos de tu acción de comunicación. Por ejemplo, como se cometerá en estudio realizado cada equipamiento tiene su *hashtag* propio.

Vale la pena considerar que en términos de comunicación de una organización el uso de *hashtags* significa decir un valor, un significado, una cultura comunicacional y en algunas ocasiones un compromiso social, por ello, según el especialista en redes Mike Aynsley (2016), se debe valorar el tipo de contenido que compartes, así como la posición de tu organización para usar los *hashtags* determinados. Y según el mismo experto, es necesario preguntar desde la organización, ¿Por qué se verán obligados a comprometerse con su publicación?

Otro aspecto que menciona el manager de *Inbound Marketing de Hootsuite Mike Aynsley* que se refiere a utilizar *hashtags* de calidad se trata de evitar aquellos que solicitan abiertamente me gusta y seguidores: *#followme*, *#like4like*, *#follow4follow*, *#tagsforlikes*, etc. Esto por dos razones técnicas atraerá a *bots*, *spammers* y otros usuarios

que no tienen la intención de participar contigo de cualquier manera significativa, que es fin de atraer seguidores relevantes para tu cuenta.

El potencial de usar *hashtag* se traduce en cinco ventajas funcionales de su uso (Pujante: 2013):

Mejor búsqueda, crear comunidades, ahorro de espacio, añadir valor; si un usuario escribe un mensaje sin añadir un hashtag, la información sólo llegará a su círculo directo de contactos. En cambio, si se incluye una etiqueta el mensaje será accesible a cualquiera que se interese por ese tema concreto. Y dominar el metamensaje. Cada red social desarrolla una jerga propia. Incluir correctamente un hashtag demuestra dominio del lenguaje propio de la comunidad: es una manera de presentarse ante el resto de miembros, de demostrar que se domina el código de los mensajes de la red social.

Desde el punto de vista de los estudios en comunicación, Pujante los asocia a dos fenómenos el uso de hashtags: *framing* (encuadre) y *priming*⁷⁷ (impresión). El primero desde el paradigma comunicacional propuesto por Entman (1993), quien recurriendo a la teoría sociología (Goffman, 1974) explica cómo se organizan los acontecimientos cotidianos, no sólo en nuestra mente, sino en la sociedad en su conjunto. Este dicho parte de indicar que “las definiciones de una situación se construyen de acuerdo con principios organizativos que gobiernan los acontecimientos, al menos los sociales, y nuestra implicación en ellos” (Goffman, 1974).

⁷⁷ Concepto técnico de la psicología cognitiva que carece de una traducción precisa a la lengua española

En este sentido el *hashtag* contribuye a definir una situación o un significado dado a una publicación. Ayuda a construir un significado y enfoque en relación a un contenido o serie de contenidos, en otras palabras, da nombre y explica una situación publicada. Permite orientar al usuario a un tema concreto y lo orienta para encontrar contenidos similares que engloben la misma situación o usuarios que hablen de la misma.

Mientras el *priming* (impresión), desde el enfoque de la psicología implica la memoria implícita que acorta (Ellis & Young, 1992; Schacter, 1995). Este efecto hace referencia a la influencia de recuperación no intencional de la experiencia previa que, sin que el sujeto sea consciente de que está experimentando un recuerdo, influencia su comportamiento actual (Schacter, 1995). Por ejemplo, si usted publica una fotografía de su viaje a Ibiza cuando vea una publicación referente a Ibiza se fijará en ella, el mismo ejemplo aplica al uso de un *hashtag* en especial.

El efecto *priming* es importante, ya que puede aumentar la participación de las personas en situaciones conocidas por ellos, ya sea de forma consciente o inconsciente (Ruiz-Vargas, 2000; Schacter, 1995; et al., 2002; Schott, et al., 2004, 2005) En resumen, el *hashtag* sirve como construcción mental que puede influir como se asocia un determinado evento, lugar o persona. Por otra parte, la naturaleza abreviada y de fácil recordación funciona como un estímulo accesible a los distintos públicos, además el *hashtag* puede realizar la impresión de nuevos conceptos o, si alude a escenarios anteriormente conocidos, apoyar el mensaje sobre bases estructurales ya existentes en la mente del usuario.

Los segundos actores mencionados en el título de este apartado, los *influencers* permiten amplificar el contenido y visibilizar a una cuenta, producto o destino por medio de publicaciones que referencian o recomiendan un producto, destino o marca.

El término *influencer* se utiliza para denominar a personas con un determinado grado de influencia entre sus seguidores, se ha utilizado en el ámbito del Marketing, comunicación y relaciones públicas. Su aparición es relativamente nueva (no más de cinco años antes de 2019) y le da cierta ambigüedad a su definición. Cabe resaltar que, como se mencionó al inicio de este apartado, el carácter cambiante y veloz de las Redes Sociales digitales permite la aparición de nuevos actores y fenómenos en tanto que los ritmos del algoritmo se modifican, así como los usos sociales que las Redes Sociales adquieren.

Partiendo de lo anterior se puede caracterizar a un *influencer* como anglicismo que describe a un multimedia microcelebrity, una persona que presenta cierta credibilidad sobre un tema determinado, y que por su presencia e influencia en Redes Sociales e Internet puede convertirse en prescriptor ideal para una marca (Gómez Nieto, 2018, Uzunoğlu & Misci Kip, 2014), para que ésta consiga determinados objetivos como pueden ser la popularidad y visibilidad online, de un producto o marca, concretamente en Redes Sociales.

La definición de esta modalidad de líder de opinión deriva del denominado marketing de influencia, donde una persona utiliza su papel dentro de una comunidad para llegar a consumidores potenciales mediante esfuerzos de comunicación. El tipo de labor que desempeña puede situarse en el denominado marketing *Inbound* que combina

técnicas de marketing y publicidad (marketing de contenidos, SEO, social mediemarketing, publicidad en buscadores, analítica web, email marketing, entre otros) dirigiéndose al usuario de una forma no intrusiva y aportándole valor (Gómez Nieto, 2018).

Otro enfoque del perfil de *influencer* también puede relacionarse con una derivación del contexto de marca personal al de comunicación y la imagen (Labrecque, Markos, & Milne, 2011), término que se refiere a los valores y atributos asociados directamente a un persona o individuo, que derivan en una percepción externa que dirige o influye en un público determinado, este término ampliamente estudiado (Montoya & Vandehey, 2009; Pérez Ortega, 2014; Rampersad, 2009) puede aplicarse a los *influencers* en Redes Sociales, ya que a través del uso y posicionamiento de su estilo de vida, preferencias u opiniones respecto a temas concretos logran tener notoriedad en nichos que les siguen y que confían en sus opiniones.

Aunque se puede hablar de que el término *influencer* tiene un determinado carácter de novedad en el argot comunicacional, cierto es que su definición deriva del concepto de líder de opinión que tiene su origen en la teoría de Dos pasos⁷⁸, planteada por los sociólogos Paul Lazarsfeld y Elihu Katz (1955) quienes ubicaban a personas como líderes de opinión en los medios de comunicación presentes en esa época.

⁷⁸ Teoría de la comunicación que busca explicar cómo la información es transmitida a través de los medios de información y cómo el público reacciona ante la misma. El concepto fue planteado por primera vez por Paul Lazarsfeld y Elihu Katz durante la Segunda Guerra Mundial, como parte de un proyecto gubernamental de los Estados Unidos para medir la influencia de los medios sobre la actitud de los votantes norteamericanos. La principal idea que plantea esta teoría es la interrelación que tiene el público con los llamados líderes de opinión, proponiendo un sistema indirecto de comunicación y transmisión de información, lo cual contrasta radicalmente con las teorías que se tenían hasta el momento del entendimiento de la interacción público-medios. El trabajo conjunto de los dos teóricos, Personal Influencer (1955), es el mayor exponente de la teoría.

En años más recientes y aterrizado al contexto del *social media*, algunos autores (Díaz, 2017; Freberg, Graham, et al., 2011; Gillin, 2009) coinciden en que los influencers son “una herramienta especialmente eficaz para aumentar la notoriedad de una marca” (Augure, 2015, p.2). Algunos estudios (Rogers, 2003; Vishwanath & Barnett, 2011) señalan que estos líderes de opinión poseen un determinado estatus con conexiones sociales que le permiten un acceso a la información. Sin embargo, una de las características determinantes que distinguen a los *influencers* en Redes Sociales es su estatus de relativa horizontalidad en relación a sus seguidores. Es decir, en algunos los casos se tratan de personas que proceden del anonimato donde no les precede una carrera en la vida pública y que gracias a su actividad en Redes Sociales logran alcanzar el estatus de líderes de opinión en ámbitos particulares donde tienen cierto grado de *expertise*.

Por lo anterior se puede afirmar que la figura de *influencer* se ha transformado en función de las Redes Sociales digitales y presenta características tales como tener un número elevado de seguidores, como se mencionó anteriormente, provenir del anonimato (en la mayoría de los casos), hablar o posicionar temas particulares enfocados a nichos interesados en los mismos tópicos, por ejemplo, política, moda, comida, cuidado del cuerpo, viajes, por mencionar algunos.

Estos personajes en el argot periodístico y publicitario, reciben una variación denominativa dependiendo la red social principal en la que destacan como: *instagrammer* o *youtuber* (para referirse a Instagram, YouTube), por referir algunos ejemplos. En términos clasificatorios (Hatton, 2018; Bernazzani, 2018, Bullock, 2018, Ruiz: 2019) nos ofrecen una clasificación según el tamaño de su comunidad: *Miro Influencers*, *Macro Influencers*, *Mega Influencers* y *Social Media Celebrities* (Tabla 2).

Tabla 2 Clasificación de Influencers a partir del tamaño de su comunidad. A partir de: (Hatton, 2018; Bernazzani, 2018, Bullock, 2018, Ruiz: 2019.

Denominación	Caracterización	Tamaño de la comunidad
Micro Influencers	Se considera que tienen el mayor compromiso con los seguidores (Markerly, 2015)	Más de 99K
Macro Influencers	También llamados poder de acción media (Chen, 2013)	Desde 100K to 500K
	Debe ser muy profesional y consistente. (Booth & Matic, 2011)	Más de 500K followers and up to 1 Million n
Mega Influencers Considered	Se han vuelto extremadamente autoridades bien reconocidas en cierta tema a través de la marca personal estratégica	Más de 1 millón
Social Media Celebrities	Elite de influenciadores de Redes Sociales que pueden ordenar audiencias de tamaño de los medios de comunicación (Hou, 2018)	Más de r 10 millón

La clasificación anterior permite considerar el volumen de seguidores en relación al nivel de influencia en sus públicos según algunos expertos. En este sentido esta clasificación es una base para entender el impacto a nivel de públicos que estos influenciadores pueden tener en las Redes Sociales.

Lo dicho por los expertos se puede ver reflejado en estudios como el realizado en Twitter Analytic en 2016 reveló que un 40% de ellos ha comprado un artículo online tras ver que un *influencer* lo estaba usando en Instagram o YouTube, el 56% de los usuarios sigue las recomendaciones de sus amigos y un 49% de las personas afirmó confiar en las recomendaciones de *influencers* en Twitter.

Uno de los puntos de discusión de las acciones de comunicación con *influencers* es el nivel de credibilidad y la ética a nivel de seguidores y en el caso de realización de acciones de comunicación para promover algún evento, muestra o exposición aún es ambigua la forma de calcular el impacto en relación al retorno en los recintos culturales que realizan acciones con *influencers*. Hasta este punto, se puede inferir que en la relación de *engagement* entre sus seguidores y los *influencers* se construye a partir de dos elementos clave, el lazo de confianza creado con su seguidor, la calidad de sus publicaciones.

El primer factor tiene que ver con el grado de credibilidad que el *influencer* tiene con sus seguidores así como el nivel de interacción que ha logrado a lo largo de su recorrido en esa red social, mientras el segundo se refiere a las cualidades técnicas y discursivas en las propias publicaciones, desde el tono orgánico de sus materiales, según el estudio de la agencia Axon en 2018⁷⁹, la principal razón por la que los usuarios dejan de seguir a sus *influencers* en las Redes Sociales es la falta de calidad en el contenido que publican (75%).

⁷⁹ Estudio disponible en: https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/03/White_Paper.pdf

Otro factor crucial es la forma en que las organizaciones o bien las agencias que administran su comunicación seleccionan o conforman acuerdos de colaboración, pues existe una gran variedad de este tipo de microcelebritys y la selección puede considerar criterios tales como: alcance (*awareness*), con base en sus seguidores reales, el número de plataformas con las que trabajan, temáticas directas e indirectas que se relacionen con la organización, así como nacionalidad, perfil de los seguidores del *influencer*, que sus contenidos representan los valores de la organización y promedio de interacciones .

Según el estudio de la agencia de reputación comunicacional Augure (2015), las herramientas más utilizadas para encontrar *influencers* no son necesariamente las más competentes. Las personas que utilizan plataformas especializadas para gestionar las relaciones con los *influencers* (herramientas o softwares de influencer engagement y marketplaces entre marcas e *influencers*) son, de media, más eficaces que las que utilizan Twitter o Google, por ejemplo.

A lo largo de los último diez años conforme se han dado los relevos en las plataformas digitales, en el caso concreto de recintos culturales y patrimoniales es posible encontrar a algunos fenómenos asociados a los *influencers* ya sea con aquellas personalidades que se enfocan especialmente en desarrollar contenido asociado a destinos turísticos diversos, personalidades que compartes contenidos en más de una plataforma social, en el caso de equipamientos culturales en España podemos encontrar algunos ejemplos de acciones específicas.

Estas acciones primero en blogs y posteriormente en las distintas Redes Sociales, se diversas instituciones culturales y recintos patrimoniales han realizado acciones con estas figuras, según Santos M. Mateos (2012), la primera visita exclusiva para bloggers en un Museo español se produjo el lunes 28 de noviembre de 2011 en el Museo del Romanticismo. Se trató de un “Encuentro con Bloggers de Arte” a puerta cerrada, acompañados de la directora del museo y guiados por las responsables del Departamento de Difusión y Comunicación, Carmen Cabrejas y María Jesús Cabrera.

Una segunda gran convocatoria a un recinto cultural la registra el mismo autor en el Museo de la Alhambra. En mayo de 2012, para celebrar el Día Internacional de los Museos, a este le siguieron el Museo Thyssen (2013), Fundació Miró (2014), Museu Marítim de Barcelona en (2014) y en años recientes Es Baluard Museu d’Art Modern i Contemporani de Palma (Mallorca) o el CAC de Málaga.

Sin embargo en el caso específico de recintos culturales como los equipamientos que son objeto de esta investigación, los *influencers* que están relacionados de forma indirecta con posibles visitantes también resultan de relevancia, por ejemplo; aquellos que están abocados a las temáticas de turismo, puesto que como se ha mencionado en distintos apartados del presente documento, los usuarios que planean un viaje consultan distintas fuentes digitales para planificar sus estancias dentro de los destinos, lo que conviene a los espacios culturales y patrimoniales. Lo que nos lleva a conocer las Redes Sociales y los espacios en Internet que tienen injerencia, tales como Instagram y TripAdvisor.

En el campo del turismo podemos señalar el estudio de Axon Latan (2018), este reveló que el 80% de la encuesta afirmó que la información de un *influencer* respecto a un destino insidie en su decisión de compra de un destino turístico. Lo que repercute en sectores como el del turismo cultural, hotelero y otros. De manera global la figura de lo *influencers* en el marco de la comunicación digital es relevantes por: Transmitir confianza con su comunidad y a través de otras comunidades con las que colaboran, poseer habilidades comunicativas, su naturalidad, así como el grado de *expertise* en el campo que recomienden les ayuda a comunicar lo que desean de forma familiar y cercana.

Finalmente, la coordinación de acciones de comunicación con *influencers* puede ser una herramienta útil para el equipamiento cuando se pretende amplificar mensajes o llegar de forma amigable a posibles visitantes o seguidores de la organización, sin embargo al igual que el resto de las acciones ha de estudiarse con detenimiento, en especial el perfil del *influencer*, los resultados que se pueden esperar de las acciones generadas en conjunto con la organización, así como la ética que presentan respecto a sus publicaciones y la realidad de sus seguidores.

2.6.2 Instagram y YouTube la importancia de los contenidos visuales

Instagram se trata de un servidor de red social, que permite a sus usuarios capturar, compartir, editar y mostrar imágenes desde un perfil personal. Entre las posibilidades que permite su interfaz están el poder tener seguidores y seguir a otros, se puede interactuar con otros usuarios a través de comentarios, mensajes directos, menciones y etiquetas. Su aparición en el año 2010 como una aplicación para los dispositivos móviles iPhone lo hace de una vida reciente, pero que, en los últimos dos años, de 2016 a 2018 su uso se ha incrementado notablemente, según Kofoed y Larsen (2016) junto con SnapChat,

Instagram y YouTube es la plataforma móvil para compartir fotografías más populares entre las personas de 17 a 24 años, en la que converge la fotografía, el video, el hipertexto y el audio.

El uso de estas redes y las posibilidades de publicación de videos y fotografías está relacionado con la creación de imágenes en la mente de los públicos, por ejemplo, el turístico. Según Urry (2002, p. 3):

Los lugares son elegidos para ser visitados porque hay una anticipación (...) Dicha anticipación es construida y mantenida a través de una variedad de prácticas no-turísticas, tales como el cine, la televisión, la literatura, revistas, grabaciones [de música] y vídeos, que construyen y refuerzan dicha mirada.

Según los resultados del *European Communication Monitor 2017* la importancia visual de la comunicación de las organizaciones tiene y tendrá un papel muy importante en la comunicación estratégica de las organizaciones. En las Redes Sociales este fenómeno se asocia a las numerosas funciones que integran fotografía o edición de imagen dentro de las Redes Sociales, por ejemplo, las Historias (*stories*) de Instagram (2015, que como mencionamos en apartados anteriores, ha multiplicado su uso en los últimos dos años.

Por otra parte, según un estudio *Pew Research Center* (2018) la mayoría de los usuarios utilizan Facebook y YouTube, pero los adultos jóvenes son usuarios especialmente importantes de Snapchat e Instagram, el 71% de los estadounidenses de entre 18 y 24 años ahora usan Instagram, el mismo modo, el 81% de los usuarios de Instagram en este grupo de edad visitan la plataforma a diario, y el 55% informa que lo

hacen varias veces al día, en estas redes donde el uso de la fotografía es dominante, cifras que se incrementaron en más del 4% para el año 2019⁸⁰.

Este mismo estudio revela que existe un fenómeno de reciprocidad entre usuarios de redes como YouTube, Facebook, Twitter y SnapChat y otras redes, es decir, usuarios de las redes anteriormente mencionadas también usan Instagram. Aproximadamente las tres cuartas partes de los usuarios de Twitter (73%) y Snapchat (77%) también indican que usan Instagram (Pew Research Center, 2018), como se muestra en la tabla. Esto nos indica una preferencia en el uso de esta red social en relación al aumento en usuarios que ha experimentado en los últimos dos años.

Substantial 'reciprocity' across major social media platforms

% of __ users who also ...

	Use Twitter	Use Instagram	Use Facebook	Use Snapchat	Use YouTube	Use WhatsApp	Use Pinterest	Use LinkedIn
Twitter	–	73%	90%	54%	95%	35%	49%	50%
Instagram	50	–	91	60	95	35	47	41
Facebook	32	47	–	35	87	27	37	33
Snapchat	48	77	89	–	95	33	44	37
YouTube	31	45	81	35	–	28	36	32
WhatsApp	38	55	85	40	92	–	33	40
Pinterest	41	56	89	41	92	25	–	42
LinkedIn	47	57	90	40	94	35	49	–

Source: Survey conducted Jan. 3-10, 2018.
"Social Media Use in 2018"

PEW RESEARCH CENTER

90% of LinkedIn users also use Facebook

Ilustración 16 Incremento de usuarios según el Pew Reserch Center, 2018

⁸⁰ Disponible en: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/10/share-of-u-s-adults-using-social-media-including-facebook-is-mostly-unchanged-since-2018/>. Consultada 4/04/2021

En el caso concreto de Instagram el uso de *hashtags* es una herramienta muy desarrollada ya que la interfaz de la red social permite tanto a usuarios como a organizaciones conocer distintos aspectos de los *hashtags*, como el seguimiento de *hashtags* específicos de temas, permite saber cuáles son los más populares dentro de la red social, permite agregar *hashtags* dentro de comentarios, pies de foto he historias así como permite hasta 30 *hashtags* por publicación, así como en sus posibilidades de analítica permite conocer el alcance de las publicaciones, más allá de los “Me gusta”, el alcance posibilita conocer qué tan lejos ha llegado tu contenido dentro la red misma.

Estas características permiten un conocimiento de determinadas temáticas, así como conocer de forma numérica el panorama de temas asociados a los contenidos de una organización o usuario. También es útil al momento de organizar todas las publicaciones etiquetadas en una página de *hashtag*. Esto es útil si se está utilizando el *hashtag* para recopilar entradas de un tema concreto, de una campaña específica o de una acción o evento en particular del que se desee conocer su comportamiento en esta red social.

Otra característica relevante es la forma de seguimiento, en Instagram según explica Marwick (2015) el significado de seguir a otros es distinto, en Instagram es unidireccional, a diferencia de Facebook, un usuario puede seguir a otro sin permiso y al igual que Twitter, no existe una existencia mutua de seguimiento”. Esto se traduce en una mayor tendencia a seguir a otros en el tenor fanático o interesante que para el entorno de amigos y conocidos. Por ello que en el campo de las organizaciones, marcas y empresas Instagram sea una de las Redes Sociales con más tendencia al creciente y a invertir esfuerzos.

Instagram desde una perspectiva de la ecología mediática⁸¹, (Postman, 1979: p.186; Paul Levinson, 2015) los nuevos medios, así como las nuevas narrativas, se complementan, se superponen y no se destruyen entre sí. Así, Instagram no destruyó la fotografía, sino que la transformó. En otras palabras, adoptó la fotografía para construir procesos de hipermediación, donde la narrativa pictórica es la protagonista de todo (Martínez-Rolán, et al., 2019).

Según el estudio 2018 de IAB Spain (2018), los contenidos de vídeo y de *streaming* entre los formatos de contenido más populares, la Social TV se presenta como una tendencia que las Redes Sociales no han querido dejar pasar: aunque la reina de contenidos de vídeo es YouTube, otras como Facebook han incluido la pestaña *Facebook Watch* para acceder a contenidos exclusivamente de vídeo, o Instagram Reels, que también se trata de un entorno dedicado a contenidos de vídeo de mayor duración que los que permite el *feed* de Instagram.

Estas cifras además de poner en contexto la relevancia del uso de esta red social que premia la imagen fija y el vídeo sugiere la importancia de la imagen en el campo de la comunicación digital, que ha favorecido su adopción de desminadas redes entre los usuarios, Scolari (2008), quien fomenta la comprensión de la comunicación como “un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno de donde confluyen tecnologías, discursos y culturas” (Scolari, 2008: p. 26), fenómenos que bien se pueden ubicar en los parámetros de la cultura digital⁸² o en la cultura visual.

⁸¹ Según Postman (1979) la ecología mediática “se preocupa por entender cómo las tecnologías y técnicas de comunicación controlan forma, cantidad, velocidad, distribución y dirección de la información”

⁸² Según Manovich (2003) este término hace referencia a las diversas manifestaciones que surgen del uso de redes informáticas, como comunicación, entretenimiento, trabajo y negocios.

En este sentido surge la noción de *photo opportunity*, que en el argot de las Redes Sociales se refiere a la ocasión ideal que presenta un lugar, por su arquitectura, espectacularidad o atractivo visual o simple popularidad que lo hace meritorio de tomar una fotografía y publicarla en distintas redes, una de las más idóneas Instagram por los formatos que premian la imagen.

Lo anterior tiene relación con el aumento cuantitativo en el éxito de redes como Instagram y YouTube puede deberse a las Redes Sociales nos permiten contextualizar mejor las imágenes en el espacio, el tiempo y también a los sujetos (Gonzales J.,2011) así como a la creciente tendencia de desarrollar una identidad virtual que la fotografía digital y la facilidad de poseer un dispositivo móvil han favorecido, lo que en términos cualitativos se traduce en una manifestación masiva del uso comunicativo de la fotografía gracias a las Redes Sociales digitales y por otro lado a lo que Mirzoeff (2002, 2013) menciona como, el hiper-estímulo de la cultura visual, que se refiere la cultura visual no depende de las ‘imágenes’ mismas, sino de la tendencia moderna a ‘imaginar’ o visualizar la existencia. Una prueba de lo anterior es el incremento en 2018 que registró la aplicación de historias en Instagram, donde 250 millones de usuarios activos utilizaran diariamente durante ese año (Instagram, 2019) mientras que en 2020 se registraron 500 millones de usuarios utilizando stories en Instagram⁸³.

Existen razones técnicas para que las Redes Sociales que integran fotografía tengan popularidad, una de las principales es la facilidad que ofrecen los Smartphone para capturar imágenes, como lo mencionan numerosos estudiosos de imagen y de las nuevas tecnologías, el hecho de que cualquier persona con un Smartphone pueda capturar

⁸³ Información disponible en: <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/>, consultado 4/4/2021

imágenes invita a que la imagen sea un factor recurrente para que los usuarios participen de las Redes Sociales y que al final éstas redes se conviertan en un medio visual para comunicar, desde una fracción del estilo de vida del usuario hasta una propuesta estética de su punto de vista de la realidad, Instagram así como a otras redes visuales que se fundamentan en la importancia de comunicar con fotografías ofrece la construcción de una experiencia visual, ya podríamos decir, enriquecida por otras ventajas que la interfaz ofrece, como la ubicación satelital o la formas aplicadas de interacción con los productores de las propias fotografías.

Desde el punto de vista teórico, el papel de la imagen fotográfica como pieza importante es un tema profundamente estudiado desde el acercamiento semiótico heredado por Barthes (1977, 1980) en sus acercamientos en su perspectiva, que merece una mención obligada cuando se habla de la importancia de la fotografía en el contexto social y sus posibles cargas simbólicas, como él afirma "conciliar la fotografía y la sociedad" así como su importancia del espectador de la fotografía y los aspectos simbólicos que se le confieren a éstas han estado presentes antes de la proliferación de las cámaras como en el siglo XXI y los estudios que se refieren a la cultura visual, que merecen capítulo aparte por complejizar y profundizar acerca de los fenómenos de visualización en torno a las nuevas tecnologías y a la aplicación de dispositivos tecnológicos en la creación de imágenes⁸⁴.

⁸⁴ Autores como Richard Rorty, Martin Jay, David Levin, Hubert Dreyfus, D.M. Lowe, David Lyon, profundizan respecto a la cultura visual, esta línea de pensamiento desarrolla discursos y prácticas de visualidad) y las formas culturales, e interrogar de manera crítica las problemáticas que giran en torno al ocularcentrismo en el campo de la experiencia visual, en el ámbito de las artes, sociedad, generó, entre otros. En este caso se menciona como herramienta para reflexionar acerca de la importancia y poder de la imagen y la visualidad como un ámbito cultural que contribuye a la creación de perspectivas y objetividades en la vida social. En el caso del presente parece de suma importancia mencionar el papel que esta forma de pensamiento puede tener en un acercamiento complejo de la generación de imágenes en Redes Sociales, mismo que amerita un trabajo de investigación y reflexión profundo.

Mientras existe el acercamiento desde la evolución digital de la fotografía. Con las pantallas como fenómeno principal, Lister (1997, 2013) refiere el surgimiento de una nueva cultura de la imagen a partir de las pantallas, las interfaces gráficas y los ordenadores personales donde la fotografía tiene un papel fundamental en la construcción de la identidad de las personas en el medio social. Según Lister, la imagen fotográfica en el día a día de la cultura digital toma su forma y fuerza dentro de la mezcla de domesticidad, consumismo y ocio. Dentro de su noción de ocio las fotografías se han convertido en formas de representar y encarnar una relación en el presente.

Autores como Gómez Cruz (2012) coinciden en que las comunicaciones digitales ofrecen más formas de estar allí a través de imágenes, como se puede hacer actualmente en Redes Sociales como Instagram y YouTube que basan su atractivo en fotografías y video, cuya interfaz anima a los usuarios a hacer partícipes a otros de los fragmentos de su realidad que desean socializar intensificando el consumo de imágenes por medio de estas Redes Sociales digitales. En cierto sentido la imagen asociada con el poder de ubicación de la interfaz permite tener un deseo de estar ahí en los espectadores de esas imágenes.

En esta misma reflexión el éxito de estas Redes Sociales que permiten mostrar una parcela de la realidad de cada usuario es una manifestación de la sociedad posmoderna en el tenor de lo que desarrolla Arjun Appadurai o Castells. Con base en ellos, se podría decir que las Redes Sociales son un elemento donde se manifiestan las tensiones entre lo local y lo global. Donde cada individuo como organizaciones pretende incorporar a sus prácticas cotidianas hacia un espacio deslocalizado como lo son estas Redes Sociales y con ello una nueva forma de visualizar, imaginar y mirar, de producción

de narrativas y completar un proceso colaborativo de cognición (Rogoff, 1998) y cabría agregar, para sentirse parte de una comunidad virtual.

Dos ejemplos de cómo estas tendencias enfocadas a la imagen y Redes Sociales se han adaptado a acciones de comunicación en el ámbito de la cultura y el patrimonio son, acción organizada por *Google Arts Project* (2018)⁸⁵ “¿Está tu retrato en algún museo?” Con esta aplicación los usuarios introducen una *selfie* para que el algoritmo busque similitudes físicas entre los miles de archivos que conforman su base de datos de obras de arte. El algoritmo tiene la capacidad de encontrar el parecido físico de los usuarios con personajes retratados aún como figuras secundarias de un cuadro y posteriormente compartirlo en distintas Redes Sociales.

Y el segundo anterior a éste en 2014 cuando el Tate Britain organizó la actividad llamada “La fiesta GIF de la década de 1840”⁸⁶. (*The 1840s GIF party*). Esto consistió en un proyecto participativo digital masivo que invitó a miembros del público (especialmente a la comunidad de Tumblr) a transformar obras de arte seleccionadas de la galería de la década de 1840 en Tate Britain en GIF animados. Las más de 500 presentaciones se mostraron en la galería junto con las obras de arte originales en un evento Late at Tate, con más de 2.500 visitantes.

Algunos de los resultados de este proyecto fueron: la presentación pública se volvió a bloguear más de 100.000 veces y se votó como uno de los principales GIF de Tumblr de 2014, Tate Collectives Tumblr recibió 28,000 visitas en el mes del proyecto,

⁸⁵ Acceso a la aplicación en: <https://artsandculture.google.com/camera/selfie>

⁸⁶ Acceso al recurso disponible en: <https://tatecollective.tumblr.com/search/1840s+GIF+Party>

con 12,000 visitas en un solo día y El Tumblr de Tate Collective aumentó en 25,000 seguidores durante todo el proyecto.

Estos dos ejemplos nos hablan, por un lado, de la efectividad de la imagen digital en Redes Sociales donde se involucra al usuario para ser creador de contenido y por otro el gran avance que existe en cuanto a tecnología las limitaciones técnicas que cada vez son menores y ofrecen formas fáciles e instintivas para que el usuario experimente con la interfaz.

En el caso de los tres equipamientos que son el objeto de estudio de esta tesis podemos resaltar la gran importancia que se ha dado a las imágenes que gracias a los dispositivos móviles los visitantes pueden compartir a través de Instagram. Así como los usuarios seleccionan los elementos relevantes que pueden ser conocidos por visitantes virtuales de los equipamientos, pues también quienes sólo pueden tener una experiencia digital de visita complementan su perspectiva a través de las imágenes producidas por los usuarios.

Por otra parte, YouTube reflejadas en el reporte anual *The Global State of Digital in 2019*⁸⁷ creado por Hootsuite y We Are Social, reporta que más de 1900 millones de usuarios inician sesión en YouTube cada mes, a nivel mundial y que las estadísticas de YouTube de *Alexa* revelan que las personas pasan ocho minutos y 41 segundos cada día en la plataforma, lo que nos habla del potencial y alcance los contenidos en esta plataforma.

⁸⁷ Recurso disponible en: <https://wearesocial.com/es/digital-2019-espana>

En el caso de la red social de video YouTube, existe un gran potencial de alcance en los *youtubers*, creadores de contenido de video, que en algunos casos se especializan en temas concretos, por ejemplo historia del arte y viajes, Arquitectura Ter⁸⁸ (arquitectura) y Antonio García Villarán⁸⁹ (arte), por mencionar algunos, que generan contenidos en vídeo especializado en aspectos de arte y patrimonio y cuyo alcance supera al de canales oficiales de museos e instituciones culturales como el de Casa Batlló, Palau de Música Catalana o Palau Güell. Por tanto, la importancia de esta plataforma va más allá de los canales oficiales, ya que el contenido que transita de otros creadores es un factor de gran valor para el incremento en el alcance de la comunicación y en la reputación de las organizaciones como lo afirman, Russo, Watkins, Kelly, and Chan (2008).

En este sentido YouTube tiene importancia en el campo museoGráfico y de la cultura, puesto que YouTube muestra contenidos que para los espectadores se perciben como más auténticos (Strangelove, 2010), esto debido al gran volumen de creadores independientes que hacen contenidos específicos para comunidades interesadas en esos temas sin ser mediado o editados por un tercero. Al mismo tiempo es una plataforma de contenidos con un margen de interacción muy alto, en ella se conjuga la co-producción y participación (Chau, 2010: 117).

La producción colaborativa con creadores de contenido es una de las tácticas con mayor potencial en el ámbito de alcance y amplificación de contenido. Para las organizaciones con presencia en Redes Sociales colaborar con los distintos creadores de contenido es una pieza clave para descubrir nuevos públicos potenciales y reafirmar su presencia.

⁸⁸ Acceso al recurso disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCCNgRIFWQKZyPkNvHEzPh7Q>

⁸⁹ Acceso al recurso disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UC-xeF1cZSIE2CWbKwc7on2g>

En este sentido el potencial de la imagen fija o en movimiento es notable, sobre todo en los públicos emergentes, según la agencia de marketing de video social VidMob⁹⁰ (2018). Las personas entre los 16 y 34 años están usando YouTube, Snapchat e Instagram cada vez más (en ese orden). Mientras tanto, el 46% perteneciente a la generación Millennial también está aumentando su uso de estas plataformas.

Finalmente, dado que los estudios que muestran el grado alto de frecuentación de Redes Sociales como Instagram y YouTube nos hablan del papel de la fotografía y video en la práctica comunicativa cotidiana de los usuarios. Fenómeno con el que se puede especular la importancia de procurar la experiencia visual de los usuarios cuando se es creador de contenido, en este sentido la importancia de las fotografías creadas y compartidas por los usuarios en los equipamientos o museos son una manifestación de cómo se relacionan con ellos mismos y enriquecen su experiencia en el recinto y en muchas ocasiones se crea una manifestación artística de su experiencia, lo que se refiere al hecho de que “nunca miramos sólo a una cosa; siempre miramos a la relación entre los objetos y nosotros mismos” (Berger, 1972: p. 9).

El uso de esta red social y otras, tales como YouTube, TikTok, SnapChat donde prolifera el acto de visualizar, así como el hecho de la posibilidad de que todos puedan compartir su experiencia a través de una imagen quizá nos refiera a una nueva forma o modalidad transformada de cómo se vive y comunica la experiencia de visitar determinados espacios patrimoniales, de ahí la importancia de mantener la reflexión

⁹⁰ Acceso al recurso disponible en: <https://www.vidmob.com/wp-content/uploads/2019/11/VidMob-State-of-Social-Video-UK.pdf>

atenta a estas plataformas en relación con los equipamientos y espacios de difusión y conservación del arte y el patrimonio.

Tanto Instagram como YouTube reflejan unas cualidades propias de la cultura colaborativa (Burgess y Green, 2013), bajas barreras para la expresión artística, apoyo para compartir y crear proyectos, tutoría informal y creencia en la importancia de las contribuciones de los otros (Chau, 2010). Por ello que desde la perspectiva museística, patrimonial y turística la actividad en estas dos redes sea una luz para encontrar caminos para comunicar y estimular en los públicos reacciones motivantes y gratificantes como la producción de contenidos compatibles con estas plataformas que hacen de la fotografía un motivador de los sentidos de cara a las expectativas de los posibles visitantes.

2.6.3 TripAdvisor, la importancia de la reputación digital

Como se mencionó en el apartado 2.4.2 la reputación es uno de los elementos y activos del comunicación de la organización que más juego permiten las Redes Sociales digitales, a diferencia de la marca, la idea de reputación escapa del control total de las organizaciones, mientras el valor principal de la imagen se explota en Redes Sociales como Instagram, el factor de reputación se desarrolla con mayor fuerza en sitios como TripAdvisor que ofrece sistema de calificación en línea de carácter global y presencia en 47 países (2018), que ayuda a otros usuarios viajeros a conocer el grado de satisfacción de su experiencia en determinados puntos, en el caso de equipamientos, puntos de interés (POI, por sus siglas en inglés), como el caso de Casa Vicens, Casa Batlló y Casa Milà – La Pedrera.

TripAdvisor se ha estudiado como plataforma para la construcción de reputación en el campo turístico, Litvin (2008) reconoce que plataformas como ésta tienen un espectro amplio de acción puesto que los turistas tienden a confiar en sus pares experimentados en la toma de decisión. En TripAdvisor el gran flujo de contenido generado por el usuario favorece las condiciones para la construcción de reputación de puntos de interés y Richars (2017) reafirma lo anterior comentando que:

Una de las áreas de información que crece más rápidamente en Internet es el contenido generado por el usuario, el turismo es uno de los sectores que más utiliza este contenido. Los turistas no solo visitan lugares, sino que también los describen, analizan y valoran en sitios web como TripAdvisor. (Richars, 2017)

A esta perspectiva otros autores (Barnett et al., 2006; Walker 2010) señalan que la reputación en plataformas digitales, es un activo estratégico para las organizaciones por sus efectos económicos, institucionales. En el primer caso existe una preferencia a consumir aquello que posee una reputación más creíble y sólida (en un periodo de tiempo y un campo específico) esto se enfatiza con el creciente peso de la opinión de los públicos como la válida. Y sus efectos institucionales se traducen en los juicios colectivos a los que está expuesta la organización frente a sus homólogos institucionales.

Según el proyecto Pew Internet & American Life⁹¹ (2014) mostró que el 29% de los usuarios masculinos de Internet y el 22% de las usuarias de Internet habían calificado algo en línea. Esto nos indica que, cuando se habla de horizontalidad y comunicación bidireccional, uno de los mejores ejemplos para entender cómo se manifiestan son estos espacios de evaluación en los que los usuarios manifiestan su opinión y sobre todo donde

⁹¹ Acceso al recurso disponible en: <https://www.pewresearch.org/Internet/fact-sheet/social-media/>

la evaluación de su experiencia tiene efectos como parte de una colectividad que comparte la experiencia en un lugar.

Según el *Pew Research Center* "Los usuarios de Internet ven estos sistemas como una forma de ayudarlos a descubrir en qué información y personas pueden confiar en línea", dijo Paul Hitlin, Investigador Asociado en el proyecto *Pew Internet*: "Las personas también ven Internet como un lugar donde pueden expresar sus propias opiniones. "En línea pueden recomendar música, advertir sobre un vendedor deshonesto o incluso defender a su maestro de historia de la escuela secundaria".

La acción de recomendación en medios digitales tiene grandes efectos en el campo del Turismo y del Turismo Cultural en particular, en este sentido, TripAdvisor como una plataforma digital surgida de una web para la evolución útil para la industria hotelera y restaurantera se ha convertido en un espacio colaborativo para referenciar lugares de interés al alcance de todos los usuarios.

Si bien TripAdvisor nace como web de calificación para la industria hotelera y restaurantera su evolución es un ejemplo de la metamorfosis de las plataformas digitales en función de las necesidades e interés de los usuarios. En la actualidad esta plataforma facilita funciones de una OTA (*Online Travel Agency*) como reservas y enlaces para la compra de tiquetes. Y al mismo tiempo posee cualidades de una red social, debido a la interacción que ofrece con los usuarios y funciones características de otras Redes Sociales con una presencia social importante en Internet (Kaplan and Haenlein, 2010) como: tener un perfil, reacciones como seguir o "me gusta", en el paisaje de plataformas sociales

TripAdvisor es una red social de la categoría Buying⁹² (Cavazza, 2012), una plataforma que facilita el comercio a través de la inteligencia colectiva elaborada por reseñas y evaluaciones de los consumidores (Xiang, et al., 2015).

TripAdvisor⁹³ se definen a sí mismo como un “comunidad de viajes más grande del mundo que brinda la oportunidad a personas de todo el mundo de planificar sus viajes y compartir sus experiencias.” En él se pueden evaluar en una escala cualitativa que va del excelente al pésimo. Evaluación que se traduce en un promedio en burbujas que va del 1 al 5 y se distribuyen de la siguiente forma:

- i. Número de opiniones “excelente” (puntuadas con un 5)
- ii. Número de opiniones “muy bueno” (puntuadas con un 4)
- iii. Número de opiniones “normal” (puntuadas con un 3)
- iv. Número de opiniones “malo” (puntuadas con un 2)
- v. Número de opiniones “pésimo” (puntuadas con un 1)

Además, los usuarios pueden expresar sus críticas que es posible visualizar en pequeños rectángulos de cada perfil. Las críticas que se publican en es este sitio están claramente reguladas por los siguientes criterios:

- Relevantes para los viajeros
- Imparciales
- Útiles y de primera mano
- Recientes
- Originales
- Sin fines comerciales
- Respetuosas con la información privada
- Usuarios con perfil en TripAdvisor
- Fáciles de leer
- Edad mínima 13 años
- No se admiten: Comentarios sexualmente explícitos, incitaciones al odio, comentarios prejuiciosos, amenazas, insultos personales y actividades ilegales

⁹² Recurso disponible en: <https://www.forbes.com/sites/fredcavazza/2012/02/01/the-six-pillars-of-social-commerce/#4ee64b2a35b6>

⁹³ Recurso disponible en: <https://tripadvisor.mediaroom.com/ES-content-integrity-policy>

Por otro lado, su importancia a nivel turístico es una de las más influyentes a nivel digital, en relación a la creación de contenido creado por el usuario. De acuerdo con Munar (2014):

TripAdvisor tiene como objetivo promover la interacción social en la industria del turismo, alentando a los usuarios a compartir sus experiencias con los diversos campos de la hospitalidad. Esta red ha creado un sistema de utilidad de votación con respecto a las opiniones ya expresadas. Puede verse como un reconocimiento de usuarios basado en méritos y habilidades y una referencia a otros viajeros con respecto a las opiniones expresadas.⁹⁴.(Munar, 2014)

Munar y Amaral (et al, 2014) coinciden con otros académicos (Anderson, 1998; Goldenberg et al., 2001) al afirmar que las plataformas donde los usuarios generan contenido no sólo facilitan la toma de decisión, sino que generan una mayor credibilidad respecto al aspecto evaluado. En el caso específico del turismo online se plantea la importancia del rol de las Redes Sociales como TripAdvisor en la mente del usuario al momento de la búsqueda online de actividades representa una oportunidad de los destinos (Xiang, et al., 2008).

Como TripAdvisor existen diversos sitios que ofrecen sistemas de calificación, por ejemplo, eBay, Amazon, Moviefone y Amihot. Sin embargo, TripAdvisor es uno de los sistemas más populares y con mayor número de usuarios en el sector turístico compitiendo con plataformas como Trivago y Kayak.

⁹⁴ Traducción del original en inglés: “TripAdvisor aims to promote social interaction in the tourism industry, encouraging users to share their experiences with the various hospitality fields. This network has created a voting utility system regarding opinions already expressed. It can be seen as a merit- and skill- based recognition of users and reference to other travelers concerning the expressed opinions”

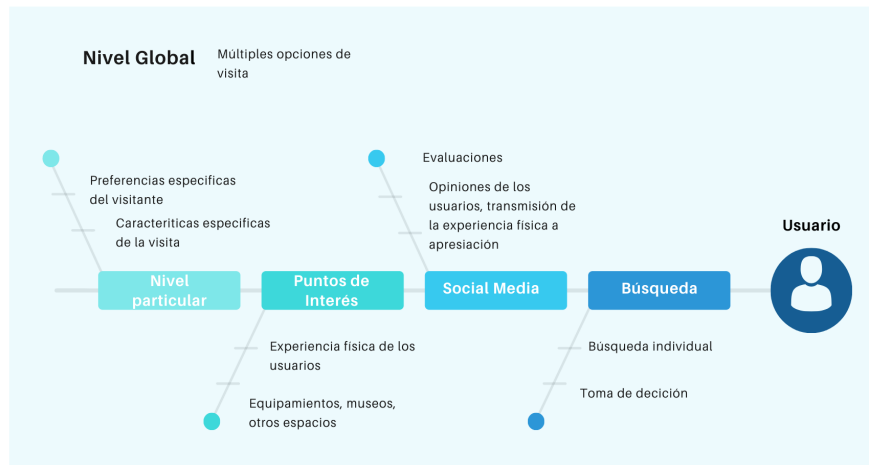


Ilustración 17 Relación de la búsqueda online de los usuarios en relación a la toma de decisión a partir de CGU. Elaboración propia a partir de Xiang (2008)

Su popularidad y creciente confianza entre los usuarios puede deberse a los criterios que ellos argumentan se utilizan para sus sistemas de evaluación de los cuales se destacan los siguientes tres. La calidad: esta característica se muestra por un sistema de valoración que se muestra en forma de burbujas. Esta valoración oscila entre el 1 y el 5. La cantidad: de esta manera, pasamos a la importancia de la cantidad de valoraciones que mencionamos en el punto anterior. La mejora del algoritmo trata a nivel estadístico esta doble relación entre el aumento en la cantidad de valoraciones y la puntuación del establecimiento. Antigüedad de las reseñas: no vale lo mismo una opinión reciente que una reseña desactualizada. TripAdvisor entiende que una empresa turística pudo dar un buen servicio en un periodo ubicado en el pasado, pero que no tiene porqué ser el mismo en el presente.

Según cifras de TripAdvisor en 2018⁹⁵ el 49% de los viajeros afirma que TripAdvisor les ha dado ideas para visitar un destino que no habían tenido en cuenta antes sin contar que en 2018 registro 450 millones de usuarios al mes, lo que constituye una red social con un campo de acción e influencia notorio en ámbitos del turismo cultural y de la toma de decisión de qué lugares visitar y por qué hacerlo.

En el caso de las casas, obra del arquitecto Antonio Gaudí que son objeto de la presente investigación, han encontrado un espacio en esta plataforma, aprovechándose como espacio de notoriedad como un sistema de venta de entradas a los recintos. A estos equipamientos se une el Palu de la Música Catalana, el Palau Güell, el Castillo de Monjuic entre otros. Mientras que a nivel Europa algunos ejemplos de equipamientos e instituciones patrimoniales encontramos a la National Gallery de Londres, el Jardín de Plantas, La galería de Lutecio, ambas en París.

En el caso de equipamientos e instituciones museísticas la plataforma los categoriza como: “Cosas qué hacer” y hasta marzo del 2020, debe cumplir con los siguientes criterios⁹⁶:

- Debe ser de interés para los viajeros
- Ser apta para toda la familia
- Debe cumplir con la política de bienestar animal
- Debe estar actualmente tomando reservaciones o abierta a tomar reservaciones para una fecha futura.
- Deben tener un nombre oficial y una dirección permanente
- Deben estar abiertos y disponibles para el público en general
- Deben abrir al menos 12 semanas consecutivas del año

⁹⁵ Estudio global 2017-2018, aplicado a 23,198 participantes en 33 distintos puntos turísticos. Disponible en <https://mk0tainsights9mcv7wv.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf>

⁹⁶ Disponible en: <https://www.tripadvisor.com/hc/es-419/articles/200614767-Especificaciones-para-los-perfiles-de-Cosas-que-hacer-> (marzo, 2020)

Los equipamientos de interés arquitectónico, cultural o artístico se denominan: Un punto de interés (POI) o una atracción permanente es un lugar permanente en la naturaleza o hecho por el hombre que los viajeros pueden visitar. Los puntos de interés o atracciones permanentes deben cumplir con las siguientes especificaciones:

Es así como se puede monitorizar y observar con facilidad los equipamientos en estos espacios donde se evalúa y se gesta gran parte de su reputación frente a posibles visitantes. Su presencia se traduce al mismo tiempo en un enfoque abierto respecto a la experiencia que los visitantes experimentan en sus instalaciones.

Sin embargo, esta apertura sugiere un riesgo implícito, TripAdvisor es permeable a las opiniones y reseñas falsas o *fake reviews*⁹⁷, tanto positivas como negativas. Y en este caso, si la credibilidad es la clave del éxito, si el negocio depende de que todo lo que se publica es cierto y responde a la experiencia real de las personas que opinan, la mentira o los usuarios falsos representan es una gran amenaza a nivel de reputación online. Si bien la misma plataforma ofrece un sistema para diferenciar y descartar opiniones falsas de las verídicas la organización tendría que monitorizar y refinar su enfoque en tanto que tome en cuenta los comentarios generados por los usuarios.

En el caso de estos espacios de evaluación como lo es TripAdvisor, el valor del contenido generado por el usuario es la pieza clave para la construcción de reputación de los equipamientos y recintos que participan de ella y al mismo tiempo es el motor del funcionamiento de la red en sí misma. En el caso de las plataformas con alta influencia en la reputación el contenido generado por el usuario es uno de los principales capitales

⁹⁷ Reseñas o comentarios falsos que pueden ser generados por bots (cuentas automatizadas).

comunicacionales por los que continúa teniendo éxito entre los usuarios. Estudios como los de J. Miguéns, R. Baggio, and C. Costa (2008), Amaral (2014) expusieron la influencia del contenido generado por el usuario en el ámbito turístico de Lisboa, lo que da cuenta del fuerte valor de esos contenidos y cómo ese valor sigue vigente.

Lo anterior también nos habla de la forma en que los distintos perfiles de atractivos de un destino configuran la imagen global de una marca ciudad. En el caso de los tres equipamientos de Gaudí (Casa Vicens, Casa Batlló, y Casa Milà -La Pedrera) sus perfiles dentro del destino Barcelona forman parte de su reputación, son nodos de reputación que permiten una visión global de los posibles visitantes junto con las 1004⁹⁸ “cosas que hacer” en Barcelona que registra TripAdvisor. En este caso la reputación sirve en dos niveles, primero en favor del equipamiento y en segundo como un actor que en suma contribuye a la percepción de un destino concreto. Esto asociado a dinámicas que facilitan la comunicación entre usuarios como es: el contenido generado por los usuarios (público, multilingüe, post experiencia y reciente).

En resumen, TripAdvisor a lo largo de su existencia como plataforma es un claro ejemplo del poder del contenido generado por el usuario en el campo de la toma de decisión y de la construcción de reputación digital de atracciones en general y de equipamientos de valor patrimonial en particular, en el ámbito del turismo. Lo que puede significar en el contexto global como la co-creación de contenido como una herramienta para la creación.

⁹⁸ Cifra tomada el diciembre 3 de 2019

Al margen de lo anterior se debe considerar que la actividad diaria en todas las plataformas donde se tenga presencia contribuye a la formación de un juicio de los públicos frente a la organización, la presencia en cada una de las Redes Sociales tiene un valor para la reputación aún cuando no exista una evaluación numérica directa.

2.7 Generación de contenido y evaluación de Redes Sociales digitales

Según Van-Dijck (2016) En la denominada cultura de la conectividad los usuarios tienen un papel activo puesto que considera que los medios digitales tienen una evolución relacionada directamente con ellos:

(...) su evolución conjunta con las tácticas desarrolladas por sus usuarios habituales, un medio contribuye a moldear la vida cotidiana de las personas, y al mismo tiempo esta socialidad mediada se integra al tejido institucional de la sociedad en su conjunto (Van-Dijck, 2016)

La misma autora agrega cómo la historia y la arqueología de los medios brindan vasta evidencia acerca de esta compleja evolución sincrónica, que vincula las tecnologías a sus usuarios y las organizaciones a las infraestructuras (Winston, 1998; Kittler, 1999; Zielinski, 1999; Marvin, 1988 en Van Dijck 2016), por ello la importancia de entender las dinámicas entre los usuarios y los contenidos que se generan en las Redes Sociales digitales, el contexto glocal de los contenidos y otros fenómenos del entorno digital.

En este apartado se profundiza en los aspectos en los que las nuevas tecnologías han modificado la interacción que se tiene con los públicos y al mismo tiempo la forma en que gestionan las acciones de comunicación, esto tiene efectos en tres dimensiones de la planificación, primero en la selección y condensación de lo que la organización quiere

decir, cómo y de qué forma, en este sentido obedeciendo a que estas nuevas preformas son multilinguaje, multiformato y multidireccionales.

En una segunda dimensión, la forma en que se miden las acciones precisas y la actividad cotidiana de los perfiles según los indicadores que pueden motorizarse en las Redes Sociales. Las reacciones de los usuarios son factibles a un registro y por ende a una medición gracias a los datos almacenados y procesados por los servidores de las Redes Sociales.

Y finalmente cómo la actividad en estas Redes Sociales se vincula y obedece a un contexto global, es decir, a normas de los servidores que son dueñas de estas plataformas y a otros fenómenos delicados y que afectan la relación entre los usuarios y la organización como lo es el uso de los datos y la forma que la organización hace uso de ellos.

2.7.1 Generación de contenidos y *user-generated contents* (UGC)

Una organización cultural de un equipamiento tiene que pensar su gestión de comunicación desde el punto de vista dialógico inteligente, como se profundizó en el apartado anterior, a través de objetivos razonables y un análisis que evalúe el cumplimiento y desarrollo de esos objetivos. Desde la gestión de la comunicación, las Redes Sociales pueden abordarse como espacios de afinidad, y en el caso de los contenidos creados por los usuarios⁹⁹ (UGC), la noción de espacio de afinidad en mancuerna con el concepto de cultura participativa.

⁹⁹ UGC por sus siglas en inglés que es lo mismo que CGU por su traducción a castellano como Contenido Generado por el Usuario.

El contenido creado por el usuario o CGU desde la perspectiva del público como visitante se define según Arsenault y Gale (2004): en “*visitor experience*” o “experiencia del visitante” y sugiere que es algo personalmente vivido a través de ella, y le afecta. Puede implicar observación o participación. Puede ser activo o pasivo, planeado u oportunista, personal o compartido.

En este apartado se explora un segundo y tercer aspecto que implica la dimensión dialógica, mediante la optimización de los contenidos propios (CP) y la consideración de la importancia de los contenidos creados por los usuarios (UGC), como parte del entorno de la experiencia digital de los públicos.

Según Caprotti (2009), toda acción comunicativa de la empresa u organización, puede ser considerada como acción de influencia en la formación o modificación de la Imagen corporativa de cara a los distintos públicos. Profundizando en la opinión de este autor, se puede agregar que todos los mensajes, entendidos como contenidos en distintas plataformas digitales, permean en la percepción positiva o negativa que se tiene de la organización o equipamiento cultural. De la misma manera que los CP tienen como cometido favorecer la imagen de la organización los UGC, ofrece una percepción de la organización a través de la experiencia de los visitantes y el aprovechamiento de sus competencias para la creación de contenidos. En este sentido la organización tiene un papel no sólo en ser quien provee los contenidos sino es desencadenar acciones con los distintos públicos (Falk y Dierking, 2013).

Independiente al tipo de gestión del equipamiento (gestión pública, privada, etc.), los contenidos propios (CP) y los UGC forman parte del entorno actual de la experiencia digital (además de la página web y otros recursos digitales). En el caso de los CP funcionan como recursos de referencia y de *engagement* a nivel de imagen, a nivel comercial y a nivel pedagógico. Y en el caso de los UGC funcionan de la misma forma además de ser un testimonio de su experiencia en su visita física, un souvenir intangible, como evidencia para los visitantes digitales, que pueden o no conocer físicamente el equipamiento y como una forma de interacción dialógica entre el equipamiento y los distintos públicos.

Los CP, se desprenden de la investigación acerca de los intereses de los públicos y los objetivos comunicacionales del equipamiento a nivel organizacional. Mientras los UGC tienen un carácter testimonial y emocional, como parte de la experiencia en el equipamiento, así lo señalan algunos autores, una experiencia significativa, relevante y útil en las distintas plataformas digitales, promueve la generación de conocimiento y contenidos como parte de la experiencia. (Tussyadiah; Fesenmaier, 2009; Larsen; Urry; Axhausen, 2007; White; White, 2007; Stamboulis; Skayannis, 2003).

Optimizar la experiencia significa mejorar el canal intermediario entre los distintos públicos y el discurso de la organización, producir una apreciación y comprensión de la organización con énfasis en lo que desde la dirección se desea comunicar a los distintos públicos mediante contenidos significativos y de calidad técnica, que finalmente desencadenan que los públicos deseen crear un contenido en torno a esa experiencia. Cuanto mejor sea la calidad de la experiencia, mayor será la posibilidad de transformar la visita virtual de los usuarios en interacciones con la organización, como la

creación de contenido generado por los usuarios, diálogo mediante comentarios y reacciones, en otras palabras, produciendo la compresión- extensión del espacio-tiempo (Gretzel Et Al., 2009; Larsen et al., 2007).

El nivel de éxito de los dos tipos de contenidos confirmará las temáticas y mensajes más relevantes para los públicos digitales, tomando en cuenta que los contenidos digitales sobre el patrimonio son heterogéneos e intangibles (Poueabedin, et al., 2011), de ahí que sea importante el análisis del *engagement* de los dos tipos de contenidos. Considerar estas dimensiones permite avanzar en el uso de los medios digitales a algo más que un repositorio de información (Trant, 1999), y entenderlo como una plataforma de interacciones comunicativas con distintos públicos, que se utilicen en función de mejorar el contacto con los distintos públicos a través de formas de comunicación que le sean familiares, amables, útiles y relevantes.

Una visión del porqué de la importancia de los CGU se puede analizar desde la postura de Falk (et al., 1992), la experiencia en el museo (o equipamiento) es el resultado de la interacción entre tres contextos: el personal, el físico y el sociocultural, que no solo están en constante retroalimentación, sino que, evolucionan con el tiempo, ya que ninguna visita puede ser igual a la anterior en tanto que cambia la relación entre los contextos, y al que podríamos agregar la dimensión digital, por todas las interacciones que se desencadenan a través de dispositivos móviles y redes digitales, como compartir una foto con la etiqueta del equipamiento en Instagram, o Snapchat, por mencionar alguno (Weilenmann, et al., 2013), al convertirse en una experiencia significativa (Falk, 2012)

En su modelo, también sitúan un antes, un durante y un después de la visita. Estos criterios bien pueden asemejarse a la experiencia que los usuarios tienen en las distintas plataformas digitales, ya que, tanto el sitio web como las páginas oficiales en Redes Sociales tienen la posibilidad de evolucionar en tanto que cambian las formas de consumir contenidos digitales, así como que el contacto puede darse antes, durante o posterior a la visita, agregando, la visita únicamente en la dimensión virtual.

La que podemos llamar dimensión digital de la experiencia en un equipamiento cultural debe diseñarse desde el punto de vista de organización una con propósitos de difusión y conservación de un bien cultural; además de, una organización que atienda a las nuevas demandas de sus distintos públicos y a los nuevos formatos para interactuar con ellos, sin dejar a un lado que la experiencia en medios digitales no igualará a la experiencia física¹⁰⁰ en el caso de la CGU la experiencia física y las facilidades que ofrece la organización son cruciales. Al mismo tiempo que las acciones que los usuarios puedan realizar para interactuar con la organización, “La web social ha impulsado una democratización del contenido. En este nuevo ecosistema digital la presencia del museo no se limita tan solo a sus propios canales, sino también a las plataformas iniciadas por usuarios”. (Villaespesa, 2016)

En el ámbito de la CP su comunicación no puede centrarse únicamente en acciones de marketing digital, su comunicación tendría que asegurar un carácter transversal, en el sentido temático y disciplinar; y al mismo tiempo un debido monitoreo y auditoría de *KPI's*, esto último porque los contenidos que no ayudan a cumplir los objetivos son

¹⁰⁰ Según Carlos Navalón diseñador de la experiencia digital del museo Del Prado, Madrid, nunca sería la misma experiencia que estar frente a la obra maestra en físico que en las experiencias digitales facilitadas por los museos o instituciones.

contenidos sin utilidad para la gestión de comunicación de un equipamiento y al mismo tiempo han de considerar a aquellos públicos que nunca pisarán físicamente el equipamiento o museos, pues ellos tienen una importancia distinta dentro del mapa de públicos, según John Stacks (2004) en Tate Digital Strategy *Digital Digital Strategy: Digital as a Dimension of Everything*:

Millones de personas de todo el mundo no pisarán nunca nuestros museos, hagámosles nuestras colecciones accesibles digitalmente. Y para nuestros visitantes presenciales, ofrezcamos por vía digital propuestas que enriquezcan su experiencia de visita¹⁰¹. (Stacks J.,2004)

Por tanto, estos usuarios únicamente digitales tienen una importancia relevante en cuanto al contenido que transita en las distintas plataformas digitales, ya sea con C.P o con CGU. En la generación de contenido otra arista es el estudio de los públicos (Villaespesa y Ruipérez, 2016); una caracterización apropiada de cada público permite diferenciar entre los objetivos encaminados a los visitantes físicos y los visitantes únicamente virtuales, por ejemplo, entre los contenidos dirigidos a un público turístico y a un público local. Así como las motivaciones de cada uno para acercarse a las fuentes de comunicación del equipamiento (Falk, J.H, 2019; Villaespesa, 2017). Esta diferenciación entre públicos ayuda a priorizar temáticas, formatos o bien contenidos encaminados únicamente a la promoción.

¹⁰¹ Traducción del original en inglés:

"Millions of people from all over the world will never step on our museums, let us make our collections digitally accessible. And for our face-to-face visitors, we offer digital proposals that enrich your visiting experience. " recurso disponible en: <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>

Al mismo tiempo, respetar tres criterios vitales: poner en el centro al tema patrimonial relacionado con la organización y un espíritu autocrítico de la información, mejora constante de la experiencia digital en la web oficial ya que ésta también participa en la dinámica, entender que, a medida que la navegación sea más instintiva y clara para el usuario se mejora su acercamiento con la organización. Y como tercer criterio, primar la calidad en los formatos (fotografía, video, etc.) y noción de contexto glocal, en resumen, presentar todas las facilidades que favorezcan la experiencia digital o la experiencia en las distintas plataformas digitales.

Un ejemplo de la forma en la que se puede enriquecer la experiencia digital con la idea de una organización dialógica y la comunicación social, son las acciones del TATE Museum en cuanto a la mejora de la experiencia digital a partir del análisis de datos y la distinción detallada de públicos (Villaespesa, 2013), el trabajo de Villaespesa explora las distintas etapas y aristas de la mejora de la experiencia digital, que merecen ser analizados y explicados en el contexto actual y es un ejemplo de cómo optimizar la experiencia digital mediante un análisis de datos y de públicos y de sus motivaciones.

Ampliando la idea anterior y con un antecedente significativo de la forma en que se emplea el análisis a la experiencia digital (Villaespesa, 2013, 2015, 2016) se puede profundizar en las nociones siguientes. La idea de enriquecer la experiencia digital y promover la CGU es por una parte una tarea colaborativa entre distintos puntos de vista, desde la base pedagógica, la base comunicacional y el base histórico patrimonial. Y segundo, la base de la experiencia digital se centra en crear planes de comunicación que permitan construir un lenguaje significativo relevante para los públicos, con piezas visuales y textuales de calidad técnica que representen la importancia del recinto

patrimonial, la colección, el valor arquitectónico de un equipamiento, así como los valores institucionales.

En el contexto actual mejorar la experiencia digital se traduce más allá de la generación de información, como lo menciona Falk y Dierking (2013) se traduce en la capacidad de los contenidos para desencadenar procesos de interacción que bien se produzcan antes de la visita culturalmente relevantes, como ya lo mencionan durante la visita, después de la visita o simplemente con la visita de otros espacios digitales propios de la organización (por ejemplo, Google Arts Project, página oficial del museo, visualización de contenidos propios en YouTube).

Esta comunicación relevante y significativa para todos los públicos, denota considerar que una fracción importante de los públicos a los que nos dirigimos no necesariamente visitará físicamente el equipamiento o museo, pero que de igual forma participaran de los contenidos y el conocimiento que estos puedan generar, ya que su importancia reside en el nivel de participación y notoriedad dialógica en los medios digitales.

Cuando se habla del desarrollo de contenidos una arista importante es el profundizar en estudios de hábitos y costumbres en línea de los distintos públicos que interesan a la organización, tales como la investigación de públicos digitales del Consejo de Artes de Inglaterra (Arts Council, 2011), que ha clasificado la interacción virtual con las artes en cinco módulos: acaezar, aprender, experimentar, compartir y crear y que sirve como base para sentar algunos principios que hacen atractivos los contenidos a los

usuarios y bajo los cuales se puede tener una dicotomía de mejora de contenidos, estos se explican de la siguiente manera.

1. Acezar: Descubrir qué está sucediendo, descubrir oportunidades de visita y participación, organizarse para ir al museo.
2. Aprender: Adquirir nuevas habilidades y conocimiento (por ejemplo, la biografía del artista, el contexto de una obra, elementos técnicos poco conocidos).
3. Experimentar: Presenciar y experimentar una obra de manera virtual mediante un recorrido en tercera dimensión u otras tecnologías disponibles.
4. Compartir: Emplear Internet, especialmente las Redes Sociales, para compartir obras y actividades del museo, experiencias vividas en él y opiniones.
5. Crear: Hacer arte virtual y compartirlo en canales de difusión (por ejemplo, Redes Sociales).

En suma, la generación de contenido tiene varias dimensiones que desembocan en la construcción de la experiencia digital de los distintos públicos, ser los facilitadores de todos los elementos para una experiencia digital satisfactoria y significativa, así como saber traducir a la organización para los distintos públicos, es una de las principales tareas de la gestión digital y como tareas se debe tener en cuenta:

-Premiar el UCG como un contenido que puede revelar intereses de los públicos, así como los puntos fuertes y débiles de la visita a un equipamiento, además de ser una muestra de cómo los visitantes asimilan su experiencia de visita y la comparten con otros.

-Diferenciación de públicos: entre aquellos que únicamente visitarán de forma virtual el equipamiento y aquellos que complementarán su experiencia física con la virtual.

-Diferenciar dispositivos: Entender las diferencias técnicas que ofrecen los dispositivos mediante los que acceden a las plataformas digitales de la organización, entre desktop y móvil puede ser significativo para mejorar la experiencia ya que cada una ofrece características distintas de navegación.

-Categorización de contenidos: Sopesar la importancia de cada una de la comunicación de la organización, la institucional, la comercial y la pedagógica, midiendo las proporciones que se adaptan a los objetivos generales de la organización.

-Al tratarse de contenidos con un alcance y permanencia distintos a los que hasta antes del Internet y las Redes Sociales estábamos habituados, una de las cuestiones más importantes en el momento del diseño y gestión de contenidos es la relevancia de la sostenibilidad y el impacto social de la organización y cómo se comunica este aspecto en el que se profundiza en el siguiente apartado.

2.7.2 Curaduría de contenidos y cultura participativa de los usuarios

El proceso de transformación del contexto comunicacional ha propiciado el cambio de conceptos y términos para comentar y analizar lo que ocurre en los medios y plataformas de comunicación digital. El ámbito de la profesionalización también se ha visto modificado, no sólo con la introducción de profesiones técnicas del ámbito informático o

de ciencias de la computación, sino también en el área de la gestión de la información. Uno de estos nuevos términos es el denominado *content curator*.

Según investigaciones como las de Arup Foresigh (Sedgwick, et al. 2013) en la diversificación de contenido la curación de contenido es una de las piezas más importantes acerca de cómo se obtiene, muestra y explora el contenido para lograr las expectativas de los usuarios especialmente de los usuarios que son nativos de las tecnologías digitales.

Otra perspectiva como la de Stine Lomborg (2011) sugiere que, en ciertos canales virtuales, la producción de contenido se desconstitucionaliza y desprofesionaliza debido a que las Redes Sociales han vuelto gratuita la tecnología necesaria para publicar un mensaje; y no sólo ésta, sino también las herramientas disponibles para la creación colaborativa de contenido, lo que ha tenido como consecuencia la metamorfosis de una comunicación vertical en una horizontal.

Cierto que esta comunicación horizontal abre el espectro participativo de los usuarios de los distintos canales digitales, pero al mismo tiempo compromete a las organizaciones a gestionar con el debido cuidado sus contenidos digitales y por tanto recurrir a la figura de curador de contenidos para gestionarlos.

Esta figura según Dolors Reig, especialista en *Social media*, “es un profesional, interno o externo, especialmente implicado con el conocimiento, y que asesorará sobre la información más relevante en el sector”. Se puede decir que un *content curator*, es un “intermediario crítico del conocimiento”

El *content curator* es el profesional que se dedica a hacer una selección personalizada y de calidad del contenido más adecuado y de los mejores recursos sobre temas específicos; es el profesional que propicia un servicio tremendamente valioso para quienes buscan información de calidad *online* o para quienes necesitan gestionar su contenido con meticulosidad o con una idea central para comunicar. Las labores de este profesional bien se pueden referir a la perfección con las competencias de los documentalistas o gestores de información. Además, dentro de su perfil cuenta o debiera contar con amplios conocimientos sobre la institución y sus colecciones, de forma que pueda crear de manera rápida y rigurosa contenidos para las distintas redes y responder convenientemente a las cuestiones de los usuarios sin depender constantemente del resto del personal del museo o la institución cultural para ello.

Por otro lado, este término deriva de la labor que convencionalmente realizan los curadores en los museos, como guardianes y árbitros del gusto (Ames, 1992). Tal como se ha desarrollado la tarea de los curadores en museos, galerías o archivos históricos, su principal aportación es la de ofrecer una visión particular de la cultura. Es decir, una curaduría de contenido, que en esencia es:

La curaduría de contenido es una actividad social en el sentido de que implica interacciones comunicativas y relaciones entre dos o más individuos. [...] Es importante destacar que, en una era de abundancia de contenido en línea, la curaduría amateur - la curaduría de abajo hacia arriba o la curación laica - juega un papel importante en hacer que los contenidos sean conocidos y valiosos, sirviendo como un vínculo entre la producción y el consumo de medios. La curación social es un filtro vital en el consumo de contenido en Internet. En la curación de arte, el curador es el eje de un sistema que imbuye al arte con un significado estético, y las decisiones curatoriales pueden catapultar un objeto de la oscuridad a la exposición pública (Joy and Sherry, 2003: p.163)¹⁰².

¹⁰²Traducción del original en inglés: "Social curation is a social activity in that it entails communicative interactions and relationships between two or more individuals. [...] Importantly, in an era of abundance of online content, amateur curation – the bottom-up or lay-curation – serves an important role in making contents both known and valuable, serving as a link between media production and consumption. Social curation is a vital filter in content consumption

Con lo anterior es posible mencionar que entre las tareas del curador de contenido está la iniciación de los procesos empáticos con los usuarios, con el público específico que una vez perfilado se quiere llegar a conquistar, contenidos que respondan a sus necesidades e intereses y se relacionen con su identidad. El proceso de curación de contenido está ligado a un ciclo de retroalimentación entre la institución y el visitante, en el cual se crea y consume contenido de manera constante, a la par de que se fortalece el vínculo intelectual-emocional (Harcup y Nesbit, 2006).

Por otro lado, la relación de horizontalidad en las nuevas formas de interacción tiene relación con concepto que Henry Jenkins, respecto a la *cultura de la participación*, apunta a ser consciente del alcance las tecnologías en todos los niveles, sobre todo en la capacidad de creación de los usuarios como creadores críticos, que pueden generar contenidos y mensajes de igual valor que la organización misma, lo que se puede ver, por ejemplo, el contenido creado por los usuarios en redes como Instagram o TripAdvisor, casos en los que se profundiza más adelante.

De la constelación comunicativa que se forma entre el equipamiento cultural y el público toma su inspiración del concepto de museo participativo de Nina Simon (2010) y de la base de la investigación de Henry Jenkins (2006) al referirse a la cultura participativa con las siguientes características:

1. Los obstáculos de entrada para la expresión artística y el involucramiento cívico son relativamente escasos y simples.
2. Existe una cultura de apoyo para que los miembros creen y compartan su contenido.

on the Internet. In art curation, the curator is the linchpin in a system that imbues art with aesthetic significance, and curatorial decisions can catapult an object from obscurity to public exposure”

3. Tutoría informal, en la cual los miembros más experimentados comparten su conocimiento con los inexpertos.
4. Los miembros sienten que sus contribuciones importan.
5. Los miembros sienten cierto nivel de conexión social entre ellos.

Estos criterios, así como los elaborados por Simon pueden extrapolarse a la tarea global que debe cumplir un curador de contenido en el campo específico de los equipamientos culturales u otras organizaciones de carácter cultural. Siguiendo la propuesta de la misma autora, al diseñar y elegir las piezas de comunicación de un museo se debe pasar de una comunicación pensada en el “yo” a una comunicación pensada en “nosotros” lo que permite la noción de cultura participativa de las organizaciones culturales con los usuarios de las Redes Sociales más allá de la experiencia física o vinculada a la experiencia física, por ejemplo el contenido creado por el usuario que puede compartirse en el perfil oficial de las institución, ya que cada vez es más frecuente la tendencia de compartir la experiencia gracias al desarrollo de la tecnología móvil, en palabras de Simon:

Con el crecimiento de las tecnologías web sociales a mediados de la década de 2000 se transformó la participación de algo limitado e infrecuente a algo posible en cualquier momento, para cualquier persona, en cualquier lugar (...) Hay muchas personas que se involucran en gran medida con las Redes Sociales y se sienten increíblemente cómodas al usar plataformas participativas para conectarse con amigos, compañeros de actividades y fechas potenciales. (Simon, 2010)

Este tránsito de forma de comunicación del “yo” al “nosotros” lo esquematiza en un proceso de cinco niveles:

- En el nivel 1, es neutral: el individuo recibe el contenido.

- Nivel 2, el museo comienza a desarrollar mecanismos para que el individuo interactúe con el contenido.
- Nivel 3 se caracteriza por la creación de un espacio en el que la experiencia personal del individuo sea única y comienza a compartir información con sus contactos.
- Nivel 4 se empieza a estimular a los usuarios para que interactúen entre ellos, para que en el nivel 5 el museo sea un facilitador y regulador de experiencias gestadas por la convivencia entre usuarios y contenido.
- Nivel 5 La etapa cinco hace que toda la institución se sienta como un lugar social, lleno de encuentros potencialmente interesantes, desafiantes y enriquecedores con otras personas.

Estos cinco niveles funcionan como marco de referencia para que el curador de contenido seleccione y elabore las acciones de comunicación de acuerdo al nivel de desarrollo comunicacional en el que se encuentra la organización. En suma, la curaduría de contenido aunada a una efectiva colaboración con los usuarios, da un valor agregado a la institución, “El acto participativo de etiquetado, por lo tanto, agregaría beneficios a la institución y al público por igual” (Simon, 2010). En esta tónica la gestión de la comunicación digital camina hacia una selección de contenido co-creado con la perspectiva de los usuarios y la visión curatorial de un experto.

Por otro lado, el curador de contenidos o bien el equipo que gestiona los contenidos ha de encontrar el ritmo en el cual la interacción con los usuarios y la comunicación tengan un equilibrio y sobre todo procurando que los espacios digitales sean un espacio de enriquecimiento más allá de la promoción donde el usuario, visitante

o posible visitante se encuentre en el centro de la conversación y en el cual, él también construya a una visión del equipamiento a través de sus contenidos. Algunos aspectos que se pueden considerar al momento de seleccionar y producir los contenidos, son los que se presentan a continuación.



Ilustración 18 Elaboración propia, aspectos generales para la preparación y gestión de contenidos.

Las esferas representan cuatro criterios generales a tener en cuenta para la generación de contenido y su respectiva curaduría que siga el principio de co-creación y de seleccionar y generar contenidos donde se ponga a los públicos en el centro de la dinámica comunicacional.

En este contexto las estrategias de comunicación han de tener como un requisito necesario alternativas y tácticas de comunicación que tomen en cuenta la gran diversidad de las experiencias comunicativas, es decir, la naturaleza glocal de los mensajes integrados a los avances de los instrumentos, nuevos gadgets poniendo en el centro a las personas que los usan mediante un sistema crítico de selección de información. En el universo de la comunicación de las organizaciones culturales las estrategias de

comunicación pueden basarse en la comprensión de un alcance comunicativo que trasciende al contexto local.

2.7.3 Análisis de KPI'S en la gestión de RRSS

A medida que la interfaz de las Redes Sociales se modifica, los datos que los usuarios generan en cada interacción se convierten en un activo indispensable para conocer distintos aspectos valiosos para las organizaciones. Lo anterior se debe a que la información que generan los usuarios se registra en la nube digital de Internet, que ofrece un sistema de análisis denominado Social Media Analysis System (SMAS) (Castellanos et al., 2012). que permite registrar y procesar los datos proporcionados por el usuario para generar Gráficos que están al servicio de los administradores de los perfiles de Redes Sociales.

Gracias a esta innovación de los servidores de Internet es posible el análisis de datos en función de los objetivos de las organizaciones. La aplicación de las tecnologías en comunicación ofrece nuevas dimensiones de conocimiento en los sistemas de información y análisis aplicados a distintos aspectos del desarrollo actual (Dirks et al., 2009; Keeling y Mooney, 2011), desde conocer datos demoGráficos de los usuarios (País, género, edad, entre otros), hasta revelar el comportamiento de los contenidos en relación con lo que es más atractivo para la comunidad digital de cada perfil (*likes* “me gusta”, alcance, compartido, visualizaciones), un ejemplo de los datos genéricos que ofrece cada red social se puede encontrar en el análisis realizado por Villaespesa (2014), en el cual se muestran las categorías y sistemas Gráficos que algunas aplicaciones ofrecen. Sin embargo, al ser aplicaciones con tecnología emergente se pueden encontrar múltiples

aplicaciones que ofrecen un análisis de datos adicional a los de las propias Redes Sociales, como: *Metricool*, *Iconosquare*, *Union Metrics*, entre otras.

La variedad de herramientas de análisis de datos son una manifestación de la importancia que los *KPI*¹⁰³ tienen para conocer el comportamiento y rendimiento de sus contenidos, por otro lado, nos habla de una creciente área de desarrollo tecnológico que se diversifica ofreciendo distintas formas de análisis además del genérico ofrecido por las Redes Sociales, como *Google Analytics*, *Instagram Insights*, *Facebook Analytics*, entre otros. Según Lamas (2010: 100):

La medida de la efectividad de la comunicación a través de estas redes probablemente va a requerir nuevas métricas que incluyan, además de los clásicos indicadores de audiencia, otros factores más próximos al *engagement*, la influencia, la relevancia o la credibilidad. (Lamas, 2010: p. 100)

En el caso de la comunicación, los indicadores o KPI son una herramienta de verificación periódica y de evaluación final de estrategias de comunicación puntuales o establecidas en el tiempo y en relación a los objetivos estratégicos (Castello, 2012). Esto se traduce en que para cada indicador existe un objetivo determinado, y que existen indicadores enfocados a evaluar acciones de marketing y otros enfocados a acciones de comunicación, cómo mejorar la reputación o la notoriedad.

Según Deborah Agostino (2018) a diferencia de las acciones de comunicación, antes de las Redes Sociales digitales, la medición de su rendimiento o de su alcance eran ambiguas sin embargo, los datos de las Redes Sociales son proporcionados por los

¹⁰³ Forma corta del inglés key performance indicator, en el campo de la gestión en sentido amplio, en el campo del marketing y la publicidad o en el campo del análisis de audiencia de un sitio web o en el rendimiento de Redes Sociales digitales.

usuarios, en lugar de la organización, y en tiempo real, en lugar de cuando la organización lo considere apropiado, al mismo tiempo, los algoritmos propios de estas redes permiten condensar los datos en Gráficos que representan indicadores relativos al volumen, usuario y publicaciones (Castellanos et al., 2012) lo que facilita su análisis y procesamiento por parte de los gestores.

En consecuencia, los volúmenes de datos son más altos, frecuentes y deben extraerse de las plataformas sociales en indicadores específicos que revelen información relevante para los administradores de las cuentas y en función del plan de comunicación. Lo anterior se traduce en el conocimiento de una dimensión adicional en las estrategias de comunicación digital, la dimensión cuantitativa, ya que son medidas y la dimensión prospectiva, ya que pueden ser planificadas desde una perspectiva basada en datos previos.

Mientras al comienzo de la oleada de Redes Sociales se creía que uno de los factores críticos a evaluar era el número de *likes*, distintos estudios, así como las reflexiones de los profesionales declaran que el factor de *likes*, es un indicador relevante sin ser el determinante del éxito en Redes Sociales digitales. Con este ejemplo, se entiende que a medida que el *Social Media Analysis System* (SMAS) evoluciona aparecen distintas posibilidades de conocer Indicadores (*KPI's*) como el alcance de una publicación que para efectos de notoriedad y difusión de un equipamiento puede ser más relevante que el número de *likes* en una publicación y que en redes como Instagram es un KPI que se puede conocer gracias a herramientas de análisis, ya sea: analítica web, analítica de Redes Sociales o *app analytics*.

Los *KPI's*, son medidas utilizadas para monitorear el desempeño del proyecto, campaña o acción de comunicación y permite realizar evaluaciones comparativas a lo largo del tiempo respecto al logro de los objetivos establecidos del proyecto (Costa et al., 2014). En el caso de SMAS se refiere a una implementación automática generada mediante un algoritmo que clasifica y traduce los datos en informes Gráficos (Castellano et al., 2014).

Estos *KPI's* se logran obtener gracias a la computación en la nube que puede admitir la recopilación, el almacenamiento y el análisis de grandes datos en los nodos y las instalaciones de la nube para ofrecer una parcela de datos a los administradores de cuentas en Redes Sociales (Al Nuaimi. et al., 2015).

Estos indicadores varían en relación de la información provista por los usuarios y de la disposición de la red procesada. Ofrecen una fotografía ampliada de los datos que generan las Redes Sociales de la organización, ya sea para monitorizar la efectividad de una acción concreta o para predecir el posible comportamiento de los usuarios en las redes. Por otro lado, los gestores de la comunicación y gestores de la dirección de una organización, pueden conocer el grado de operatividad y efectividad de las acciones de comunicación (Oliveria L. et al., 2018), en este sentido, estos datos son invaluable para la organización ya que muestran detalles de los efectos que tienen en públicos altamente caracterizados (edad, localización, género, etc.) los contenidos que proporcionan.

En este tenor, es posible encontrar indicadores muy importantes para la gestión de Redes Sociales como el *engagement*¹⁰⁴, que representa el nivel de compromiso que los usuarios muestran con el perfil de una organización, *influencer*, marca o empresa. Éste como la tasa de crecimiento, el alcance de las publicaciones, incluso los datos demográficos de los seguidores, entre otros, son indicadores necesarios para tener una visión *smart* de las Redes Sociales que se administran. La visión *Smart* se explica como una gestión basada en el comportamiento de los usuarios frente a las acciones y contenidos de la organización.

En el caso exacto del *engagement* existen varias fórmulas para calcularlo y su definición en el ámbito académico está en constante discusión (Brodie et al., 2013; de Aguilera et al., 2016; Chan-Olmsted et al., 2017; Chan-Olmsted et al., 2017), dependiendo las variables que se tomen en cuenta, en general las fórmulas lo que representan es una forma de calcular matemáticamente el ratio de personas que ven las publicaciones en función del número de seguidores total, que tiene la cuenta y puede obtenerse mediante calculadoras automáticas online, para mantener un criterio de valores uniformes, además existe una clara dependencia de los datos estadísticos que ofrecen las propias plataformas de Redes Sociales para la medición del *engagement* (Keegan y Rowley, 2017), lo que imposibilita en ocasiones establecer con certeza este indicador, puesto que estos datos, son datos privados de las organizaciones, como el nivel del alcance por publicación o bien el número de vistas.

¹⁰⁴ El término anglosajón de *engagement* equivale a “compromiso” y supone un nexo de unión emocional y social entre el usuario y la marca solo al alcance de las comunidades que giran en torno a la transparencia y la responsabilidad en sus comunicaciones (Pardo y otros, 2011).

El *engagement o compromiso* (en castellano) puede calcularse en distintas formas, según el objetivo que se perciba, por ejemplo, es posible calcular el *engagement* por publicación con la siguiente fórmula¹⁰⁵:

$$\frac{\text{No. de interacciones del post}}{\text{Alcance}} \times 100$$

O bien el porcentaje de *engagement* de un perfil:

$$\frac{\text{Promedio de interacciones por post}}{\text{No. de seguidores}} \times 100$$

Como se observa la fórmula consiste en una regla de tres que se modifica ligeramente según el tipo de *engagement* en el tiempo determinado que se desea, si bien autores como Valvasori (2014) Herrera-Torres (et al., 2017), Mariani (et al., 2016) y Oviedo et al. (2014), muestran formas modificadas, el principio matemático se mantiene y es relativo a los datos y el tipo de *engagement* que se desea obtener.

La gestión que toma en cuenta el análisis de estos *KPI's* requiere tener un nivel analítico a medida que se generan los reportes de cada *KPI* para discernir entre los datos que revelan comportamientos importantes, que aplicados a las acciones de comunicación pueden contribuir a su crecimiento, notoriedad y mejores rendimientos además es importante recurrir a análisis estratégicos como los análisis de matrices que permiten visualizar y comprender la situación de forma categórica y competitiva.

¹⁰⁵ Fórmulas elaboradas a partir del índice de cálculo de *engagement* de Hootsuite 2018, disponible en: <https://blog.hootsuite.com/calculate-engagement-rate/>

En el campo de la comunicación de una organización cultural según los especialistas en comunicación digital Vilma Núñez los *KPI's* deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acordados en el tiempo, con el fin de que aporten conocimientos a la organización en materia de comunicación, relaciones públicas y marketing en parámetros realistas de la organización.

Los *KPI* pueden clasificarse en distintos grupos según los objetivos que persiguen y que son los más relevantes para la organización, en el caso de la comunicación estratégica, varían las clasificaciones, revisando la diversa bibliografía, así como las referencias de los expertos en Marketing como Nuñez. V. (2018) y Mejia (2018) proponen tres grupos:

- 1) Conversión; que se refiere a todas aquellas acciones que se pueden convertir en operaciones monetarias o que ayudan a calcular el costo invertido en acciones de marketing pagado en esta clasificación podemos encontrar indicadores enfocados a objetivos de marketing.
- 2) Interacción; que se refiere al nivel de compromiso y conversación que se genera a través de los contenidos con los usuarios y comunidad; los que tienen que ver con los usuarios que deciden formar parte de la comunidad de la organización.
- 3) Gestión; aquéllos relacionados con la tasa de crecimiento de seguidores en relación a los contenidos que se generan, éstos dos enfocados a objetivos de tipo comunicacional, como la notoriedad.

En el caso del monitoreo de Redes Sociales digitales algunos de ellos se pueden categorizar en tres grupos, de la siguiente forma.

Principales grupos de KPI's por tipología

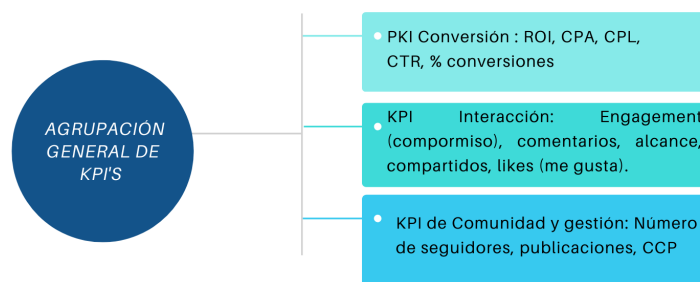


Ilustración 19 Distintos grupos de KPI en Redes Sociales, con base en Nuñez. V. (2018) y Mejía (2018)

En la figura anterior se muestra una propuesta para agrupar algunas KPI, en tres grupos, los primeros, en la parte superior, se abocan a los resultados y costos. Por sus siglas en inglés encontramos los siguientes: ROI: El retorno de la inversión se utiliza para calcular la utilidad o beneficio obtenido en relación a la inversión realizada dentro de un proyecto u organización, se puede definir como el retorno de la inversión realizada en Redes Sociales; CPA *Cost per acquisition*, es el costo total de adquirir un nuevo cliente a través de un canal o campaña específicos. CPL, *Cost per Lead* hace referencia a lo que nos cuesta obtener cada *lead*, es decir, cada potencial cliente, CTR, *Click Through Rate*, es decir, la tasa de los clics en los links compartidos, se calcula dividiendo el total de clics entre las impresiones y multiplicando por 100. Y finalmente Porcentaje de Conversión, la tasa de conversión del sitio web muestra el porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una acción deseada en una red o en el sitio (Facebook ads, 2018).

En la esfera central se ubican los relacionados con la interacción: *Engagement*, concepto que hace referencia al grado de conexión entre el perfil de la organización y usuarios de forma recíproca, es decir, al compromiso de estos usuarios con respecto a la marca, y se mide a través de la interacción y participación. La idea es que cuanto mayor *engagement* exista con los usuarios, más posibilidades tenemos de que éstos se conviertan en prescriptores de la organización.

El *engagement* puede calcularse en cada una de las publicaciones realizadas, de cada red social en particular o de todas en conjunto. Para ello dividiremos el total de interacciones entre el alcance y lo multiplicaremos por 100. Importante: Consideramos como total de interacciones a los me gusta, comentarios o cualquier otra acción de *feedback* que pueda realizar un usuario.

Otro indicador que se pueden calcular en este mismo grupo es: el número de comentarios promedio en las publicaciones, el número de *likes* promedio y el alcance que se entiende como el número de usuarios que han visto una publicación, o han podido potencialmente visualizar un tweet o hashtag; o una publicación (foto o vídeo) o hashtag en Instagram.

Otro indicador usado por la mayoría de las Redes Sociales es el número de *likes*, creado por la red social Facebook, se ha convertido en un estándar en las Redes Sociales ya que ha sido adoptada por la mayoría de ellas, como Instagram, Twitter, YouTube, la reciente TikTok. Se trata de un indicador que expresa un elemento emocional de los

usuarios en relación a una publicación, este elemento emocional puede agruparse como indicador de actitud.

Mientras en el tercer grupo tenemos los propios de la comunidad, se trata del indicador que nos permite conocer el aspecto más general y básico de la gestión de las redes, el número de usuarios que forman parte de nuestra comunidad. En este grupo se destacan dos, el número de seguidores que gana en una tasa promedio y las publicaciones, esto se refiere al comportamiento individual de los contenidos que funcionan o no en relación con la interacción.

Aquí podemos agregar el contenido creado por el usuario, ya que indica por un lado el nivel de la experiencia de la organización con el usuario, así como un nivel de gestión cercano a los usuarios, a este tercer grupo también se pueden agregar categorías personalizadas según el tipo de perfil que se gestiona; institucional, comercial, cultural. De forma general los indicadores siempre relacionados con el objetivo que se desea medir, pueden personalizarse según la evaluación que se desea efectuar.

Por otro lado, existe la clasificación sugerida por PRGS, propuesto por *LAB Spain Research* utilizado en investigaciones como la de Sánchez y Giraldo (2015), Bueno et al. (2017) y Giraldo y Martínez (2017). Surgida del ámbito del Marketing, cuya principal aportación es la sintetización de indicadores y funciones de forma general, en ella se concentran cuatro aspectos fundamentales para la medición de rendimiento como se muestra a continuación:

		Indicador	Descripción
MODELO PRGS IAB Spain Research (2012-2017)	Presencia	Número de seguidores Número de publicaciones y publicaciones/día	Crecimiento de seguidores y publicaciones promedio
	Respuesta	Número de reacciones / número de publicaciones	Número de reacciones (me gusta, me encanta, etc.) de los usuarios ante las publicaciones
	Generación	Número de comentarios / número de publicaciones	Número de comentarios de los usuarios generan ante publicaciones
	Sugerencia	Número de recomendaciones / número de publicaciones	Número de comparticiones o recomendaciones de los usuarios que los mismos generan ante las publicaciones

Ilustración 20 Modelo RGS, aplicado para el rendimiento de Redes Sociales utilizado entre 2012 y 2017

Este modelo sintetiza los aspectos más representativos de la medición, sin embargo, una de sus debilidades reside en su ambigüedad para establecer la forma de medición de aspectos como la sugerencia, puesto que este indicador no es aplicable en todas las Redes Sociales.

La velocidad de transformación de las Redes Sociales se caracteriza por el constante cambio de los indicadores posibles. De esta forma encontramos otros modelos como Schiestel (2011), propone el modelo *BIIR:brand* (marca), *integration* (integración), *interaction* (interacción) y *retención* (retención) o Lloret (2011) la fidelización o compromiso (*engagement*), la marca, la influencia y el ROI. De esta forma la variedad de modelos y sus puntos en común demandan un ejercicio de perspectiva respecto a lo que nos interesa medir, con base en los objetivos y naturaleza de la organización para generar un modelo adaptado a las necesidades de cada una

Los *KPI's* son indicadores que pueden analizarse de forma cuantitativa y cualitativa por los gestores. Su correcto análisis se traduce en formas más operativas de llegar a los objetivos de comunicación establecidos. Sin olvidar que deben ser realistas y apegados a los recursos con los que cuenta la organización y que estos indicadores son inherentes a la calidad y cualidad del contenido que la organización genera en sus perfiles de Redes Sociales.

2.7.4 Contenidos globales y tratamiento de datos personales

Estamos ante una comunicación reticular, multimodal, multimedia y transmedia (Scolari, C. 2013; Colina, C. 2017). Estos fenómenos se enmarcan en el proceso de globalización que entendemos por que refleja la acelerada interdependencia de las naciones, en un sistema mundial económicamente conectado a través de los medios de comunicación de masas y los sistemas modernos de transporte (Tresserras y Matamala Mellín, 2005).

Las tecnologías de la comunicación cada vez se adhieren más a la cotidianidad de las sociedades, así las formas de sociabilizar y de permanecer informados tanto de los usuarios individuales como de las organizaciones y empresas se transforman en dirección a lo que Howard Rheingold denominaría de multitudes inteligentes o lo que Derrick Kerckhove había propuesto la noción de inteligencia colectiva o Pierre Lévy hablaba ya de inteligencia colectiva, el conocimiento y la participación de todos, donde lo local cada vez está menos diferenciado de lo global, en el marco de la comunicación y los medios sociales. Según José Van Dijck (2016) Las plataformas de los medios sociales alteraron sin duda alguna la naturaleza de la comunicación pública y privada.

Esta misma autora sostiene una visión crítica frente a la idea de transformación y de empleabilidad de información, más allá de las facilidades dadas por las Redes Sociales:

Aún cuando muchas de las grandes plataformas todavía desean mantener esta imagen ante sus usuarios, el nuevo estrato de plataformas aplicadas en ningún sentido es un ámbito de servicios neutrales que explotan un recurso genérico (la información) (...) resulta una falacia creer que las plataformas no hacen más que facilitar las actividades en red; por el contrario, las plataformas y las prácticas sociales se constituyen mutuamente (Van Dick, 2016).

Con estas dos ideas es posible abordar las múltiples caras que ofrecen los servicios de comunicación dentro de Internet y su papel global. La comunicación que las Redes Sociales permiten facilitar el intercambio de contenidos de manera que los mensajes locales se transmiten a públicos en todas latitudes, alcanzando en algunos temas relevancia social, puesto que las Redes Sociales se instalan en el carácter abierto de la sociedad para compartir temas de interés común y con ello se alinean a distintas acciones de carácter reglamentario en torno a datos privados. Este es un aspecto de la comunicación en rrss que permite que las instituciones se unan a temáticas globales teniendo un impacto que rebasa los alcances cales dentro de un marco de respeto a los usuarios.

Un ejemplo de este carácter glocal es la emergencia sanitaria en 2020 producidas por Coronavirus, donde las instituciones museísticas y culturales tras el cierre debido a emergencia sanitaria, presentaron una alternativa para reaccionar a una situación de crisis mundial, adaptando sus contenidos y acervos a las Redes Sociales principalmente: Instagram, Twitter y YouTube. El Museo de Arte Moderno de San Francisco (SFMoMA) el que está a la vanguardia de la promoción del contenido del museo digital en Twitter

bajo el banner #MuseumFromHome.¹⁰⁶ En Twitter, el Museo de Arte Moderno (MoMA) de Nueva York dio inicio a la publicación de una nueva banda sonora de Conor Bourgal llamada A Portable Embrace¹⁰⁷, "para hacerle compañía frente a una pintura, o cuando esté solo en una ciudad".

El Mori Art Museum en Tokio publicó un recorrido de su exposición *Future and the Arts*¹⁰⁸ en su cuenta de Instagram. También en Instagram equipamientos como Casa Batlló y Casa Vicens, realizan actividades mediante Historias que muestran datos relevantes de la arquitectura de estos equipamientos. Las iniciativas virtuales a través de Redes Sociales de estas instituciones son un ejemplo del amplio campo de aplicación de los medios digitales en un evento de crisis mundial.

A este contexto de comunicación de alcance global, se deben agregar factores delicados y de implicaciones legales como los datos personales que circulan en Internet, ya que se han convertido en conocimiento con valor económico, el uso de los datos de los usuarios y la información que éstos proporcionan está supeditada a legislaciones que procuren sus derechos de privacidad o derechos digitales. En el marco de la Unión Europea existen regulaciones jurídicas que señalan la importancia de resguardar y tratar con cumplimiento a derecho los datos personales¹⁰⁹ de los usuarios al mismo tiempo que las empresas que prestan el servicio de Redes Sociales (Facebook, Google, entre otras), modifican sus ordenamientos de uso de datos personales.

¹⁰⁶ Acceso al recurso disponible en: <https://www.sfmoma.org/>

¹⁰⁷ Acceso al recurso disponible en: <https://www.moma.org/magazine/articles/375>

¹⁰⁸ Acceso al recurso disponible en: <https://www.mori.art.museum/en/exhibitions/mamdigital/index.html>

¹⁰⁹ En términos del parlamento europeo se trata de toda información sobre una persona física identificada o identificable («el interesado»); se considerará persona física identificable toda persona cuya identidad pueda determinarse, directa o indirectamente, en particular mediante un identificador, como por ejemplo un nombre, un número de identificación, datos de localización, un identificador en línea o uno o varios elementos propios de la identidad física, fisiológica, genética, psíquica, económica, cultural o social de dicha persona, disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679#d1e2866-1-1>

Una de las medidas registradas al respecto aparece el 17 de diciembre de 2012, Instagram anunció un cambio en su política de Términos de Servicio, agregando la siguiente oración:

Para ayudarnos a entregar contenido o promociones interesantes pagados o patrocinados, usted acepta que una empresa u otra entidad puede pagarnos para mostrar su nombre de usuario, imagen, fotos (junto con cualquier metadato asociado) y / o acciones que tome, en relación con el pago o contenido patrocinado o promociones, sin compensación alguna para usted. (Instagram, 2012)

Sin embargo en el Reglamento general de protección de datos (RGPD) de la Unión Europea (UE) de abril de 2016 y puesta en aplicación el 25 de mayo de 2018 y en el caso de España se encuentra ratificada en Ley Orgánica 3/2018, expone los lineamientos que las empresas e instituciones deben seguir la protección de datos personales de los usuarios en Internet, así como el tratamiento, es decir, cualquier operación o conjunto de operaciones realizadas sobre datos personales o conjuntos de datos personales¹¹⁰.

En los términos de la presente reglamentación los equipamientos, museos o instituciones de interés patrimonial tienen un reto en cuanto a la procuración de estas garantías al momento del análisis de grandes flujos de datos mediante plataformas relativas a Internet. La reglamentación se refiere de manera específica a aquella información que elabora perfiles que revelen datos como: aspectos relativos al rendimiento profesional, situación económica, salud, preferencias personales, intereses,

¹¹⁰ Este término también se extiende a, ya sea por procedimientos automatizados o no, como la recogida, registro, organización, estructuración, conservación, adaptación o modificación, extracción, consulta, utilización, comunicación por transmisión, difusión o cualquier otra forma de habilitación de acceso, cotejo o interconexión, limitación, supresión o destrucción, disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679#d1e2866-1-1>

fiabilidad, comportamiento, ubicación, que en algún momento puedan ser sujetos de proporcionar información a la organización.

En el caso de gestión de comunicación digital para equipamientos estas nociones son de suma importancia por varios motivos. Primero, porque las herramientas para el conocimiento de actividad y de los distintos públicos es facilitada por los sistemas automatizados de empresas como Google y Facebook. En segunda instancia porque a nivel interno se deben aplicar medidas técnicas y organizativas para proteger los datos personales que sean procesados y recolectados directamente por la organización, así como hacer del conocimiento claro de los usuarios si se están utilizando sus datos para algún fin específico, por ejemplo, en el caso del sitio web.

Esto no significa que se dejen de utilizar estos datos como un conocimiento generado por las plataformas, sino que debe informarse de forma directa y clara al usuario para que éste autorice o no el uso de sus datos para distintos fines en los medios que conciernen a Internet, en el caso de los datos proporcionados por terceros como son las plataformas de Redes Sociales, éstos deben tratarse con la misma seriedad ética y jurídica que los datos que mediante los medios digitales propios se generan, entendiendo que deben ser utilizados comprendiendo las dinámicas actuales de derecho digital.

Un tercer aspecto relevante es el que tiene relación al desarrollo de investigaciones académicas o de conocimiento de comunicación interna para la mejora o para la producción de conocimientos que permita la mejora de los servicios y los contenidos por parte de los equipamientos de cara a sus públicos, en este aspecto la ley actual así como las futuras, marcarán las pautas y algunos límites de lo que se puede analizar a través de

los datos que se generan en el ámbito directo de la comunicación, por ejemplo la comunicación publicitaria.

Las disposiciones oficiales respecto a los derechos digitales están intrínsecamente relacionadas a los procesos de comunicación contemporáneos y por ende a su gestión en los diferentes sectores, incluido el cultural. Ponen énfasis en la sociedad, su interconexión y la producción de conocimientos que tienen su actuar en los escenarios mediados digitalmente. Por ello la importancia de considerar el papel crucial de mantener una visión glocal en el desarrollo de estrategias y objetivos de comunicación. En el marco de la comunicación digital y de la gestión de contenidos en Redes Sociales mantener una visión abierta a lo que pasa en distintas latitudes contribuye a practicar una correcta gestión de la comunicación frente a las nuevas reglas en cuanto al uso de datos de los usuarios.

Una gestión que respete las disposiciones y que garantice de la libertad de expresión y el derecho a la aclaración de informaciones en medios de comunicación digital o en el caso de los CGU otorgue los créditos adecuado al material que se toma de las ventas de los usuarios para después compartirlo en las plataformas de la organización es un principio para garantizar una comunicación sustentable, que cumpla todas las regulaciones.

Otras áreas a desarrollar en el entorno actual de los medios digitales son, el trabajo colaborativo con *Influencers*, con un carácter ético, en este sentido se ha de tener un enfoque medido y analítico, es decir entender que ellos pueden ser amplificadores de contenidos importantes a nivel del equipamiento siempre que su selección se haya llevado a cabo mediante un proceso de transparencia que asegure que la audiencia a la que puede

llegar es real. Es decir, que el creador de contenidos (*Influencer*) autentifique sus cuentas y sus métricas, a fin de garantizar las acciones de comunicación que se llevarán conjuntamente en un marco de colaboración ética.

Por otro lado, no hay que olvidar que uno de los puntos clave en la sostenibilidad de la transformación digital de los museos es, precisamente, la conformación del equipo responsable de dicha transformación. Un buen dimensionamiento de las necesidades del museo en esta línea y una adecuada organización del equipo o equipos responsables de abordarlo, logrará que el proceso de transformación digital sea más fácil, menos costoso y logre un mayor éxito, tanto dentro como fuera de la institución.

Y finalmente, el proceso de una institución cultural a la digitalización amerita tener en cuenta las disposiciones y actuar de forma proactiva ante las regulaciones y la protección de datos de los usuarios, pues a medida que los medios digitales evolucionan habrá nuevos requisitos mínimos para el actuar de la organización en ese aspecto.

La Ilustración 21 representa los tres pilares que impactan a las organizaciones o equipamientos en razón de la legislación actual de uso y protección de datos, hace falta señalar que esta legislación tienen un impacto relevante en cuanto a el análisis de rendimiento y alcance de objetivos comunicacionales en Redes Sociales como son Facebook e Instagram, por ello que se señalen en el presente documento y que sea una arista a considerar en la gestión de comunicación en el marco de la comunicación en Redes Sociales.

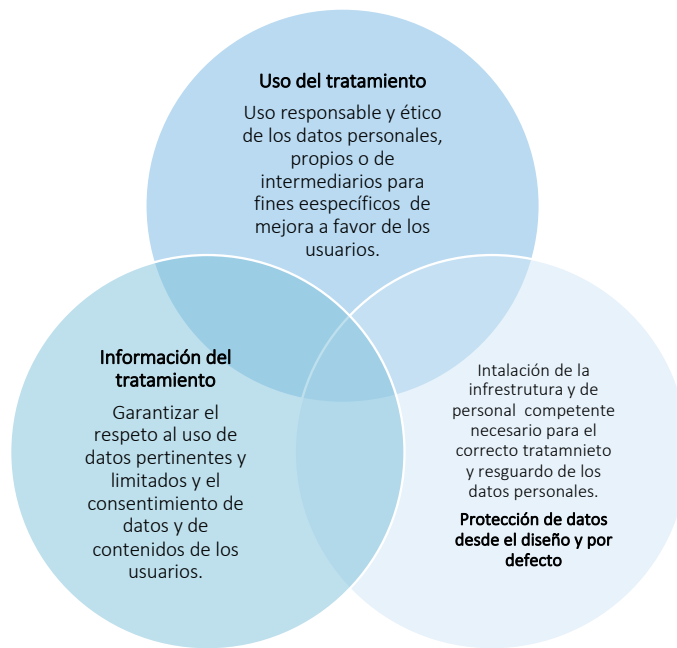


Ilustración 21 Aspectos principales en el campo de la protección de datos personales y la gestión de comunicación digital. Elaboración propia a partir de la última legislación europea de protección de datos 2019.

2.8 Sumario del Capítulo

CAP.

Los planteamientos de Chistakis y Fowler (2010) Scolari (2008), Manovich (2001), Orihuela (2003) ponen en relieve los cambios detonados por Internet en los paradigmas tradicionales de comunicación y sus planes de comunicación en las organizaciones (Losada-Díaz, J. C.; Capriotti, P. (2015)

II

Las organizaciones culturales y de turismo también han modificado sus formas de comunicación a una enfocada a los nuevos paradigmas, en este sentido, S. Herreros plantea tres ejes de diseño de comunicación "M": multilingüe, multicanal y multicultural.

Estudios en Turismo Cultural (Xiang 2005; Gretzel, 2011), (Hiriart, 2011) y Comunicación (Toffler (1980), Tapscott (1995), Scolari (2009) coinciden en los efectos de los nuevos medios, tanto en el comportamiento de los públicos como su impacto en las nociones de reputación e identidad de equipamientos culturales.

Los contenidos y presencia de las organizaciones en los nuevos medios tiene una importancia estratégica a nivel de reputación digital, Stakeholders y públicos (Harris, 1998; Bussy y Ewing, 1997; Mazo del Castillo, 1994).

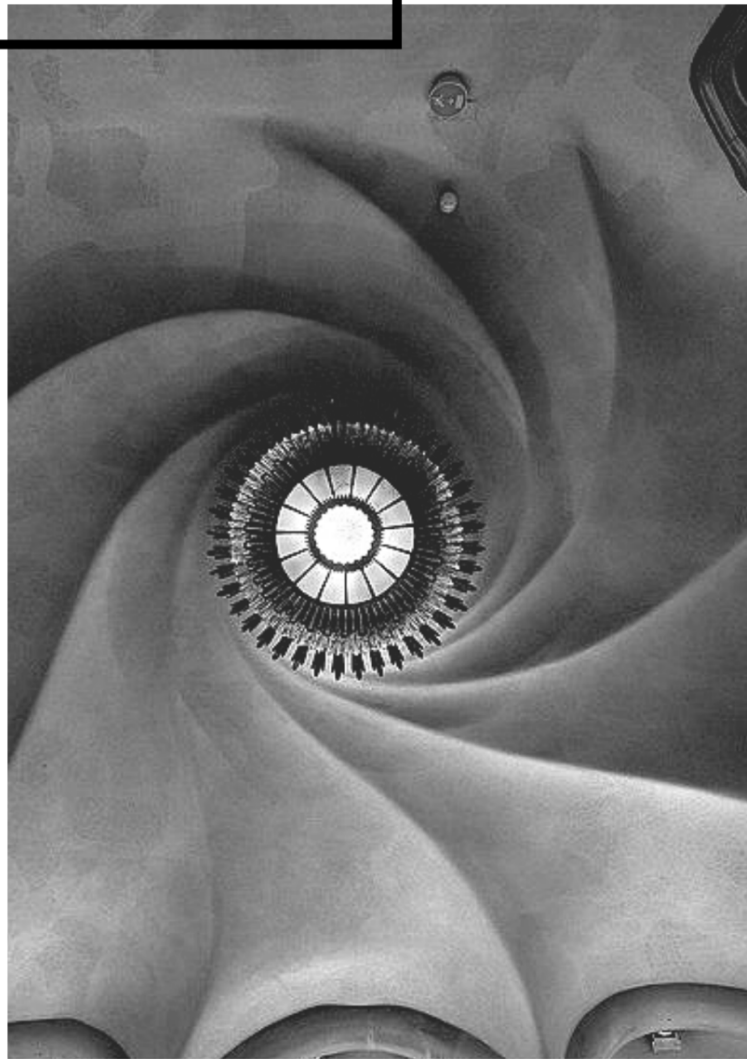
Los públicos pueden ser entendidos desde la perspectiva de la comunicación estratégica cualquier individuo interesado en la organización (Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992) y la difusión cultural, un observador y contribuidor Nina Simon (2010) de conocimiento generado por la organización; puesto que los equipamientos de interés arquitectónico desarrollan su comunicación en ambos horizontes comunicacionales.

Las Redes Sociales digitales, se entienden como: "herramienta o un nuevo escenario que las marcas desean utilizar para reactivar su branding: escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en sus usuarios fieles" (García y Aguado, 2009, p. 5). Cada una de ellas facilita distintas dinámicas de comunicación con los públicos gracias a su estructura y formato.

Uno de los activos más importantes en los perfiles digitales son los contenidos, que conforman parte importante de la experiencia digital del usuario. Es posible distinguir dos tipos: el Contenido Propio (CP) y el Contenido Generado por el Usuario (CGU).

De las cualidades más relevantes en la aplicación de las tecnologías en comunicación es que ofrece nuevas dimensiones de conocimiento en los sistemas de información y análisis aplicados a distintos aspectos del desarrollo actual (Dirks et al., 2009, Keeling y Mooney, 2011). A través de distintos KPI es posible conocer el impacto de las acciones de comunicación y los contenidos.

CAPÍTULO III
ESTUDIO EMPÍRICO Y
METODOLOGÍA



3.1 Relevancia de los casos de estudio

La obra de Antonio Gaudí se ha convertido en un referente del paisaje e imaginario turístico de Barcelona. La relevancia del patrimonio arquitectónico atribuido a al arquitecto Antonio Gaudí en el ámbito del turismo cultural turístico y patrimonial (a nivel internacional y nacional) ubican a tres equipamientos como objetos de estudio: Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà, - La Pedrera. En específico su ubicación dentro de uno de las destinos más importantes dentro del territorio español¹¹¹.

En el ámbito de gestión de comunicación estos equipamientos comparten su presencia en Redes Sociales digitales, así como su popularidad en redes digitales enfocadas a viajeros como TripAdvisor, los tres se encuentran dentro de las 100 actividades más destacadas en Barcelona en su ranking de actividades sugeridas por la misma.

En este orden de ideas existen seis factores de relevancia asociados a distintos aspectos que justifican un análisis focalizado de estos equipamientos, en el esquema (*Ilustración 22*) se puede observar los seis ámbitos de relevancia a nivel profundo.

Su relevancia en el campo del patrimonio arquitectónico de Catalunya, su importancia a nivel turístico-económico, como parte de una de las rutas más reconocidas para el turismo cultural en Barcelona, su importancia de ubicación, pues Barcelona pertenece al listado de Smart City y de Ciudades Creativas y Patrimonio Mundial UNESCO, la notoriedad online en búsqueda de los últimos doce meses en *Google Trends*

¹¹¹ Según cifras del Idescat Catalunya figura como uno de los destinos principales de turistas extranjeros, tan sólo entre 2017 a 2019 se registraron 19.375,2 turistas extranjeros. Disponible en: <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=569&lang=es>

y finalmente, su tipo de gestión, que al ser distinta, permite obtener una muestra de las distintas formas de abordar la gestión de la comunicación digital.

Aspectos fundamentales de relevancia de los casos de investigación

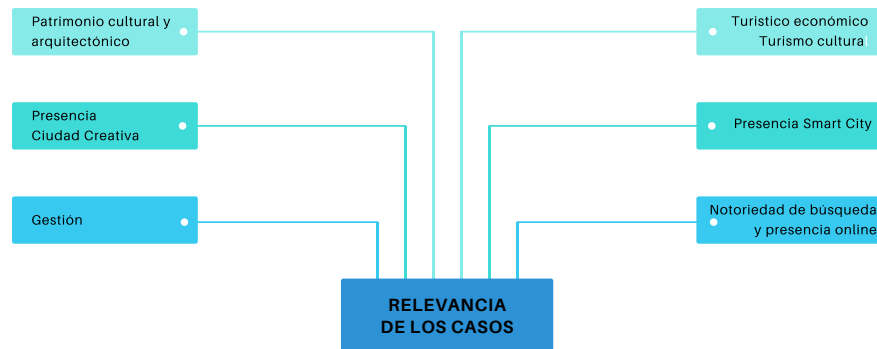


Ilustración 22 Criterios Relevancia De Los Casos De Estudio

De forma detallada su relevancia en cada uno de los seis aspectos es:

-Importancia patrimonial de las unidades de estudio (casas museo de Gaudí). La inscripción de Bien Cultural del Patrimonio Mundial por su valor universal excepcional (UNESCO: 1984, 2015) que detentan los tres edificios, así como su relevancia dentro de la identidad urbana y su valor simbólico cultural los convierten en piezas clave y ejemplos representativos de estudio a nivel patrimonial.

En el marco del turismo cultural y de la comercialización y popularidad de la marca ciudad Barcelona en la actualidad, la gestión de los medios digitales en los recintos reconocidos por la UNESCO son pieza clave para entender la forma en que los gestores del patrimonio se están vinculando con los nuevos públicos para transmitir un mensaje y poner en contexto el valor de los equipamientos como patrimonio arquitectónico.

Al mismo tiempo en el Inventario del Catálogo de Patrimonio Cultural de Barcelona.¹¹² Los tres equipamientos se encuentran anotados en la categoría de Edificios Patrimoniales históricos, lo que les otorga una importancia relevante en el contexto de conservación y difusión de su valor histórico y arquitectónico en el territorio dirigido a los públicos locales, así como una parte integral de la identidad patrimonial de Catalunya.

-Importancia en el ámbito de las ciudades creativas: En el plan de Equipamientos Culturales de Catalunya 2010-2020, se contemplan cuatro datos determinantes que justifican la pertinencia de este estudio:

- Las pautas de consumo cultural están cambiando, en buena medida por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Estas suponen, además, nuevas formas y vías de acceso a los contenidos y las experiencias culturales.
- El valor social de la cultura se ha modificado notablemente en los últimos años. Los cambios de percepción social, que ponen en entredicho la capacidad de la cultura para crear un repertorio simbólico compartido, se deben contraponer a una oferta próxima a los municipios que puedan catalizar la expresión colectiva.
- La carencia de planificación y ordenación

¹¹² Basada en la Convención Internacional del Patrimonio Mundial, adoptado por la Conferencia general de la UNESCO en 1972 y La Convención Europea del Paisaje, recientemente aprobada por el Comité de Ministros del Consejo de Europa (2000), creó un instrumento único que reconoce y protege el patrimonio natural y cultural de valor universal excepcional. La Convención proporcionó una definición del patrimonio muy innovadora para proteger los paisajes, aunque hubo que esperar al año 1992 para que el Comité del Patrimonio Mundial adoptara las revisiones a los criterios culturales de la Guía Operativa para la Implementación de la Convención del Patrimonio Mundial e incorpora la categoría de paisajes culturales. De ahí la importancia de los equipamientos arquitectónicos reconocidos en el inventario.

global de la oferta de equipamientos culturales ha generado un escenario caracterizado por una fuerte sectorización.

- La estructura del territorio, la distribución de la población y la fragmentación del mapa municipal han contribuido a la configuración de una implantación desigual de los equipamientos. Hay zonas del territorio con una insuficiente dotación de equipamientos.

Estos tres datos dan pauta para afirmar la importancia de estudiar a los equipamientos desde un punto de vista prospectivo con miras a optimizar su gestión en el futuro próximo, también en el ámbito de integración digital. En un segundo sentido, Barcelona posee la denominación de Ciudad Creativa, cuyo sello implica una infraestructura en el ámbito de la innovación que debe aplicarse a todas las áreas del desarrollo, incluido el del turismo y la aplicación de nuevas tecnologías o tecnologías digitales con énfasis en reforzar y promocionar la cultura facilitando la conversión digital, que significa integrar tecnologías asociadas a Internet y dispositivos móviles a las distintas áreas de gestión. Por tanto, es relevante averiguar qué acciones se llevan a cabo y si éstas coinciden con los parámetros que describen a una ciudad creativa.

-Relevancia como Smart City¹¹³: En el 2018/19 Top 50 *Smart City Government Rankings*, Barcelona ocupa el puesto 9 de las 50 Ciudades Inteligentes que destacan en cuanto a visión, liderazgo, presupuesto y programas de apoyo relacionados con uso intenso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y que considera a

¹¹³ Concepto en constante revisión que surge desde el ámbito empresarial y marketing. Ciudades inteligentes, dado su origen natural de las Ciudades Digitales, se basa en el uso intenso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en prestación de servicios públicos de alta calidad y calidez, seguridad, productividad, competitividad, innovación, emprendimiento, participación, formación y capacitación.

otros listados de ciudades que pertenecen a esta denominación como el Índice de ciudades inteligentes 2017 de Easypark o *Índice de Ciudades en Movimiento 2016* del IESE.

En este sentido la forma en la que las TICs y los sistemas digitales se adaptan a todos los sectores, incluido el cultural, es una arista relacionada con los equipamientos culturales y la forma en la que éstas asimilan las tecnologías a través de la gestión de proyectos que facilitan la relación entre los visitantes y las TICs y la gestión proactiva en canales digitales como Redes Sociales e Internet.

Puesto que las *Smart Cities* se describen como ecosistemas urbanos que integran tecnología digital, conocimiento y activos para ser más receptivos a los usuarios, y requieren guías con visión de futuro y prácticas, al comprender los presupuestos, la infraestructura, las políticas, los servicios y los modelos innovadores de gobernanza y recursos, en todos los ámbitos del territorio, incluidos el cultural, en el caso de las casas que ocupan esta tesis las tres comparten un territorio (Barcelona) suscrito a la denominación de *Smart City*.

-Relevancia turístico-económica: Examinar el comportamiento desde la perspectiva comunicacional a nivel de planificación turística en 2018-2019, dentro del marco del Año del Turismo Cultural promovido por la Agencia Catalana de Turismo y del año Europeo del Patrimonio Cultural, es una oportunidad para profundizar en la discusión de cómo debe gestionarse la comunicación en favor de los visitantes y de las políticas de conservación de cada uno de los equipamientos.

Al mismo tiempo *El Nou Pla de Museus a 2020* (2012) considera el patrimonio cultural como motor económico del territorio y su objetivo es proponer una gestión basada en criterios de eficiencia y sostenibilidad.

En este sentido la investigación se interesa por los objetivos planteados por la Agencia Catalana de turismo. El Año del Turismo Cultural tiene como reto posicionar la cultura como eje clave y diferencial del destino, y en este desafío el turismo tendrá un papel fundamental: poner en valor la cultura y contribuir a su sostenibilidad social y económica. “Es, pues, un reto bidireccional en el cual la cultura potencia la singularidad de los atractivos turísticos culturales; por otra parte, el turismo vela por la sostenibilidad de la cultura” (Percat, 2018)

Es una realidad tangible que la evolución positiva del turismo en Catalunya ha aportado unos stocks de población estacional que hacen incrementar la demanda cultural. Una parte importante del aumento del consumo en museos se explica, en buena medida, por este segmento de público (Peccat, 2010).

En contraste también, no se ha posibilitado hasta ahora un funcionamiento verdadero de los equipamientos culturales en red. La atomización dificulta la producción de calidad y, especialmente, la rentabilización económica y social de muchas inversiones en creación y actividades, que se pueden incrementar notablemente con una integración en red y una coordinación a escala territorial. Este contraste situacional amerita poner foto en las posibilidades que esto representa en la gestión de equipamientos.

-Importancia a nivel de los estudios de comunicación digital: Estudiar desde la perspectiva de la comunicación estratégica permite el alejamiento de la idea de que la comunicación digital debe únicamente centrarse en una gestión superficial de Redes Sociales, un “estar por estar” en los medios digitales, el acercamiento de este estudio significa poner a la comunicación como uno de los centros estratégicos dentro la captación de nuevos públicos, de una forma diseñada, gestionada y sobre todo que responda a los objetivos centrales del equipamiento.

En otro sentido, el estudio es importante al ampliar el esquema de un correcto manejo de la identidad digital de marca de los equipamientos a una estrategia transmedia que responda, por una parte, al cambiante mundo digital, y por otro lado al papel cada día más protagónico de los usuarios de los medios digitales.

Si bien existe un acercamiento a la comunicación digital y los proyectos patrimoniales, un estudio desde la comunicación estratégica propone una visión transversal de la comunicación en torno a la organización, más allá del uso de los medios o de la generación de datos e información ofrece una visión más detallada y táctica para lograr objetivos de comunicación concretos con los públicos, al mismo tiempo considerar como pieza especial el mapa de públicos, ya que desde esta visión la comunicación se avoca a facilitar la relación entre la organización y sus públicos clave.

En las delimitaciones espacio temporales de la investigación se ha determinado considerar tres equipamientos en Barcelona, Catalunya, ubicación elegida por ser un ejemplo representativo de la creciente demanda de servicios en equipamientos culturales debido al flujo de población estacional y las pautas de consumo cultural están cambiando, en buena medida por el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Estas suponen, además, nuevas formas y vías de acceso a los contenidos y las experiencias culturales.

Según el *Plan de Equipamientos Culturales de Catalunya 2010-2020* “La evolución positiva del turismo en Catalunya ha aportado unos stocks de población estacional que hacen incrementar la demanda cultural. Una parte importante del aumento del consumo en museos se explica, en buena medida, por este segmento de público” (Peccat, 2007).

-Tipo de Gestión¹¹⁴: Cada una de los equipamientos seleccionados responde a un modelo de gestión distinto y a una titularidad diferente, lo que permitirá un análisis contrastado respecto a las estrategias de comunicación que cada uno ejecuta. En la siguiente figura se esquematizan los modelos de gestión que cada una de las unidades de análisis mantiene hasta abril del 2019.

¹¹⁴ En términos de Rodríguez Morató, (2008) y E Rius Ulldemolins (2015) en el Estado Español no existe un modelo único de políticas culturales y de gobernanza y gestión de los equipamientos culturales. Por una parte, el caso de Madrid sería asimilable al modelo europeo-continental (Rubio Arostegui, 2008, Rubio y Rius, 2012). Por el contrario, Barcelona ha estado históricamente cercana al modelo liberal (Rodríguez Morató, 2008).

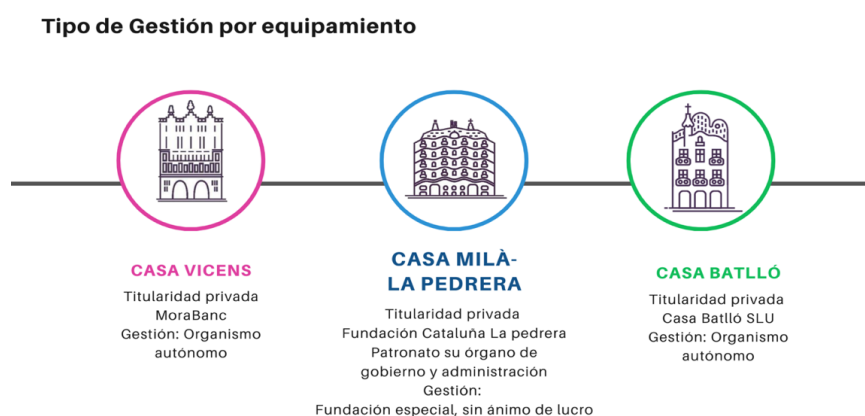


Ilustración 23 Tipo de gestión y forma de titularidad de cada uno de los equipamientos, elaboración propia, 2019, a partir de Elaboración propia a partir de Lord y Lord (1998) y Zimmer y Toepler (1996)

A este criterio es necesario mencionar que este aspecto responde únicamente a un criterio de selección ya que esta investigación no persigue hacer un análisis minucioso del modelo de gestión, sin embargo, se parte de la idea de que cada modelo tiene influencia en el manejo de las estrategias generales de comunicación de cada equipamiento.

-Notoriedad en de búsqueda online: Con base en la herramienta de rastreo de tendencias en Internet, *Google trends*¹¹⁵, (Ilustración 24) se han constatado el volumen de búsqueda por término de los tres equipamientos con la finalidad de partir de una base de notoriedad, estos tres equipamientos se seleccionaron vs tres instituciones con fuerte presencia en medios digitales (web, Redes Sociales), con la finalidad de fundamentar la elección en un criterio cuantitativa y no sólo individual. El parámetro de búsqueda abarcó los últimos 12 meses hasta la fecha: 12 abril 2017- 12 de abril 2019.

¹¹⁵ Algunas investigaciones académicas han fundamentado sus muestras y sus objetos de estudio en google trends, véase Yan Carrière-Swallow (2011) *Nowcasting with Google Trends in an Emerging Market* ó Hand, Chris (2011) *Searching for the picture: forecasting UK cinema admissions using Google Trends data*.

En los términos de búsqueda de coincidencia exacta del nombre de cada equipamiento o museo con parámetros territoriales en todos los países donde la densidad de búsqueda fuera registrable.

De esta forma, como se observa en las figuras 1, 2 y 3. Es posible verificar que la búsqueda de los tres equipamientos seleccionados es una tendencia significativa en los últimos 12 meses a nivel mundial. El eje horizontal de la gráfica representa el tiempo (desde algún momento de 2004), y el eje vertical representa la frecuencia con la que se ha buscado el término global.

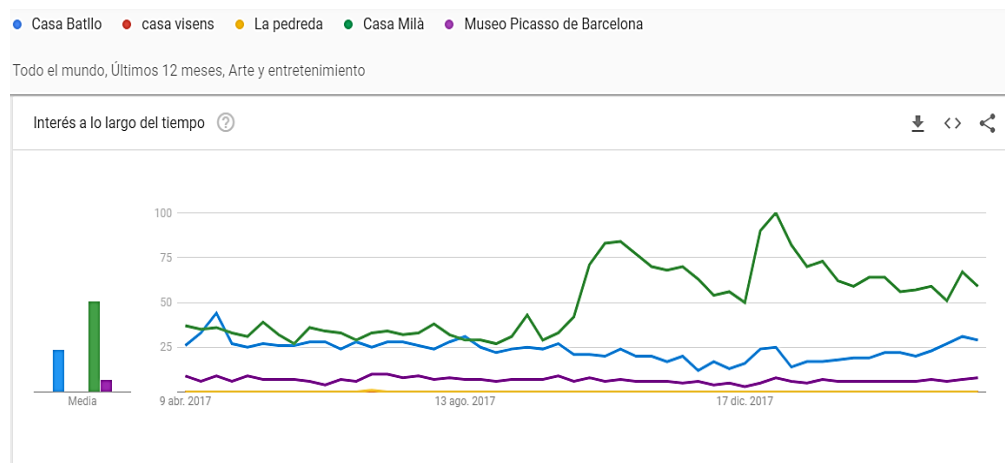


Ilustración 24 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2017-18, Tres Equipamientos Vs. Museo De Picasso, Fuente Google Trends 2018.

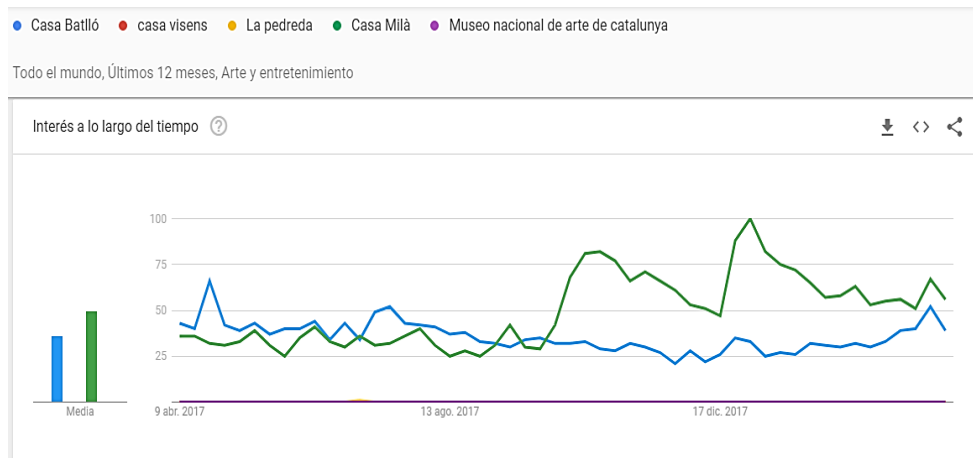


Ilustración 25 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2017-18, Tres Equipamientos Vs. Nacional De Catalunya, Fuente Google Trends 2018.

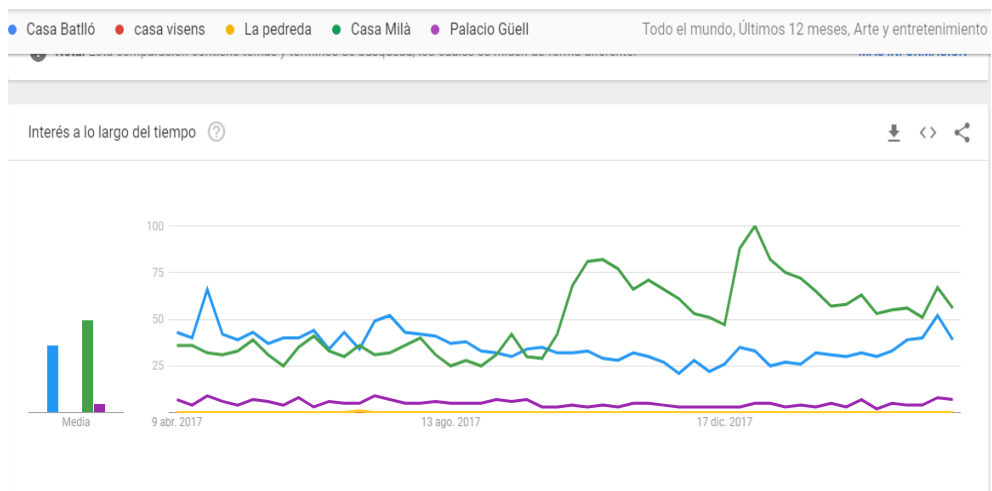


Ilustración 26 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2017-18, Tres Equipamientos Vs. Pala Güell, Fuente Google Trends 2018.

Tal como se observa en los Gráficos de tendencia en el periodo de tiempo de 12 meses (abril 2017-2018 y abril 2019-2020 ilustraciones anteriores o ver anexo)¹¹⁶ la búsqueda en todo el mundo de los nombres de los tres equipamientos seleccionados, frente a tres equipamientos culturales que cuentan con las misma presencia en canales digitales: Palau Güell, Museo Nacional de Arte de Catalunya y el museo Picasso (morado), es mucho mayor en proporción de búsqueda, al mismo tiempo por orden de volumen de búsqueda están: Casa Milà- La Pedrera (verde), Casa Batlló (azul), La Pedrera (amarillo), Casa Vicens (rojo). Cabe anotar que el término de búsqueda más buscado en el caso de La Pedrera Casa Milà, es el de “Casa Milà”.

La información proporcionada por *Google trends* permite tener un panorama general del comportamiento online de los usuarios, en cuanto a la popularidad de estos equipamientos. Y respalda la relevancia de estudiar esta marcada preferencia de los usuarios frente a los otros equipamientos incluidos en la selección de muestra.

En un segundo sentido y para partir de un criterio de nivel de reputación online se ha consultado el promedio de puntuación de estos tres en la plataforma TripAdvisor¹¹⁷. En las evaluaciones de los visitantes, más del 50% lo califica como una experiencia “excelente”, y más del 20% como una experiencia “buena”. Este es otro parámetro que a nivel de opinión del usuario y de diseño de experiencia nos da un indicador del nivel de *engagement* que tienen los visitantes con cada uno de los equipamientos y por tanto incentiva a averiguar los factores y las particularidades en la experiencia del visitante.

¹¹⁶ Se toman como base estos dos periodos de tiempo puesto que, el primero coincide con el planteamiento y presentación de la investigación y el segundo periodo coincide con el periodo de análisis y escritura de resultados de la investigación.

¹¹⁷ Consultado a partir de la plataforma <https://www.tripadvisor.es>, con los criterios generales.

Por último, según el índice Alexa¹¹⁸, los tres equipamientos gozan de una presencia compartida a nivel de *Competitive Analysis, Marketing Mix and Traffic*, esto es a nivel de entradas y visitas en su página orgánicas a su Web, en su variable de Superposición de audiencia¹¹⁹ que indica que sus páginas comparten un porcentaje de su audiencia en nivel web.

3.2 Conformación de la obra de Gaudí en la imagen de Barcelona

Como se ha mencionado en otros apartados hay una relación entre turismo y la definición de algunos destinos en el imaginario colectivo gracias a como se idealizan estos a través de medios de comunicación como las Redes Sociales (*ver apartado 2.4*). En el caso concreto de Barcelona como fenómeno de turismo cultural, existen antecedentes de carácter urbanístico que constituyen la base de sus cambios como ciudad y constituyen la forma en que se aprecia desde el punto de vista turístico y mediático actual.

El principal antecedente de la transformación de la ciudad, nuevo ordenamiento y rescate arquitectónico, según Bohigas (1985) se encuentra con el *Plan General Metropolitano* (PGM) de 1975, que frente a diversos cambios como la migración e inmigración y el crecimiento del suelo urbano se genera una nueva planificación de la ciudad, que según Castellás (2016), constituyen cuatro etapas de la transformación urbana de Barcelona.

¹¹⁸ Según el análisis de datos de Alexa, disponible en <https://www.alexa.com/>, consultada 2 de mayo de 2020

¹¹⁹ P *Audience Overlap* (nombre original en inglés se refiere a la puntuación de superposición del sitio Un nivel relativo de audiencia se superpone entre este sitio y sitios similares. El puntaje de posiciones audiencia se calcula a partir de un análisis de visitantes comunes y / o palabras clave de búsqueda.

Es en la segunda etapa comprendida entre 1986 y 1992, es decir, desde la candidatura en 1986 de la ciudad para albergar los Juegos Olímpicos de 1992 (Borja, 1995), cuando aparece una participación público-privada que influencia el rescate e intervención en el rostro arquitectónico de la ciudad. Un ejemplo de ello es la campaña “*Barcelona posa't guapa*” de 1986 que el ayuntamiento de Barcelona diseñó para fomentar la rehabilitación de edificios y que tuvo distintas etapas desde 1986 hasta 2009. Entre las reformas de esos años destacan las realizadas en la obra arquitectónica de Gaudí por ejemplo en Casa Batlló y La Pedrera.

Por otra parte, el evento de talla internacional que dio a conocer a la ciudad en el siglo XX fueron los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 conformó un cambio urbanístico para reformar la cara arquitectónica de la ciudad enfocados en el Patrimonio Industrial y modernista del territorio. Según Teresa Vidal Pieg, ha existido un proceso de conformación de la imagen de Gaudí y su obra a lo largo del tiempo y gracias a distintas acciones en el ámbito cultural/artístico, como los juegos Olímpicos potenciados a nivel de comunicación y que han conformado la representación de Barcelona como un ideal de ciudad en el imaginario colectivo.

Este evento como otros que señalaremos a continuación, ayudan a entender que el fenómeno de popularidad de equipamientos que forman parte de la obra de Antonio Gaudí no son un fenómeno fugaz producto únicamente de las nuevas formas de comunicación, sino que, forma parte de un proceso histórico de reiteración en la comunicación que encuentra continuidad y amplificación a través de las nuevas formas de comunicación en Redes Sociales. Desde la creación de turismo de Barcelona en 1993 Barcelona se ha

constituido como una ciudad con una función turística (Palou, 2010; Palou, 2012; Bonilla, 2014) hasta esta última década.

Según Vidal Pieg (2017) para comprender la relación de la obra de Gaudí y la valoración de Barcelona en temas turísticos se debe a que a nivel mundial existe una gran valoración del patrimonio cultural donde figura de manera reiterada la obra Arquitectónica de Gaudí, sobre todo la que se encuentra en el cuadro principal de la ciudad de Barcelona, es decir, los equipamientos foco de esta investigación: Casa Vicens, Casa Batlló y Casa Milà- La Pedrera. Por otra parte, dentro de la reconfiguración del mapa turístico en Barcelona de los últimos años, la ubicación de los tres equipamientos en el barrio de Gracia forma parte del espacio turístico tradicional (Palomenque, 2015)

Esta línea de valoración de la obra de Gaudí a nivel patrimonial puede rastrearse a través de tres años clave del siglo XX, el primero, en 1967 con la controversia de continuar o no las obras de la construcción de la Sagrada Familia y la segunda fecha, 1969, con la catalogación de 17 obras de Gaudí como Monumentos Históricos de Interés Cultural por el Ministerio de Cultura Español (RD 1794/1969). Y como tercera fecha clave 1974, año en el que se reconocen tres edificios de su obra como Patrimonio Mundial de la Humanidad, Park Güell, Palau Güell y Casa Milà-La Pedrera.

Posteriormente en 1979 con motivo del aniversario luctuoso del arquitecto se organiza una exposición a cargo del Ministerio de Asuntos Exteriores con el fin de que esta muestra recorriera todo el mundo. Durante los años 1950 a 1960 las investigaciones de expertos nacionales e internacionales tales como, George R. Collins, Juan Eduardo Cirlot y Oriol Bohigas, por mencionar algunos difundieron la obra de Gaudí. Estas voces,

así como exposiciones en el Saló del Tinell y en El MoMa de Nueva York conformaron una primera etapa del conocimiento de la importancia de la obra urbanística de Gaudí dentro de la imagen de la ciudad.

Ya en la década de los 1990 con el Año de las Artes en España se destaca el patrimonio cultural modernista de la ciudad de Barcelona, mientras en 1992 con motivo de los juegos olímpicos se aglutinan diversas muestras culminando con la Olimpiada cultural. Este evento es piedra angular para comprender el escenario clave que desemboca en la proyección internacional de la obra de Gaudí en la imagen de la ciudad de Barcelona.

Si bien lo anterior expone un movimiento por reconocer y difundir el valor cultural y patrimonial de la obra de Gaudí se sitúa al mismo tiempo en dos sentidos, el rescate de la dignidad y relevancia dentro del sector específico del arte, arquitectura y patrimonio durante la primera mitad del siglo XX, y por otro lado en la difusión de escenarios emblemáticos de Barcelona dentro de sus atributos de ciudad durante la última década del siglo XX y principios del siglo XXI como del material para contenidos promocionales de la ciudad.

En estos materiales, la obra de Gaudí conecta como elemento de la identidad de un territorio y como un elemento de atractivo turístico presente en la imagen de Barcelona como ciudad, en palabras de Rubio (2006), “Gaudí no solamente aparece integrado dentro del paisaje urbano de la ciudad, sino que, además, aparece resaltado y es presentado positivamente como un símbolo esencial de la ciudad”, en este sentido la obra de Gaudí es un identificador de la ciudad que gracias a su presencia en los distintos canales

comunicación le dotan de un poder como icono casi natural a la vista de la idealización de Barcelona y por ende como un punto casi obligado de los visitantes.

Entender la relevancia de estos equipamientos (Casa Vicens, Casa Batlló y Casa Milà -La Pedrera) en la configuración de Barcelona como ciudad y como destino del turismo cultural es también confrontarlo con la perspectiva de una ciudad que se idealiza a través de determinados elementos turísticos, en palabras de Palau Rubio (2006): “los discursos de los turistas, sus percepciones, experiencias y relatos, conforman un diálogo, una constante relación de *feed-back*, con la simbología promocional” un ejemplo de este diálogo a nivel contemporáneo es el alto volumen publicaciones en Instagram bajo etiquetas referentes a Gaudí y su obra frente a bajo número de etiquetas que se refieren a otros puntos de interés arquitectónico que no son parte de su obra (*Gráfico 1*).

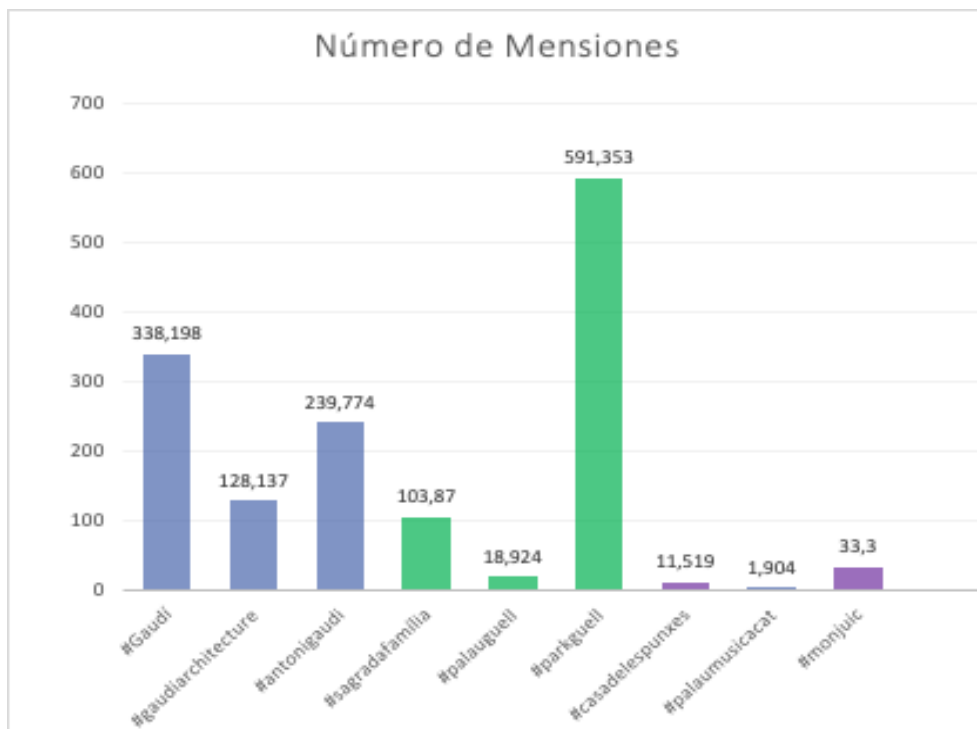


Gráfico 1 Comparativa de número de publicaciones en Instagram bajo distintos hashtags. En azul los referentes a Gaudí, en verde los que se refieren a equipamientos de Gaudí y en morado los que se refieren a otros equipamientos. Elaboración propia, f. Instagram 2020

El ejemplo anterior representa la forma en que se focaliza y reproduce la importancia de la obra de Gaudí en medios digitales como Instagram, permitiendo que su popularidad se virilice a través de medios sociales.

Esto último permite reconocer la importancia de los medios digitales para continuar la conformación de la obra de Gaudí en la Imagen de Barcelona, según Delgado (2004) considera que la Historia, la Cultura, el Arte y la Arquitectura conforman las nuevas divinidades oficiales en nombre del turismo cultural. Entendiendo que los medios digitales son exaltadores y amplificadores del capital turístico y en este caso del potencial arquitectónico en un territorio. En el caso de la reiterada aparición de la obra de Gaudí en el pasado, constituye en el presente un antecedente a nivel de presencia en el imaginario de elementos representativos de la Barcelona ideal que se comunica a distintos públicos y que es reforzado a través de los contenidos en Redes Sociales.

Como lo expone Saida Palou Rubio (2006), “la imagen destino no es una imagen espontánea, sino una imagen socialmente inducida y reproducida. Además, hay que tener en cuenta que las imágenes pre-consumidas de las áreas turísticas siempre condicionan la mirada in situ”. Con base en esta idea se puede agregar que las formas de comunicación digital son uno más de los actores que ayudan a sostener la configuración de un territorio mediante los contenidos que en ella circulan referentes a ciertos espacios emblemáticos, como es la obra arquitectónica de Gaudí, da la impresión de ser la obra que lo absorbe todo y que en ella se concentra toda la atención sin dejar espacio a otros equipamientos.

La presencia de la obra de Gaudí además de tener un gran potencial a nivel cultural como patrimonio arquitectónico a nivel de comunicación en Redes Sociales funciona para generar representaciones dedicadas a la promoción de la ciudad y la lectura de los posibles visitantes. Con el poder de la imagen inmediata y de la publicación instantánea, las Redes Sociales permiten la difusión de determinados puntos de interés como lo son los tres equipamientos analizados en esta tesis se presenta lo que describe Palau Rubio (2007):

(...) la anticipación de las imágenes en el proceso de consumo turístico condiciona la forma como el visitante se relaciona con el espacio que visita. El turista espera verificar imágenes previas, la cual cosa permite sospechar que la imagen de destino es una imagen previsible. (Palau Rubio, 2007)

Esta anticipación de las imágenes de un destino funciona cómo una forma de condicionamiento para el visitante y un ejemplo de la autenticidad existencia de la experiencia turística (Wang, 1999), por ejemplo, la forma en que determinados espacios dentro de las casas de Gaudí se han convertido en puntos casi obligados o naturales para hacer la adaptación o repetición de la misma imagen pensada como contenido del usuario en Redes Sociales como Instagram (*Ilustración 27*).

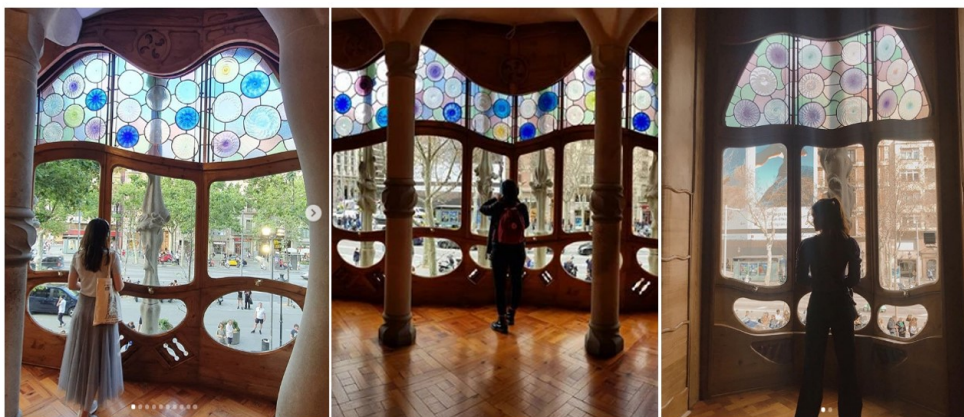


Ilustración 27 Publicaciones en Instagram bajo el hashtag #casabatlló, en ella se observan tres publicaciones de visitantes de distintas nacionalidades, de izquierda a derecha: coreana, italiana, china. Ejemplo de la forma condicionada como relaciona el visitante en el espacio que visita de la Planta Noble de Casa Batlló.

Es con esta verificación y difusión de imágenes cómo se completa una dinámica entre los equipamientos de interés arquitectónico, Redes Sociales y visitantes, en su nivel de comunicar el patrimonio y al mismo tiempo en su reproducción e idealización en los medios digitales.

3.3 Puntos de interés arquitectónico en Barcelona y su integración a Redes Sociales

Como se mencionó en apartados anteriores, el turismo es un fenómeno inherente al proceso de identificación de algunos recintos arquitectónicos como puntos de interés. Como señalan algunos autores, Barcelona es hoy día una ciudad turística y un destino urbano de primer orden a escala internacional, resultado de un largo proceso de evolución de las actividades turísticas (Palomenque, 2015). En este sentido, la musealización de algunos equipamientos inscritos como Patrimonio Mundial UNESCO, se encuentra dado en un proceso de conversión turística, del turismo urbano al turismo cultural y por una potente influencia de la marca Barcelona como destino en un escenario de globalización y competencia entre destinos turísticos.

Desde el año 2014 y hasta el año 2017, han abierto sus puertas poco más de nueve casas representativas de la corriente arquitectónica modernista, ubicadas en el cuadro central de la Ciudad de Barcelona, estas construcciones de valor patrimonial, histórico y artístico fueron construidas entre 1890-1910. Algunas de estas construcciones son: la Torre Bellesguard, una de las primeras construcciones de Antoni Gaudí, que empezó a acoger visitas a finales del 2013. De Josep Puig i Cadafalch, otro destacado arquitecto de la época modernista en Catalunya, se puede acceder, desde el 2014, al primer piso de la

Casa Amatller y en febrero de 2017 a la planta noble y a la azotea del Palau Baró de Quadras.

Otros equipamientos de interés arquitectónico que acogen visitantes son la Casa Lleó i Morera, obra de Lluís Domènech i Montaner, a partir del 2014, y más recientemente la Casa Felip, con autoría del arquitecto Telm Fernández, y la Casa Rocamora, de Eduard Maria Balcells. La mayoría se trata de viviendas privadas que llevan el nombre de los propietarios que encargaron su construcción a finales del siglo XIX o a principios del XX. Si bien estas casas pertenecen a la ruta turística¹²⁰ del Modernismo en Barcelona (H. Kliczkowski, 2000) el acceso es restringido y su apertura al público en general no se encuentra abierta en horarios amplios como en el caso de Casa Batlló, Casa Milà y Casa Vicens¹²¹, por mencionar algunos centrados en la conservación y difusión de la obra arquitectónica de Gaudí. En el caso de estas tres construcciones son consideradas como patrimonio cultural material, puesto que cumplen los criterios mencionados por la Convención de la UNESCO de 1972¹²² y tienen distintos procesos de musealización, como se observa a continuación:

¹²⁰ Ruta turística, es un recorrido que une varios centros turísticos o enlaza atractivos turísticos (recursos culturales que ya han sido puestos en valor), los que se muestran al visitante de forma cohesionada y ordenada (Pos, 2011).

¹²¹ En el caso de estos tres equipamientos se encuentran abiertos al público y con distintos niveles de musealización, sin embargo, no aparecen en el registro de Indicadores Equipamientos museísticos 2018. Disponible en: https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/08.dades/05_indicadors_de_museus/indicadors_Museus_2018.pdf

¹²² Según este documento se considera patrimonio cultural (hoy conocido como patrimonio cultural material) los siguientes bienes:

- Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.
- Los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia.
- Los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.



Ilustración 28 Zonas abiertas al público como proyecto museístico.

Es importante conocer qué áreas están abiertas de ello depende el potencial de mostrar al público y por tanto de temáticas posibles a nivel de comunicación, en el caso de Casa Vicens y Casa Milà- La Pedrera encontramos que su proyecto museístico incluye un área de exposiciones temporales lo que ofrece posibilidades extras a nivel de oferta de vista.

A nivel de difusión y reconocimiento como construcciones de valor arquitectónico, histórico y artístico, existen organizaciones enfocadas en gestionar visitas¹²³ a algunas casas cuya apertura no es amplia, por ejemplo: Casa Rocamora o el Palau Macaya. Debido a su naturaleza o titularidad privada o de uso como oficinas, muchas de ellas no se encuentran abiertas al público en forma de casas museos, por ello que el conocimiento de éstas no se encuentra masificado a nivel turístico más allá de sus fachadas.

¹²³ Un ejemplo de organización es <https://casessingulars.com/> agencia especializada en recorridos a casas de interés arquitectónico en Barcelona.

El buscador de patrimonio arquitectónico de la página del ayuntamiento, órgano encargado de registrar los bienes de interés arquitectónico en toda Catalunya, hasta enero de 2020, en su categoría de arquitectura modernista en Barcelona Ciudad y proximidad mantiene 52 registros de construcciones de valor patrimonial de estas características de los cuales únicamente 9 cuentan con inscripción al listado de patrimonio de la UNESCO: Batlló, Casa Mil -La Pedrera, Casa Vicens, Casa Batlló, la obra de Gaudí en la fachada de la Natividad de la cripta de la Sagrada Familia (1904-1906), la Cripta de la Colonia Güell (1898-1905), Parc Güell, el Palau Güell, Palau de la Música Catalana y el Hospital de Sant Pau.

Al encontrarse inscritas en el listado de UNESCO les dota de una relevancia a nivel de imagen, prestigio a nivel de comunicación y difusión; al mismo tiempo las ubica como puntos clave de referencia para las guías turísticas y canales digitales dedicados a la difusión de patrimonio de esta naturaleza y les sitúa en una posición de relativa visibilidad, en contraste con otras construcciones con el mismo valor como las mencionadas al inicio de este apartado. Un ejemplo del grado de visibilidad y relevancia con los públicos, se puede identificar en la diferencia que existe entre aquellas casas inscritas en el listado de la UNESCO y aquellas abiertas al público, pero sin este reconocimiento, según TripAdvisor, la posición que ocupan entre las 1000 actividades sugeridas para realizar en Barcelona los equipamientos que se encuentran las primeras posiciones son aquellos con denominación UNESCO (*Tabla 3*).

Tabla 3 Ranking abril 2020 de posición que ocupan entre las 1000 actividades propuestas por TripAdvisor en Barcelona y su número de comentarios de casas de importancia arquitectónica en Catalunya, elaboración propia

Equipamiento	Posición sobre 1000	No. Comentarios
<i>Abiertas al público entre 2014-2017</i>		
<i>Casa Amatller</i>	27	954
<i>Torre Ballesguard</i>	33	328
<i>Casa Lleó i Morera</i>	42	867
<i>Casa Rocamora</i>	175	47
<i>Palau Baró</i>	189	51
<i>Palau Macaya</i>	347	35
<i>Casa Felip</i>	597	3
<i>Inscritas como patrimonio UNESCO</i>		
<i>Sagrada Família</i>	1	163421
<i>Palau de la Música Catalana</i>	2	18447
<i>Casa Batlló</i>	5	57047
<i>Casa Milà</i>	7	23 207
<i>Parc Güell</i>	12	75 679
<i>Hospital de San Pau</i>	13	4494
<i>Casa Vicens</i>	15	1543
<i>Palau Güell</i>	18	9703
<i>Cripta de la Colonia Güell</i>	— ¹²⁴	838

La apertura al público de algunas de estas construcciones, se enmarca en la dinámica del turismo en Barcelona y de cómo éstas pasan a conformar el binomio de capital turístico y capital patrimonial de la identidad de un territorio que en el contexto del turismo *Low Cost* la masificación en la visita significa un factor de riesgo en el que la comunicación digital también juega un papel de amplificador.

El caso de apertura y éxito más reciente es Casa Vicens, que en noviembre de 2017 después de dos años de rehabilitación abrió sus puertas al público tras 132 años de ser una casa particular, según afirma Mercedes Mora, directora del recinto, el equipo de gestión de Casa Vicens trata de reducir el impacto turístico limitando las visitas, “El

¹²⁴ No aparece en el ranking

modelo de gestión de Casa Vicens se basa en la calidad de la visita más que en la cantidad” según lo definen sus gestores y durante 2019 cerró con 163.096 visitantes¹²⁵

En contraste este modelo de visitas se tiene registro de las 992.126 visitas recibidas en casa Batlló durante 2015 en su último reporte público (Casa Batlló, Informe, 2015) y 1.062.863 vistas durante 2019¹²⁶. El evidente contraste entre el manejo del impacto turístico en cada una de las casas puede tener su causa en la diversificación de titularidad y gestión de cada una, es decir, no existe una organización rectora del manejo del circuito en estas casas, lo que se traduce en perseguir objetivos diferentes en cuanto a la captación de visitantes y de cara a la forma de comunicar el valor patrimonial excepcional que presumen en su inscripción UNESCO.

En el ámbito comunicacional, la diferencia de enfoques de gestión, se traduce en una diferencia en el manejo de la comunicación externa con sus públicos. En cuestión de Redes Sociales Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà-La Pedrera, abrieron sus cuentas en distintos años y en distintas etapas de maduración de cada una de las redes¹²⁷, (*Ilustración 29*) siendo Casa Batlló la que presenta el ciclo de vida más largo en Redes Sociales, seguida de Casa Milà -La Pedrera y Casa Vicens.

¹²⁵ Disponible en: https://elpais.com/ccaa/2020/02/24/catalunya/1582547003_056167.html, consultada 20/02/2020

¹²⁶ Disponible en: <https://www.expansion.com/catalunya/2019/05/02/5ccadd9ae5fdea5a408b4590.html>, consultada 20/07/2020

¹²⁷ En este aspecto únicamente se toman en cuenta las primeras Redes Sociales oficiales, puesto que en los casos de Casa Vicens en la red social *Xiaohongshu* y Casa Batlló existen perfiles oficiales en redes dedicadas a los públicos orientales como el caso de los hablantes de idioma chino. Sin embargo, este estudio se enfoca en los perfiles principales de cada equipamiento.

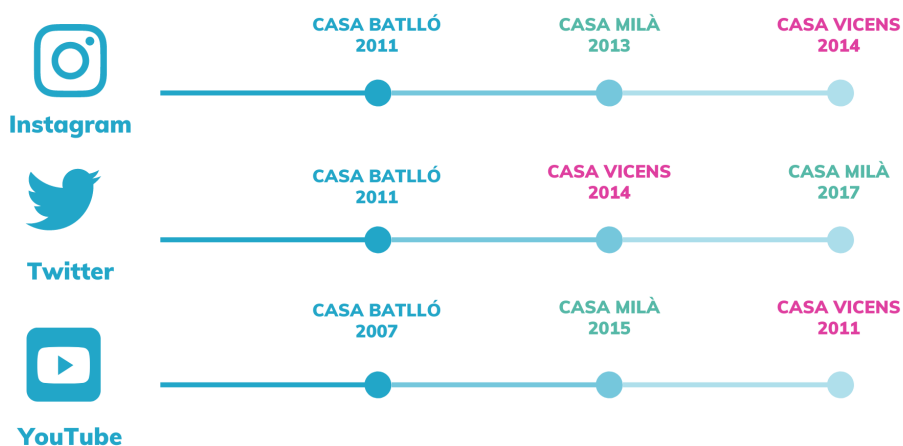


Ilustración 29 Año de apertura de cuentas oficiales de Instagram, Twitter y YouTube respectivamente, elaboración propia.

La tabla anterior ayuda a tener una referencia temporal del grado de integración que cada equipamiento tiene respecto a las Redes Sociales, al tener en promedio un ciclo de vida en Redes Sociales de 5 años se puede tener un panorama general del desarrollo que tienen y por tanto un punto de partida general para realizar la comparación desarrollada en el estudio. Al mismo tiempo la aparición de los tres equipamientos en un tiempo tan cercano nos habla de la tendencia compartida de los equipamientos a nivel de gestión de la comunicación en los procesos relacionados a Redes Sociales e Internet. Anotando este fenómeno como un hecho reciente que merece un acercamiento.

En el caso de TripAdvisor (*Ilustración 30*) la titularidad de los perfiles se ha realizado en distintos años como se aprecia en la Ilustración anterior, la casa Milà tiene el ciclo de vida más antiguo en esta plataforma seguido de Casa Vicens y de Casa Batlló. Un elemento interesante a señalar es que Casa Vicens abrió sus puertas en 2017 pero desde 2015 los usuarios lo ubicaban como un punto de interés en Barcelona, lo que ha contribuido a un posicionamiento dentro de esta plataforma.



Ilustración 30 Titularidad de los perfiles de TripAdvisor, elaboración propia a partir de datos de los equipamientos (2019).

En cuanto a acciones de comunicación conjunta a nivel de plataformas digitales encontramos acciones aisladas, por ejemplo #GaudíLive que se llevó a cabo durante 2018 con motivo del aniversario de natalicio Antoni Gaudí, evento que conjuntó a un total de 13 edificios o centros de interpretación de la obra del arquitecto y se transmitió en la plataforma Facebook Live e Instagram Live.

En cuanto a estrategias conjuntas encontramos que, en julio de 2016 el Diari Oficial de la Generalitat recogió la creación y regulación del Consejo para el Fomento y la Difusión de la Obra de Gaudí presidido por el consejero de Cultura y 23 vocales, entre los que estaban representantes de 14 edificios de Gaudí, tres de la Generalitat, tres de los ayuntamientos de Barcelona, Reus y Riudoms. Entre los objetivos que perseguían los firmantes del manifiesto suscrito seis meses antes en Mataró en la Nau Gaudí, la primera obra del arquitecto, estaba el intercambiar experiencias para aumentar el conocimiento del arquitecto y mejorar su gestión, además de crear una red para facilitar el estudio y promover su visita, proyecto que no prosperó satisfactoriamente (El País, 2018).

Desde entonces han organizado tres seminarios internos sobre gestión turística, rehabilitación, nuevos usos e imagen de Gaudí y de su obra. “Sirve para encontrarnos y compartir experiencias, problemas y soluciones, hablar de proyectos, sumar y buscar sinergias”, explica Marga Viza, directora del área de Cultura de la Fundación Catalunya-La Pedrera que gestiona la Casa Milà – La Pedrera del paseo de Gràcia. (El País, 2018).

En el ámbito digital el consejo antes mencionado, que sólo se ha reunido en tres ocasiones, ha creado, en noviembre de 2016, el portal Gaudí, una herramienta poco operativa por la escasez de información que aporta, más allá de describir los edificios y contar su historia y de no poseer enlaces activos o calendario de actividades o una unidad discursiva que enlace a las casas museo, ni sus Redes Sociales, ni su relevancia local, ni su notoriedad a nivel turístico.

En otros niveles de comunicación, los edificios trabajan de forma dispar lo que queda patente por el hecho de que sólo la Casa Milà- La Pedrera cuenta con una placa normalizada que explica el reconocimiento del edificio y el porqué: “Inscrito en la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO por su valor patrimonial excepcional” que puede verse en las dos puertas de acceso. El resto si muestran el logo de Patrimonio Mundial UNESCO en diversos materiales, sobre todo destinados a acciones de marketing, y en los últimos dos años comparten la leyenda en sus respectivas biografías en Redes Sociales.

En el caso específico de Instagram (*Historias*) donde concentran los mayores esfuerzos de publicaciones, encontramos algunos ejemplos que distinguen la diversificación de sus contenidos más allá de la difusión del patrimonio arquitectónico, permitiendo que los usuarios sean contribuidores, jueces y observadores, utilizando las herramientas disponibles por esta modalidad de la plataforma, por ejemplo, herramientas de interacción directa como los cuestionarios, preguntas abiertas o encuestas (*Ilustración 31-33*).

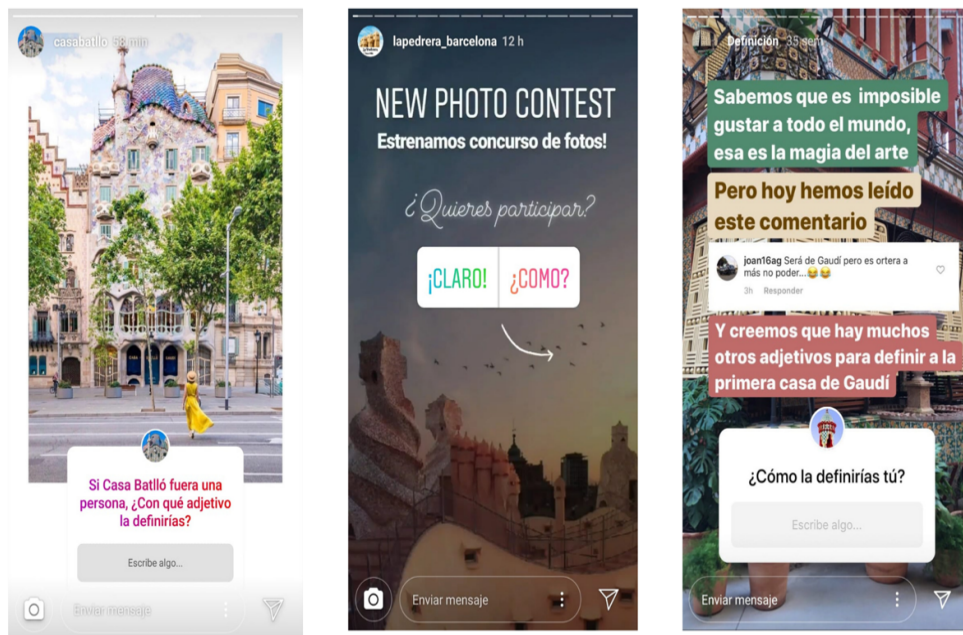


Ilustración 31 Ejemplos de uso de herramientas en Historias

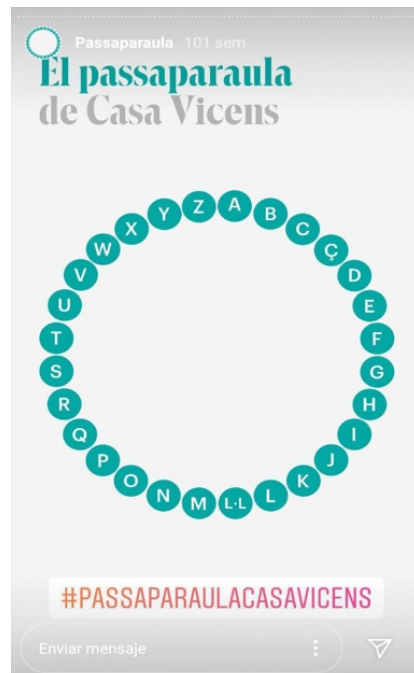


Ilustración 32 ejemplo de actividades exclusivas en Redes Sociales.

Otros ejemplos de acciones haciendo uso de las herramientas disponibles son el diseño de actividades exclusivas en esta red social, como ejemplo, Casa Vicens ha propuesto el Juego de Pasa Palabras para sus usuarios difundiendo exclusivamente para usuarios de Instagram se convierten nuevamente en contribuidores con la institución de forma particular por esta Red Social, premiando el diálogo con sus seguidores y al mismo tiempo procurando la difusión del patrimonio arquitectónico.



Ilustración 33 Ejemplo de apoyo a causas sociales en contenidos efímeros.

Otro ejemplo relevante de la generación de contenido de los equipamientos analizados es la forma en que se integran socializada mediada se integra al tejido institucional de la sociedad en su conjunto, como se señaló en el apartado teórico, esto mediante acciones que persiguen la difusión de causas sociales como el Orgullo LGBT (Casa Batlló) o el apoyo a la fundación Catalana De Síndrome de Down (Casa Vicens) (Ilustración 33).

Estos contenidos son importantes ya que ejemplifican la diversificación de temáticas, más allá de la promoción directamente encaminada al turismo cultural. Y sobre todo son manifestaciones de la forma en que los contenidos pueden adaptarse a públicos que no son pasivos, que por el contrario son actores activos de la comunicación.

En el marco de la comunicación en el contexto global, otro ejemplo de contenido en el contexto de contingencia es el realizado por los equipamientos durante el periodo de contingencia por COVID-19¹²⁸, encontramos que en el caso de Instagram además del contenido habitual sus publicaciones se han convertido en herramientas de apoyo para el hashtag #Quedateencas, diversificando sus contenidos en tres aspectos principales: actividades para realizar en casa, como se muestra en la *Ilustración 35*, visitas virtuales por medio de transmisiones en vivo y la difusión de las medidas de distanciamiento social y sanidad para realizar una visita segura.

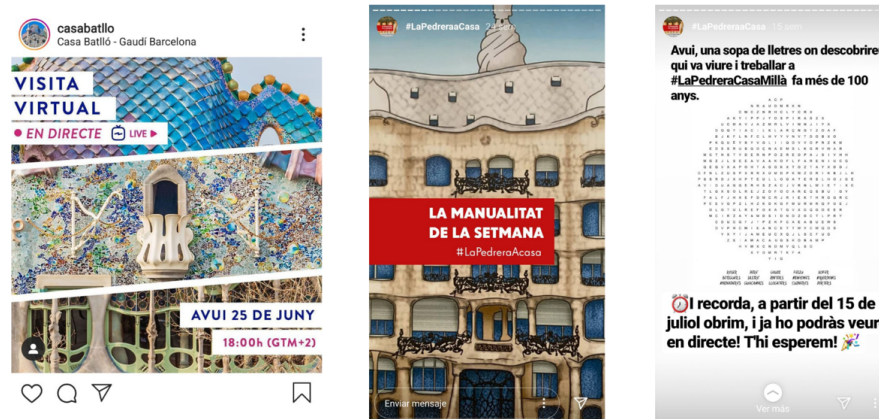


Ilustración 34 Ejemplo de publicaciones durante la contingencia sanitaria, primer semestre 2020, i-d: Casa Batlló, Casa Milà-La Pedrera.

¹²⁸ Si bien el periodo de recogida de datos para el análisis del estudio no se encuentra dentro del periodo de contingencia se señalan estos ejemplos por representar ejemplos excepcionales de generación de contenido durante un periodo de crisis.

En el marco de contingencia la generación de estas acciones se enmarca en el cambio de paradigma descrito por Orihuela (2003) y Scolari (2008) respecto al cambio de medios a contenidos, puesto que la relevancia a nivel global de la contingencia inclinó la producción de contenidos útiles que desde el sector cultural y patrimonio la concientización de sus públicos a quedarse en casa por medio de la producción de materiales que contribuyeron a ello. Como se muestra en la *Ilustración 35*, Casa Vicens generó contenido para que los usuarios pudieran descargar libremente plantillas para colorear y posteriormente las compartió como contenido del usuario.



Ilustración 35 Ejemplo de actividades generadas como contenidos durante la contingencia, primer semestre de 2020. Casa Vicens

3.4 Metodología

Se trata de una investigación de carácter exploratorio con base en la etnografía digital (Hine, Christin: 2004, Pink, Arrdèvol y Laseni, 20016) donde se utilizan herramientas de recogida de datos automatizada, evaluación de KPI automatizada, observación del comportamiento en línea como la netgrafía, la aplicación de cuestionarios digitales y la posterior creación de categorías que permiten en este caso elaborar el aprovechamiento de las herramientas digitales, la interacción con sus públicos digitales y su conducta comunicacional comercial e institucional desde la perspectiva de la práctica en Redes Sociales de los equipamientos.

En esta investigación se buscaron datos cualitativos y cuantitativos que se lograron correlacionar para tener un acercamiento lo más claro posible de cada uno de los equipamientos en materia de gestión de Redes Sociales digitales, con enfoque particular en Instagram y TripAdvisor y finalmente poder tener conclusiones comparativas entre los tres casos que permitan apoyar la hipótesis inicial de investigación (ver *apartado 1.2*).

Por ello los procesos de recogida de datos y de categorización se aplicaron de la misma forma a los tres equipamientos evaluando las Redes Sociales con mayor volumen de contenido, descartando, por ende, aquellas cuyo volumen de publicaciones y actividad general fuera intermitente o bajo. De esta forma el periodo de recogida de datos se llevó a cabo durante marzo de 2019 a marzo de 2020 en las Redes Sociales: Instagram, TripAdvisor

3.4.1 Preguntas de investigación y técnicas aplicadas

Para lograr responder los objetivos de la investigación se aplicaron distintas técnicas como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 4 Correspondencia de objetivos de investigación y procedimiento realizado para la obtención de datos.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	TÉCNICA APLICADA
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la presencia de equipamientos con valor arquitectónico en Barcelona a nivel de Redes Sociales? 	OE 1 Identificar la presencia y destacar las Redes Sociales con mayor actividad dentro de los 15 equipamientos clasificados como "Puntos de valor arquitectónico en Barcelona" en las principales Redes Sociales digitales.	-Netgrafía -Análisis comparativo
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las prioridades a nivel de gestión interna de la comunicación en Redes Sociales de los equipamientos estudiados? 	OE2. Analizar los aspectos internos de la gestión de comunicación estratégica en rrs de los tres equipamientos elegidos.	-Cuestionario método Delphi con escala Likert de respuestas y respuestas abiertas.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el rendimiento de los contenidos generados en Instagram a nivel de posición competitiva? 	OE 3. Conocer el rendimiento de actividad en las Redes Sociales con mayor presencia (Instagram, TripAdvisor). Evaluar la posición competitiva de los equipamientos a nivel de gestión de rrs.	-Análisis de KPY -Análisis con base en el modelo PRGS
<ul style="list-style-type: none"> ¿Las herramientas que ofrece Instagram son aprovechadas por los equipamientos en Instagram? 	OE 4. Identificar el uso de las herramientas que permite la red con mayor actividad (Instagram)	-Netgrafía -Análisis de contenido
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación a nivel de reputación en TripAdvisor a partir del CGU? 	OE 5 Conocer la situación a nivel de CGU en TripAdvisor de cada equipamiento	-Netgrafía -Análisis de contenido.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué presencia tienen los CGU en los perfiles de Instagram de los equipamientos en sus distintas temáticas de contenido? 	OE 6. Conocer la situación del CGU y las temáticas predominantes en los perfiles de los equipamientos.	-Netgrafía -Análisis numérico de datos
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la posición competitiva de los tres equipamientos en Instagram y TripAdvisor? 	OE 7. Evaluar la posición competitiva de los tres equipamientos a nivel de gestión de rrs.	-Netgrafía -Recogida automatizada de datos -Análisis de datos estadísticos -Matriz ADL
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se puede analizar la actividad y aprovechamiento de rrs de los equipamientos de cara a determinar su eficiencia? 	OE 8. Generar un modelo personalizado de categorías específicas que contribuya a evaluar gestión rrs de equipamientos de valor patrimonial.	-Análisis estratégico -Análisis competitivo de ciclo de vida. Matriz ADL

3.4.2 Diseño del análisis

El análisis organizado en tres etapas se desarrolló en un marco temporal de 8 meses, establecido a partir de marzo 2019 a marzo 2020, con el objeto de tener un espacio temporal ideal para considerar una visión de la actividad cotidiana en Redes Sociales de los distintos equipamientos.

El ámbito de estudio son los perfiles oficiales en Redes Sociales de Casa Batlló, Casa Milà y Casa Vicens. Las Redes Sociales que se han considerado son: Instagram, TripAdvisor, YouTube y Twitter. Con un especial énfasis en Instagram por ser la rrss con mayor actividad de los equipamientos y TripAdvisor por ofrecer datos adecuados para el análisis de reputación digital.

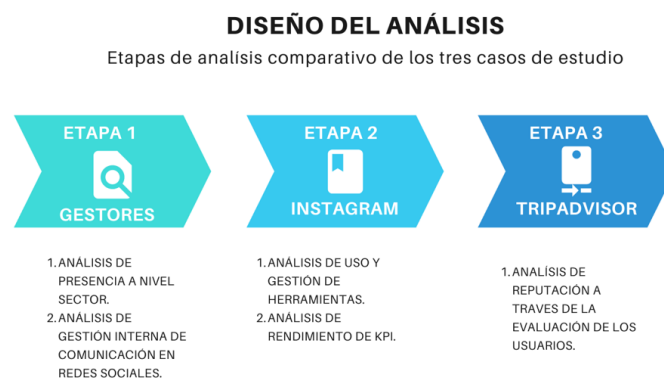


Ilustración 36 Esquema sintético del diseño de análisis por etapas

La etapa uno, con dos fases, la primera: consiste en un análisis general de presencia a nivel de equipamientos de importancia arquitectónica en el mismo territorio geoGráfico (Catalunya) en siete Redes Sociales a través del registro de sus cuentas oficiales. La segunda fase consiste, en un análisis de prioridades internas desde el punto

de vista de los gestores de comunicación de cada uno de los tres equipamientos Casa Vicens, Casa Batlló, Casa Milà – La Pedrera.

La etapa dos, con dos fases, la primera un análisis de uso de recursos y uso de Instagram desde el punto de vista de los gestores (lo que se emplea). Y la segunda parte un análisis de rendimiento de KPI desde el punto de vista de la interacción que se refleja en su cuenta de Instagram. La tercera etapa consiste, en un análisis de reputación a través de TripAdvisor a través de las evaluaciones de los usuarios y del ranking y sistema de evaluación de la experiencia que esta plataforma ofrece.

3.4.2.1 Etapa 1, primera parte

La fase uno del análisis (*Ilustración 36*) consistió, en realizar una búsqueda de digital de los equipamientos de interés arquitectónico a nivel Catalunya para determinar la presencia o ausencia de los tres equipamientos analizados a nivel de Redes Sociales como: Pinterest, Facebook, Twitter Instagram, TripAdvisor, Google Arts Project y YouTube y con ello determinar si el volumen de su actividad podía ofrecer un panorama amplio en el análisis posterior. Para ello se evaluaron un universo de 12 equipamientos todos considerados con el perfil de puntos de interés arquitectónico (2018) registrados por el último reporte disponible hasta el primer trimestre de 2020 de turismo de la Generalitat de Catalunya, con la finalidad de reconocer el punto de partida a nivel Redes Sociales, para el registro se tomó en cuenta sólo como válidas las cuentas oficiales en cada una de las Redes Sociales. Este registro se llevó a cabo durante el mes de febrero de tres años distintos: 2017, 2018, 2019.

Tabla 5 Aspectos de evaluación de presencia general de los 12 puntos de interés arquitectónico. Elaboración propia

CATEGORÍA	RRSS EVALUADAS	ASPECTOS
PRESENCIA GENERAL EN RRSS	Pinterest	Perfil oficial (si/no) Número de la comunidad
	Facebook	
	Instagram	
	Twitter	
	TripAdvisor	
	Google Arts P.	
	YouTube	

3.4.2.2 Etapa 1, segunda parte

En segundo se aplicó el método Delphi a los encargados de comunicación de los tres equipamientos estudiados de cuestionario de respuestas abiertas y cerradas utilizando la escala Likert, en formato digital utilizando a los encargados de comunicación de los distintos equipamientos en dos rondas (*anexo*) durante el primer bimestre de 2020. Este cuestionario constó 30 preguntas distribuidas en cuatro bloques temáticos: plan de comunicación, relevancia de Redes Sociales, usuarios y contenidos y manejo y análisis de datos personales. Con la finalidad de conocer aspectos concretos relativos a la gestión interna de comunicación de cada equipamiento, así como los aspectos prioritarios de cada uno al momento de ejecutar su comunicación.

Los aspectos abordados en el cuestionario fueron: escala del 1 al 5 siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital ó estrategico). Se optó por esta categorización para guardar distancia ética respecto a aspectos estratégicos privados de los equipamientos que no pueden ser revelados con detalle y para tener parámetros comparativos entre las respuestas.

Tabla 6 Aspectos del análisis interno de comunicación. Elaboración propia

Categoría	Dimensiones	Aspectos
Vigencia del plan, presupuesto y perfil profesional	Periodicidad	Años útiles del plan de com.
	Objetivos	Objetivos generales y objetivos específicos rrss
	Indicadores de interés	KPI de evaluación
	Inversión de presupuesto	Porcentaje de presupuesto destinado a los rrss
	Capital profesional	Origen profesional encargado de gestionar rrss
Contenidos en Redes Sociales colaboraciones y contenido	Frecuencia	Frecuencia de publicaciones en las redes con cuenta oficial
	Importancia de formato	Relevancia de Redes Sociales en donde se premia la imagen
	Importancia de CGU	Tratamiento y relevancia del CGU
	Colaboraciones	Grado de importancia de las colaboraciones con distintas figuras en rrss
Públicos y Contenido generado por el usuario	Temáticas	Tipo de contenidos prioritarios
	Públicos prioritarios	Tipo de públicos según el rango de edad, idioma y naturaleza
	Prioridades comunicacionales con los públicos	Grado de importancia a la notoriedad, presencia, interacción
Tratamiento y uso de datos	Herramientas	Clase de herramientas para el análisis de datos
	Uso de los datos	Objetivo del análisis de datos
	Capital profesional	Nivel de expertise dedicado al análisis de datos

Las respuestas ofrecidas por los encargados de comunicación de los equipamientos se respondieron en una escala de grado de importancia en las acciones de gestión, con una escala numérica del 1 al 5, siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5 (Vital o estratégico), con el propósito

de conocer desde la perspectiva interna el grado de relevancia que tienen determinados aspectos de su estrategia de comunicación.

3.4.2.3 Etapa 2, primera parte

La etapa dos de la investigación consistió en un monitoreo digital de las Redes Sociales con que resultó con mayor actividad en la etapa uno de la investigación: Instagram, (las plataformas con mayor volumen de actividad). Se realizó un registro en tablas donde se exploraba diariamente durante el periodo señalado (8 meses), distintos indicadores como idioma de las publicaciones, temática de los contenidos, uso de hashtags, entre otros. (*anexo*). De este registro se conformó un corpus de actividades de relativo a 160 días de los tres equipamientos en la red social Instagram.

Esta etapa persigue el objetivo de conocer el aprovechamiento mediante una nota relativa obtenida de la evaluación y promedio de la actividad en el tiempo monitorizado. Para ello se generó un modelo de análisis con base en una categorización basado en lo dicho por Herreros (2013) y Simon (2010) estas categorías permitieron conocer el grado de aprovechamiento de herramientas digitales (*Tabla 8*) en Instagram que la red con mayor actividad de los equipamientos, sin embargo, es posible aplicarla a otras Redes Sociales para conocer el nivel de aprovechamiento comparado. El proceso para obtener la nota final relativa al aprovechamiento de herramientas consintió en dos partes que se describen a continuación.

Las publicaciones en muro y en historias se registraron según las siguientes categorías siguiendo los pasos de análisis de contenido propuestos por Altheide, D.L. (1996), Mayring, P (2000), Roberts, C. and col. (1997), tomando como base las publicaciones realizadas por tres equipamientos durante 160 días de 2019. Cada publicación se registraba de acuerdo a las siguientes clases (*tabla 7*):

Tabla 7 Categorías de clasificación de los contenidos por clase en historias y en muro de Instagram

CATEGORÍA	CLASES
Formato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotografía 2. Video 3. IGTV 4. Otros (Ilustración o Gif)
Recursos Interactivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Botón de acción 2. CGU etiquetado 3. Cuenta regresiva 4. Pregunta 5. Encuesta 6. Cuestionario
Origen del contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. CP (contenido propio) 2. CGU Contenido generado por el usuario 3. CM (contenido de otro medio que es compartido por el equipamiento)
Temática de la publicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia 2. Expertos Enseñan 3. Evento 4. Concurso 5. Fecha Internacional 6. Causa Social 7. Promoción
Idioma	<ol style="list-style-type: none"> 8. Castellano 9. Catalán 10. Inglés 11. Otros

3.4.2.4 Etapa 2, segunda parte

Una vez registradas todas las publicaciones en cada una de las clases se alimentó la tabla de categorías para la evaluación (cuatro M) con los datos brutos resultantes (Tabla 8).

Estas cuatro categorías¹²⁹ son:

1.-Multicanal: Categoría que se refiere al uso de otros canales además del evaluado y a la forma en que se utilizan otros canales de forma simultánea con la finalidad de amplificar el compartir contenido en las distintas posibilidades que ofrecen las rrss.

2.- Multiformato: Se refiere al uso de distintos formatos dentro de la producción de contenidos que la interfaz de la red social analizada ofrece y cuya variedad depende de cada red social en específico, con la finalidad de ofrecer distintos mensajes a través de distintos formatos de comunicación.

3.-Multicreado: Se refiere a la autoría del contenido en las distintas modalidades posibles para esa red social, cuya autoría pueda identificarse o atribuirse de forma pública a través de una etiqueta ya sea como CGU (contenido generado por el usuario), CP (contenido propio) o un CM (consentido de otro medio).

4.- Multicultural / Multilingüe: Se refiere a las temáticas de los contenidos que consideran el alcance de la red social a nivel global, temáticas donde se asume una cultura de apoyo a causas de presencia mundial, así como el papel de contenidos donde los expertos interactúen con los públicos. Al mismo tiempo se toma en cuenta los distintos idiomas de las publicaciones.

¹²⁹ Categorías desarrolladas a partir de lo propuesto por Herreros (2013) y Simon (2010) respecto a públicos y cultura participativa en el contexto de las instituciones museísticas.

Tabla 8 Categorías para la evaluación de uso de herramientas de gestión en Redes Sociales, con base en lo comentado por Herreros (2013) y Simón (2010). Cuatro M: Multicanal, Multiformato, Multicreado y Multicultural.

CATEGORÍA	KPI	NOTA POR KPI 0/100
1.- MULTICANAL	1.-Presencia en distintas rrss (A demás de Instagram)	
	2.-Frecuencia del contenido (pública de forma constante Instagram)	
	3.-Contenido efímero (utiliza con frecuencia historias)	
	4.-Link a recorrido virtual (tiene enlace a recorrido virtual desde sus redes)	
	5.-Transmisiones en vivo	
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		(Nota 1)
2.- MULTIFORMATO	1.-Uso de formatos adicionales a fotografía: GIF, video, IGTV (muro)	
	2.-Uso de formatos adicionales a fotografía, como GIF o video (historias)	
	3.-Se integra a tendencias virales (se integra a publicaciones virales adaptándolas a temáticas propias)	
	4.-Utiliza recursos en contenido efímero (stikers, ubicación, cuenta regresiva, mención, música, botón ver más)	
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		(Nota 2)
3.- MULTICREADO	1.-CGU en muro	
	2.- CGU etiquetado en historias	
	3.-Colaboraciones con otros medios (revistas, medios radio u otros)	
	4.-Colaboraciones con Influencers (etiquetados)	
	5.-Colaboraciones con otras instituciones museísticas o equipamientos	
	6.-Los expertos enseñan a los usuarios (muro)	
	7.-Los expertos enseñan a los usuarios (historias)	
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		(Nota 3)
4.- MULTICULTURAL	1.-Publicaciones en más de un idioma (además de sus lenguas oficiales, cas-cat) (muro)	
	2.-Publicaciones en más de un idioma (además de sus lenguas oficiales cas-cat) (historias)	
	3.-Fechas internacionales y causas sociales (muro)	
	4.-Fechas internacionales o causas sociales (historias)	
	5.-Contenidos relacionados con experiencia del visitante (muro)	
	6.-Contenidos relacionados con la experiencia del visitante (historias)	
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		(Nota 4)
NOTA PROMEDIO PONDERADA FINAL		(Notal final)

Una vez clasificado el corpus total según las categorías de contenidos por clase se procedió a normalizar por el máximo número de los tres equipamientos y multiplicando por 100. Por tanto, para cada *KPI* existirá una nota entre 0 y 100. Con la finalidad de obtener un análisis relativo, donde 100 representa a la casa con el *KPI* más alto.

Aplicando cada caso la siguiente fórmula:

$$Nota(casa_x, KPI) = 100 \times \frac{KPI(casa_x)}{\max(KPI(casa_b), KPI(casa_m), KPI(casa_v))}$$

- Donde x puede ser igual a 'b', 'm' o 'v'
- $\max(KPI(casa_b), KPI(casa_m), KPI(casa_v))$ es el coeficiente de normalización
- Donde puede ser igual a o
- es el coeficiente de normalización

Ejemplo:

KPI	CB	CM	CV
KPI	18	6	12
Coef. normalización	Max. (18, 6, 12) = 18		
Nota	$100 \times 18 / 18 = 100$	$100 \times 6 / 18 = 33$	$100 \times 12 / 18 = 67$

Posteriormente, para obtener una nota global por cada categoría (Multicanal, Multiformato, Multicreado y Multicultural) se calcula el promedio ponderado de los *KPI*'s de cada grupo para cada equipamiento.

$$Nota_{casa_x}(groupo) = \frac{\sum_{KPI} Nota(casa_x, KPI) \times peso(KPI)}{\sum_{KPI} peso(KPI)}$$

- representa el peso de un *KPI* en un grupo particular

Por ejemplo: con una categoría compuesto de dos *KPI's*

Categorías	KPI	Valor de ponderación	CB	CM	CV
Categoría 1	KPI 1	2	18	6	12
	KPI 2	3	45	77	90
Promedio ponderado por categoría			$(18 \times 2 + 45 \times 3) / (2 + 3)$ =34	$(6 \times 2 + 77 \times 3) / (2 + 3)$ =49	$(12 \times 2 + 90 \times 3) / (2 + 3)$ =59

En este caso el peso de cada *KPI* puede ser de 1 a 3 y se asigna según la importancia que tienen para la gestión de la red, de acuerdo con las respuestas de los gestores de cada equipamiento en la etapa 1 de la investigación. De esta forma los *KPI's* que son de suma importancia tienen un peso de 3 (valor de ponderación 2 ó 3) mientras que aquellos que revelaron ser menos importantes para los gestores y su plan de comunicación tendrán el peso de 1.

Donde cada categoría Multicanal, Multiformato, Multicreado y Multicultural representa una cualidad de los medios digitales respecto al contexto glocal y su importancia participativa con los públicos explicados en el apartado teórico (ver *apartado 2.6*). De tal forma que cada *KPI* evaluado considera una cualidad de la gestión conformando cuatro notas parciales con número resultante entre 0 y 100, y finalmente, mismas que se promediaron con la finalidad obtener una nota global que representa el aprovechamiento de las herramientas digitales de la red social global relativa a los tres equipamientos.

La segunda parte consiste en conocer el rendimiento en Instagram durante el mismo periodo de tiempo con base en el modelo de evaluación en Redes Sociales presentado por AIB comunicación.

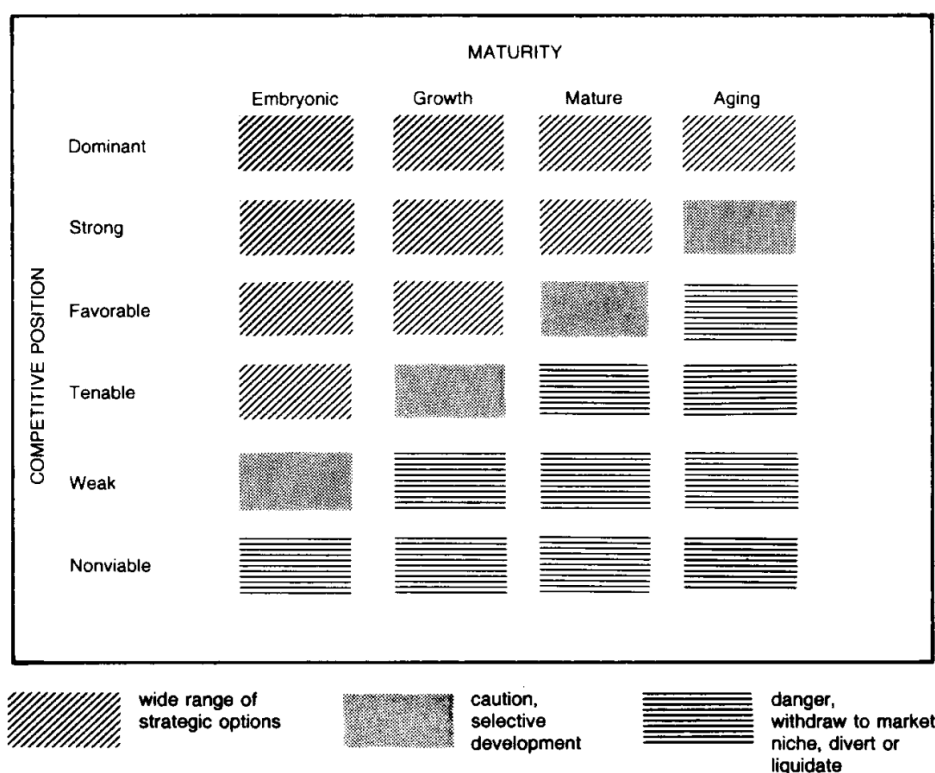
Tabla 9 Categorías evaluadas para Instagram. Elaboración propia

CATEGORÍA KPI	FACTORES	DESCRIPCIÓN
		INSTAGRAM
Presencia	P1 Comunidad (total de seguidores, suscritos)	No. de seguidores totales durante el periodo del análisis.
	P2 Publicaciones (realizadas durante el periodo de tiempo)	Publicaciones en el muro.
Respuesta	R1 Comentarios (promedio por publicación)	Promedio de comentarios realizados por cada publicación.
	R2 Reacciones (promedio por publicación)	Promedio de número de "me gusta" totales de las publicaciones realizadas durante el periodo de análisis.
Alcance	A1 Uso de # propio	Uso total del hashtag propio del equipamiento.
Engagement	Promedio de interacciones/No. comunidad x100	Relación entre el promedio total de Interacciones y seguidores, entre el número total de seguidores.

En este caso a los datos brutos contabilizados se aplicó una fórmula de normalización con la finalidad de poder comparar en términos de igualdad numérica tanto la evaluación de aprovechamiento de contenido de la primera parte de esta etapa del estudio como los resultados de la segunda etapa y con los resultados confrontados en la misma medida poder conocer cuál es el equipamiento contiene mayor grado de eficiencia (*Análisis C*) en Instagram, es decir, qué equipamiento tiene los mejores niveles de eficiencia y el menor nivel de aprovechamiento de herramientas.

Finalmente utilizando como base el análisis de matriz ADL, también llamada Matriz Portafolio, se analizará la posición de cada equipamiento respecto a las categorías originales de autor respecto al grado de madurez de un sector y las posibilidades

estratégicas Arthur D. Little (1971) (*Ilustración 37*), si bien este análisis se aplica al ámbito empresarial¹³⁰, esta matriz puede adaptarse a la evolución en las condiciones y competencia de canales de comunicación digital, con ligeras adaptaciones al contexto comunicacional que se especifican a continuación, para ubicar en alguno de los cuadrantes a cada uno de los equipamientos estudiados con base en los análisis previos en el primer caso de Instagram con base en la etapa 1 y 2 y el caso de TripAdvisor con base en la etapa 3.



Source: Arthur D. Little, Inc.

Ilustración 37 Ilustración 37 Matriz ADL o Matriz orgánica, autor Arthur D. Little (1980)

¹³⁰ Características de los cuadrantes elaboradas a partir del modelo de análisis empresarial disponible en: Arthur D. Little, Inc. A System for Managing Diversity, Cambridge, MA, December 1974., consultado en: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2061/SWP-1493-15478032.pdf>

Axis de competencia:

- **Dominante:** Liderazgo en los perfiles de su mismo ámbito reflejado en el volumen de su comunidad y en las reacciones de su comunidad con sus publicaciones, no es necesariamente el que más publicaciones realiza, pero sus contenidos son efectivos, esto se ve reflejado en su volumen de comentarios y reacciones. Cuenta con un staff de gestión con conocimientos en el ámbito (museos, cultura, arte y patrimonio) y en comunicación, además de utilizar las herramientas de análisis de datos disponibles para más de un objetivo de comunicación.
- **Fuerte:** Sus tácticas de generación de publicaciones tienen equilibrio entre el contenido propio y el contenido generado por el usuario, hay un ritmo en sus publicaciones semanales, es un perfil que genera contenidos tanto en muro como en contenido efímero. Tiene un hashtag propio posicionado. En cuanto a sus recursos internos cuenta con staff con formación dentro del ramo y en comunicación. Utiliza las herramientas de análisis de datos para más de un objetivo en comunicación.
- **Favorable:** Sus contenidos se enfocan a los eventos puntuales, son frecuentes, pero no persiguen generar conversación con los usuarios, sino que la red sea un canal de publicación de cartelera. Su staff es exterior, con noción en el ámbito de comunicación, aunque no necesariamente en el área de comunicación.

- **Sostenible:** Existe poca actividad y generación de contenidos suficiente, el ritmo de publicación es intermitente y sus interacciones como comentarios y “me gusta” constantes. No existe de forma específica staff dedicado al mantenimiento o la generación de contenidos, sólo es una tarea más del área general de comunicación.
- **Débil:** Existe una actividad y generación de contenidos esporádica, sin ritmo en las publicaciones en muro, ni en publicaciones efímeras, su comunidad crece lentamente y su volumen es de los más bajos del sector. No existe staff dedicado a su generación y mantenimiento ni tampoco aspectos concretos a nivel de objetivos de comunicación a perseguir. Tiene una oportunidad inferior en cuanto alcance de cuentas del mismo ámbito.
- **No viable:** Existe una actividad nula a pesar de existir el perfil oficial o no existe un perfil oficial. Con una tarea inminente de cambiar de estrategia para alcanzar una posición a mediano plazo.

Axis de madurez en el perfil:

- **Embrionario:** Perfiles que comienzan en esa red social en específico, con dos años o menos de presencia oficial, el volumen de sus seguidores no les permite contar con un perfil verificado.

- **Crecimiento:** Perfiles con dos años de presencia, que se encuentran en igualdad de volumen de seguidores que otras cuentas oficiales de su sector con un crecimiento constante de los mismos, su perfil está verificado en el último.
- **Madurez:** Cuentas oficiales con perfiles verificados, con presencia oficial desde el comienzo de la red.
- **Envejecimiento:** Cuentas oficiales con presencia desde el inicio de la red social, que comienzan a declinar en seguidores, respuesta e interacción de los mismos.

Ubicando en esta matriz cada uno de los equipamientos, con base en los análisis (A, B y C) será posible conocer su posición competitiva y su madurez dentro la red social evaluada (Instagram en este caso) en relación a los otros equipamientos analizados en este estudio.

La representación de las cuatro etapas del ciclo de vida en relación con los seis estados de fortaleza de cada actor da por resultado la matriz de portafolio. Como en el caso de las otras matrices del análisis estratégico, la posición del actor en la matriz sugiere el esfuerzo que los estrategas realizan para lograr sus objetivos estratégicos.

La manera más certera para articular esos objetivos consiste en reflejar dentro de la matriz la participación en el campo de gestión analizado en la etapa 1 y 2 del estudio. En este caso para ubicar los casos en los cuadrantes de la matriz se utilizarán tres espectros para la matriz de Instagram y cinco para la matriz en TripAdvisor de la siguiente forma (Tabla 10):

Tabla 10 Espectros de evaluación para ubicar en los cuadrantes de la matriz ADL

Instagram		TripAdvisor	
Factor	Puntuación máxima a mínima	Factor	Puntuación mínima o máxima
Volumen de la comunidad	Máximo 100 que representa el equipamiento con el mejor rendimiento en cada categoría.	Posición en el ranking de actividades sugeridas	Máximo 100 que representa el equipamiento con el mejor rendimiento en cada categoría.
Presupuesto dedicado		Número promedio de comentarios o CGU	
Menor número de publicaciones		Evolución en el porcentaje de evaluaciones de los usuarios	
Análisis A		Volumen de comentarios totales	
Análisis B			
Total	Sumatoria de todos los factores por medio de una operación de normalización.	Total	Sumatoria de todos los factores por medio de una operación de normalización.

3.4.2.5 Etapa 3

La tercera parte del estudio consiste en el análisis mixto de la CGU en TripAdvisor para determinar la posición reputaciones relativa a los tres equipamientos, para ello se tomaron en cuenta las variables siguientes:

Tabla 11 Descripción de las variables para análisis en TripAdvisor

Variables	Descripción
Ranking dentro de su categoría ("Cosas que hacer en Barcelona")	Evolución dentro del ranking de actividades asociadas a las categorías Puntos emblemáticos y de interés, Edificios con valor arquitectónico.
Evolución en CGU en el perfil de cada equipamiento.	Evolución del volumen de comentarios de cada equipamiento durante el periodo de análisis. En los idiomas con mayor volumen (castellano, inglés, francés e italiano).
Evolución porcentual en la evaluación de la experiencia de los usuarios.	Evolución en el porcentaje de la evaluación de la visita que realizan los usuarios según la escala propuesta por el sitio: Excelente Muy Bueno Normal Malo Pésimo
Volumen de percepción positiva o negativa en CGU	Volumen de indicadores (adjetivos) que describen la visita como positiva o negativa, con base una muestra de 1000 comentarios en las principales lenguas (castellano, inglés y francés).
Madurez del perfil oficial	Antigüedad del registro del equipamiento como perfil oficial en TripAdvisor.

Por medio de una selección de muestra aleatoria en el periodo comprendido entre marzo y agosto de 2019. Se recopilaron de forma automatizada 1000 comentarios por cada idioma en cada uno de los perfiles de cada equipamiento: castellano, inglés y francés. Sumando un total de 2500 comentarios recolectados para el análisis y se monitorizó la evolución tanto en las evaluaciones totales como en el número de comentarios por idioma.

El procedimiento anterior se realiza con la finalidad de conocer su posición competitiva mediante una matriz ADL y tener una visión global a la par del análisis de la etapa 2 de la investigación), la ubicación en los distintos cuadrantes de la matriz ADL están dados como lo indica la tabla de Espectros de evaluación por medio de una sumatoria de distintos factores analizados a lo largo de la investigación.

3.5 Sumario del capítulo

CAP.

Los tres casos de estudio comparten relevancia en seis aspectos clave en distintos niveles: ubicación, relevancia en su presencia digital, como patrimonio arquitectónico a nivel Catalunya y como Patrimonio Mundial a nivel UNESCO.

III

Su conformación como parte de la imagen de Barcelona tiene un referente historicodurante el s. XX que culmina con la proyección mundial de Barcelona en los Juegos Olímpicos de 1992.

El patrimonio Arquitectonico de Barcelona es basto, no se limita a la arquitectura de Gaudí, sin embargo a nivel de presenicia digital, de cra a los públicos, los equipamientos con inscripción UNESCO gozan de una mayor popularidad a nivel de evaluación en plataformas como TripAdvisor.

EL ciclo de vida en redes sociles de los tres equipamientos analizados coienza entre 2007 y 2011 con la apertura de los primeros perfiles oficiales, siedo Casa Batlló el equipamiento con el ciclo de vida más maduro, al ser el primero en tener perfiles oficiles.

La metodología aplicada es un enfoque misxto dividido en tres etapas de análisis (cada una con distintos niveles) con la finalidad de tener la visión interna (desde la gestión), la visión de los contenidos (desde el rendimiento de contenidos en Intagram) y la visión de los usuarios (desde la evaluación en TripAdvosir)

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS Y
RESULTADOS



4.1 Etapa 1

4.1.1 Presencia a nivel general

Con base en los 15 equipamientos registrados en el estudio de turismo cultural de la Generalitat de Catalunya (2019), se pudo corroborar que existe presencia digital en las Redes Sociales que, analizadas, Pinterest, Facebook, Instagram, Twitter, TripAdvisor, Google Arts, YouTube (*Gráfico 2*). En el caso de Casa Batlló encontramos que al igual que la Sagrada Familia son los únicos equipamientos que tienen presencia social en las 7 Redes Sociales evaluadas. Mientras que Casa Milà cuenta con presencia en 6 Redes Sociales y Casa Vicens tiene 5 de cuentas oficiales.

La red social en la que no está presente Casa Milà es YouTube, esto se debe a que canalizan los contenidos a través del canal oficial de Fundación Catalunya La Pedrera. Esto se debe a que el equipamiento es sede de la fundación y los contenidos están enfocados en su mayoría a las labores de la organización.

En el caso de Casa Vicens de las 7 redes evaluadas no cuenta con perfiles en Pinterest ni en Google Arts Project, en este caso este equipamiento es el que tiene un ciclo de vida más joven respecto a su presencia debido a que abrió sus puertas en 2017 y como decisión a nivel de gestión interna decidieron no contar con perfil en Pinterest puesto que no es una red enfocada a sus objetivos de comunicación.

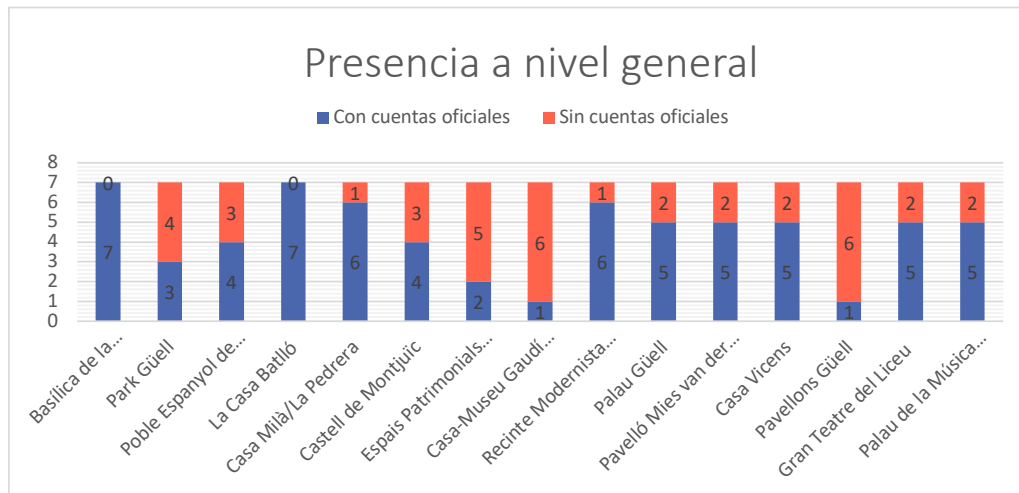


Gráfico 2 presencia a nivel general en rrss de equipamientos de interés arquitectónico en Barcelona. Elaboración propia a partir del informe turístico 2019 disponible en Generalitat.cat



Gráfico 3 Presencia de los equipamientos en función de las 8 Redes Sociales registradas. Elaboración propia a partir de perfiles oficiales. (marzo, 2020)

De manera general la las Redes Sociales con mayor recurrencia son Instagram (12 equipamientos), Facebook (12 equipamientos). En el caso de TripAdvisor los 15 equipamientos cuentan con perfil de actividades recomendadas para realizar en Barcelona, cabe mencionar que en el caso de TripAdvisor en la categoría de sitios turísticos.

En cuanto al volumen de comunidad total en Redes Sociales equipamiento (Gráfico 3), Casa Batlló cuenta con la comunidad más grande con 365.341 de seguidores. Seguida de Casa Milà con 102,247 de seguidores y Casa Vicens con 29,662, la brecha entre Casa Vicens y los otros dos equipamientos se debe en gran medida al ciclo de vida de 3 años en Redes Sociales. Otra observación importante es el caso de Casa Batlló el tamaño de la comunidad es el más alto de los 15 equipamientos superando a la actividad número uno recomendada en TripAdvisor, La Basílica de Sagrada Familia con una comunidad de 299, 737 seguidores.

En este mismo nivel comparativo, Casa Milà y Casa Vicens se encuentran en el mismo rango de comunidad que otros equipamientos como Pavelló Mies van der Rohe 118,316 seguidores, Gran Teatre del Liceu 133,512 seguidores y Park Guell con 130, 715 seguidores. En resumen, tanto Casa Batlló, es el equipamiento con la mayor comunidad, Casa Vicens con la menor de entre los tres y Casa Milà se mantiene en un parámetro intermedio entre ambas casas.

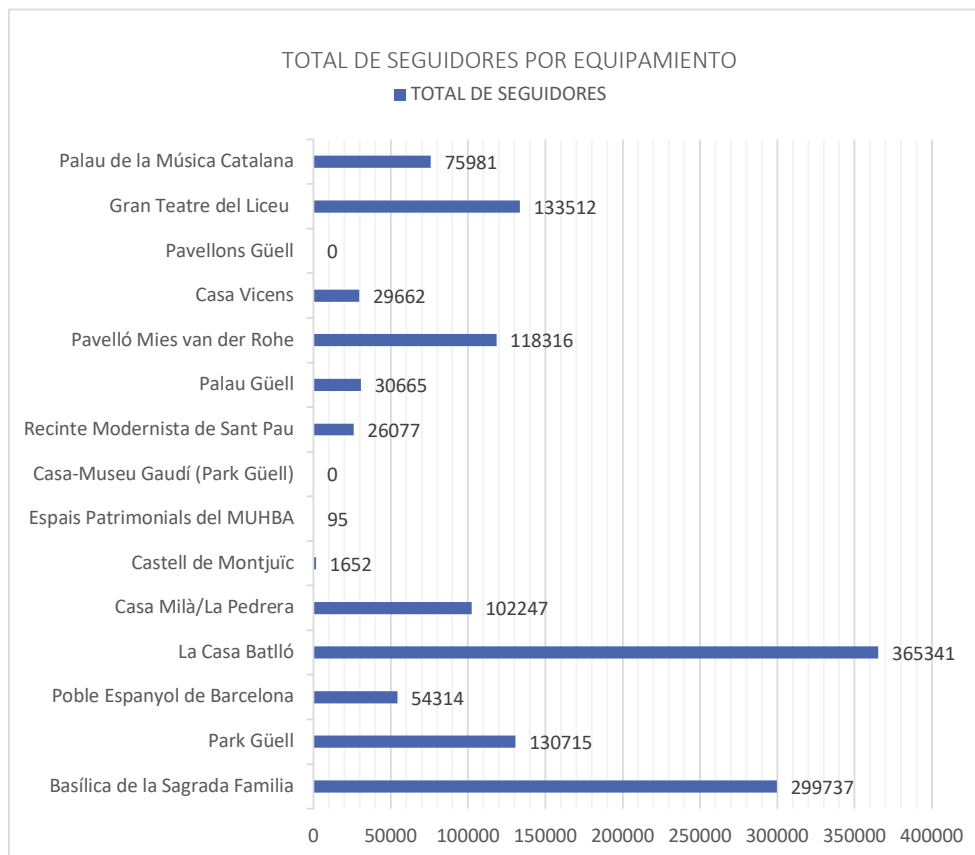


Gráfico 4 Volumen total de las Redes Sociales donde se monitorea presencia de cuentas oficiales, se muestra la suma de seguidores para tener la comunidad total exceptuando TripAdvisor y Google Arts puesto que las plataformas no cuentan con esta función, Elaboración propia a partir de datos extraídos de las cuentas oficiales Pinterest, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube (marzo, 2020)

A nivel de los 15 equipamientos hay tres peculiaridades que anotar a nivel de comunidad (*Gráfico 4*), existen tres equipamientos con una comunidad nula, pues a pesar de tener presencia en TripAdvisor no cuentan con ninguna otra cuenta oficial. En el Caso del Pabellón Güell puede atribuirse a su reciente apertura en 2017. En el caso de Casa-Museo Gaudí, no se encuentra presente de forma oficial a acepción de TripAdvisor. Al pertenecer a Fundación Junta Constructora del Templo Expiatorio de la Sagrada Familia

desde 1992 su comunicación se encuentra ligada a la de la Basílica de La Sagrada Familia¹³¹ sin embargo el contenido y la información de este equipamiento es casi nulo.

El último caso particular del corpus analizado es el caso de Espais Patrimoniales del MUHBA (Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona sólo con una cuenta de YouTube abierta en el año 2018 sin visibilidad en la web oficial del museo. Cabe mencionar que en este caso la clasificación ofrecida por el estudio de Actividad Turística 2018, cataloga a todos los recintos patrimoniales relativos al MUHBA como uno, en este sentido existen distintas dependiendo de cada equipamiento, por ejemplo: El Templo de Augusto o MUHBA Vía Sepulcral Romana.

En el caso de estos recintos la comunicación digital que puede asemejarse a su canal de comunicación digital es el sitio de Patrimonio de la Generalitat¹³² que administra distintas Redes Sociales en YouTube, Instagram y Facebook, pero al encontrarse no *linkeadas* en el sitio oficial del MUHBA no pueden atribuirse de forma oficial a éste.

4.1.2 Análisis interno

4.1.2.1 Vigencia del plan, presupuesto y perfil profesional

En este sentido los tres equipamientos estudiados afirmaron contar con un plan de comunicación con apartados específicos (*Tabla 12*) al manejo y objetivos en redes muy distintos entre sí, cada uno persigue objetivos distintos en el ámbito comunicacional, siendo el común de los tres casos la falta de consistencia en cuanto a cómo medir estos objetivos.

¹³¹ Referencia disponible en: <https://sagradafamilia.org/casa-museu-gaudi>

¹³² Disponible en <http://patrimoni.gencat.cat/es/descubre/busca>

En cuanto al presupuesto de comunicación destinado a Redes Sociales los porcentajes fueron distintos entre las tres casas por debajo del 15% en Casa Milà – La Pedrera (1%) y Casa Vicens (entre un 5 a 10%), en este aspecto Casa Batlló destina un presupuesto superior a al 15%. En relación a esto las acciones de publicidad pagadas en Redes Sociales sólo se aplican en la comunicación de Casa Vicens donde se realizan ocasionalmente.

En cuanto al perfil profesional del staff que se encarga de la coordinación tiene un perfil profesional de comunicación, sólo en el caso de Casa Vicens el gestor tiene un perfil de Historia de Arte y comunicación, mientras en los otros dos equipamientos el perfil es un perfil de comunicación y marketing, por otro lado, cabe mencionar que en ninguno de los casos se utiliza la denominación Curador de Contenidos y sí la de Gestor Redes Sociales.

Otro dato relevante es la estructura del departamento de comunicación puesto que en todos los casos el número de personas encargadas de todos los aspectos de gestión no supera las dos personas que se encargan de las tareas de generación de contenidos y análisis de datos y rendimiento de las Redes Sociales además de otros aspectos de comunicación offline.

Tabla 12 Elaboración a partir de los datos proporcionados por los encargados de comunicación de los equipamientos (2019)

Vigencia del plan, presupuesto y perfil profesional			
CATEGORÍAS	CASA BATLLÓ	CASA MILÀ-LA PEDRERA	CASA VICENS
PLAN DE COMUNICACIÓN	Anual, con objetivos específicos para rrss	Bienal, con objetivos específicos para rrss	Anual, con objetivos específicos para rrss
OBJETIVOS	Incrementar el Engagement y branding online	Realizar un contenido audiovisual-foto de calidad adaptado para nuestras Redes Sociales.	Inspira y genera conocimiento en los futuros visitantes.
KPI's	Reach engagement (alcance versus interacciones)	Reach engagement (alcance versus interacciones)	Conversión en entradas de publicaciones pagadas
STAFF	Unipersonal, profesionales con estudios relacionados al marketing y comunicación	Dos personas, análisis de datos y adaptación de contenidos. Estudios relacionados al marketing y comunicación	Unipersonal con colaboración de externos para adaptación de contenidos. historia del arte + comunicación y marketing
PRESUPUESTO	Más del 15%	Menos del 1%	Del 5% al 10%
PUBLICACIONES PAGADAS EN RRSS	Nunca	Nunca	Sí, ocasionalmente

En el siguiente ámbito, de aspectos con mayor relevancia para monitorizar y lograr en futuros objetivos de comunicación los equipamientos señalaron en promedio como importantes todos los elementos (*Gráfico 5*), siendo los menos significativos en los tres equipamientos: Presencia como institución cultural en las Redes Sociales y Difusión del patrimonio arquitectónico en Barcelona.

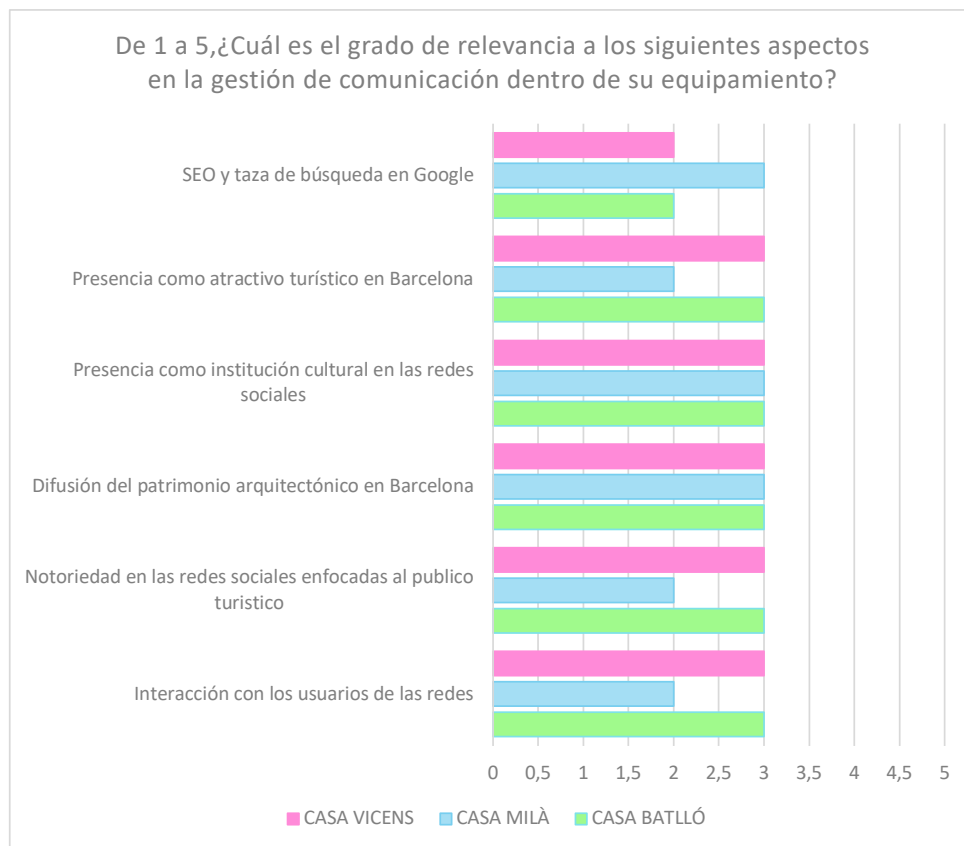


Gráfico 5 Importancia que se da a factores generales de la gestión de Redes Sociales, se pidió señalar un grado de importancia en escala del 1 al 5 siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital o estratégico)

Llama la atención que en ninguno de los casos las variantes propuestas son calificadas como estratégicas, incluso aquellas que están asociadas a la reputación y papel de conservación del patrimonio de los tres equipamientos, estos aspectos merecerían una profundización respecto a las prioridades estratégicas de los tres equipamientos.

4.1.2.2 Contenidos en Redes Sociales colaboraciones y contenido

En la pregunta planteada: en el último año, ¿De cada 5 publicaciones, a qué red se ha destinado? Los resultados (*Gráfico 6*) fueron similares en las redes Facebook e Instagram donde los entrevistados declararon que de cada cinco publicaciones se han destinado cinco para Instagram y cuatro para Facebook. La diferencia en frecuencia de publicaciones está en las redes YouTube (1 ó 2 de cada 5) y Twitter (3 y 4 de cada 5). Esto revela que desde la gestión la red preferida es Instagram coincidente con el volumen de crecimiento que la red social ha registrado en 2019.

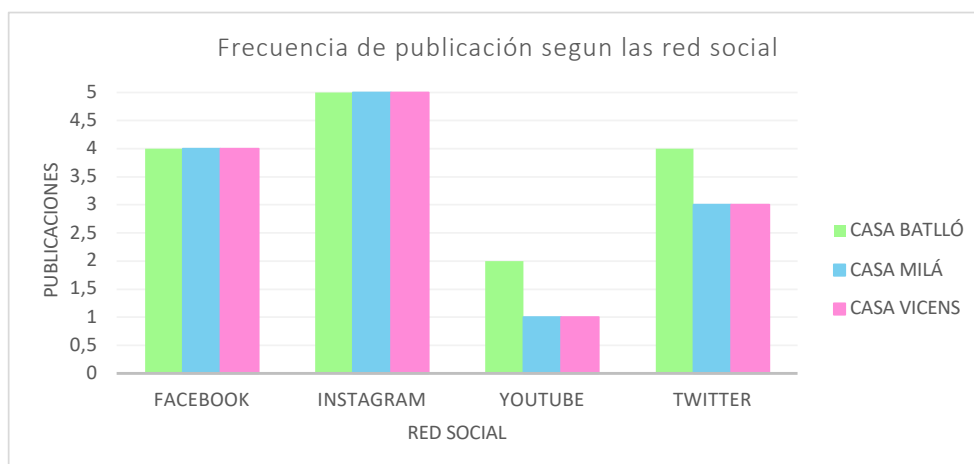


Gráfico 6 Respuesta a la pregunta ¿De cada 5 publicaciones, en qué red se ha publicado? se buscó la frecuencia de las publicaciones en el último año. Siendo frecuencia 5 de cada 5, 4 de cada 5, 3 de cada 5, 2 de cada 5 y 1 de cada 5.

Al profundizar en el uso de su plataforma más frecuentada, se preguntó cuál de los formatos que ofrece Instagram son el de mayor relevancia, en este aspecto los tres equipamientos coincidieron en que las historias como herramienta más utilizada.

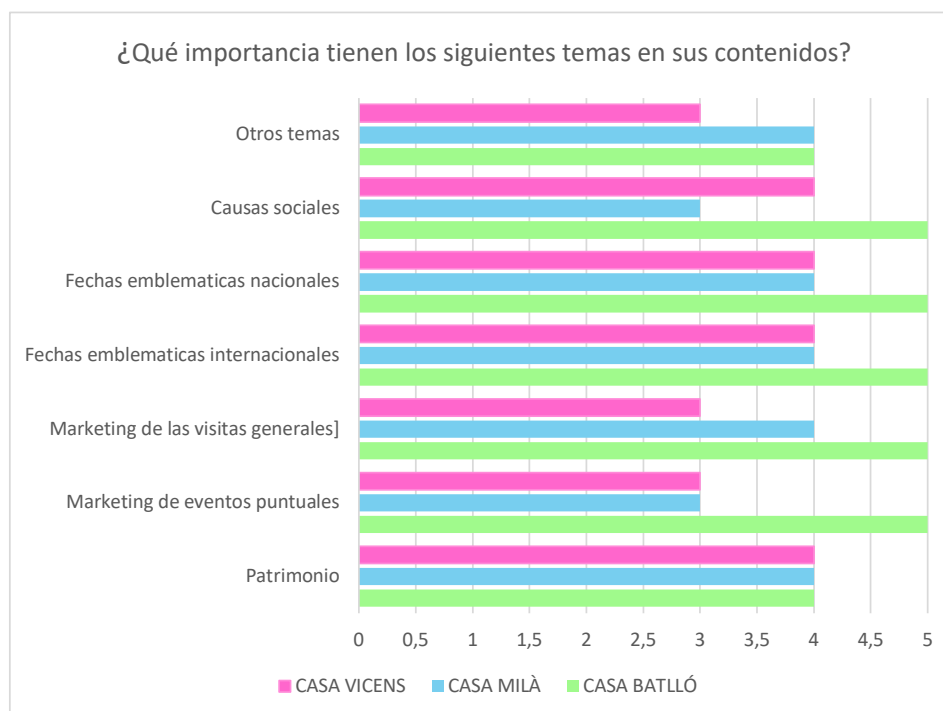


Gráfico 7 Grado de importancia de los contenidos en redes sociales. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital o estratégico).

Al hablar de colaboraciones encontramos que los tres equipamientos afirman tener acciones de comunicación con otros equipamientos o museos. Y en relación a otras organizaciones en un grado de importancia del 1 al 5 siendo sin el grado máximo de importancia y uno en mínimo, los resultados fueron (*Gráfico 7*), los temas de mayor importancia para los tres equipamientos son: fechas emblemáticas nacionales, fechas emblemáticas internacionales. Mientras que el tema de Patrimonio es para los tres muy importante.

En cuanto colaboraciones (*Gráfico 8*) se sugirieron nueve actores posibles para gestionar colaboraciones en contenidos en rrss, esta pregunta ayuda a conocer el panorama que los equipamientos tienen en cuanto a colaboraciones con actores de igual o mayor nivel de influencia en distintas Redes Sociales, Tomando en cuenta que las colaboraciones son un factor amplificador que permite llegar a más usuarios y posibles públicos interesado en temas de patrimonio.

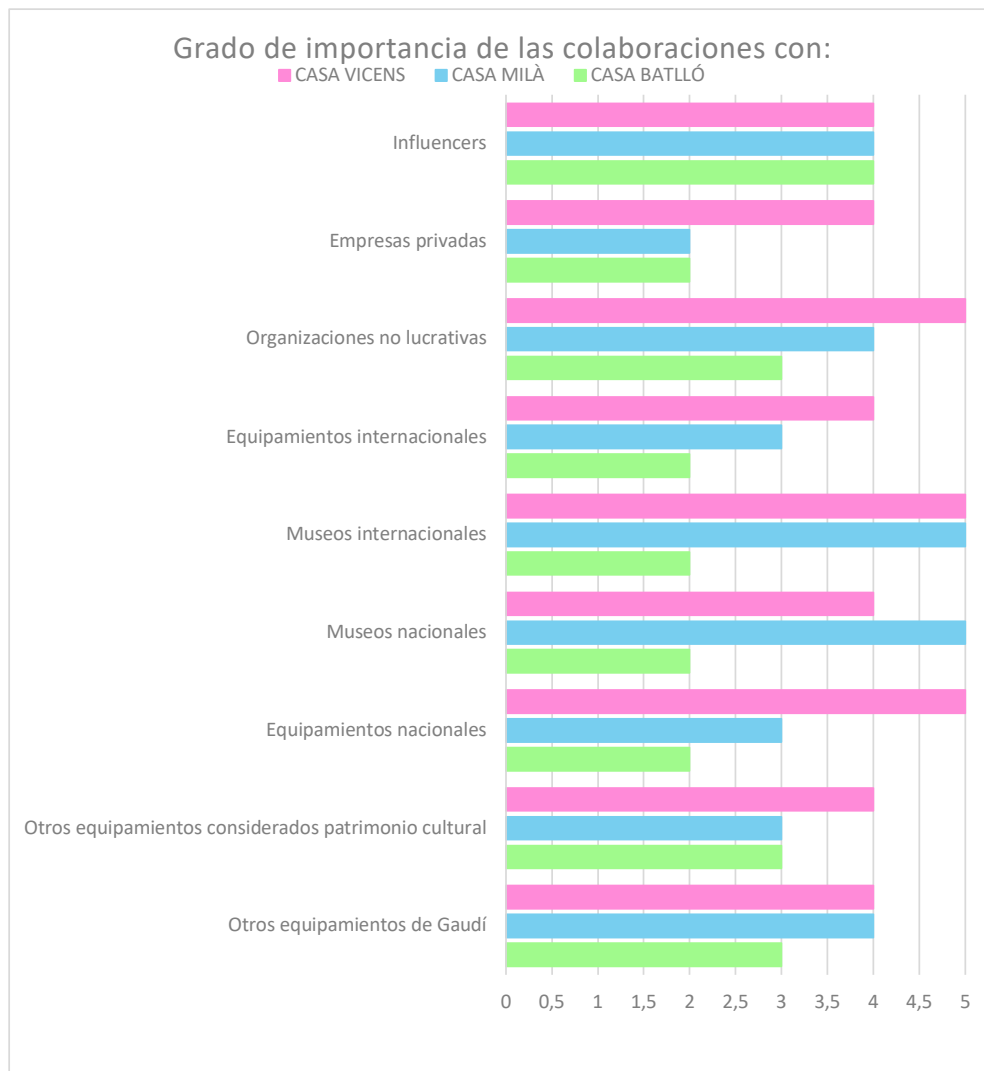


Gráfico 8 Grado de importancia que se da a las colaboraciones con distintos grupos de interés en Redes Sociales. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital ó estratégico).

4.1.2.3 Públicos y Contenido generado por el usuario

En cuanto al rango de edad al que dirigen su contenido en los tres casos estudiados la mayor parte de sus contenidos están dirigidos a un rango de edad entre 30 a 38 años, lo que sugiere que a nivel de marketing los tres equipamientos son competencia a nivel comunicacional al tener como prioritario al mismo grupo.

	Rango de edad a la que destinan contenidos		
Equipamiento	CASA BATLLÓ	CASA MILÀ-LA PEDRERA	CASA VICENS
Rango de edad al que destinan sus contenidos	de 30 a 38 años	de 30 a 38 años	de 30 a 38 años

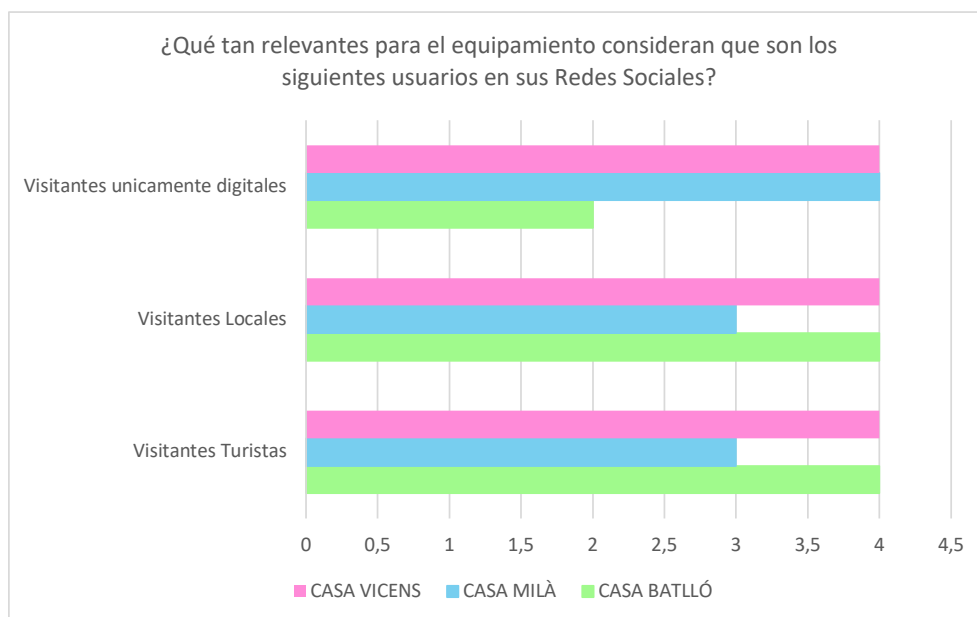


Gráfico 9 Importancia de públicos según su posibilidad de visita física al equipamiento. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital ó estrategico)

En el ámbito de importancia por la posibilidad de visitar físicamente el equipamiento (*Gráfico 9*), Casa Vicens y Casa Batlló coinciden en que los tres públicos son muy importantes mientras que para el tercer equipamiento el más importante es el grupo de visitantes únicamente virtuales. Este dato ayuda a comprender el grado de conciencia de los equipamientos en difundir el conocimiento de su institución frente a visitantes que no tienen la posibilidad de hacer la visita física.

El último ámbito en el apartado de públicos ayuda a determinar la prioridad en generar contenidos en determinados idiomas (*Gráfico 10*), a pesar de tener una lengua oficial el (catalán) los equipamientos tienen en cuenta la dimensión global de sus contenidos, los tres equipamientos consideran como muy importantes hispanohablantes. Mientras que para leguas hablantes de francés y angloparlantes el promedio respondió que son importantes.

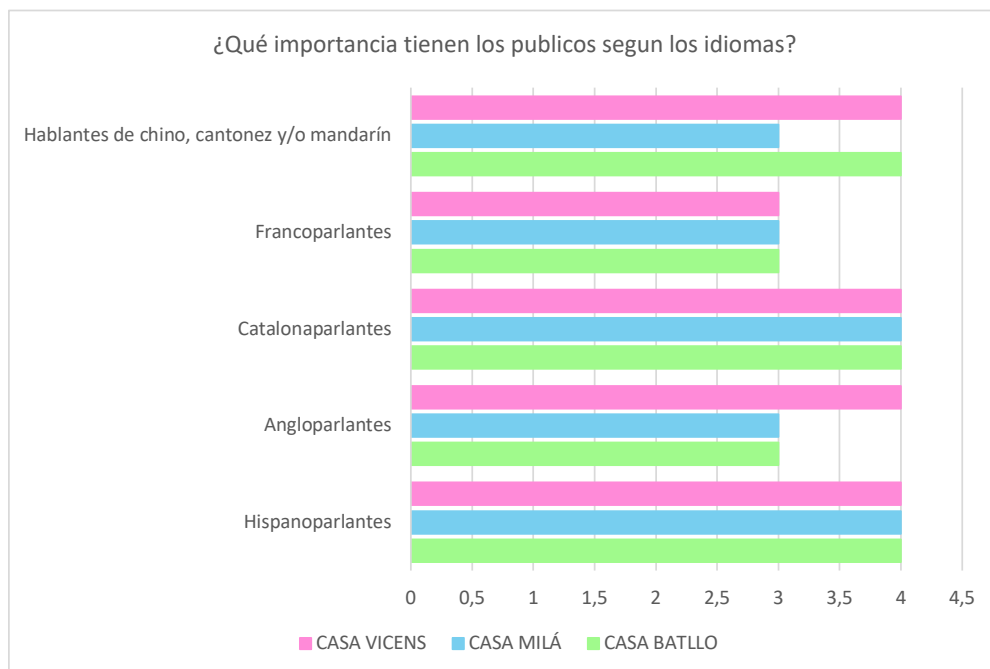


Gráfico 10 Importancia de los públicos según su idioma, Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5 (Vital o estratégico).

Como se mencionó en capítulo II existe una gran relevancia del CGU que indica un grado de interacción mayor de las instituciones con sus usuarios, en este caso los equipamientos para los tres equipamientos el contenido de los usuarios es muy importante y vital la mención del usuario en el contenido que se comparte. Esto revela la importancia de la autoría en el contenido que se traduce en un grado alto de importancia para los gestores de comunicación.

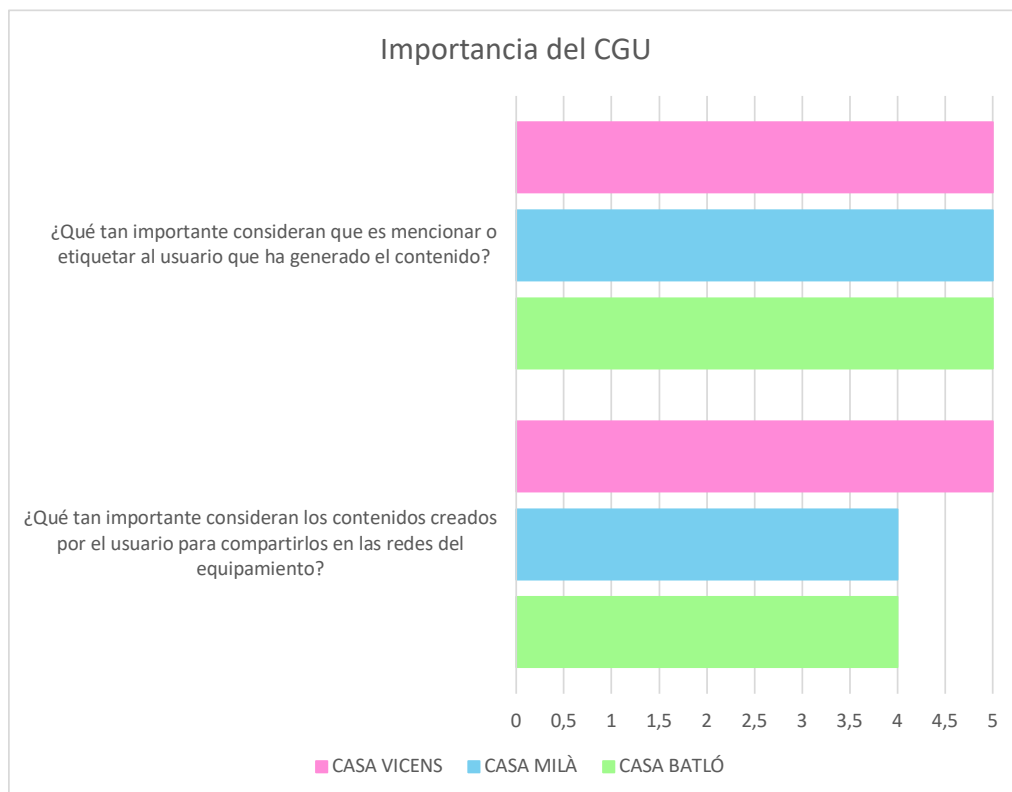


Gráfico 11 Importancia del contenido generado por los usuarios en la gestión de contenidos de los equipamientos. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital o estrategico).

Otro elemento muy importante del CGU es la relevancia de las acciones devaluatorias en contenidos y en plataformas de calificación y recomendación. Para los tres casos los comentarios de los usuarios en la plataforma TripAdvisor son vitales, seguidos en grado de importancia Instagram, Facebook y YouTube y finalmente Twitter Muy importantes. Esto afirma la premisa de relevancia del contenido generado en plataformas de evaluación para los gestores de comunicación, así como la de importancia (en este momento) de plataformas como Instagram.

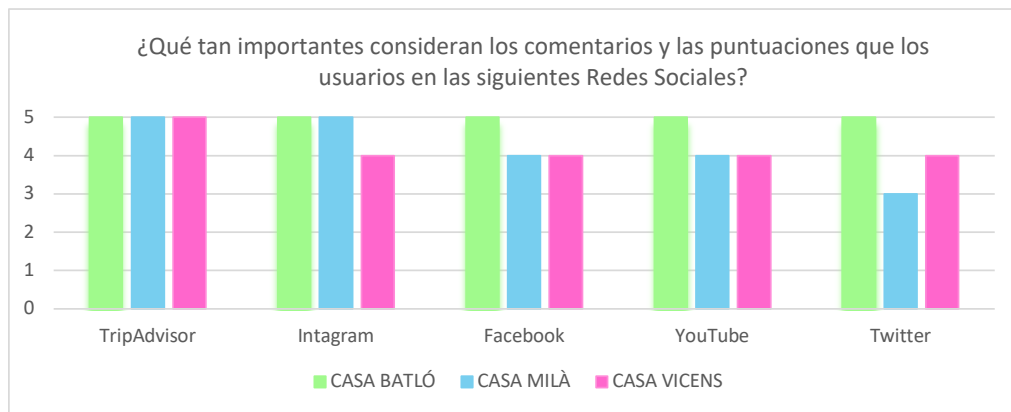


Gráfico 12 Importancia de CGU en cuanto a evaluaciones y comentarios en Rede Sociales. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital o estrategico).

Lo anterior se reafirma con la respuesta referente a la frecuencia para considerar a los usuarios en la organización de actividades en rrs y contenidos en el perfil (*Gráfico 13*), los tres equipamientos afirmaron que es vital la opinión de los usuarios para ambos rubros, esto indica la conciencia de alto grado de escucha con los usuarios.

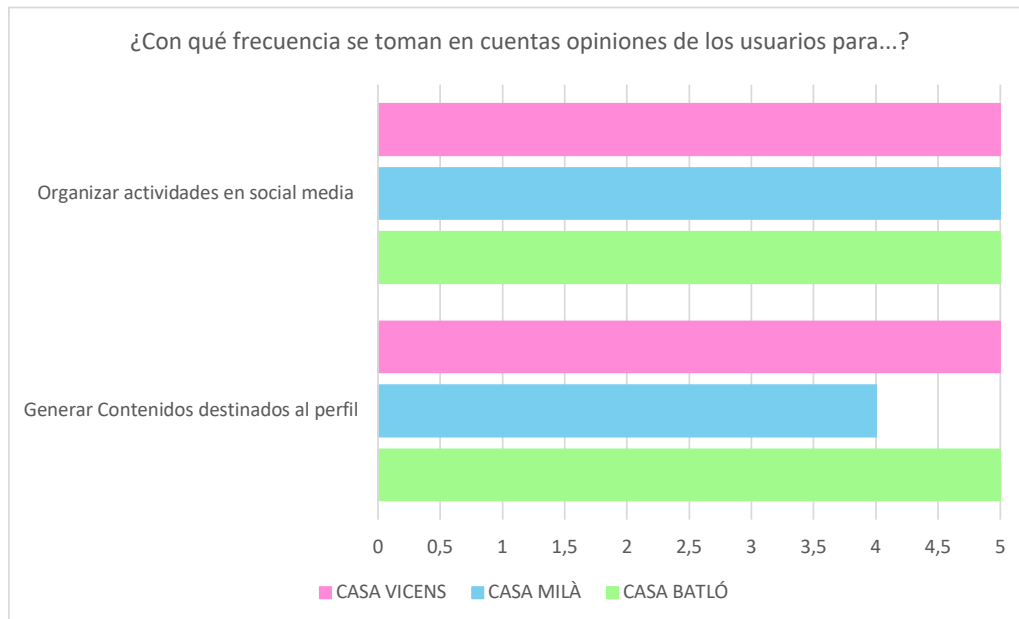


Gráfico 13 Frecuencia de organizar actividades y contenido tomando en cuenta a los usuarios. Siendo 1 (nada importante), 2 (poco importante) 3 (importante), 4 (muy importante) 5(Vital o estrategico).

4.1.2.4 Análisis y uso de datos personales

En cuanto al uso y tratamiento de datos personales, los tres equipamientos muestran una relativa conciencia de su importancia y de las herramientas técnicas a su disposición para el análisis de datos a nivel de Redes Sociales. En este aspecto destaca Casa Vicens que utiliza en más aspectos estratégicos los datos, así como utiliza distintas herramientas con el mismo staff que los otros equipamientos.

Este aspecto ayuda a comprender el nivel de integración de sus estrategias con el nivel técnico para el aprovechamiento de datos y la protección de los mismos. Así como el grado de conversión digital en función del uso de herramientas de medición. En el caso de los dos equipamientos (CB y CM) sólo consideran un uso de los datos para su organización de los nueve que sugeridos (*anexo*).

En cuanto a las habilidades del staff encargado del análisis lo identifican como un nivel medio (bueno) para realizar el análisis y procesamiento de esta información. Un elemento positivo de esta información es reconocer que a pesar del tamaño del equipo en comunicación existe una conciencia del uso de datos y de las posibilidades que su procesamiento ofrece en términos de gestión de rrss.

Tabla 13 Usos y recursos de análisis de datos personales en los equipamientos.

Tratamiento y staff de análisis de datos personales			
ASPECTO	CASA BATLLÓ	CASA MILÀ	CASA VICENS
¿Cuáles son las herramientas que utiliza?	Herramientas de analítica para Redes Sociales (e.g. Facebook Insights, Hootsuite...)	Analítica web (e.g. Google Analytics, heatmaps...)	-Analítica web (e.g. Google Analytics, heatmaps...) -Sistema de venta de entradas -Herramientas de analítica para Redes Sociales (e.g. Facebook Insights, Hootsuite...)
¿Cuáles son los usos de datos en su organización?	Mejorar la experiencia del usuario	Toma de decisiones a nivel estratégico	-Conocer mejor a sus audiencias -Toma de decisiones a nivel estratégico -Predicción de ventas, tendencias, necesidades de los usuarios
¿Cuáles son los recursos de personal dedicados al análisis de datos?	Bueno	Bueno	Bueno

4.2 Etapa 2

La etapa relativa tuvo como base los resultados de 160 días de publicaciones realizados por los tres equipamientos en la red social Instagram teniendo un corpus total de 514 publicaciones distribuidas en los tres equipamientos analizados de la siguiente manera:

Tabla 14 Tabla del total de corpus por casa, donde CB: Casa Batlló, CM: Casa Milà y CV: Casa Vicens

Tipo de publicación analizada	Equipamiento		
	CB	CM	CV
Publicaciones en el muro	72	88	57
Publicaciones en historias	247	678	457

Tomando en cuenta las publicaciones recabadas (*Tabla 14*) las notas calculadas para cada uno de los equipamientos obtenidos según la metodología descrita en el apartado 3.6.2 corresponden a las cuatro categorías propuestas que responden a conocer el aprovechamiento de distintos aspectos desde la gestión de contenidos en el contexto digital: Multicanal, Multiformato, Multicreado y Multicultural, donde la nota por cada KPI se evalúa de 0 a 100.

4.2.1 Análisis A, gestión de contenidos y uso de recursos en Instagram

La nota promedio para esta categoría Multicanal en los tres equipamientos corresponde a la evaluación de aspectos de tipo frecuencia y presencia en Redes Sociales siete Redes Sociales, incluida Instagram¹³³. En este sentido el equipamiento CB tiene la nota más alta al presentar perfil en las siete, mientras que CM y CV alcanzan la nota 86 y 71, respectivamente, lo que indica que tienen una presencia inferior con seis y cinco perfiles oficiales. En este aspecto los tres equipamientos tienen una relativa presencia positiva debido a que, de manera oficial sus canales de comunicación se diversifican en más de la mitad de las redes evaluadas (tabla 15).

¹³³ Las Redes Sociales tomadas en cuenta para esta KPI son las mismas siete redes que se toman en cuenta para la etapa 4.1.1 de la investigación de presencia a nivel general.

Tabla 15 Categoría 1 Multicanal, donde se evalúan 5 KPI, elaboración propia.

CATEGORÍA	KPI	EQUIPAMIENTO		
		CB	CM	CV
1 MULTICANAL	1 presencia en distintas rrss (A demás de Instagram)	100	86	71
	2 frecuencia del contenido (pública de forma constante Instagram) (VP 2)	82	100	65
	3 frecuencia de contenido efímero (utiliza con frecuencia historias) (VP3)	36	100	67
	4 link a recorrido virtual (tiene enlace a recorrido virtual desde sus redes)	100	0	0
	5 transmisiones en vivo	100	50	50
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		72	79	57

En cuanto a la frecuencia en contenidos se observa que los tres equipamientos mantienen una frecuencia alta en publicaciones superando la nota media. CM alcanza la mayor frecuencia en los dos aspectos evaluados, contenido efímero (historias) y publicaciones en muro. CV tiene la nota más equilibrada entre publicaciones efímeras (65) y publicaciones en muro (67), lo que indica una actividad equitativa entre contenidos para ambos canales de la red social. El equipamiento que destaca por su menor frecuencia en publicaciones efímeras es CB con una nota de 36, lo que revela que concentra su actividad en publicaciones en muro (72) así como menor frecuencia de contenidos diarios.

En cuanto al enlace a recorrido virtual solo CB la muestra en su perfil de Instagram. Este aspecto tiene una relevancia importante al momento de considerar a los usuarios que sólo pueden ser visitantes online o bien para tener una conciencia transmedia global más allá del sitio web tradicional. La posibilidad de facilitar desde las rrss una visita virtual al equipamiento incrementa el potencial al enlazar canales de cara a los distintos públicos y una conciencia de apertura para todos.

En la misma tónica las transmisiones en vivo CB tuvo la nota más alta al realizar el doble de transmisiones en vivo que CM y CV. Aunque cabe mencionar que durante el periodo evaluado la frecuencia de este tipo de contenido fue menos de cinco ocasiones lo que se refleja en la nota contrastada entre CB (100) y CM (50) y CV (50). En este caso destaca que los tres equipamientos realizan transmisiones en eventos puntuales como conciertos (CM y CB) o conferencias (CV), es decir en eventos cuyo valor agregado está en escapar de la cotidianidad de las actividades de cada equipamiento.

La nota promedio más alta de esta categoría la tiene CM, seguida de CB y CV. Lo que indica que este equipamiento cultiva con mayor frecuencia el acceso y la conexión de contenidos a través de Instagram. La categoría dos ofrece una perspectiva de la forma en que los equipamientos experimentan con los distintos formatos para activar el diálogo y la interacción entre la organización y los públicos.

Tabla 16 Categoría 2 Multiformato, compuesto de 5 KPI's relacionado con las posibilidades en formato que ofrece la interfaz de la red social. Elaboración propia

CATEGORÍA	KPI	EQUIPAMIENTO		
		CB	CM	CV
2 MULTIFORMATO	1.-Uso de formatos adicionales a fotografía: GIF, video, IGTV (muro) (VP 2)	100	28	72
	2.-Uso de formatos adicionales a fotografía, como GIF o video (historias)	100	90	20
	3.-Se integra a tendencias virales (se integra a publicaciones virales adaptándolas a temáticas propias)	0	0	0
	4.-Utiliza recursos en contenido efímero (stickers, ubicación, cuenta regresiva, música, botón ver más)	49	21	100
	5.-Utiliza recursos dialógicos en contenido efímero: encuestas, preguntas interactivas, cuestionarios, sorteos) (VP 3)	12	100	60
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		41	63	53

Para la categoría de contenido Multiformato (*Tabla 16*) los KPI que destaca para los tres equipamientos son el aspecto 3, puesto que los tres equipamientos mostraron un nulo aprovechamiento de publicaciones virales para amplificar su contenido y alcanzar nuevos públicos. En los aspectos con valores ponderados más altos (1 y 5) encontramos que CB tiene un mayor aprovechamiento de formatos adicionales sobre todo video y IGTV (anexo). Mientras que en el uso de recursos dialógicos en *historias* como CM presenta la nota más alta, en este caso CM realizó dinámicas interactivas de preguntas y respuestas por medio de historias (anexo). En este mismo aspecto se debe señalar el esfuerzo de CV que realiza con dinámicas dialógicas de “Pasapalabras” tanto en muro como en historias.

En el KPI 2 asociado con los formatos adicionales en historias se observa que CB tiene el mejor aprovechamiento de los tres equipamientos seguido por poco de CM y una brecha de 70 puntos por debajo de ambas CV con una nota de 20. De forma general para la categoría Multiformato, el equipamiento con mayor aprovechamiento es CM (nota de 63), seguido de CV (53) y CB (41).

En las evaluaciones a la categoría contenido Multicreado, se evaluaron 7 KPI's referentes a la autoría de los contenidos, la mayor ponderación de esta categoría recae en los KP's que buscan el uso de CGU que como se reveló a lo largo del marco conceptual y posteriormente se confirmó en el análisis interno (ver etapa 1 del estudio) es uno de los aspectos más relevantes para activar la interacción entre institución y públicos. De esta forma los valores ponderados con tres, tienen una justificación directa con el análisis que antecede a esta etapa del análisis.

Las evaluaciones que más destacan en esta categoría son los aspectos 1 y 2 (*Tabla 15*), donde el equipamiento con la nota más alta es CV, en ambos casos, esto refiere que este equipamiento tiene el mejor aprovechamiento respecto al contenido creado por el usuario (CGU) tanto en muro como en historias.

En el caso de CB y CM la diferencia es de más de 20 puntos respecto al equipamiento con mejor nota. Estos dos equipamientos utilizan el CGU para la alimentación de contenidos de sus rrss, sin embargo, mientras CV registró 35 y 60, publicaciones en muro e historias, respectivamente, CB registro 29 y 17 y CM 12 y 19 (*anexo*). Por ello la diferencia en la nota. Respecto a las colaboraciones con cuentas de medios tradicionales como revistas o periódicos, CV obtuvo la nota más alta seguido de CB (50) y CM (13).

Tabla 17 Multicreado, relativo a la autoría del contenido. Elaboración propia

CATEGORÍA	KPI	EQUIPAMIENTO		
		CB	CM	CV
3 MULTICREADO	1.-CGU en muro (VP 3)	83	34	100
	2.-CGU etiquetado en historias (VP 3)	50	13	100
	3.-Colaboraciones con otros medios (revistas, medios radio u otros)	50	13	100
	4.-Colaboraciones con Influencers (etiquetados) (VP 3)	100	25	63
	5.-Colaboraciones con otras instituciones museísticas o equipamientos (VP 2)	0	0	0
	6.-Los expertos enseñan a los usuarios (muro)	86	86	100
	7.-Los expertos enseñan a los usuarios (historias)	25	100	21
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		57	34	72

En cuanto a las colaboraciones con *Influencers* CB tiene la nota más alta, seguido de CV (63) y CM (25). En este *KPI* las colaboraciones que se registraron son con *Influencers* del ámbito del turismo y viajes, este dato es de suma relevancia ya que como se mencionó (*ver apartado 2.7.1*) estas micro celebridades contribuyen a nivel de amplificador y de confianza en el marco de la sugerencia boca a boca de los posibles visitantes.

Las colaboraciones con instituciones museísticas o equipamientos (*KPI 5*) los equipamientos no las manifiestan a través de contenidos en sus redes, si bien ellos declararon en el análisis interno que para su equipamiento estas colaboraciones son importantes no se pudo registrar ninguna etiqueta o contenido relacionado directamente con Instituciones museísticas o equipamientos en el periodo estudiado. Por ello que el mayor contraste en nota se ubique en este *KPI* con los tres equipamientos con una nota de cero.

Finalmente, el *KPI 6* y *7*, encontramos evaluaciones muy cercanas en el caso de muro, en los tres casos, CV, la nota más alta seguida de CV (86) y CM (86) con la misma nota calculada. Mientras en las historias (*7*) la brecha es mayor respecto al equipamiento con la nota más alta, CM, mientras que CB promedia una nota de 25 y CV de 21. Estos dos *KPI*'s visibilizan la forma en que los tres equipamientos incluyen a expertos de otras áreas del staff de la institución para generar contenidos donde se expliquen detalles profundos de la arquitectura del equipamiento o de áreas de conocimiento relacionadas.

De forma general para la categoría de contenido Multicreado (*Tabla 17*), la casa con la mejor nota es CV, seguida de CB y CM. Lo que indica que el equipamiento que en sus contenidos da mayor rango de participación a los públicos e involucra a distintos interesados en la creación de su contenido es CV.

Para la Categoría 4, que evalúa el contenido Multicultural, se tienen 7 KP's en los que se dio un valor ponderado de 2 y 3 a cuatro de ellos (*Tabla 18*). En esta categoría se buscaron marcadores en el contenido que indicarán la forma en que los equipamientos tienen una noción de apoyo global dentro de la red social evaluada.

Tabla 18 Contenidos multiculturales, con 7 KPI, elaboración propia.

CATEGORÍA	KPI	EQUIPAMIENTO		
		CB	CM	CV
4 MULTICULTURAL/ MULTILINGÜE	1.-Publicaciones en más de un idioma (además de sus lenguas oficiales, cas/cat) (muro)	62	100	72
	2.-Publicaciones en más de un idioma (además de sus lenguas oficiales cas/cat) (historias)	13	40	100
	3.-Fechas internacionales y causas sociales (muro) (CV2)	67	100	78
	4.-Fechas internacionales o causas sociales (historias) (CV2)	14	100	3
	5.-Contenidos relacionados con experiencia del visitante (muro) (VP3)	100	90	53
	6.-Contenidos relacionados con la experiencia del visitante (historias) (CV3)	34	100	84
	7.-Utilizan distintos idiomas en su selección de hashtags (muro)	60	60	100
NOTA PROMEDIO PONDERADA POR CATEGORÍA		54	90	65

Los dos primeros *KP's* se refieren al idioma en el que los equipamientos publican en muro (1) y en historias (2), destacan dos aspectos en esta evaluación, primero, que en los tres equipamientos existen dos lenguas oficiales, catalán y castellano, hecho que se refleja en casi la totalidad de las publicaciones, obedeciendo a su identidad sus publicaciones son en catalán y castellano en el muro. Mientras en los materiales en historias hay una preferencia por publicar en castellano, seguido del catalán y de inglés (*anexo*), en los tres equipamientos. Con este contexto, los resultados que evalúan publicaciones en idiomas distintos a los idiomas oficiales el equipamiento con mayor nota es CM, en segundo lugar, CV (72) y tercero, CB (62). Los idiomas adicionales con los que los equipamientos publican de forma frecuente es inglés (*anexo*).

Este KPI indica dos fenómenos, primero, la conciencia de alcance mundial al momento de publicar en inglés y la afinidad con su identidad y la pertenencia al territorio local cuando publican en castellano y catalán, con la finalidad de poder tener una comunicación efectiva con sus distintos públicos a través de la característica multilingüe de sus contenidos.

En los *KPI's* 3 y 4, la máxima nota la obtuvo CM, este equipamiento realiza con mayor frecuencia contenidos relacionados a fechas internacionales y causas sociales. Mientras que los otros equipamientos en publicaciones con esta temática reflejaron tener preferencia en publicaciones en el muro con notas de CB (67) y CV (78), presentado una diferencia mayor en las publicaciones de esta temática en historias CB (14) y CV (4). Estos datos en conjunto, reflejan que existe una conciencia con el apoyo a una cultura global relativo a fechas internacionales.

Los *KPI* 5 y 6 (tabla 18), reflejan el grado de importancia que da la experiencia de los usuarios, reflejando que la colaboración de ellos importa y que la organización es reactiva y dialógica con los visitantes y su manifestación de la experiencia en la visita. En este sentido el análisis reveló que CB (100) y CM (90) tienen las notas más altas de los tres equipamientos al ser éstas quienes incluyen con mayor frecuencia contenidos que reflejan la experiencia de los visitantes en su muro. Por otra parte, en las historias con esta misma temática, CM (100) y CV (84) tienen las notas más altas.

Finalmente, al analizar los distintos idiomas en su selección de hashtags CV tiene la nota más alta mientras que CB y CM obtuvieron la misma nota de 60. En el caso de CV encontramos que utiliza hashtags en idiomas variados tales como japonés, ruso o chino. Mientras que CB Y CM utilizan el idioma inglés además de los oficiales. En este caso, los tres equipamientos tienen una nota mayor a la media, los resultados reflejan que los equipamientos buscan potenciar la relación dinámica entre el repertorio conceptual del usuario de las Redes Sociales asociado a sus contenidos (Pujante, 2013).

La nota más alta de la categoría de contenido Multicultural es de CM (90), CB y CV con evaluaciones cercanas 54 y 65 respectivamente. Esta nota representa que el máximo aprovechamiento de los tres equipamientos en cuestión, de ser consciente de ser actores comunicacionales en Redes Sociales es CM.

En conclusión, de este apartado, la nota general de las cuatro categorías propuestas para evaluar el aprovechamiento a nivel de contenidos (Multicanal, Multiformato, Multicreado y Multicultural). Notamos que los tres equipamientos tienen una nota final muy cercana entre ellos (*Tabla19*) mientras que en las notas por categoría los tres

equipamientos obtuvieron distintas evaluaciones. Esto refleja que cada equipamiento utiliza distintos procedimientos en sus estrategias, sin embargo, tienen un rendimiento total similar.

Tabla 19 Nota Análisis general de análisis de contenidos cuatro M, por equipamiento. Elaboración propia.

CATEGORÍA	KPI	EQUIPAMIENTO		
		CB	CM	CV
NOTA GENERAL PONDERADA DE LAS 4 CATEGORÍAS /100		58	65	62

En resumen, priorizan distintos aspectos en sus ejecuciones diarias a nivel de contenido, pero el rendimiento final es muy cercano entre los tres equipamientos, independientemente del volumen de sus publicaciones, a nivel de gestión sus estrategias son similares entre los tres equipamientos estudiados.

4.2.2 Análisis B, rendimiento de los perfiles

El análisis de rendimiento evalúa los resultados de las acciones de comunicación en rrs de cara a la interacción que generan con sus públicos en la red social Instagram. Como se observa en la *Tabla 20* se ha registrado cuatro KPI con base en el modelo PRGS (IAB, 2016), en este caso se ha modificado este modelo en función de los indicadores que Instagram facilita de tal forma que se ha podido obtener los resultados de la Presencia, el promedio de respuesta, el alcance y el promedio de *engagement*, en los tres casos a estudiar.

Tabla 20 Resultados de rendimiento en datos brutos de los tres equipamientos. Elaboración propia

KPI	Elementos	Equipamiento		
		CB	CM	CV
Presencia	P1 Comunidad (total de seguidores, suscritos)	87062	35363	15217

Respuesta	R1 Comentarios (promedio por publicación)	119	8	8
Respuesta Alcance	R2 Reacciones ("me gusta") / (promedio por publicación)	1960	724	583
	A1 Uso de # propio	184,000	252,000	30,100
Engagement	Promedio de interacciones ("me gusta" y comentarios/No. comunidad x100)	1,19%	1,03%	1,94%

De la contabilización realizada en el periodo del estudio los resultados en bruto (*Tabla 19*) se han normalizado (*Tabla 20*) con la finalidad de ser contrastados con los resultados del análisis de gestión de contenidos, (*ver apartado 4.2.2*). Al analizar la presencia durante 160 días se observa que el equipamiento con mayor presencia a nivel de volumen de comunidad es CB, seguido de CM y CV. Esto tiene una relación con el histórico de su ciclo de vida en rrss, puesto que en los tres casos el tamaño de su comunidad tiene que ver con la antigüedad de sus cuentas oficiales.

Tabla 21 Resultados de rendimiento en datos normalizados de los tres equipamientos. Elaboración propia

KPI	Elementos	Equipamiento		
		CB	CM	CV
Presencia	Comunidad (total de seguidores, suscritos)	100	41	17
Respuesta	R1 Comentarios (promedio por publicación)	100	7	7
	R2 Reacciones (likes)/ (promedio por publicación)	100	37	30
Alcance	Uso de # propio	73	100	12
Engagement	Promedio de interacciones (R1 y R2 /No. comunidad x100)	61	53	100

En el caso de *KPI* que indica el nivel de respuesta que tienen los tres canales de los distintos equipamientos encontramos que durante el periodo analizado el mayor grado de respuesta por parte de los usuarios corresponde a CB, con una gran diferencia respecto a CM y CV. Esto indica que los públicos se encuentran más reactivos a los contenidos de CB. En cuanto a los comentarios que se registran por publicación la brecha entre CB vs.

CM y CV es significativa puesto que el volumen de comentarios que registra CB en promedio es de 109 comentarios frente a los 7 comentarios que registran los otros dos equipamientos. Un comportamiento parecido, pero en menor proporción se nota en el promedio de *likes* (me gusta) puesto que CB registra un promedio de 1960 y CM 724 y CV 583.

En cuanto al KPI de alcance se evaluó el uso de el hashtag propio de cada equipamiento *#CasaBatlló*, *#LaPedrera* y *#casavicens*, respectivamente, para este indicador el equipamiento con el mayor número de publicaciones etiquetadas por los usuarios con el hashtag propio es CM que registró 252,000 publicaciones con su etiqueta. En segunda y tercera posición se encuentran CB y CV respectivamente.

En cuanto al *engagement*, los tres equipamientos tienen porcentajes cercanos entre sí, por decimales (*Tabla 19*), siendo CV la que resulta como el perfil con mayor ratio de *engagement*, porcentaje en relación a las interacciones y el número de su comunidad, seguido por CM y CV. Lo que quiere decir que CV es el equipamiento con una comunidad más activa mientras que CB al ser la que tiene mayor comunidad, pero no la de mayor *engagement* tiene la mayor comunidad espectadora.

De manera general, los tres equipamientos tienen puntos fuertes dentro de los KPI analizados, sin embargo, CB es el equipamiento con mayor índice de Respuesta y Presencia. Mientras que CM tienen el mayor índice de Alcance y CV el mayor *engagement*, este último aspecto es muy interesante puesto que CV posee la cuenta más joven de los tres equipamientos, pero este resultado muestra que sus seguidores muestran un mayor compromiso con sus contenidos a pesar de ser una comunidad más pequeña y el perfil más reciente. Este aspecto es significativo al momento de determinar su

eficiencia en comparación con los otros equipamientos, aspecto analizado en el siguiente apartado.

4.2.3 Análisis C, eficiencia competitiva de los perfiles

El análisis de eficacia permitirá comparar el aprovechamiento de herramientas en la gestión de los contenidos frente al rendimiento que se traduce en las interacciones de los públicos con las publicaciones (*Tabla 22*). Para ello se comparan los resultados del análisis A y B, de los apartados anteriores, para determinarla se compararon los resultados de ambos análisis en su forma normalizada, es decir una nota de que va de 1 a 100, obteniendo 100 el equipamiento que mayor actividad registró en ese aspecto.

Tabla 22 Valoración total normalizada análisis A y B

Análisis	Nota global por EQUIPAMIENTO		
	CB	CM	CV
Análisis A	58	65	62
Análisis B	93	46	16

Como se refleja en la *Tabla 22*, el equipamiento más eficiente en relación a los esfuerzos de gestión (*ver análisis A*) y de rendimiento de actividad (*ver análisis B*) es Casa Batlló, esto quiere decir que, es la casa que realiza menos actividad y uso de herramientas realizadas en Instagram, pero el que más actividad de respuesta tiene de sus contenidos en esta Red respecto a sus seguidores. En segunda posición de eficiencia se ubica Casa Milà y en tercero Casa Vicens.

En cuanto a los dos equipamientos (CM y CV) se observa que realizan esfuerzos por arriba de la media en cuanto a producir y aprovechar las herramientas (*ver análisis A*) que ofrece la red social la efectividad de su rendimiento se encuentra por debajo de la nota media (*ver análisis B*).

Estos resultados sugieren que por un lado la constancia y volumen de los contenidos puede ser un gran activo a nivel de comunicación para los equipamientos y refleja un interés serio de éstos por comunicar y tener una voz en las Redes Sociales, pero, esa constancia no es un factor que asegure la efectividad de sus contenidos a nivel de resultados.

De acuerdo con el la matriz ADL modificada en función de la rrss de equipamiento y de acuerdo con los datos obtenidos a través del análisis A y B se puede ubicar a cada equipamiento como se muestra en la Ilustración 20. Como se observa Casa Batlló es el equipamiento con una madurez dominante en el campo digital de Instagram. Casa Milà es el equipamiento con un perfil favorable-maduro, mientras que Casa Vicens, es el perfil más joven, con un perfil sostenible y en crecimiento.

Los tres equipamientos mantienen un perfil de sostenible a fuerte a nivel de Instagram, cabe mencionar que, como se observó en la etapa A de presencia general, los tres equipamientos tienen una actividad contrastante en el resto de sus perfiles, concretamente en Instagram frente a YouTube, pues prácticamente los tres mantienen un perfil desfavorable en estas redes frente a los perfiles fuertes y dominantes que tienen en Instagram. En suma, si bien los tres tienen estrategias digitales, sus situaciones

particulares sugieren distintas tácticas para lograr una posición competitiva en el sector de los equipamientos de valor arquitectónico sobre todo en el caso de Casa Vicens y Casa Milà que a nivel de decisiones estratégicas tienen una labor de replanteamiento por la situación de su perfil dentro de la matriz.

4.2.4 Análisis Matriz ADL

MATRIZ ADL

INSTAGRAM

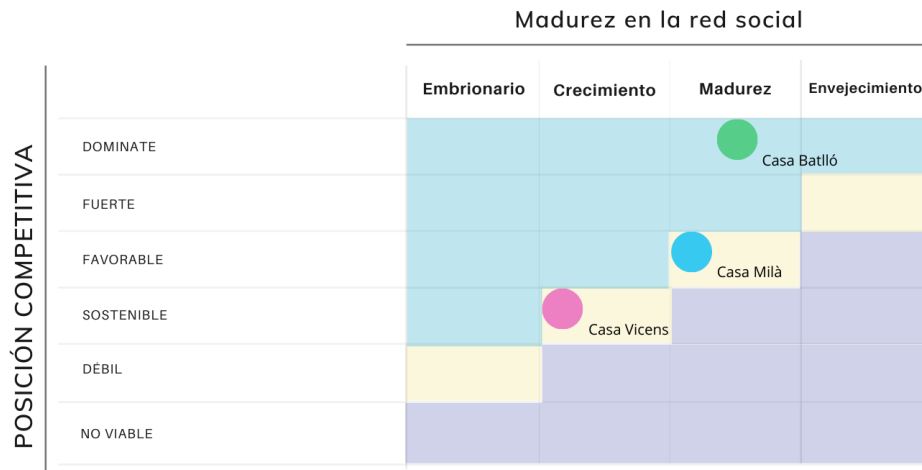


Ilustración 38 Matriz ADL adaptada a la gestión de rrss. Elaboración propia con base en el estudio A y B.

4.2.2 Análisis D, públicos prioritarios a través del uso hashtags

En relación al uso de *hashtags* en publicaciones fue posible contabilizar un total de 314 distribuidos según la *Tabla 23* por cada equipamiento. Los 10 *hashtags* más recurrentes de cada equipamiento estudiado (*Tabla 24*) es posible analizar los aspectos que se comentan a continuación.

Tabla 23 Total de *hashtags* por casa y total general en publicaciones en muro.

EQUIPAMIENTO			Total de <i>hashtags</i>
CB	CM	CV	
82	83	149	314

Tabla 24 Top 10 de hashtags más recurrentes por los equipamientos. Elaboración propia.

CB		CM		CV	
Hashtag	Frecuencia	Hashtag	Frecuencia	Hashtag	Frecuencia
Catalunya	48	AntoniGaudí	60	visitspain	32
Catalonia	46	CatalunyaExperience	55	casavicens	31
Gaudi	46	DescobreixCatalunya	55	gràcia	28
Barcelona	45	Modernisme	54	archidaily	25
Catalunya	40	Barcelona	53	catalunyaexperience	23
architecture	32	Gaudí	45	worldheritage	22
ig_barcelona	31	Arquitectura	41	gaudi	20
architecturephotography	28	ArtNouveau	41	architecture	18
travelphotography	26	CasaMilà	31	barcelona	18
Spain	25	La Pedrera	22	bcn	18

Los tres equipamientos es posible agrupar en dos temas principales las etiquetas más recurrentes: turismo, y viajes, patrimonio y ubicación, distribuidos en distintos idiomas, como se analizó en el apartado anterior, hay una preferencia por las lenguas oficiales (castellano y catalán) y conciencia de alcance a otros públicos a través del uso de etiquetas en idioma inglés. En el top 10 se observa que los equipamientos utilizan etiquetas generales comunes como: “gaudí”, “arquitectura” y “barcelona” (Tabla 24).

Del total de hashtags, los tres equipamientos publican en más de tres idiomas, castellano, catalán, inglés, principalmente y en chino, ruso y japonés de forma esporádica y sólo en el caso de CV (*Ilustración 43*). El más utilizado por CB y CM (*Ilustración 41 y 42*) es el hashtag propio mientras en el caso de CV es “gracia” que hace referencia a la ubicación del equipamiento en el Barrio de Gracia.

En los tres casos, los equipamientos tienen una selección repetitiva de etiquetas recurrentes, si bien exploran temáticas cercanas, no existe una variedad que se refiera a temas populares dentro de la red social, por otro lado reflejan una afinidad de comunicar a nivel local que el uso de hashtags en lengua catalana refleja. La visión general que ofrece el análisis de hashtags permite señalar que los equipamientos priorizan a públicos relacionados con el turismo en general con algunos indicadores de preferencia por el turismo cultural.

Como reflejo de la técnica de procesamiento semántico en las nubes de palabras (*Ilustración 39 a 41*), los hashtags con mayor volumen se refieren a temas asociados a Gaudí, arquitecta y modernismo. En este sentido el equipamiento que da más importancia al tema patrimonial en sus etiquetas es Casa Milà (*Ilustración 39*). Mientras llama la atención en caso de Casa Vicens que utiliza lenguas adicionales al inglés, castellano y Catalán en sus etiquetas (*Ilustración 41*), lo que indica la conciencia de alcanzar públicos diferentes a nivel de otras lenguas.

Por otro lado, por el uso del hashtag propio de cada equipamiento en los tres casos existe un aumento de uso de su etiqueta, esto permite conocer el grado de participación a nivel de generación de contenido que los distintos tipos de públicos realizan en Instagram. Para los casos analizados, Casa Milà – La Pedrera además de ser el equipamiento con mayor número de menciones es el equipamiento con mayor crecimiento en el periodo de tiempo estudiado, en contraste con Casa Vicens que tiene el menor número de menciones con su hashtag propuesto y un menor crecimiento en el periodo analizado.

En el caso de Casa Batlló, en comparación a los otros casos tiene un crecimiento intermedio. Esto puede atribuirse a la escritura del hashtag puesto que, existe el uso de la etiqueta “#CasaBatllo” que no respeta la ortografía original pero que comparte notoriedad con la etiqueta oficial.

Tabla 25 Evolución del volumen de uso del hashtag propio u oficial de cada equipamiento, marzo- septiembre 2019, elaboración propia.

EQUIPAMIENTO					
CB #CasaBatlló		CM #laPedrera		CV #casavicens	
Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
170,000	180,000	190,000	250,000	25,000	30,000

Conocer la notoriedad de los tres equipamientos con base en su hashtag otra manifestación del grado de compromiso que los usuarios tienen en relación a su visita, por ello que sea un aspecto clave al momento de su evaluación en la gestión de comunicación digital.

4.3. Etapa 3

4.3.1 Análisis de reputación en TripAdvisor

Durante el periodo de análisis los datos recabados revelaron que en caso de TripAdvisor cada uno de los equipamientos se mantuvo en una posición dentro de los treinta primeros lugares clasificados como opciones sugeridas a los visitantes, de un total de 1004 actividades sugeridas hasta el momento de cierre del registro de la investigación. Se observan dos fenómenos, (*Grafico 14*), por un lado, en el caso de Casa Batlló y Casa Milà – La Pedrera, su posición en el ranking no tienen cambios significativos, es decir, Casa Batlló tiene una fluctuación de una posición de lugar cinco al lugar seis, mientras que Casa Milà de la posición once a la posición ocho. Esto se debe a que su reputación a nivel de TripAdvisor es positiva y con volumen histórico de más de dos años, a medida que las valoraciones de los usuarios son positivas en su mayoría su posición se mantiene con mayor solidez a comentarios con evaluaciones menos positivas.

Por otro lado, el segundo fenómeno es el de Casa Vicens, en este caso su avance en el ranking es más notable, ya que pasa de la posición 30 a la posición 20 (*Gráfico 14*) durante el mismo periodo de la recolección de datos. Además de ser un avance positivo a nivel de reputación, indica una actividad importante de comentarios de los usuarios que perciben su visita como positiva, esto en relación a que es el equipamiento con la presencia más joven, lo posiciona como un equipamiento que a nivel de reputación digital evoluciona rápida y positivamente de cara al a las experiencias del público.



Gráfico 14 Comportamiento en el Ranking de 'Cosas que hacer' en TripAdvisor sobre un total de 1004 actividades sugeridas, incluidas en la categoría Sitios y Monumentos. Elaboración propia. 2019.

Como se observa en la *Ilustración 43* el equipamiento con la mejor posición es Casa Batlló, seguido de Casa Milà – La Pedrera y Casa Vicens. Cabe mencionar que esta lista la comparten con otros espacios de interés arquitectónico similares como: Basílica de la Sagrada Familia (no. 1), Palau de la Música Catalana (No. 2) o el Recinto Modernista de Sant Pau (No. 10).

Si bien las condiciones de privacidad y transparencia del algoritmo de TripAdvisor no son del todo claro acerca de la proporción de comentarios de los usuarios y de calidad /precio que se toma en cuenta para elaborar este ranking, esta información permite focalizar la visión que los posibles visitantes tienen de los lugares que pueden visitar. El lugar en el ranking permite al visitante, tener un marco de referencia respecto a la satisfacción de hacer una visita a estos equipamientos. En el caso de los tres

equipamientos analizados se observa que la imagen que, este ranking proporciona de ellos a los usuarios es positiva puesto que se encuentran entre los 30 primeros lugares sugeridos de forma consistente.

En cuanto a los comentarios de los visitantes o CGU (en todos los idiomas), denominación dada para este análisis, del total de 88, 716 comentarios de los usuarios, el equipamiento con mayor volumen de comentarios es Casa Batlló (55,215 comentarios), seguido de Casa Milà – La Pedrera (22,313 comentarios) y Casa Vicens (11,188 comentarios) (*Gráfico 15*).

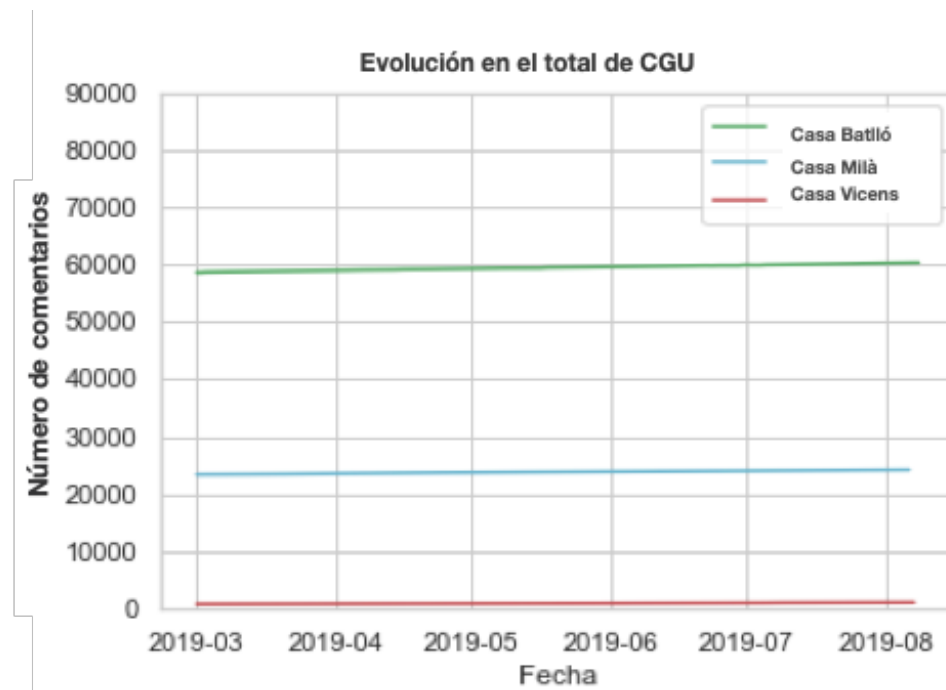


Gráfico 15 Evolución en el número total de comentarios por los tres equipamientos sobre un total de 88,716. Elaboración Propia, 2019.

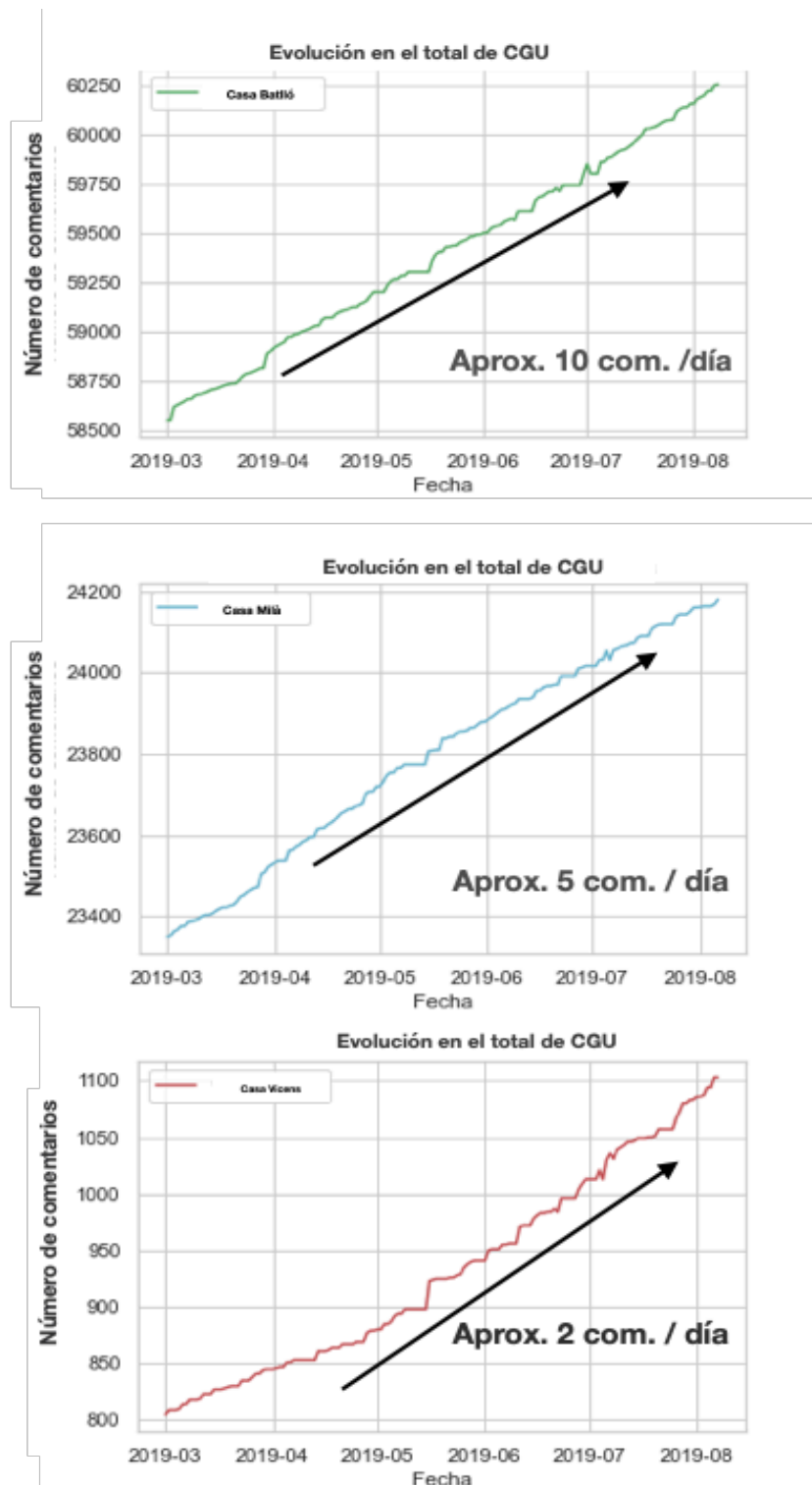


Gráfico 16 acercamiento a la evolución de comentarios por cas equipamiento. Elaboración propia, 2019.

Al hacer un acercamiento a la evolución de comentarios por equipamiento (Ilustración 45), se observa que los tres equipamientos muestran comportamientos similares en su curva de crecimiento, sin embargo, el ritmo aproximado del crecimiento de comentarios tiene una variación, Casa Batlló crece a un volumen aproximado de 10 comentarios por día, seguido de Casa Milà – La Pedrera de 5 comentarios por día y Casa Vicens de 2 comentarios por día. Esto además de mostrar la evolución de crecimiento en TripAdvisor, sugiere que existe mayor reactividad de los visitantes de Casa Batlló a compartir un comentario relativo a su experiencia de visita.

Esto contrastado con su proporción a su nota de percepción del mismo sitio (*Tabla 26*), es posible asociar estas dos variables para afirmar que la percepción de la experiencia en el caso de Casa Batlló es correlativa a su volumen de comentarios, así como ocurre en el resto de las casas. Por otro lado, la evaluación de los usuarios a la visita, como se observa en la Tabla 26. Tiene una evolución significativa sólo en el caso de Casa Vicens, que se mueve dos puntos porcentuales en la evaluación de excelente, bueno y normal, de acuerdo a la escala ofrecida por el sitio.

A nivel de reputación, el equipamiento con una evaluación de los usuarios más favorable es Casa Batlló, con una evaluación de excelente con 23% por encima de la media de 50%, en el caso de Casa Milà y Casa Vicens se observa un incremento en el porcentaje máximo de la evaluación (excelente), en el primer caso de un 7% y el segundo de un 2%. En contraste, la opinión negativa (Malo o Pésimo) no tiene cambio y en los tres equipamientos se mantienen con un máximo de 3% (*Tabla 26*), Mientras que existe una disminución en la percepción de la evaluación como ‘Normal’. Estos porcentajes sugieren la percepción positiva de los usuarios respecto a su experiencia, en los tres casos,

así como una mejora paulatina en relación a sus evaluaciones más altas dentro de la escala de TripAdvisor.

Tabla 26 Distribución de evaluación de los usuarios TripAdvisor. Elaboración propia 2019.

Equipamiento	Excelente		Muy Bueno		Normal		Malo		Pésimo	
	INI	FIN	INI	FIN	INI	FIN	INI	FIN	INI	FIN
Casa Batlló	73%	73%	20%	20%	5%	5%	1%	1%	1%	1%
Casa Milà – La Pedrera	53%	60%	29%	29%	9%	8%	2%	2%	1%	1%
Casa Vicens	62%	64%	29%	28%	7%	6%	1%	1%	1%	1%

En cuanto a la proporción de comentarios según el idioma, se encontró que los idiomas predominantes son el español, inglés, francés e italiano, en los tres equipamientos. El comportamiento concentra sus mayores porcentajes en el idioma español e inglés, en los tres equipamientos (*Ilustración 46*) en un rango de entre el 30% al 40%, para el idioma español y un 33% al 38% para el idioma inglés. La proporción en estos dos idiomas es muy cercana para los tres equipamientos, pues no supera el 1% ó 2%.

En el caso de los contenidos en español se observa que en los tres equipamientos hay una disminución en cuanto a las publicaciones en este idioma, contrastando con las de idioma inglés que tiene un incremento. Este comportamiento puede observarse con mayor claridad en el caso de Casa Vicens (rojo) cuya curva desciende para el idioma español en un 4% e incrementa 5% para el inglés.

En los dos equipamientos restantes esta tendencia ocurre en menor proporción, el porcentaje de comentarios en español decrece y en inglés incrementa, tanto en Casa Batlló como en Casa Milà. Este comportamiento sugiere dos posibilidades, que los usuarios cuya lengua vehicular es el español, están decidiendo comentar en una lengua distinta como puede ser en inglés o bien que los usuarios de lengua inglesa son más reactivos a realizar comentarios. Este comportamiento es un interesante fenómeno a profundizar de cara al mapa de públicos objetivos de cada equipamiento.

Español e inglés representan el mayor porcentaje para los tres casos analizados, en particular, Casa Milà – La Pedrera tiene los dos porcentajes más altos de comentarios en español e inglés. En tanto que Casa Batlló (verde) es el segundo equipamiento con mayor porcentaje de comentarios en español y el tercero en inglés. Mientras que Casa Vicens, tienen el porcentaje de comentarios más bajo en español y el segundo mayor en inglés.

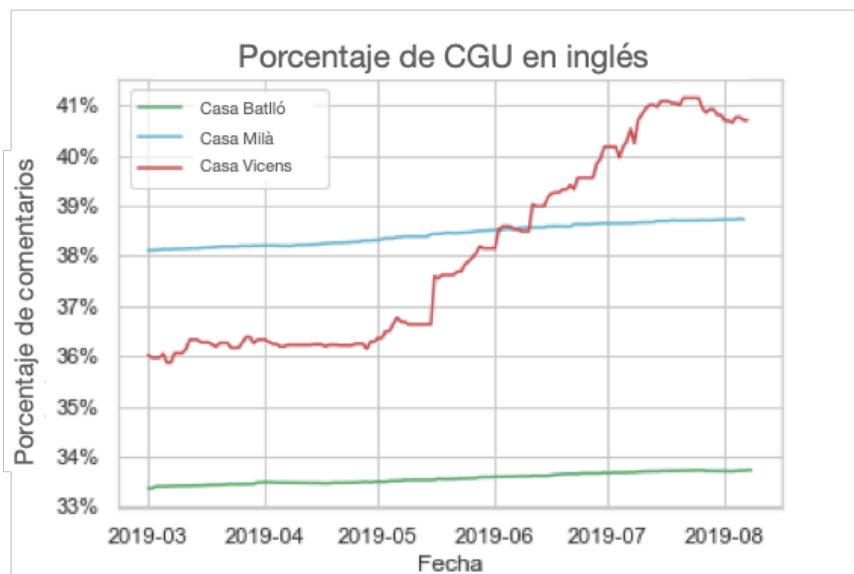
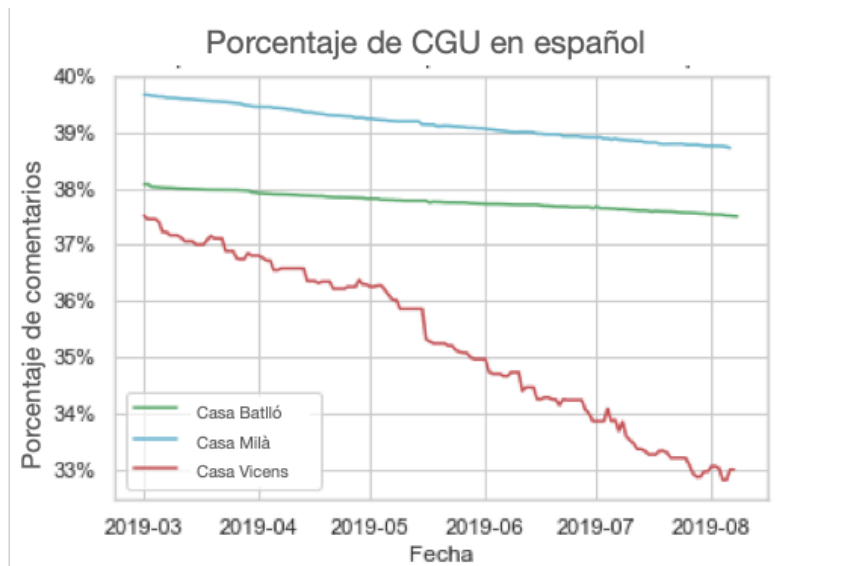


Gráfico 17 Comportamiento del porcentaje de CGU (comentarios) por idioma, español e inglés, TripAdvisor elaboración propia. 2019

En los casos de idiomas italiano (*Gráfico 17*) y francés (*Gráfico 18*), el porcentaje para ambas casas es de entre el 12% a 19% para italiano y 6% a 8% para el idioma francés. En el caso del idioma italiano, se observa que Casa Batlló presenta el porcentaje más alto (19%) de comentarios en esta lengua seguido de Casa Milà (14%) y Casa Vicens (12%). El comportamiento temporal de estas proporciones, como se observa sólo se comporta de manera descendente en el caso de Casa Vicens, mientras que para Casa Batlló y Casa Milà se mantienen.

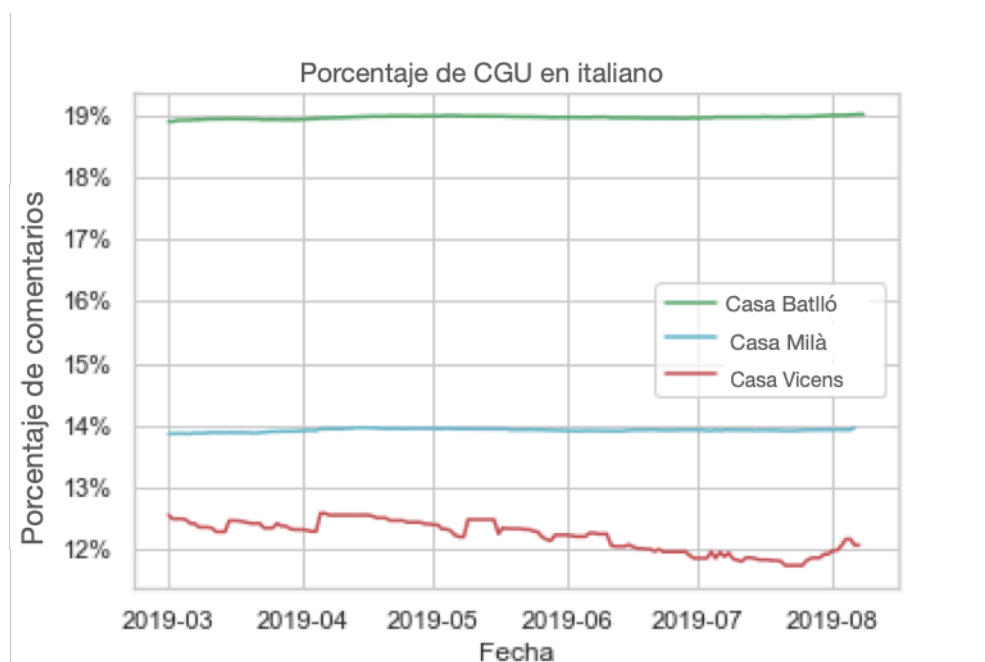


Gráfico 18 Comportamiento del porcentaje CGU (comentarios) en idioma italiano, TripAdvisor, elaboración propia. 2019

El porcentaje de comentarios para el idioma francés, como lo muestra la *Gráfico 19*, encontramos que Casa Batlló como para Casa Milà se mantienen constantes durante el periodo de análisis, no así, es el caso de Casa Vicens, que presenta variaciones notables a lo largo del tiempo analizado con una diferencia de 2% entre el inicio del estudio y el final del mismo. Esto quiere decir, que en el caso de Casa Vicens hubo un aumento del 2% de comentarios en lengua francesa durante el periodo del análisis, que en comparación con los otros equipamientos es significativo.

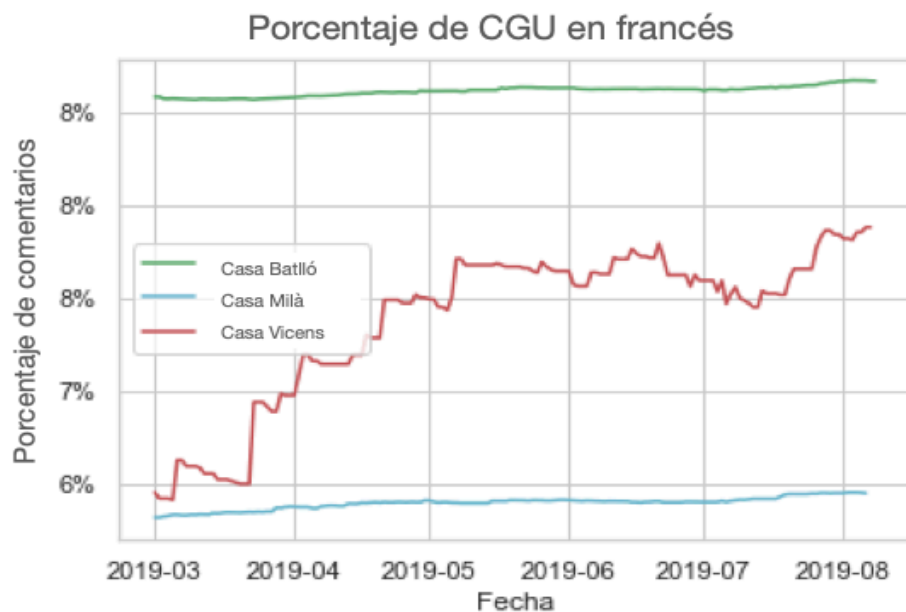


Gráfico 19 Comportamiento del porcentaje de CGU (comentarios) idioma francés, TripAdvisor, elaboración propia. 2019.

En conclusión, al análisis de distribución porcentual por idioma, se puede decir que Casa Batlló no sólo es la casa con mayor número total de comentarios, sino que, en relación a la distribución porcentual de sus comentarios, tienen una mayor variedad de visitantes en lenguas distintas al español y al inglés (*Gráfico 17*). Asimismo, se puede

observar su mayor proporción de comentarios en francés como en italiano. (*Gráfico 18 y 19*).

En cuanto al comportamiento de los comentarios en español e inglés, el incremento en el idioma inglés para los tres casos es un rasgo indicativo importante a nivel de comunicación y reputación puesto que genera preguntas respecto a optimizar la comunicación centrada en ese idioma y averiguar si es una manifestación asociada a la nacionalidad de los visitantes o a la lengua en la que deciden generar su comentario.

En tanto al ámbito reputacional, de forma global los tres equipamientos mantienen una percepción positiva dentro del criterio de sus públicos. En el caso de Casa Vicens, al ser el equipamiento más joven, con menor cantidad de comentarios, es el que se encuentra en una situación más delicada, puesto que esta contrayendo su reputación a nivel de visitantes y la curva de sus comentarios es susceptible a cambios. Mientras que en el caso de Casa Batlló y Casa Milà – La Pedrera, se observa una reputación sólida, por el volumen de comentarios en relación a la calificación que le otorgan los usuarios y su posición dentro de las actividades que hacer en TripAdvisor.

4.3.2 Análisis de Matriz ADL

Para tener una visión sintética del estado reputación a nivel de TripAdvisor, considerando las variables ranking, número de comentarios y tiempo de registro, se puede conocer la posición de cada equipamiento como se observa a continuación.

MATRIZ ADL

TripAdvisor

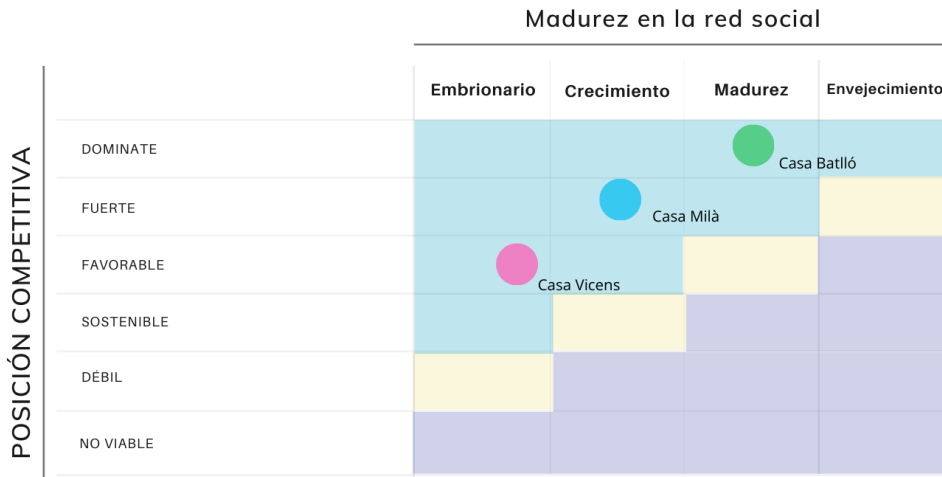


Ilustración 42 Matriz relación a las variables de reputación en TripAdvisor, elaboración propia, 2019.

La matriz (*Ilustración 42*), representa la posición de cada equipamiento en relación a la imagen que tienen dentro de TripAdvisor, con base en los contenidos generados por los usuarios. De acuerdo con el volumen de comentarios, así como su posición en el ranking, Casa Batlló tienen la posición dominante, seguido de Casa Milà – La Pedrera con una posición fuerte y de Casa Vicens en la categoría de favorable. En suma, a nivel de CGU en TripAdvisor el equipamiento con la posición más favorecedora en relación a su madurez y su posición competitiva es Casa Batlló.

En suma para el caso conjunto de las tres partes del análisis se puede sintetizar que el Contenido Generado por el Usuario se traduce en seis distintos roles en las dinámicas que señala Simon (2010), entre redes sociales digitales y equipamientos culturales como se identifican en la siguiente ilustración:

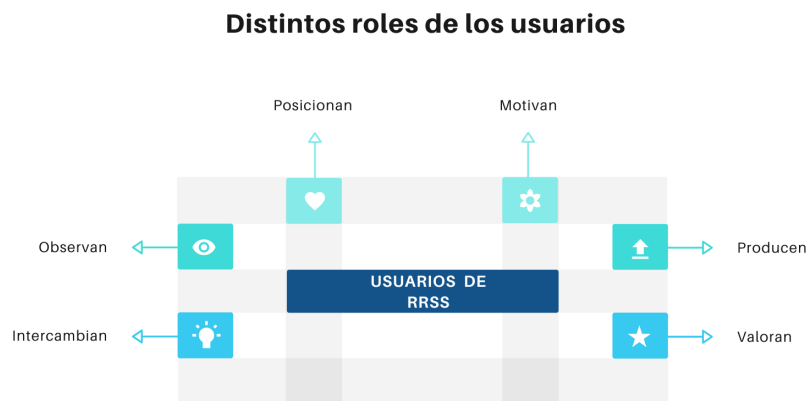


Ilustración 43 Rol de los usuarios en la difusión de equipamientos en rrss, elaboración propia con base en Simon (2010) y Scolari (2013)

Por otro lado los resultados ponen en evidencia el papel transformador y dinámico de los que tienen las cuentas oficiales en redes sociales para la reafirmación de marca a nivel de turismo cultural y como facilitadores del dialogo y la participación entre visitantes y equipamientos. Esto se ve reflejado tanto en la tendencia de comentarios en el caso de TripAdvisor como en la relevancia que tienen para los gestores los contenidos producidos por los visitantes en el caso de Instagram

4.4 Sumario del Capítulo

CAP.

El equipamiento con mayor presencia en distintas Redes Sociales a nivel general es Casa Batlló.

IV

La comunidad digital en la que todos los equipamientos tienen presencia a nivel general es Trip Advisor, seguida de Twitter, Instagram y Facebook.

A nivel interno, los planes de comunicación son anuales o bienales, los KPI's centrales son el engagement y las conversiones en publicaciones patrocinadas, su staff encargado no rebasa las 2 personas y el presupuesto destinado no supera el 15% del presupuesto en comunicación.

Sus contenidos están dedicados al mismo segmento por edad de 30-38 años, los temas prioritarios son fechas emblemáticas y de patrimonio, consideran como lenguas prioritarias el castellano y catalán y consideran con igualdad de importancia los contenidos propios y los generados por el usuario.

En cuanto al análisis y uso de datos consideran "buena" su capacidad técnica de análisis que se enfoca en la mejora de la experiencia del usuario y la toma de decisión a nivel estratégico.

En cuanto al análisis de eficiencia los contenidos de Casa Batlló son los que cuentan con mejor eficiencia seguido de Casa Mia y Casa Vicens.

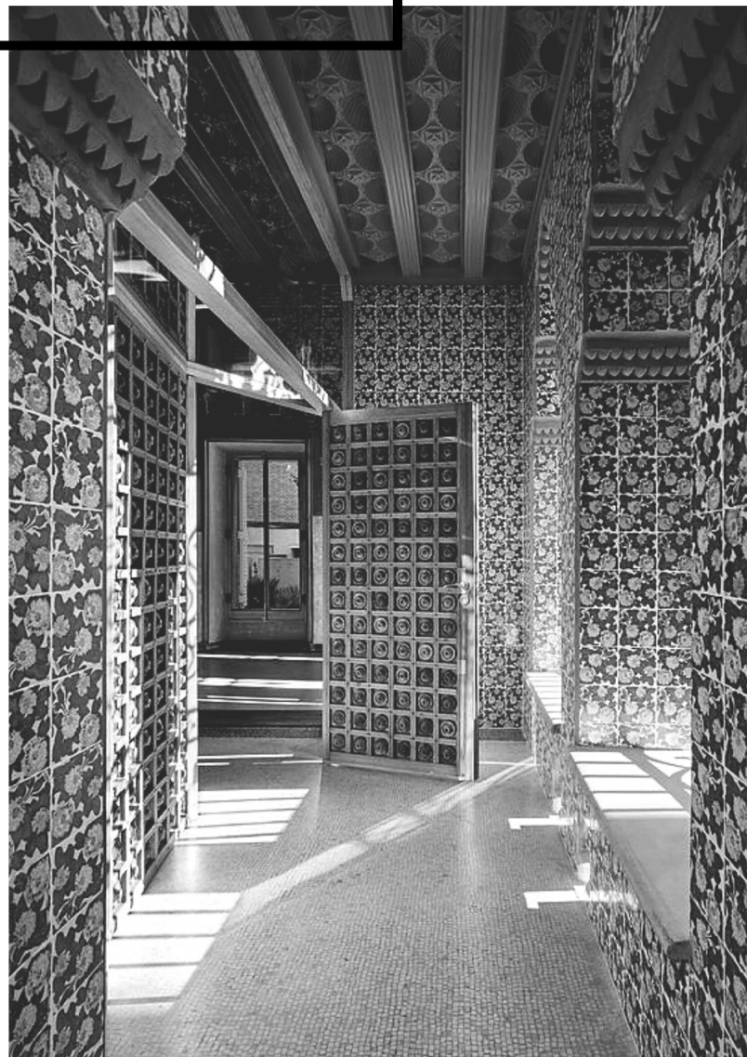
Los hashtags más utilizados por los equipamientos son los de temáticas asociadas a Gaudí y al turismo.

En cuanto a su presencia en TripAdvisor el 60% a 73% de los usuarios los evalúan como una experiencia excelente y en los tres casos el 1% como pésima.

El equipamiento con más comentarios promedio por día es Casa Batlló (10 por día) mientras que el de menor es Casa Vicens (2 por día).

Hay una tendencia a la disminución de comentarios en lengua castellana y un incremento en otras lenguas especialmente en inglés.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES



5.1 Resultados Clave

Los resultados clave de la investigación se despliegan en tres áreas transversales a la comunicación estratégica: la planeación de las acciones de comunicación, la ejecución de las acciones y el impacto de las mismas.

Los resultados destacables de la investigación son los siguientes:

-La presencia a nivel general de los equipamientos indica que los tres equipamientos tienen una presencia superior en Redes Sociales respecto a los doce equipamientos del mismo sector, sin embargo, el número de seguidores y el ritmo de sus publicaciones revelan que existe una producción desigual en la generación de contenidos de todas las redes en las que cuentan con perfil oficial, concentrando sus esfuerzos en Instagram.

-La presencia de los tres equipamientos en ocho redes evaluadas es equiparable con la Basílica de Sagrada Familia que cuenta con perfil oficial en ocho de las ocho redes evaluadas. Lo que indica, que su nivel estratégico en cuanto a presencia es similar al del punto de interés arquitectónico más importante en Barcelona.

-Como se observa en el apartado 3.3, existe una notable diferencia a nivel de ranking de lugares que visitar y de comentarios generados por los usuarios entre los equipamientos con inscripción al Patrimonio Mundial UNESCO; aquellos únicamente son valorados como Patrimonio Arquitectónico de Catalunya, que se refleja en el *ranking* de TripAdvisor. Esto indica el valor agregado que significa la denominación Patrimonio Mundial UNESCO a nivel de Turismo Cultural y de reputación digital.

-A nivel de análisis interno, el personal en los tres casos es limitado para las tareas de generación y curaduría de contenido al tener con un máximo de dos personas encargadas de esta área. Además, en los casos de Casa Vicens y La Pedrera se recurre esporádicamente a servicios externos de comunicación. Esto abre la reflexión respecto a los pros y contras de contar con servicios externalizados o los integrados al organigrama en cuestión de comunicación eficaz de cada uno.

-Existe una diferencia en el perfil académico de los gestores de Redes Sociales. El perfil profesional general de los gestores de contenidos es de estudios en comunicación y marketing, sólo en un caso se encuentra que tienen conocimiento complementario de historia del arte y llama la atención que en ninguno de los tres casos se reconoce el nombre de curador de contenido.

-En cuanto al presupuesto se encontró que en dos casos se invierte del 1% al 10% del presupuesto destinado a comunicación mientras que en uno de los casos analizados (CB) se destina el 15%. Lo que indica que la comunicación digital en los casos de estudio ocupa un grado de relevancia distinto a nivel estratégico en cada equipamiento.

-En los tres casos analizados se encuentra que el CGU es de vital importancia a nivel interno. Este resultado se confirma con el análisis de gestión que revela no sólo su uso por las cuentas oficiales, sino que estos contenidos tienen un rendimiento óptimo.

-En los tres casos a nivel de estrategia interna se opta por la generación de contenido orgánico, sólo CV refiere hacer publicaciones pagadas de forma esporádica, lo que

reafirma la importancia del CGU, a nivel de presupuesto y de rendimiento de contenido.

-En cuanto a las temáticas, la difusión del patrimonio y la presencia como instituciones son los aspectos prioritarios desde la perspectiva interna, sin embargo, aspectos como el uso de hashtags refleja su prioridad por temáticas asociadas directamente con el turismo.

-A nivel de colaboraciones: los tres equipamientos las consideran como acciones muy importantes. Sin embargo, esto no se refleja en sus contenidos, lo que representa un área de oportunidad para los tres casos por ejemplo el diseño de colaboraciones *Influencers* especializadas, otras instituciones culturales y medios especializados en los temas de turismo cultural, arquitectura e historia del arte.

-Desde la perspectiva de la gestión interna de los equipamientos los idiomas prioritarios en la generación de contenidos son el catalán y castellano, seguido del francés e inglés. Este indicador sugiere hacer una revisión estratégica del alcance de cada idioma a nivel de producción de contenidos y alcance de los mismos a nivel global.

-En cuanto al análisis de datos personales, los tres equipamientos coinciden en que su staff cuenta con capacidades para el análisis de éstos y que su uso se destina a la toma de decisiones estratégicas, mejora de la experiencia del usuario, la predicción comercial y de tendencias. Este elemento es de suma importancia puesto que indica que los datos generados en las plataformas digitales contribuyen a otras áreas estratégicas.

-De la etapa dos del análisis los resultados más relevantes son que a nivel de gestión de contenidos, la casa con mejor evaluación es Casa Milà, es decir es el equipamiento que genera más publicaciones. Mientras que a nivel de rendimiento el equipamiento con mejor situación es Casa Batlló, es decir, este equipamiento tiene las mejores tazas en *engagement*, Presencia y Alcance en relación con el volumen de sus publicaciones.

-A nivel de eficiencia se encontró que, con base en el análisis de matriz ADL, la posición más favorable dominante madura respecto a su tiempo en la red social y posición competitiva es Casa Batlló, seguido de Casa Vicens y Casa Milà, con posición fuerte de inicio y fuerte en desarrollo respectivamente. Estos resultados permiten concluir que no siempre la gestión que más contenidos genera es la que tendrá mejor rendimiento a nivel de Redes Sociales.

-A nivel de públicos el equipamiento con mayores menciones en publicaciones hechas por los usuarios durante el periodo analizado fue Casa Milà con un crecimiento de 60,000 de menciones etiquetadas con su hashtag oficial.

-En cuanto a los comentarios en TripAdvisor, en los tres casos existe una percepción positiva calificada como “excelente por los usuarios, ésta rebasa en los tres casos el 50% de las evaluaciones.

-Existe una fértil oportunidad de ampliar la investigación en la dimensión lingüística de los perfiles en rrss de los equipamientos, sobre todo por la importancia que tienen

los idiomas extranjeros frente al uso de las lenguas oficiales en Barcelona (catalán castellano).

-Existe una tendencia decreciente de comentarios en castellano, por el contrario, se registró una tendencia de incremento en otras lenguas como inglés o francés. Lo que sugiere una revisión de creación de contenidos respecto al idioma de los usuarios.

-A nivel de reputación digital en esta red social, las matrices ADL revelaron que el equipamiento con una posición competitiva más favorable es Casa Batlló con base en el volumen total de evaluaciones, tiempo de existencia en la red, ranking de actividades sugerida y comentarios promedio por día.

5.2 Contribuciones originales

La investigación explora tres contribuciones principales en el ámbito de la comunicación digital de las organizaciones. La principal que se desarrolla desde las herramientas de análisis. Puesto que, el modelo aplicado para medir el aprovechamiento de recursos en Redes Sociales y la generación de contenido de cada uno de los equipamientos puede aplicarse a otras plataformas digitales en el campo específico de los equipamientos culturales.

Este modelo recurre a lo propuesto por Herreros (2013; Ramírez P. et Al. 2015) al describir los tres ejes rectores para que las instituciones culturales generen comunicación. Se refiere a “3 M”: Multicultural, Multilingüe y Multicanal y se enfoca facilitar el ejercicio comparativo entre equipamientos del ámbito cultural, con subcategorías específicas a la generación de contenidos y análisis de objetivos que en el

análisis interno los gestores revelaron como prioritarios. Por otro lado, sus categorías son flexibles y adaptables a distintas plataformas digitales, si bien se han adaptado al análisis de Instagram, en el caso específico de la investigación puedan adaptarse al análisis de otras redes tales como YouTube o Facebook.

La segunda aportación se relaciona justamente con una cuarta M *Multiformato* que surgió como necesidad en los ejes de 3M y que refiere a los distintos formatos disponibles por cada una de las Redes Sociales, que en los últimos años permiten la generación de distintos formatos como video, fotografía, transmisiones en vivo, entre otras. Esta cuarta categoría permite ampliar el análisis de las distintas formas de lenguaje en el ecosistema digital, entendiendo que cada uno tiene un distinto nivel de compromiso con los distintos públicos, como se comprobó en el estudio (ver *etapa 2*), mientras que la segunda categoría agregada: Multicreado, se refiere a la importancia del CGU en los contenidos publicados y da lugar a analizar como un pilar importante de la gestión de comunicación.

Al mismo tiempo la aplicación de análisis estratégico de Matrices ADL permite, en el caso de análisis de Redes Sociales, tener en cuenta la variante de etapa de ciclo de vida o nivel de madurez del perfil, este elemento favorece el análisis relativo a cada caso puesto que no sólo hace una fotografía del estado actual del perfil, sino que lo sitúa en una etapa de desarrollo a cada perfil lo que permite un análisis comparativo más preciso según la situación de cada perfil.

Y la tercera aportación se refiere a que, mediante la presente investigación se logra explorar el uso de Redes Sociales digitales específicamente en el campo de los equipamientos de valor arquitectónico e inscritos en el listado de Patrimonio Mundial UNESCO. Ya que como se expuso en el apartado 1.4, existe un amplio espacio espectro en las investigaciones de comunicación digital en el campo museístico, pero éstas se concentran en áreas específicas de museos de arte o ciencia, siendo las menos aquéllas que como ésta, exploran el patrimonio arquitectónico desde el turismo cultural y problematiza respecto a la naturaleza dual del patrimonio y el turismo a nivel de comunicación digital.

5.3 Riesgos prospectivos y futuras investigaciones

En relación al análisis realizado se distinguen cuatro pilares de riesgo fundamentales en gestión de comunicación digital. Primero, existe un riesgo a nivel operativo cuando hay un incumplimiento de los planes estratégicos que se plantean por escrito sin la revisión constante de los resultados de cada acción en periodos cortos de revisión que cumplan con los objetivos estratégicos.

Otro riesgo existe en confundir las estrategias de un plan de comunicación digital con las tendencias de marketing del momento, es decir, es imperativo comprender que las estrategias de comunicación digital no obedecen de forma absoluta y única a un plan de retorno en visitantes. Si bien, se puede hacer uso de estas tácticas para eventos puntuales, los canales digitales no son únicamente un mecanismo de marketing con objetivos de retorno de ventas. A largo plazo, son generadores de confianza del posible visitante gracias a las experiencias previas de los usuarios publicadas en las plataformas como

TripAdvisor o Instagram y una fuente de reputación de cara a todos sus públicos. En este sentido uno de los retos imperativos es el equilibrio entre el marketing del turismo cultural y la difusión de contenido de calidad que aporte a nivel conocimientos.

La correcta planificación de la comunicación digital puede derivar en una percepción positiva y buena imagen a nivel digital como un centro de ocio digno de ser visitado físicamente, mientras que su falta o descuido de planificación produce el efecto contrario. De ello que se pueda hablar de que los esfuerzos invertidos en los canales digitales tienen un beneficio a nivel de retorno además del beneficio a nivel de reputación y marca. En este sentido una de las aristas menos exploradas es el valor de largo y mediano plazo de los contenidos dirigidos a visitantes únicamente digitales, un frente no puede descuidarse.

Como tercer riesgo se puede mencionar, la falta de claridad en el discurso global de la organización cultural. Esto se expresa en el descuido de los canales de la organización, en términos simples, abrir un perfil en las distintas Redes Sociales es la parte simple de tener una presencia, sin embargo, no tener un mantenimiento estratégico o a un profesional encargado y abogado a cada una de las ventanas digitales que se abren resulta en un desperdicio del recurso y de oportunidades a nivel marca. La pregunta clave antes de abrir un perfil tendría que ser: ¿Para qué queremos tener presencia en esta red y tenemos los recursos suficientes para hacerla llegar a sus objetivos o es necesario estar en todas las redes para los intereses estratégicos de la institución?

Por último, existe un riesgo latente en el a incremento desmesurado de visitantes y la relación que esto tiene con la viralización de publicaciones a través de Redes Sociales a nivel de turismo, la problemática a planear son los efectos negativos de las Redes Sociales en la conservación de los equipamientos y la confrontación que produce entre los objetivos de marketing y la conservación del patrimonio.

De la misma forma, los medios digitales y su alcance global tienen su contradicción en los posibles efectos de masificación y popularización de ciertos destinos, que únicamente contribuyen a que el patrimonio se entienda como un perfecto fondo frivolidado que atrae a las masas pero que desvirtúan su valor patrimonial en el destino. Este último riesgo, tiene gran potencial de ser problematizado para el desarrollo de futuras investigaciones que exploren el reto de los gestores de contenido frente a la posible frivolidación de un espacio patrimonial o museístico.

En cuanto a los horizontes de las futuras investigaciones, tanto el contexto comunicacional como el académico, pueden plantearse el papel dual de los estudios en turismo cultural y patrimonio, ayudados de los STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*), sobre todo para plantear nuevas fórmulas y esquemas para comprender a los nuevos públicos, su impacto y relación con los equipamientos culturales en el panorama global, ya sea a nivel de plataformas digitales o a nivel de experiencia en la visita.

5.4 Conclusiones

Con base en los objetivos planteados al inicio de la investigación se ha podido concluir que los tres equipamientos gestionan su comunicación dependiendo de sus recursos humanos y financieros, presentando puntos comunes como los planteados por Herreros (2013) respecto a la realidad digital, es decir, en los tres casos su comunicación digital responde a las características planteadas por este autor, Multicultural, Multicanal. Y como se ha propuesto a lo largo de la investigación, agregar una cuarta característica Multicreado, es decir, sus estrategias aprovechan la multivocidad de los canales digitales para compartir contenidos generados por los usuarios en favor de la comunicación del equipamiento.

Esto último, como se muestra en el análisis de aprovechamiento de recursos, los de distintos formatos disponibles por las plataformas son un instrumento para dinamizar la comunicación y crear dinámicas de interacción con los usuarios. Este comportamiento es un ejemplo de los cambios de paradigma planeados por Orihuela (2003) y Scolari (2008), al mencionar el cambio de monomedia a multimedia, como se observó en el análisis aplicado a Instagram, diferentes formatos y lenguajes (texto escrito, fotografía, audio, video, gif) confluyen en un mismo espacio comunicacional.

Por otro lado, se puede concluir que los tres equipamientos tienen claro que la gestión de su comunicación está centrada en tres grandes líneas: los contenidos de difusión del equipamiento como patrimonio, como ventana para los contenidos generados por los usuarios después de la experiencia de la visita física y como espacios promocionales dirigidos al turismo cultural.

Llama la atención que para los tres equipamientos analizados, las acciones en Redes Sociales son un pilar fundamental de su comunicación, pero existe una inversión de personal y presupuesto mínimo, lo que sugiere que a nivel de planteamiento estratégico se sabe de su importancia, pero a nivel ejecutivo los recursos distan de un papel protagónico.

En contraste, se encontró que el contenido creado por el usuario tiene a nivel de gestión y planeación, un papel importante, siendo contenidos que favorecen procesos creativos y de asimilación de la experiencia centrados en la vista física. En este punto cabe reflexionar ¿hasta qué punto se corre el peligro de banalizar la cultura y el patrimonio arquitectónico con un exceso de contenidos creados por los usuarios por el hecho de utilizar al equipamiento únicamente como un paisaje fotográfico? y en ¿Cómo evoluciona la producción de contenido generado por el usuario de cara al turismo cultural y los equipamientos culturales?

Con base en los resultados y en los planteamientos conceptuales de la comunicación hipermedia se puede agregar que los usuarios a nivel turístico, consumen las narrativas individuales de otros viajeros gracias a los CGU que son compartidos por las cuentas oficiales.

Para el caso particular de los equipamientos que gestionan bienes culturales o patrimoniales, es muy importante tener en cuenta las dos perspectivas desde las relaciones públicas: como sujetos que interactúan, buscan y permiten el reconocimiento de la organización como marca; y la perspectiva de la museología que los plantea como contribuidores jueces y observadores que interactúan con una institución democrática

(Simon: 2010), sólo teniendo en cuenta estas dos perspectivas se puede lograr un equilibrio entre la esfera del patrimonio cultural y la del turismo global de cara a todos sus públicos y Stakeholders.

Otro hallazgo importante es que en los tres casos el personal encargado a la gestión de redes tiene una formación entre la comunicación y la historia del arte, un aspecto muy importante considerando la dualidad de los contenidos y la naturaleza de la institución. Sin embargo, la figura de curador de contenidos no se encuentra posicionada como el título de estos gestores. La importancia del término curador de contenidos no se trata únicamente de un título, como se planteo en el apartado referente a este término, Stine Lomborg (2011) sugiere que, en ciertos canales virtuales, la producción de contenido se desinstitucionaliza y desprofesionaliza así que enmarcar la labor de estos profesionales permitiría dignificar su labor y su importancia particular como lo afirma Dolores Reig un intermediario crítico del conocimiento.

El análisis de rendimiento y de KPI's reveló que los equipamientos invierten esfuerzos constantes, sin ser los que más contenidos producen, ni los que mejor rendimiento tienen, esto es uno de los hallazgos destacables. Por una parte, revela la importancia del análisis de datos al servicio de la comunicación para optimizar el éxito de los contenidos. Y por otra parte, revela que el volumen de actividad no garantiza el mejor nivel de reactividad por parte de los usuarios y que es fundamental.

Esto lleva a señalar que, si bien las colaboraciones con los denominados *Influencers* pueden resultar en acciones favorables para la organización a nivel de presencia y amplificación, este tipo de colaboraciones deben estar debidamente cuidadas respecto a la selección y al planteamiento claro de, en qué consistirán, puesto que en ellas también recae la marca y reputación del equipamiento. Si bien las colaboraciones con *Influencers* pueden incrementar la comunidad, lo importante en términos de la organización no es el volumen, sino la calidad de esa comunidad.

Los datos generados en el análisis a TripAdvisor ponen en relieve la importancia nuevamente de la participación de los usuarios en su papel de visitantes para posicionar a nivel de reputación la visita física y de la denominada *inteligencia colectiva* de los usuarios (Xiang, et al., 2015). Estas plataformas de evaluación ayudan a la toma de decisión de los posibles visitantes. Por ello que los equipamientos deban plantearse como prioridad estimular el papel de contribuidores de sus visitantes. En cuanto al factor multilingüe de esta red los resultados del seguimiento revelan la tendencia de los usuarios en el idioma inglés, éste puede ser un factor determinante en la toma de decisión a nivel de contenidos.

En conjunto, se observó la forma en que los paradigmas de comunicación se han transformado (Orihuela:2003 Scolari: 2008), las audiencias ahora con usuarios activos que generan contenido, cuyas publicaciones no necesitan estar mediadas entre la organización y otros usuarios. La periodicidad de los contenidos se ha convertido en un concepto no tan relevante frente al tiempo real y los contenidos diarios. Al mismo tiempo, la abundancia de contenidos se desarrolla por múltiples plataformas, por ejemplo, la abundancia de contenido en TripAdvisor a la par de Instagram, marcando en el entorno digital material para el reforzamiento de los equipamientos como marca.

Finalmente se puede afirmar con este análisis corolario que se han logrado los objetivos de la planteados en la investigación y que el diseño de la herramienta es susceptible para el análisis presente o futuro de otras plataformas como lo pueden ser YouTube o Twitter. Mientras que la pregunta de la investigación se responde, ya que los perfiles de rrs de los equipamientos tienen un papel de enlace con sus distintos públicos, tanto visitantes como una función social y como estimuladores para futuros visitantes mediante el CGU.

Asimismo con sus stakeholders a nivel de imagen al turismo cultural y comunicación institucional funcionan como espacios de dinamización de la comunicación y como espacios para reafirmar la reputación que facilita el sello de Patrimonio Mundial UNESCO.

5.5 Reflexiones

En la medida que, desde la dirección de las organizaciones se asimila el papel de las Redes Sociales y la importancia de generar contenidos de calidad se posibilita la generación de planes de comunicación con objetivos sensatos enfocados en los canales digitales. Otro factor ineludible es entender que, a diferencia de otras etapas de la comunicación, cuando se habla de comunicación digital podemos hablar que las acciones de comunicación son medibles, y por tanto pensar en los múltiples usos de estas mediciones de cara a la comunicación estratégica de la organización.

La organización cultural teniendo el conocimiento suficiente de sus objetivos en comunicación puede hacer acopio de los distintos datos obtenidos de las Redes Sociales de cara a sus decisiones estratégicas; como se reveló en esta investigación, donde las organizaciones afirmaron que los datos recabados les permiten mejorar la experiencia y diseñar estrategias. De esta forma el análisis de datos permite reconocer objetivamente y sin romanticismo el alcance de la organización a nivel de comunicación y diagnosticar los horizontes y oportunidades frente a un contexto que cambia continuamente.

En la misma tónica, estudiar los contenidos en rrss y su impacto en los equipamientos culturales invita a comprender el equilibrio que debiera existir entre su función de promoción turística; como un fenómeno de actividad rentable y difusión e interpretación de la cultura y el patrimonio, pues las dos vertientes desde la comunicación propician un bienestar en el desarrollo del turismo y el patrimonio.

Como se plantea en el plan de Turismo 2018-2022 de la Agencia Catalana de Turismo una de las tareas es detectar una falta de planificación turística integral, que ayude en la distribución de flujos por todo el territorio, en este aspecto cabe reflexionar respecto al papel de las plataformas oficiales de turismo cultural (incluidas las de los equipamientos) para contribuir a este flujo por todo el territorio catalán.

En el campo de los contenidos generados por los usuarios, considerándolos como actores de un proceso de comunicación entre la organización cultural y sus homólogos tienen la tendencia de activar seis dinámicas dentro de su producción de contenido. Como se hace patente en el estudio el usuario tiene el papel activo al: observar, intercambiar, posicionar, motivar, producir y valorar. Es decir, su papel de espectador a evolucionado.

En suma, la importancia de los usuarios como productores de contenido representa amplificador de su experiencia con la organización. En este aspecto se hace patente en el planteamiento del papel activo de los usuarios con el CGU, como se menciona en la hipótesis de la investigación.

En el caso específico de los equipamientos parte de la obra arquitectónica de Gaudí como patrimonio cultural, una de las aristas pendientes de análisis en materia de comunicación es la popularidad mediática sobre su relevancia patrimonial. Es decir, preguntarse ¿en qué medida la gestión de los equipamientos de las Redes Sociales sirve como perpetuadores de Gaudí como icono de una ciudad? y problematizar respecto a la difusión del patrimonio cultural de un territorio vs. La divulgación banal para lograr vistas.

Esta reflexión engendra dos preguntas clave en el ámbito de la comunicación, pero que afectan sus áreas vecinas: ¿En qué medida el posicionamiento de estos equipamientos en Redes Sociales e Internet nubla el conocimiento de toda la obra de Gaudí y Modernismo en zonas fuera del ojo turístico de Barcelona?, ¿Cómo se transforman las nuevas generaciones de públicos en relación con su interacción en Redes Sociales en el campo específico de la cultura? ¿Cuál es el papel de la tecnoética en relación al turismo cultural y su masificación? Esto, apoyado en la idea de que parte del desarrollo de buenas prácticas de promoción turística, promueven estrategias de comunicación, responsable.

En el estudio de medios digitales o nuevos medios o plataformas de comunicación existe un factor de migración de audiencia que pocas veces se señala en los estudios. Esto es un elemento de profunda importancia para el estudio en Redes Sociales y en todo lo

concerniente a comunicación digital puesto que, los usuarios cambian con una velocidad notable de red o plataforma.

Hasta hace no más de un lustro se realizaban estudios del uso e influencia de los blogs digitales, hasta hace no más de tres años se realizaban estudios de Facebook y Twitter. Mientras que en el año en el que se escribe este documento el foco de audiencia se encuentra en Instagram y en el último año de esta investigación ha surgido la red TikTok. Lo que abre una interesante beta respecto a analizar cómo funciona la migración digital de una red a otra y cómo a nivel estratégico se puede aprovechar esta migración.

Esto último sin duda, es un indicio de un comportamiento de los usuarios que a nivel de comunicación con las organizaciones impacta de manera importante el rumbo que tomarán en el futuro cercano y nos indica que estas transformaciones que esto sólo han comenzado.

Por otro lado, como se planteó en el apartado conceptual, existe una transformación constante en los públicos y por ende una modificación en sus hábitos de producción y consumo de plataformas digitales, por ello que sea vital para los estudios de Redes Sociales contemplar esta transformación constante y por lo tanto contextualizar respecto a las particularidades de cada generación o grupo etario estudiados según el caso de cada investigación. Capítulo aparte merecerán los estudios que fijen sus objetivos en la evolución de los usuarios y con particular énfasis en las nuevas generaciones como la denominada *Generación Z* y las venideras, cuyos hábitos de consumo y generación de contenido son distintos y con una fértil área de investigación a nivel técnico y social.

Como nota final, es imperativo subrayar el contexto en el cual se ha finalizado la presente investigación. En el contexto de la crisis sanitaria por pandemia por COVID-19, cabe reflexionar acerca de la importancia de múltiples herramientas digitales y cómo éstas se han convertido en artefactos indispensables en un contexto atípico de contingencia. En suma, pensar en la comunicación digital en este momento, invita a repensar los recursos indispensables para la comunicación del patrimonio y en el futuro digital de las instituciones encargadas de salvaguardar y difundir el patrimonio cultural en un contexto de adaptación permanente.

En el momento en que se escriben estas líneas, se es consciente de los numerosos cambios que la pandemia ha tenido en la creación y difusión de contenidos a nivel de Redes Sociales en todos los equipamientos e instituciones museísticas durante las restricciones sanitarias que han llevado a muchos recintos a cerrar sus instalaciones de forma temporal o bien restringir el número de visitantes y a la extinción momentánea del sector turístico. Lo que ha llevado a las instituciones a recurrir de forma urgente a alternativas digitales. Sin embargo, esta situación atípica además de ser un reto a nivel de gestión anticipa cambios en el comportamiento respecto al uso de Internet y Redes Sociales que merecerán ser analizados a profundidad en un futuro cercano, en este momento es difícil predecir con precisión sus efectos. Los ejemplos utilizados al largo de esta investigación referentes a este evento mundial solo son destellos de algunos impactos que merecen ser analizados por otra investigación exhaustivamente y reflejan la naturaleza viva del fenómeno inherente del Internet (Redes Sociales) como herramienta tecnológica y los fenómenos sociales.

5.6 Sumario del capítulo

Cap.

Los equipamientos considerados como punto de interés arquitectónico a nivel Catalunya tienen un fuerte potencial a nivel de comunicación en Redes Sociales siendo los mejor posicionados a nivel de ranking aquellos con inscripción UNESCO.

V

A nivel de gestión interna los planes de comunicación en los casos analizados contemplan de forma puntual las acciones en Redes Sociales como parte fundamental de sus estrategias de comunicación.

En cuanto a la asignación de presupuesto y recursos humanos para la gestión es, en los tres casos reducida y limitada.

El CGU así como los contenidos que incluyen herramientas de interacción además de estimular la relación de diálogo: usuarios-institución permiten conocer a los públicos para la toma de decisión.

A nivel de aprovechamiento de herramientas la comunicación de los casos de estudio encaja con las características propuestas por Herreros (2013). Así como ejemplifican los cambios de paradigmas señalados por Orihuela (2003) y Scolari (2008).

A nivel comparativo encontramos que la posición de dominancia la tiene Casa Batlló sobre los otros dos casos estudiados. Esta posición se debe a la relación multifactorial entre gestión, generación de contenido y tiempo de existencia del perfil oficial.

A nivel de reputación en TripAdvisor, el CGU los ubica como una experiencia excelente, sin embargo el volumen diario promedio de evaluaciones de los tres casos tiene un crecimiento desigual lo que indica públicos no tan reactivos para generar contenido y un volumen de visita distinto.

Las dos aportaciones centrales de la investigación son el modelo de análisis adaptable a múltiples Redes Sociales y la propuesta de una cuarta categoría a las propuestas por Herreros (2014).

El papel de los públicos así como su evolución en la generación de contenido son líneas clave para futuras investigaciones.

Las Redes Sociales se manifiestan como herramientas indispensables para la comunicación global de las organizaciones encargadas de gestionar el patrimonio y su doble papel en el turismo cultural.

REFERENCIAS



REFERENCIAS

- AGOSTINO, Deborah and Arnaboldi, M. (2018). Performance Measurement Systems in Public Service Networks. The What, Who, and How of Control Financial Accountability & Management, Vol. 34, Issue 2, pp. 103-116, disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/faam.12147>
- AL NUAIMI, E., Al Neyadi, H., Mohamed, N. *et al.* (2015). Applications of big data to smart cities. J Internet Serv Appl 6,5 disponible en <https://doi.org/10.1186/s13174-015-0041-5>.
- AMARAL, F., Tiago, T. and Tiago, F. (2014). User-generated content: tourists' profiles on TripAdvisor, International Journal of Strategic Innovative Marketing, Vol 1, Iss: 3.
- AMES, Michael (1992). Cannibal Tours and Glass Boxes: The Anthropology of Museums, Vancouver: UBC press.
- ANDERSON and J Jiang (2018). "Teens, Social Media & Technology 2018". Pew Research Center. [versión electrónica] disponible en: <https://www.pewresearch.org/internet/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>
- ANDERSON, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*,1(1), 5–17. disponible en <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- APPADURAI, A. (1996). Modernity at large: The cultural dimensions of globalization. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- APPADURAI, A. (1990). Technology and the reproduction of values in rural Western India. In *Dominating knowledge: Development, culture and resistance*, ed. F. Apffel-Marglin and S. Apffel-Marglin. Oxford: Clarendon Press.
- ARGENTI, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Madrid: LID editorial.
- ARIAS DACHARY, V.M. y Márquez Arocha, A. (2017). Evolución del marketing de influencers. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Sevilla, Sevilla. Disponible en <http://hdl.handle.net/11441/52708>
- ARTHUR D. Little. (1974). Inc. A System for Managing Diversity, Cambridge, MA.
- ARTHUR D. Little. (1979). Discovering the Fountain of Youth: An Approach to Corporate Growth and Development, San Francisco, CA.

- ARTHUR D. Little, (1980). Inc., A Management System for the 1980's, San Francisco, CA.
- ARTS Council. (2011). Digital Audiences Engagement Arts and Culture Online, disponible en <https://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-05-28-13-11-39-10-Digital-audiences-for-arts-and-culture-november2010.pdf>
- ATWOOD, L. Erwin, y MAJOR, A. M. (1991). "Applying situational communication theory to an international political problem: two studies", *Journalism Quarterly*, vol. LXVIII, nº 1/2, primavera-verano, pp. 200-210.
- ATWOOD, L. Erwin, y MAJOR, Ann Marie. (1991). "Applying situational communication theory to an international political problem: two studies", *Journalism Quarterly*, vol. LXVIII, nº 1/2, primavera-verano, pp. 200-210.
- AUGURE. (2015). Status y prácticas de las relaciones con los influencers en 2015: [Status and practices of relationships with influencers in 2015]. disponible en: <http://ipmark.com/wp-content/uploads/2015/06/Informe-de-las-relaciones-con-Influencers-2015-Augure.pdf>, consultado 19 marzo 2019.
- AXON L. (2018). Tendencias para el sector del turismo 2028, White Paper, disponible en: https://www.axonlatam.com/wp-content/uploads/2018/03/White_Paper.pdf, consultado 20 abril 2019.
- AYNSLEY M. (2016). The Complete Instagram Hashtag Guide for Business en Visual Media Alliance. Disponible en: <https://main.vma.bz/brand/the-complete-instagram-hashtag-guide-for-business>
- BADELL, J. (2013). "Museos en línea de Catalunya en la web 2.0 y en las Redes Sociales". *Ibersid*, núm. 7, pp. 81-90. <http://www.ibernid.eu/ojs/index.php/ibernid/article/view/4059/3750>
- BADELL, J.; Rovira, C. (2010). "Visibilidad de las sedes web de los museos de Catalunya". *Revista Española Científica*, núm. 33, págs. 531-552. [formato electrónico]. Disponible en <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/669/744> <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2010.4.754>
- BALLANTYNE, R.; UZZELL, D. (2011). Looking Back and Looking Forward: The Rise of the Visitor-centered Museum. *Curator: The Museum Journal*, v. 54, n. 1, p. 85 – 92.
- BALLART, J. y J. TRESSERAS J. (2001). *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona, Ariel.

- BALLART, X. (1992). *Cómo evaluar programas y servicios públicos: Aproximación sistémica y estudio de caso Madrid*, Ministerio de Administraciones Públicas.
- BARNETT, M., Jermier B. (2006). J., Lafferty, B. “Corporate Reputation: The deffinitional landscape”. *Corporate Reputation Review*, Vol 9, No.1, pp. 26-38.
- BARNETT, M., Jermier, J., Lafferty, B. (2006). “Corporate Reputation: The deffinitional landscape”. *Corporate Reputation Review*, Vol 9, No.1, pp. 26-38
- BARTHES, R. (1977). *Image, music, text*. Trans.S.Heath.NewYork,NY:Hill&Wan
- BARTHES, R. (1980). *La chombre claire. Note sur /a photographic*. Paidos Iberica, pp. 82
- BAUMAN, Zygmunt. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge : Polity [Modernidad líquida, Buenos Aires; Fondo de Cultura Económica, 2000]
- BERGER, P. D. (1972). Vertical Cooperative Advertising Ventures. *Journal of Marketing Research*, 9(3), 309–312.<https://doi.org/10.1177/002224377200900310>
- BERGER, Peter, L. y Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: First Anchor
- BERNAZZANI, S. (2018). *Micro-influencer Marketing: A Comprehensive Guide*. Retrieved July 11, 2018, from HubSpot Blog.: <https://blog.hubspot.com/marketing/micro-influencer-marketing>
- BIRD, S. E. (2011). “Are We All Prosumers Now? Convergence and Media Audience Practices”, en *Cultural Studies*, 25(4-5)
- BOHIGAS. (1985). *Oriol. Reconstrucción de Barcelona*. Madrid: Ediciones del MOPU, Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.
- BOOTH, N., & Matic, J. A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 184–191. doi:10.1108/13563281111156853
- BORJA, Jordi. (1995). *Barcelona. Un modelo de transformación urbana 1980-1995*, Quito: Programa de Gestión Urbana (PGU-LAC).
- BOYD, D. (2007). Why youth (heart) social network sites: The role of networked publics in teenage social life. In D. Buckingham (Ed.), *MacArthur Foundation Series on Digital Learning – Youth, Identity, and Digital Media Volume*, pp. 119-142. Cambridge, MA: MIT Press.

- BOYKO, A. (2012). ICTs in Museum Education. Policy Brief December 2011. UNESCO Institute for Information Technologies in Education. Disponible en: <http://iite.unesco.org/publications/3214715/>, consultada 30 marzo 2019
- BRODIE, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), pp. 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- BRUNCK, B. Howard Gardner and Katie Davis. (2014). The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World. *J Youth Adolescence* 43,1404–1407. Disponible en <https://doi.org/10.1007/s10964-014-0142-7>
- BULLOCK, L. (2018). How to evaluate and partner with social media influencers (online) Social Media Examiner. Retrieved September 10, en: <https://www.socialmediaexaminer.com/partner-social-media-influencers/>
- BURGESS, Jean & Green, Joshua. (2010). YouTube: Online Video and Participatory Culture. Polity.
- BUSSY, N. M. y EWING, M. T. (1997). “The stakeholder concept and public relations: tracking the parallel evolution of two literatures”. En: *Journal of Communication Management*, vol. 2, nº3, pp. 222-229.
- CALDEVILLA Domínguez, D., García García, E., & Barrientos Báez, A. (2019). La importancia del turismo cultural como medio de dignificación del turista y de la industria. *Mediaciones Sociales*, 18, 59-69. <https://doi.org/10.5209/meso.65117>
- CANCELO, M. y Almansa, A. (2013). Estrategias comunicativas en Redes Sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18, 423-435. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339
- CANCELO, M. y Almansa, A. (2013). Estrategias comunicativas en Redes Sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18, 423-435. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339
- CAPRIOTTI, Paul. (2009). Branding corporativo. Santiago de Chile: Colección de libros de empresas. ISBN: 978 956 7459 32 2 <http://brandingcorporativo.blogspot.com.es>

- CAPRIOTTI, P. (2010). Museum's communication in small- and medium-sized cities. *Corporate Communications : An International Journal*, 15(3), pp. 281-298. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011068131>
- CAPRIOTTI, P. (2013). Managing strategic Communication in Museums. The case of the Catalan museums. *Communication & Society/Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 3, pp. 98-116. Recuperat de http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=460
- CAPRIOTTI, P., Oliveira, A., & Zeler, I. (2019). La Investigación de los públicos en los modelos de la planificación estratégica de comunicación. *Sphera Publica*, 2(19), 21-35. Recuperado de <http://193.147.26.137/index.php/sphera-01/article/view/371>
- CARBONELL, E. (2005). En torno a los museos, hoy. *Revista Museos*, 1, 11-21.
- CARRERAS, C. (2009). «El público: el actor principal». En: C. Carreras (coord.). *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: metodologías y estudio de caso* (págs. 43-60). Barcelona: Colección Acción Cultura / EDIUOC.
- CASADO MOLINA, A., & Cuadrado Méndez, F. (2014). La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 12(1), 353-371. doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2014.6432>
- CASELLAS, Antònia. (2006). "Las limitaciones del <modelo Barcelona>. Una lectura desde Urban Regime Analysis". *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, no. 48, pp. 61-81. <<http://ddd.uab.cat/pub/dag/02121573n48p61.pdf>> [9 de noviembre de 2019]
- CASTELLANOS et al. (2012). ANALYZING SOCIAL MEDIA. Patent Application Publication, Pub. No.: US 2013/0263019 A1
- CASTELLS, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1 México: Siglo XXI.
- CASTELLS, M. (2001). Materiales para una teoría preliminar sobre la sociedad de redes. *Revista de Educación*, 1, 41-58.
- CASTELLS, Manuel. (2011). *Comunicación y Poder*, Madrid (España), Alianza Editorial.
- CAVAZZA, F. (2012). The Six Pillars Of Social Commerce, *Forbes digital*, disponible en: <https://www.forbes.com/sites/fredcavazza/2012/02/01/the-six-pillars-of-social-commerce/#4ee64b2a35b6>

- CELAYA, J. (2012). "Más allá del marketing de museos en las Redes Sociales" [en línea]. Dossier «Revolución de los museos». *Telos*, núm. 90, págs. 106-107. Disponible en <<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdfgenerator?Tipo=articuloTelos&idContenido=2012020111360001&idioma=es>>
- CELAYA, J. Viñarás, M. (2006). "*Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*" [en línea]. Madrid: Dosdoce.com / NV Asesores. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2019]. Disponible en <<http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201005/0000000028.pdf>>
- CERASI, M. (1990). El espacio colectivo de la ciudad, construcción del sistema público de la arquitectura de la ciudad moderna. Barcelona Oikos-TOU.
- CHAN-OLMSTED, S., Wolter, L.-C., y Wang, R. (2017). Toward a Multidimensional Framework of Media Engagement: Conceptualizing Consumer Experience and Connection with Media Content in a Digital Environment. Media Engagement Framework. Recuperado de <https://www.mediamanagement.eu/wp-content/uploads/Chan-Olmsted-Wolter-Wang-2017.-TowardaMultidimensional-Framework-of-Media-Engagement.pdf>
- CHARITONOS, Koula. (2011). Aprendizaje en museos a través de las Redes Sociales: (¿Cómo) pueden las interacciones en Twitter mejorar la experiencia de aprendizaje en museos? En: *Conferencia Doctoral de Aprendizaje, Medios y Tecnología*, 4/7/2011, Londres, Reino Unido. [formato digital] Disponible en: http://oro.open.ac.uk/33401/1/IoEpaper_charitonos_final_.pdf
- CHAU, C. (2010). YouTube as a participatory culture. *New Directions for Youth Development*, 2010: 65-74. doi:10.1002/yd.376
- CHOU, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of Millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2, 71-83.
- CHRISTAKIS, Na, Fowler JH. (2010). Social Network Sensors for Early Detection of Contagious Outbreaks. *PLoS ONE* 5(9): e12948. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0012948>
- CHRISTOPHER R. Berry, et al. (2005). "The divergence of human capital levels across cities", Harvard University, John F. Kennedy School of Government, reporte WP05-03 Disponible en:

- <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6337/424850PUB0ISBN101OFFICIAL0USE0ONLY1.txt?sequence=2&isAllowed=y>
- COMERCIO Y TURISMO ESPAÑA. (2019). Directrices de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030. Disponible en: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Paginas/Index.aspx>
- CORDÓN Benito, D., & GONZÁLEZ González, D. (2016). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado, museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. *Fonseca, Journal Of Communication*, 12(12), 149-165. doi:10.14201/fjc201612149165
- DAVENPORT, T.H. y Beck, J. C. (2002). La economía de la atención: El nuevo valor de los negocios. Barcelona, Paidós Ibérica.
- DE AGUILERA MOYANO, J., Baños González, J., y Ramírez Perdiguero, M. (2016). Consumer Engagement. Una revisión crítica. *Telos*, 109–122.
- DE ROJAS, C. y CAMARERO, C. (2008). —Visitors experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation center. *Tourism management* 29, pp. 525-537
- DEL RÍO, J.N. (2011). Museos y Redes Sociales, más allá de la promoción. *Redmarka*, revista digital de marketing aplicado, (7), pp. 111-123. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1263/redmarka7v3pp111_123.pdf (13-12-2012).
- DELEUZE, G. (1990). ¿Qué es un dispositivo? en Michel Foucault, filósofo, Gedisa, Barcelona.
- DÍAZ, L. (2017). Soy marca: quiero trabajar con influencers [I'm a brand: I want to work with influencers]. Barcelona: Profit.
- DÍAZ, Noci, J. (2001). “Conceptos y elementos del discurso digital” La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico. Servicio editorial de la Universidad del País Vasco. ISBN 84-8373-378-1.
- DILLON, B. (2016). Marketing Travel To Millennials: Is Social Media the Ticket? University of Minnesota School of Journalism and Mass Communication Professional MA in Strategic Communication Capstone.
- DIOLINDA Ramírez Gutiérrez; et al. (2014). El reto digital de los museos como entornos de experiencia turística. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*. 4,

- Disponibile en:
<https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/viewFile/1496/1037>
- DIRKS, S. y M. Keeling. (2009). “A vision of smarter cities: How cities can lead the way into a prosperous and sustainable future.” IBM Institute for Business Value. Junio 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/smarter-cities.html>
- DOWLING, G. (1986). “Managing your corporate images”, *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109-115.
- DOWLING, G. (1993). “Developing your Corporate Image into a Corporate Asset”, *Long Range Planning*, 26 (2), pp. 101-109.
- DOWLING, G. (1994): *Corporate Reputations*, Kogan Page, Londres.
- DOWLING, G. (2001): *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford.
- EBRU, Uzunoğlu y Sema Misci Kip. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *Int. J. Inf. Manag.* 34, 5 (October, 2014), pp. 592–602. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007>
- ELLIS, A. & Young, A. (1992). *Neuropsicología cognitiva humana*. Barcelona: Masson.
- EUROSTAT. (2020). Digital economy and society – enterprises. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_media_statistics_on_the_use_by_enterprises. Consultada 08/03/21
- EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR ECM. (2020). Annual Report. Disponible en: https://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM2020-. Consultada 20/08/21
- ENTMAN, ROBERT M. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), pp. 51-58.
- FALK, J. H. (2011). Travel and Learning: A Neglected Tourism Research Area. *Annals of Tourism Research*, v. 39, n. 2, 908
- FALK, J. H., & Dierking, L. D. (2013). *The museum experience revisited*. Walnut Creek, Calif: Left Coast Press, Inc.
- FALK, J. H.; DIERKING, L. D. (2013). The Physical context. En: *Museum Experience Revisited*. Left Coast Press.
- FALK, J. H.; STORKSDIECK, M. (2010). Science Learning in a Leisure Setting. *Journal of Research in Science Teaching*, v. 47, n. 2, pp. 194–212

- FALK, John & Storksdieck, Martin. (2005). Using the Contextual Model of Learning to understand visitor learning from a science center exhibition. *Science Education*. 89. 744 - 778. 10.1002/sce.20078.
- FARIAS BATTLE, P., Paniagua Rojano, F.J., Roses Campos, S. (2010). El perfil del Dircom. Presente y futuro. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, Universidad de La Laguna, Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/42Paniagua.pdf
- FERNÁNDEZ, Emelina & Villena Alarcón, Eduardo & Sosa Valcarcel, Aimiris. (2020). Funcionalidad turística de la gestión de la comunicación en Redes Sociales de museos de Málaga. *Doxa Comunicación*. 30. 1-22. 10.31921/doxacom.n30a16.
- FLORES VIVAR, J.M. (2009). “Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias de las Redes Sociales”. *Comunicar*, nº 33: pp. 73-81.
- FOMBRUN, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune*, Prentice Hall, Nueva York (USA).
- FONT G. Jaume y Sánchez A. D. (2014). “Aproximación a un modelo de turismo urbano de éxito: la Barcelona postolímpica”. En: López Palomeque, F. y Cànoves, G. (eds.). *Turismo y territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 63-176
- FOUCAULT, M. (1990). *Tecnologías del yo*, Paidós, Barcelona, pp. 45-94.
- FOURQUE, F. (1978). *Los equipamientos del poder, ciudades, territorios y equipamientos colectivos*. Barcelona, Ed. Gill.
- FRANCIS, D. (2015). Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013). *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press. 416 pp. ISBN: 978-1-61132-044-2
- FREBERG, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.11.001
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield (Maryland): Pitman.
- FREIRE, J. (2009). “Estrategias de comunicación digital en las instituciones culturales”. *mus-A, revista de los museos de Andalucía*, (11), 1pp. 16-119

- GALARZA, Fernández, E.; Villena Alarcón, E. y Sosa Valcarcel, A. (2020). Funcionalidad turística de la gestión de la comunicación en Redes Sociales de museos de Málaga. *Doxa Comunicación*, 30, pp. 309-330.
- GALE, Trace & Arsenault, Nancy. (2004). Defining tomorrow's tourism product: packaging experiences. 10.13140/RG.2.1.3264.2406.
- GARCÍA, A.& Guadalupe, G. (2009). Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de Redes Sociales. *Comunicación y hombre: revista interdisciplinaria de ciencias de la comunicación y humanidades*, ISSN 1885-365X, No. 5, 2009 (Ejemplar dedicado a: Nuevas tendencias en la comunicación social), pags. 41-51. 10.32466/eufv-cyh.2009.5.112.41-51.
- GARNER, A. GOLDBERG, J. (2017). Campañas de medios sociales de colaboración y colecciones especiales: un estudio de caso sobre #ColorOurCollections. *RBM: A Journal of Rare Books, Manuscripts, and Cultural Heritage*, [SI], v. 17, n.2 de abril 2017. ISSN 2150-668X. Disponible en: < <https://rbm.acrl.org/index.php/rbm/article/view/9663> >. Fecha de acceso: 07 de abril. 2019. doi: <https://doi.org/10.5860/rbm.17.2.9663>
- GÉRTRUDIX Barrio M, Borges Rey E & García García F. (2017). Redes Sociales y jóvenes en la era algorítmica, *Telos*, 107, pp. 62-70.
- GIDDENS, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley.
- GILLIN, P. (2009). *Los nuevos influyentes [The new influencers: A marketer's guide to the new social media]*. Madrid: LID
- GITELMAN, L. (2008). *Always Already New: Media, History, and the Data of Culture*, Cambridge, MIT Press.
- GLADYSHEVA, D, Verboom, J y Arora, PA. (2014). The Art Tube: estrategias, percepciones y resultados de los portales de video en línea de los museos. *Cultura y educación digital*, 6 (4), 393-408. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1765/77416>
- GOFFMAN, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- GOFFMAN, E. (1986). *Erving, Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Northeastern University Press, Boston, p. 10.

- GOLDENBERG, Jacob, Barak Libai, & Eitan M. (2001). Talk of the Network: A Complex Systems Look at the Underlying Process of Word-of-Mouth. *Marketing Letters*, 12 (3), pp. 211-223.
- GÓMEZ C, E, Meyer, E. (2012). Creation and Control in the Photographic Process: iPhones and the emerging fifth moment of photography. *Photographies* 5(2): pp. 203–221.
- GÓMEZ, S. (2012). “Museos españoles y Redes Sociales” [en línea]. Dossier «Revolución de los museos». *Telos*, núm. 90, págs. 79-86. [Fecha de consulta: 17 de octubre de 2018]. <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2012013116530001&idioma=es>
- GONZÁLEZ, Elena María & Álvarez, M^a Esther. (2014). La gestión turística del patrimonio arqueológico desde la educación: los estudios de turismo en la Universidad de La Laguna (Tenerife, Islas Canarias). *Actas del II Congreso Internacional Educación Patrimonial*. 1-14.
- GONZÁLEZ, J.C. (2010). La fotografía en las Redes Sociales. Disponible en: [Dialnet-LaFotografiaEnLasRedesSociales-4165988%20\(2\).pdf](#)
- GRETZEL, U., Fesenmaier, D. R., Lee, Y. J., **Tussyadiah**, I. (2010). *Narrating travel experiences: the role of new media*. In Richard Sharpley, Phillip Stone (Ed.), *Tourist Experience: Contemporary Perspectives (Advances in Tourism)*. London: Routledge. ISBN 9780415572781
- GRETZEL, Ulrike & Sigala, Marianna & Xiang, Zheng & Koo, Chulmo. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 25. 10.1007/s12525-015-0196-8.
- GRETZEL, Ulrike. (2011). Intelligent systems in tourism: A Social Science Perspective. *Annals of Tourism Research*. 38. 757–779. 10.1016/j.annals.2011.04.014.
- GRUNIG, J. E. (1990). Theory and practice of interactive media relations. En : *Public Relations Quarterly*, vol. 35, n°3, pp. 18-23.
- GRUNIG, J. E. (ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum, pp. 117-157.
- GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Wilson.
- GRUNIG, J. E. y REPPER, F. C. (1992). *Strategic management, publics and issues*.

- GRUNIG, James E. (1989). "Publics, audiences and market segments: segmentation principles for campaigns", en SALMON, Charles T. (ed.), *Information campaigns: balancing social values and social change*, Sage, Newbury Park (California), pp. 199-228
- GRUNIG, L. A. (1992). Strategic public relations constituences on a global scale. En: *Public relations review*, vol. 18, No. 2, pp. 127-136.
- GRUNIG, Larissa A. y GRUNIG, James E. (1991). Shape the public opinion process", en. (eds.), *Public Relations Research Annual*, vol. III, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 165-178.
- GUTIERREZ. D. et al. (2014). El Reto Digital De Los Museos Como Entornos De Experiencia Turística, En *Ritur - Revista Iberoamericana de Turismo*; v. 4 (2014): Dossiê Número 1 "Museus, Turismo e Sociedade"; 75-94
- HALBWACHS, M. (2002). Fragmentos de la memoria colectiva. *Athenea Digital*, 2, 4-11. - MARSOLEK, CHAD J. (2008). What antipriming reveals about priming. *Trends in Cognitive Sciences*, 12 (5), 176-181.
- HAMILTON, Peter K. (1992). "Grunig's situational theory: a replication, application, and extension", *Journal of Public Relations Research*, vol. IV, nº 3, 1992, pp. 123-149.
- HARCUP, C. y Nesbitt, M. (2006). "Attaining the Holy Grail: How to encourage wider engagement with museum collections through participation in new media projects", en J. Trant D. Bearman (eds.), *Museums and the Web 2006: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics, documento electrónico disponible en <http://www.archimuse.com/mw2006/papers/harcup/harcup.html>, consultado el 11 de noviembre de 2016.
- HARRIS, T. L. (1998). *Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books.
- HARRISON, R., (ed). (1994). *Manual of Heritage Management*. Oxford, Butterworth & Heinemann.
- HATTON, G. (2018). Micro Influencers vs Macro Influencers. (online). Retrieved July 11, 2018, from *Social Media Today*: <https://www.socialmediatoday.com/news/micro-influencers-vs-macro-influencers/516896/>

- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2002). *El Patrimonio Cultural: la memoria recuperada*. Madrid, Ed. Trea.
- HERNÁNDEZ-SERRANO, M., Renés-Arellano, P., Graham, G., & Greenhill, A. (2017). From prosumer to prodesigner: Participatory news consumption. [Del prosumidor al prodiseñador: el consumo participativo de noticias]. *Comunicar*, 50, pp. 77-88. <https://doi.org/10.3916/C50-2017-07>
- HERREROS, Chimo & Sebastián Lozano, Jorge. (2013). El patrimonio y la Gestión cultural en las Redes Sociales. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/265905346_El_patrimonio_y_la_Gestion_cultural_en_las_Red_Sociales
- HINE, Christine. (2004). *Etnografía virtual*. VOC, Barcelona. Etnografía Virtual. <https://moz.com/blog/social-authority>
- HOOTSUITE y We Are Social. (2019). Digital en España, 2019, disponible en: <https://wearesocial.com/es/digital-2019-espana>
- HOWE, Neil; Strauss, William. (2008). *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus* (2nd ed.). Great Falls: LifeCourse Associates. ISBN 9780971260610.
- IÑESTA, Fernández, N. & Sixto García, J. (2020). Redes Sociales, convergencia y narrativas transmedia en la promoción de las Islas Canarias. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 48, pp. 148-170. DOI: 10.12795/Ambitos.2020.i48.08
- ITO, M. (2009). *Hanging Out, Messing Around, and Geeking Out: Kids Living and Learning with New Media*. Estados Unidos. MIT.
- ITO, Mizuko et al. (2009). *Hanging Out, Messing Around, and Geeking Out: Kids Living and Learning with New Media*. Cambridge, MA: MIT Press.
- ITO, Mizuko, Daisuke Okabe, and Izumi Tsuji, eds. (2012). *Fandom Unbound: Otaku Culture in a Connected World*. New Haven, CT: Yale University Press
- ITO, Mizuko. (2009). *Engineering Play: A Cultural History of Children's Software*. Cambridge, MA: MIT Press.
- INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU). (2020). Measuring digital development: Facts and figures. Disponible en: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>, consultada 20/03/21

- JARQUE, F. (2011). Museos, Redes Sociales y comunicación: Olvida la tecnología, ¡se trata de personas!. Curso Redes Sociales y Museos: reputación y credibilidad online, Univ. Int.Andalucía. Museo Picasso (Málaga). Disponible en: <http://mediamusea.com/2012/02/29/rrssmuseos-videos/> (11-12-2012).
- JONAS & Urry, John & Axhausen, Kay. (2007). Networks and tourism: Mobile Social Life. *Annals of Tourism Research*. 34. 244-262. 10.1016/j.annals.2006.08.002.
- JOY, A., & Sherry, J. E. (2003). Speaking of art as embodied imagination: A multisensory approach to understanding aesthetic experience. *Journal of Consumer Research*, 30, 259-282. DOI:10.1086/376802
- KAPLAN, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp.59–68.
- KAPLAN, A. M., & Haenlein, M. (2011). The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54(2), 105–113.
- KATZ, E. (1959). Mass Communications Research and the Study of Popular Culture: An Editorial Note on a Possible Future for This Journal. *Studies in Public Communication*, 2, 1-6. Retrieved from http://repository.upenn.edu/asc_papers/165
- KATZ, E. y Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence, the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Nueva Jersey, EE.UU.: Transaction Publishers.GoogleBook: http://books.google.com.mx/books/about/Personal_Influence_the_Part_Played_by_Pe.html?id=rElW8D0D8gYC&redir_esc=y
- KEEGAN, Brendan & Rowley, Jennifer. (2017). Evaluation and decision-making in social media marketing. *Management Decision*. 55. 15-31. 10.1108/MD-10-2015-0450.
- KELLY, L. (1998). Separate or Inseparable? -Marketing and Visitor Studies, trabajo pre-sentado en la 19th Asamblea General del icom, Melbourne, documento electrónico disponible en <<http://amol.org.au/evrsig/pdf/mprpap.pdf>>, consultado el 12 de abril de 2017
- KHAMIS, S., Ang, L., & Welling, R. (2016). Self-branding, “micro-celebrity” and the rise of Social Media Influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191–208. doi:10.1080/19392397.2016.1218292

- KIETZMANN, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). ¿Social media? get serious! understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251.
- KLEIN, N. (2000). *No logo, el poder de las marcas*, tr. Alejandro Jockl, Paidós Ibérica, Barcelona, 2001, 559 pp. [Título original: *No Logo*, Ed. Alfred A. Knopf, Division of Random House of Canada Limited, Toronto, Paidós.
- KOFOED, J., & Larsen, M. C. (2016). A snap of intimacy: Photo-sharing practices among young people on social media. *First Monday*, 21(11). <https://doi.org/10.5210/fm.v21i11.6905>
- KOTTAK, Conrad. (2002). *Antropología Cultural*. Madrid: Mc Graw Hill.
- KRASSIMIRA Antonova Paskaleva. (2009). "Enabling the smart city: The progress of e-city governance in Europe", 'International Journal of Innovation and Regional Development' (volume 1, No. 4): pp. 405–422.86
- LABRECQUE, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: Processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>.
- LAMAS, Carlos. (2010). Los medios interactivos y su publicidad. La medición de audiencias. En: Telos, cuadernos de comunicación e innovación, nº 82. Disponible en: <http://bit.ly/UMuTrP> [Fecha de consulta 19/01/2013].
- LANDOW P. Landow, Paul Delay. (1991). «Hypertext, Hypermedia and Literary studies: the State of the Art». *Hypermedia and Literary Studies*. Massachusetts Institute of Technology. ISBN 0-262-04119-7.
- LANDOWSKI, E. (2003). “Con”. En: SyC Revista de análisis de discurso y semiótica, No. 4. Buenos Aires: Instituto de Literatura Latinoamericana.
- LASO, A., S. (2012). Promoción 2.0 en los Museos de Arte Contemporáneo españoles. // Cuadernos de Gestión de Información p56-p68. ISSN 2253-8429
- LEAL, J. y QUERIJ. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural.*, Material No. 44, Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Pag. 335, documento disponible en: <https://www.observatorioatalaya.es/manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural/>
- LEVINSON, P. (2012). *New new media*. Nueva York: Pinguin.
- LISTER, M. (2013). *The photographic image in digital culture*. London: Routledge.

- LISTER, M. (Comp.). (1997). La imagen fotográfica en la cultura digital. Barcelona: Paidós.
- LITVIN, S.W., R.E. Goldsmith, and Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), pp. 458-468
- LLONTOP Diez, C. (2017). La relación entre gestión y turismo, basada en la experiencia del visitante. *Turismo Y Patrimonio*, (11), 77-93. Recuperado a partir de <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/98>
- LLORET Romero, N. (2011). ROI. Measuring the social media return on investment in a library. *Bottom Line: The Managing Library Finances*, vol. 24(2).
- LOMBORG, S. (2011). Social media as communicative genres. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 27(51), 17 p. <https://doi.org/10.7146/mediekultur.v27i51.4012>
- LÓPEZ PALOMEQUE, F. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents D'Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 483-506. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/dag.296>
- LÓPEZ, X., Margapoti I., Maragliano R. & Bove G. (2010). The presence of Web 2.0 tools on museum websites: a comparative study between England, France, Spain, Italy, and the USA, *Museum Management and Curatorship*, 25:2, 235-249, DOI: 10.1080/09647771003737356
- LOSADA-DÍAZ, J. C., Capriotti, P. (2015). "La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas" [en línea]. vol. 3, núm. 18, págs. 889-904. [Fecha de consulta: 13 de marzo de 2017]. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11>
- LYONS, Cara C. (2011). "A social networking space: a study on the productivity of Twitter in museum practice.". *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 870. <https://doi.org/10.18297/etd/870>
- LYONS, Cara C. (2011). "A social networking space: a study on the productivity of Twitter in museum practice.". *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 870. <https://doi.org/10.18297/etd/870>
- MADROÑERO, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>

- MAJOR, Ann Marie, (1993). "Environmental concern and situational communication theory: implications for communicating with environmental publics", *Journal of Public Relations Research*, vol. V, No.º 4, pp. 251-268.
- MAJOR, Ann Marie, (1998). "The utility of situational theory of publics for assessing public response to a disaster prediction", *Public Relations Review*, vol. XXIV, nº 4, invierno 1998, pp. 489-508.
- MANNHEIM, K. (1928). "El problema de las generaciones", *revista española de Investigaciones Sociológicas*. V, n 62, 1993.
- MARCELINO, M., G. (2015). "Migración de los jóvenes españoles en Redes Sociales, de Tuenti a Facebook y de Facebook a Instagram. La segunda migración". *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 13(2), 48-72. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.821>
- MARTÍNEZ-ROLÁN, O Tymoshchuka, T Piñero-Otero, D Renó (2019). "Instagram as a network of promotion and hypermediation of rural tourism: the case of Aldeias Históricas". *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1610-1632. <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1401/84en.html> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1401
- MARTÍNEZ, Ricard. (2015). "Protección de datos y desarrollo tecnológico en un mundo global", en LOPD y Seguridad, <http://lopdyseguridad.es/proteccion-de-datos-y-desarrollo-tecnologico-enun-mundo-global/> y Martínez Ricard (2015): «¿Es posible otra gestión de la privacidad?», en LOPD y Seguridad, <http://lopdyseguridad.es/es-posible-otra-gestion-de-la-privacidad/>, disponible el 21/05/2017
- MARTÍNEZ, Ricard. (2015). "Ética Ética y privacidad de los datos", en MonoGráfico sobre Big Data de la Revista FRA nº14 (diciembre 2015), págs. 86-91. Martínez Ricard (2015). "Protección de datos y desarrollo tecnológico en un mundo global", en LOPD y Seguridad,
- MARTÍNEZ, Yáñez C. (2008). Patrimonialización del territorio y territorialización del patrimonio. "*Cuadernos De Arte De La Universidad De Granada*,"39, 251-266. Recuperado a partir de <http://revistaseug.ugr.es/index.php/caug/article/view/300>
- MARTÍNEZ, Yáñez C. (2015). Los nuevos planteamientos de la gestión del patrimonio cultural en el ámbito urbano: planes estratégicos y distritos culturales.

- Erph_ Revista electrónica De Patrimonio Histórico*, 96-120. Recuperado a partir de <https://revistaseug.ugr.es/index.php/erph/article/view/18187>
- MARWICK, A.E. (2015). Instafame: Luxury Selfies in the Attention Economy. *Public Culture*, 27, pp. 137-160.
- MASON, R. & de la Torre, M. (2001). Heritage Conservation and Values in Globalizing Societies. Recuperado de <http://www.minervapartners.org/html/consvalues.pdf>.
- MASSONI, S. (2011). Comunicación Estratégica: Comunicación Para La Innovación. [Puebla de Zaragoza, México: Benemérita Universidad Autónoma de México; Rosario, Santa Fe, Argentina: Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad Nacional de Rosario: Homo Sapiens Ediciones] [Web.] Retrieved from the Library of Congress, <https://lcn.loc.gov/2012377081>
- MATEO, S. (2019). El uso del museo como agencia de relaciones públicas de las empresas patrocinadoras: el papel de los medios de comunicación. *Communication & Society*, 32(3), <http://dx.doi.org/10.15581/003.32.3.51-66>
- MATEOS, S. (2012). Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales, Ed. Trea 2012, p.128
- MAZO DEL CASTILLO, J. M. (1994). Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas. Barcelona: Ariel Comunicación.
- MC LUHAN, Parker. (2008). Le musée non linéaire, [1969], tr, fr., Lyon, Aléas Social Media Analytics as a Business Intelligence Practice: Current Landscape & Future Prospects
- MCKERCHER, B. y H. DU CROS (2002) : Cultural Tourism. The partnership between Tourism and Cultural Heritage Management Binghamton, N.Y., The Haworth Hospitality Press
- MCMANUS, P. M. (1996). "Museum and visitor studies today", *Visitor Studies*, 8 (1), pp. 1-12.
- MEJIA, LL. (2018). Indicadores De Redes Sociales: Principales Kpis Y Métricas De Social Media disponible en: <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/kpis-de-redes-sociales-guia-con-principales-metricas-e-indicadores-de-social-media/>, consultada mayo 16 2020

- MERCEDES, G. V. (2015). “Migración de los jóvenes españoles en Redes Sociales, de Tuenti a Facebook y de Facebook a Instagram. La segunda migración”, *Icono 14*, volumen (13), pp. 48-72. doi: 10.7195/ri14.v13i2.821
- MIGUÉNS, J & Baggio, R. & Costa, Carlos. (2008). Social media and Tourism Destinations: TripAdvisor Case Study.
- MÍGUEZ-GONZÁLEZ, María. (2011). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria, ISSN 1137-1102, No.. 23, 2007.
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2019). Anuario de Estadísticas Culturales 2019. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE (ed). (2014). *Directorio de Museos y Colecciones de España*. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.do>.
- MINTILLET, P. (2011). “Équipements, Urbanisme et aménagement au fil de l’histoire”. En Les Cahiers de l’AU idf No. 157, París.
- MIRZOEFF, N. (2002). *The visual culture reader* (2nd ed.). London; New York: Routledge.
- MIRZOEFF, N. (2013). *The visual culture reader* /London; Routledge.
- MITCHELL, R. (1998). Learning through play and pleasure travel: Using play literature to enhance research into touristic learning. *Current Issues in Tourism*, v. 1, n. 2, p. 176–188.
- MOFFITT, M. (1992). “Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a Public”, *Public Relations Review*, 18, pp. 17-29.
- MONREAL GONZÁLEZ, P. (2002). “El turismo como industria cultural. Hacia una nueva estrategia de desarrollo turístico en América Latina y el Caribe”. Documento del Foro de Ministros de Cultura y Encargados de Políticas Culturales de América Latina y el Caribe. Oficina Regional de Cultura para América Latina y el Caribe de la UNESCO, 6-8 de noviembre. Cuenca, Ecuador.
- MONTOYA, P. and Vandehey, T. (2009). *The Brand Called You. Create a Personal Branding that Wins Attention and Grows Your Business*. London: McGraw-Hill.
- MORBEY, M.L., Senoga, M.M. & Kortenaar, P. (2010). Museum 2.0 Education in the Uganda National Museum. In J. Herrington & C. Montgomerie

- (Eds.), *Proceedings of ED-MEDIA 2010--World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications* (pp. 94-99). Toronto, Canada: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). Retrieved March 25, 2020 from <https://www.learntechlib.org/primary/p/34623/>.
- MOORE, K. (1997a). Introduction : museum management. En K. Moore, (Ed.). *Museum Management*, Leicester Readers in Museum studies, London: Routledge, 1-14. Recuperat de <http://upir.ir/934/Museum-Management.pdf>
- MOORE, K. (ed.) (1997b). *Museum Management*, Leicester Readers in Museum studies, London: Routledge. Recuperat de <http://upir.ir/934/Museum-Management.pdf>
- MOORE, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Museos.es: Revista de la subdirección Estatal de Museos Estatales*, 1, 32-47. Recuperat de http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura/mecd/areascultura/museos/mc/mes/revista-n-1-2005/desdemuseorev1/s2_2Planificacion.pdf
- MORÈRE, N. y Perelló S. (2013). *Turismo cultural, Patrimonio, museos y empleabilidad*, Ministerio de la Industria, Energía y Turismo, España, Madrid.
- MUNAR, A.M., et al., (2013). *Tourism Social Media: Transformations in Identity, Community and Culture*, p. 18.
- NAVARRO RUIZ, C. (2011). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas*. Madrid: Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos.
- NAVARRO RUIZ, C. (2011). *Las nuevas tecnologías en la comunicación estratégica. Análisis de los blogs corporativos en las empresas españolas*. Madrid: Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos
- Network of European Museum Organisations, NEMO (2014). *NEMO 21st Annual Conference Documentation Bucharest, Romania, November 2013*. Disponible en: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/statements_and_news/NEMO_21st_Annual_Conference_Documentation.pdf
- NICOS, Komminos. (2002). *Intelligent cities: innovation, knowledge systems and digital spaces*, London: Spon Press
- NOGUERA, L., Gómez, J. M., & Rabasa, A. (2014). *Replanteando modelos de negocio en turismo gracias al BIG DATA AECIT*. Asociación Española de

- Expertos Científicos en Turismo. Recuperado de:
<http://www.aecit.org/files/congress/18/papers/35.pdf>
- NORMAN Booth, Julie Ann Matic. (2011). "Mapeo y aprovechamiento de personas influyentes en las Redes Sociales para moldear las percepciones de la marca corporativa", *Comunicaciones corporativas: una revista internacional*, Vol.16 No.3, pp.184-191, <https://doi.org/10.1108/13563281111156853>
- NUÑEZ, V. (2018). ¿Qué son los indicadores KPI y qué tipos existen?, disponible en: <https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/>, consultada mayo 18 2020.
- OECD – EUROSTAT, Oslo Manual, París: OEC. (2020). Statistical Office of the European Communities.3 Top 50 smart citys government <https://www.smartcitygovt.com/>
- OFCOM. (2017). Children and Parents: Media Use and Attitudes Report. Consultado en https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0020/108182/children-parents-media-use-attitudes-2017.pdf
- OHLSON J. and Villaespesa E. (2015). Digital evaluation report: The 1840s GIF party, TATE museum, disponible en: evaluation_report_-_1840s_gif_party.pdf
- OLIVEIRA, Andrea; Capriotti, Paul. (2013). "Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación". *El profesional de la información*, mayo-junio, v. 22, n. 3, pp. 210-214. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>
- OLIVEIRA, MC, Pereira, GAM, Ferreira, EA, Santos, JB, Knezevic, SZ & Werle, R. (2018). Additive design: the concept and data analysis. *Weed Research* 58, 338–347.
- ORIHUELA, José Luis. (2008). «Internet: la hora de las Redes Sociales», en *Nueva Revista*, nro. 119, pp. 57-62. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0B7KQbnZ7HHLQN2U5ZDU1YWEtZDNmNi00YjI0LThmMzAtMWI4YTEwN2Y3MWE1/view?hl=es>, consultada, 7/08/20
- ORIHUELA.J. L. (2003). Los weblogs ante los paradigmas de la eComunicación: 10 principios del nuevo escenario mediático, ponencia presentada en el V Foro de Investigación Europea en Comunicación, Madrid. Disponible en http://jlori.blogia.com/2003/112601-Ios-we_blogs-ante-Iosp_aradigmas-de-Iaecomunicacion.php
- PALOMEQUE, Francesc. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*. 61. 483. [10.5565/rev/dag.296](https://doi.org/10.5565/rev/dag.296).

- PARIS, Cody Morris y Hannam, Kevin. (2016). “(Dis)engaging the local: Backpackers’ usage of social media during crises”, en: Russo, Paolo y Richards, Greg (eds.) *Reinventing the local in Tourism*. Bristol: Channel View. Richards, Greg. «Avaluació de les Actituds en relació al Turisme per part dels habitants de Barcelona». Ajuntament de Barcelona, Direcció de Serveis de Turisme i Qualitat de Vida, 2005, 2006.
- PAVONI, Rosanna. (2001) “Towards a definition and typology of historic house museum”, *Museum International*, Vol. 53, No. 2, pp. 16-21
- PEDERSEN, Arthur. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*, París, UNESCO-Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. A. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, Harper and Row, New York.
- PETERS, T. J. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper and Row, New York.
- PETERS, T. J. (1994). *The Tom Peters Seminar. Crazy Times call for Crazy Organizations*, Macmillan, London.
- PEREIRA, S., M. PINTO, y P. Moura. (2015). *Níveis de Literacia Mediática: Estudo Exploratório com Jovens do 12º ano*, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Consultable en http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/169
- PÉREZ-ORTEGA, A. (2014). *Marca personal para dummies*. Barcelona: PAPF.
- PEW RESEARCH CENTER (2010). *Generations Online en 2010* <https://www.pewInternet.org/2010/12/16/generations-2010> consultada: 20/06/2019.
- PEW RESEARCH CENTER. (2010). *What We Know About Gen Z So Far*, en <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>, consultada 04/04/21
- PINE, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- PINE, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). *The experience economy: past, present and future*. *Handbook on the experience economy*, pp.21-4

- PINEDA-MARTÍNEZ, Paula; Ruiz-Mora, Isabel. (2019). “Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280524. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- PINNA, Giovanni. (2001). “Introduction to historic house museums”, *Museum International*, Vol. 53, No.2, abril, pp. 4-9
- PINNA, Giovanni. (2013). “Intangible Heritage and Museums”. *ICOM News*, 56 (4) (2003” [consulta: febrero 2015]. Disponible en http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2003-4/ENG/p3_2003-4.pdf
- PONT, S.D. (2012). *The Better Mousetrap: Brand Invention in a Media Democracy*.
- POSTMAN N. (1979). *Teaching as a conserving activity*. Nueva York: Delta.
- POSTMAN N. (2015). *El humanismo de la ecología de los medios*. En Scolari, Carlos. *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Gedisa.
- POUEABEDIN, Z.; HOSSEINI, S.; NOURIZADEH, A. (2011). *Heritage tourism website evaluation framework*. In: *Proceeding*, pp. 625–630,
- PRATS, L. (1998). «El concepto de patrimonio cultural». *Política y Sociedad*, No. 27, pp. 63-76.
- PRENSKY, M. (2001a). *Digital natives, digital immigrants, Part 1*. *On the Horizon*, 9(5), 1– 6. DOI:10.1108/10748120110424816
- PRENSKY, M. (2001b). *Digital natives, digital immigrants, Part II: Do they really think differently?* *On the Horizon*, 9(6), pp. 1-9.
- PRENSKY, M. (2005, December/ 2006, January). *Listen to the Natives*. *Educational Leadership*, 63(4), pp. 8–13.
- PRENSKY, M. (2007). *How to teach with technology: Keeping both teachers and students comfortable in an era of exponential change*. In Becta (Ed.), *Emerging Technologies for Learning*, 2, 40-46. British Educational Communications and Technology Agency.
- PRENSKY, M. (2010). *Teaching Digital Natives: Partnering for Real Learning*. London: Corwin.
- PUERTAS, R., Cadme, E. y Alvarez, A. (2015). *Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la*

- realidad europea. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), pp. 5-26.
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-02-05-26>
- PUIGGRÓS Román, Elena, Tort González, Najat, Fondevila Gascón, Joan Francesc, Innovación, turismo y TIC: el caso de los museos de Barcelona. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural [en línea]* 2017, 15 (Junio-Sin mes) : [Fecha de consulta: 28 de marzo de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88151417008>> ISSN 1695-7121
- PUJANTE, Meseguer. (2013). La realidad en un #hashtag. XI Congreso de la asociación de española de Ciencias Políticas y administración pública. jueves, 19 de septiembre de 2013. Disponible en: <https://aecpa.es/files/view/pdf/congress-papers/11-0/715/> Consultada: 07 de abril 2019.
- QUIJANO, P. M. (2012). La revolución de los museos y las instituciones culturales. *Revista Telos No. 90*, Fundación Telefónica, disponible en: <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero090/la-revolucion-de-los-museos-y-las-instituciones-culturales/>. Pags.169.
- QUINN, K. & Papacharissi, Zizi. (2014). The place where our social networks reside: Social media and sociality. DOI: 10.4324/9781315794174-13.
- RAINIE, L. & Wellman, B. (2012). *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge, MA: MIT Press.
- RAMIREZ Plascencia, Dr. David & Lay, Tonatiuh. (2015). Problemáticas legales de la gestión cultural en la era digital. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/283083546_Problematicas_legales_de_la_gestion_cultural_en_la_era_digital. Consultado 21 enero 2019.
- RAMPERSAD, H. (2009). *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand*. San Bernardino, CA: IAP.
- RAYNES–GOLDIE, K. (2010). Aliases, creeping, and wall cleaning: Understanding privacy in the age of Facebook. *First Monday*, 15(1), 1–8. Retrieved from <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2775/2432>
- REIG, D. (2011). El Caparazón, Dolors Reig, artículos y perfil profesional, social media, educación, activismo. Blog personal profesional en línea, disponible en <https://www.dreig.eu/caparazon/content-curator-web-3/>, consultada marzo 2019

- RICHARD, B. (2017), "Hotel chains: survival strategies for a dynamic future", *Journal of Tourism Futures*, Vol. 3 No. 1, pp. 56-65. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>
- Richards, Greg. (1999). *European Cultural Tourism: patterns and prospects*. Planning Cultural Tourism in Europe.
- RICHARDS, G. (1998). "Cultural tourism in Europe: recent developments", *Actas del Congreso europeo sobre itinerarios culturales y rutas temática Logroño 20-22 noviembre de 1997*, p. 10.
- RICHARDS, G. (2004). ¿Nuevos caminos para el turismo cultural? I. En *Interacció 2004*. Barcelona, Centro de Estudios Culturales CERC, p. 1-15. Disponible en: www.diba.es/cerc/axinterac04/arcem1/richards/dipbarcelona
- RICHARDS, G., (1995). *European Tourism and Leisure Education: Trends and Prospects*. Tilburg University Press, Tilburg.
- RICHARDS, G., (2001). *Cultural attractions and European tourism*, Cabi Publishing.
- RICHARDS, G. (2003). "What is cultural tourism", en Van Mareen, A (ed). *Erfgoed Voor Toerisme*. Holanda: Nationaal Contact Monumenten.
- RICHARDS, Greg & Wilson, Julie. (2005). Social capital, cultural festivals and tourism in Catalunya. *Anuario Turismo y Sociedad*. p.4.
- RICHARDS, Greg and Wilson, Julie, (2005). Social Capital, Cultural Festivals and Tourism in Catalunya, *Anuario Turismo y Sociedad*, No. 4, pp. 170-181, 2005. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1512710>
- RICHARDS, Greg. ed. (2005). *Cultural Tourism in Europe*. CABI, disponible en: <http://www.atlas-euro.org/pages/pdf/cultural%20tourism%20in%20europe.PDF>, consultado 13 febrero 2019.
- RICHARDS, Greg. (2002). El desarrollo del turismo cultural en Europa. *Open Economies Review - OPEN ECON REV*, pp. 3-13.
- RICHARDS, G. (2007). *Cultural Tourism. Global and Local perspectives*, The Haworth Hospitality press.
- RIDE, P. (2013). Creating #citizencurators: putting twitter into museum showcases.
- RIVERA MATEOS, M. (2013). —Turismo experiencial y gestión estratégica de recursos patrimoniales: un estudio exploratorio de mapa emocional turístico en las Sierras Subbéticas cordobesas (Andalucía, España) I. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XVII, 2013, en prensa.

- RIVIÈRE, G.H. (1993). La Museología. Curso de museología. Textos y testimonios, Madrid, Akal
- RIVIÈRE, G.H. (1993). La Museología. Curso de museología. Textos y testimonios. Madrid: Akal.
- ROBERTS, P. y Dowling, G. (2002). "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093.
- RODRÍGUEZ Malpica, M. D. (2016). "Públicos y Redes Sociales". Publicaciones Digitales ENCRyM. Recuperado a partir de <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/9131>
- RODA, C. (2012). Digital strategy map for museums, disponible en <https://pt.slideshare.net/innova3/digital-strategy-map-for-museums>, Consultada 20/08/20
- ROGERS, E. M. (2003). Diffusion of innovations. New York: Free Press.
- ROGOFF, B. (1998). Cognition as a collaborative process. In W. Damon, (Chief Editor) and D. Kuhn, & R.S. Siegler, (Volume Eds.) Cognition, perceptions and language, 5th Edition. Handbook of Child Psychology, John Wiley & Sons NY, Inc pp.679-744. N
- RUBIO, Arostegui, J. A., & Rius Ulldemolins, J. (2012). La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Catalunya y Madrid. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, 4(8), pp.11-34. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i8.10002>
- RUBIO, Saida. (2006). La Ciudad fingida. Representaciones y memorias de la Barcelona turística. PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 4. 10.25145/j.pasos.2006.04.002.
- RUIZ-GOMEZ, A. (2019). Digital Fame and Fortune in the age of Social Media: A Classification of social media influencers aDResearch ESIC. No. 19 Vol 19 Primer semestre, enero-junio 2019 · Págs. 8 a 29 <https://doi.org/10.7263/adresic-019-01>
- RUSSO, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2006). How will social media affect museum communication? Presented at Nordic Digital Excellence in Museums (NODEM). Oslo, Norway.
- RUSSO, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2008). Participatory Communication with Social Media. *Curator*, 51 (1), pp. 21-31

- SÁNCHEZ, González, María & Rojano, Francisco Javier. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*. 4. 21-51. 10.14198/MEDCOM2013.4.1.02.
- SANTANA TALAVERA, A. (2003). Turismo cultural, culturas turísticas. *Horizontes Antropológicos*. 9. 10.1590/S0104-71832003000200003.
- SASSEN, Saskia. (1998). "On the Internet and Sovereignty," *Indiana Journal of Global Legal Studies*: Vol. 5: Iss. 2, Article 9. Available at: <https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol5/iss2/9>
- SATTA, F. (2016). "Los museos catalanes de arte y las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento». *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 54, pp. 109-123. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i54.2938>
- SAUSHEONG, C. (2010). *Cloning Internet Applications with Ruby*. Birmingham: Packt Publishing.
- SCHACTER, D.L. (1995). Priming and multiple memory systems: perceptual mechanisms of implicit memory. En D.L. Schacter & E. Tulving (Eds.). *Memory Systems 1994* (pp. 233-268). Massachusetts: MIT Press.
- SCHIESTEL, A. (2011). Using social media to save the library. Can it work? Blog Interacter: experimental thinking in marketing, branding & design. <http://interacter.wordpress.com/2011/06/09/usingsocial-media-to-save-the-library-can-it-work/>
- SCHOTT, B.; HENSON, R.N. et al. (2005). Redefining implicit and explicit memory: the functional neuroanatomy of priming, remembering and control of retrieval. *Neuroscience*, p. 102, 1257-1262.
- SCHOTT, B.; RICHARSON-KLAVEHN, A.; HENSON, R.N.A. et al. (2006). Neuroanatomical dissociation of encoding processes related to priming and explicit memory. *The Journal of Neuroscience*, 26(3), 792-0.
- SEDGWICK A. et al. (2013). Museum in the digital age. Arup Foresight, p. 21, disponible en: <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/museums-in-the-digital-age>, consultada 20/04/21
- SEARLE, J. R. (1997). *La construcción social de la realidad*. Barcelona: Paidós.
- SIMON, N. (2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.

- SLATER, Michael D., CHIPMAN, Helen, et al. (1992). "Information processing and situational theory: a cognitive response analysis", *Journal of Public Relations Research*, vol. IV, No. 4, pp. 189-203.
- STACK. J. (2014). TATE papers, TATE Musseum. Disponible en: <https://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/19/tate-digital-strategy-2013-15-digital-as-a-dimension-of-everything>
- STAMBOULIS, Yeoryios & Skayannis, Pantoleon (Pantelis). (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. *Tourism Management*. 24. 35-43. 10.1016/S0261-5177(02)00047-X.
- STRANGELOVE, Michael. (2010). Watching YouTube: Extraordinary Videos by Ordinary People. 10.3138/9781442687035.
- TAPSCOTT, D. (1995). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- TAPSCOTT, D. (2009). *Grown up digital. How the Net Generation is changing your world*. McGrawHill. New York.
- TAYLOR, M. (2005). Generation NeXt: Today's postmodern student—meeting, teaching, and serving. A collection of papers on self-study and institutional improvement, 2(4). Recuperado a partir de http://taylorprograms.com/images/Gen_NeXt_article_HLC_05.pdf
- TAYLOR, M. M.L. Kent, W.J. White. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships, *Public Relations Review* 27 pp. 263–284.
- TENNESON, M. (2011). *Designing and Implementing Visitor Research*, Association of Independent Museums, Aim Focus Papers.
- TIMOTHY, D. J. (1997). Tourism and the personal heritage experience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 3, pp. 751–755
- TOFFLER, A. (1981). *La tercera ola*. México: Edivisión. Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Deusto.
- TORRES GONZALES, B. (2013). "Introducción" en *Casas museo: museología y gestión*, Ministerio de educación, Cultura y Deporte, en *Casas museo: museología y gestión*. Actas de los Congresos de Casas Museo (2006, 2007, 2008), Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, pp. 7-9
- TOSELLI, Claudia. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. PASOS: *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 4. 10.25145/j.pasos.2006.04.012.

- TRANT, J. (1999). When all You've Got is "The Real Thing": Museums and Authenticity in the Networked World. *Archives and Museum Informatics*, Vol. 12, No. 2, p. 107–125.
- TRESSERRAS, J. (2005). "El Patrimonio Natural y Cultural como Recurso para el Desarrollo Regional y Local". En *Patrimonio, Turismo y Desarrollo*, Tema 1, Módulo A3, Curso postgrado Turismo Cultural Barcelona: Universidad de Barcelona.
- TRESSERRAS, J. (2005). "Patrimonio y Turismo: Una Alianza Estratégica". En *Patrimonio, Turismo y Desarrollo*, Tema 4, Módulo A3, Curso de postgrado Turismo Cultural". Barcelona: Universidad de Barcelona.
- TRESSERRAS, J. y Matamala Mellin, J. C. (2005). "Glosario y Documentación". En *Patrimonio, Turismo y Desarrollo*, Módulo A3, Curso de postgrado Turismo Cultural. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- TRESSERRAS, J. y Yáñez, C. (2005). "El Turismo Cultural como parte del Mercado Turístico". En *El Turismo Cultural*, Tema 1, Módulo A4, Curso de Postgrado en Turismo Cultural. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- TUSSYADIAH, I. Fesenmaier, D.R. (2009). 'Mediating tourist experiences: access to places via shared videos', *Annals of Tourism Research*, 36(1): 24-40
- TWENGE, J., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp.321-344.
- TWENGE, J.M. & Campbell, Stacy. (2012). Who are the millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*. 1-19. 10.4337/9780857933003.00006.
- URRY, J. (2002). *The Tourist Gaze*, London: SAGE publications.
- URRY, J. (1999). *The Tourist Gaze*. Londres: SAGE, (1990). Wang, Ning. «Rethinking authenticity in tourism experience». *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. ° 2 p. 349-370
- VAN DIJCK, J., & Poell, T. (2016). Understanding the promises and premises of online health platforms. *Big Data & Society*. <https://doi.org/10.1177/2053951716654173>

- VAN DIJCK, José. (2016). La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las Redes Sociales, 1, Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, p.301. ISBN: 978-978-69-652-6.
- VAN DIJK, J. (1999). *The network society*. London: SAGE Publications Ltd.
- VAN LEUVEN, James K., y SLATER, Michael D. (1991). "How publics, public relations, and the media shape the public opinion process", en GRUNIG, Larissa A. y GRUNIG, James E. (eds.), *Public Relations Research Annual*, vol. III, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 165-178.
- VAN LEUVEN J. & Michael D. S. (1991). How Publics, Public Relations, and the Media Shape the Public Opinion Process, *Public Relations Research Annual*, 3:1-4, 165-178, DOI: 10.1207/s1532754xjpr0301-4_8
- VEIGA, C. & Santos, Margarida & Águas, Paulo & Santos, J. (2017). Are millennials transforming global tourism? Challenges for destinations and companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 9. 00-00. 10.1108/WHATT-09-2017-0047.
- VELASCO G. M. (2009). Gestión Turística Del Patrimonio Cultural: Enfoques Para Un Desarrollo Sostenible Del Turismo Cultural. *Cuadernos De Turismo*, (23), pp. 237-254. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/70121>
- VIDMOB. (2018). State of Social Video, disponible en: <https://www.vidmob.com/wp-content/uploads/2019/11/VidMob-State-of-Social-Video-UK.pdf>
- VILLAESPESA, C, E. (2016). Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums. Figshare. Thesis. <https://hdl.handle.net/2381/37985>
- VILLAESPESA, C, E. (2013). "Diving into the museum" s social media stream. Analysis of the visitor experience In 140 characters, in *Museums and the Web 2013*, Portland. <https://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/diving-into-the-museums-social-media-stream/>
- VILLAESPESA, C, E. (2015). 'An evaluation framework for success: Capture and measure your Social Media strategy using the Balanced Scorecard', in *Museums and the Web 2015*, Chicago. <https://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/an-evaluation-framework-for-success-capture-andmeasure-your-social-media-strategy-using-the-balanced-scorecard/>

- VILLAESPESA, E. (2017). “Anàlisi de l’ experiència digital al museu: Estratègia, avaluació i cultura de dades”, Conference Coneixent els públics virtuals dels museu, Barcelona.
- VILLAESPESA, E., and Stack, J. (2015). “Finding the motivation behind a click: Definition and implementation of a website audience segmentation,” in *Museums and the Web 2015*, Chicago. <https://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/finding-the-motivation-behind-a-click-definition-and-implementation-of-a-website-audience-segmentation/>
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- VIÑARÁS-ABAD, M y CAEROLS-MATEO, R. (2016). #5Museos: un caso de éxito sobre la oportunidad de las Redes Sociales para generar engagement, Vol. VI, No. 12, 169-190. Recuperado el 03 de agosto de 2019 de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-12-2016-10-169-190>.
- VISHWANATH, A. & Barnett, G. A. (2011). *The diffusion of innovations. A communication science perspective*. New York: Peter Lang
- VISSER J. y Richardson J. (2010). *Digital Engagement In Culture, Heritage And The Arts, Digital audiences*. Disponible en: https://digitalengagementframework.com/digenfra3/wp-content/uploads/2016/02/Digital_engagement_in_culture_heritage_and_the_arts.pdf. Consultado 08/09/21
- VISITOR STUDIES ASSOCIATION (2018). (20 “Evaluator competencies for professional development”, Glossary, disponible en <http://visitorstudies.org/resources/professional-development/glossary>. consultado el 12 de abril de 2017
- VOGELER C. y HERNANDEZ, E. (2002). *El Mercado Turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces
- VOGELER C. y HERNANDEZ, E. (2002). *El Mercado Turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- WALT, C. (2006). *Museums for visitors: Audience development—a crucial role for successful museum management strategies*. Paper presented at the Intercom 2006 Conference Paper© Arts & Business—November, Recuperat de

- http://scholar.google.com/scholar?q=related:rPZi2KfslrsJ:scholar.google.com/&hl=ca&as_sdt=2000&scioldt=2000
- WALKER, Kent. (2010). "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory". *Corporate Reputation Review*, Vol 12, No.4, pp. 357-387.
- WAGENSBERG, J. (2001). Principios fundamentales de la museografía científica moderna. *Barcelona Metròpolis Mediterrànea*, 55, pp.42-44. Disponible en <http://www.bcn.cat/publicacions/bmm/>
- WAGENSBERG, J. (2005). The "total museum", a tool of social change. *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*, v. 12 (suplemento), 309-321. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v12s0/14.pdf>
- WANG, Y., & Fesenmaier, D. R. (2004). Modeling Participation in an Online Travel Community. *Journal of Travel Research*, 42(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/0047287503258824>
- WANG, Youcheng & Yu, Quaehee & Fesenmaier, D.R. (2002). Defining the Virtual Tourist Community: Implications for Tourism Marketing. *Tourism Management*. 23. 407-417. 10.1016/S0261-5177(01)00093-0.
- WEILENMANN, A. Hillman, T. Jungselius, B. (2013). Instagram at the museum: Communicating the museum experience through social photo sharing. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*. 10.1145/2470654.2466243.
- WHITE, N. Raman. (1999). The World Wide Web as a communication medium: the use of research, planning and evaluation of Web site development, *Public Relations Review* 25 pp. 405–419.
- WHITE, R.N. and White, P.B. (2007). 'Home and away: tourists in a connected world', *Annals of Tourism Research*, 34(1), pp. 88-104.
- WILLIAMS, R. (1981). "Communication technologies and social institutions", en R. WILLIAMS (ed.) *Contact: Human Communication and its History*, London: Thames & Hudson.
- WILLIAMS, R. (1992). "Introducción" en *Introducción a la Historia de la Comunicación Social*. Vol.I. Ed. Raymond Williams. Barcelona: Bosch Comunicación. Pags. 19-43.

- WILLIAMS, R. (1992). "Tecnologías de la comunicación e instituciones sociales" en: Historia de la comunicación. Vol. II. Ed. Raymond Williams. Barcelona: Bosch Comunicación. Pags. 181-209.
- XIANG, Z., and D.R. F. (2005). "An Analysis of Two Search Engine Interface Metaphors for Trip Planning." *Information Technology & Tourism*, 7 (2): pp.103-17.
- XIANG, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H. J., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44(44), pp.120–130. DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.10.013
- XIANG, Z., Wo"ber, K., & Fesenmaier, D. R. (2008). "Representation of the onlinetourism domain in search engines". *Journal of Travel Research*, 47 (2), pp. 137–150
- XIANG, Zheng & Gretzel, U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information Search. *Tourism Management*. 31. 179-188. 10.1016/j.tourman.2009.02.016.
- XIFRA, J. (2005). Planificación estratégica de relaciones públicas. Barcelona: Paidós Ibérica.
- XYGALATAS, Dimitris. (2010). Nickolas A. Christakis and James H. Fowler (2009), *Connected: The Surprising Power of our Social Networks and How they Shape our Lives*, Little, Brown, New York, NY. 353 p. *Journal of Cognition and Culture*. 10. 3-4. 10.1163/156853710X531267.
- YÁÑEZ de Aldecoa, C. (2016). Anàlisi de la implantació de les TIC als museus d'Andorra. Bases per al disseny i desenvolupament d'una estratègia d'avaluació com a eina de gestió, Repositorio tesis doctorales, Universidad de Andorra, 775 p. TD-035-102862/201509
- YOO, Kyung-Hyan & Gretzel, Ulrike. (2009). Comparison of Deceptive and Truthful Travel Reviews. 37-47. 10.1007/978-3-211-93971-0_4.
- ZAMUDIO VEGA, L. (2013). Arquitectura y turismo. La arquitectura como reclamo turístico. *Urbano*,16(28), 58-67. Recuperado a partir de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RU/article/view/730>
- ZH, QINYUN. (2015). Stable Cluster Core Detection in Correlated Hashtag Graph, 1-4, Cornell University, Computer Science > Social and Information Network, <https://arxiv.org/abs/1503.00771v1>

- ZHU, Yu-Qian y Chen, Houn-Gee. (2015). "Social media and human need satisfaction: Implications for social media marketing," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 58(3), pp.335-345.
- ZOIDO NARANJO, F. DE LA VEGA BENAYAS, S. et al. (2000). *C. Diccionario de geografía urbana, urbanismo y ordenación del territorio*. Barcelona, Ariel. 406 p. ISBN 84-344-0519-9. p. 149.

Fotografías en portada: Archivo personal, elaboración propia, 2018

ANEXO



Comparativo de términos de búsqueda

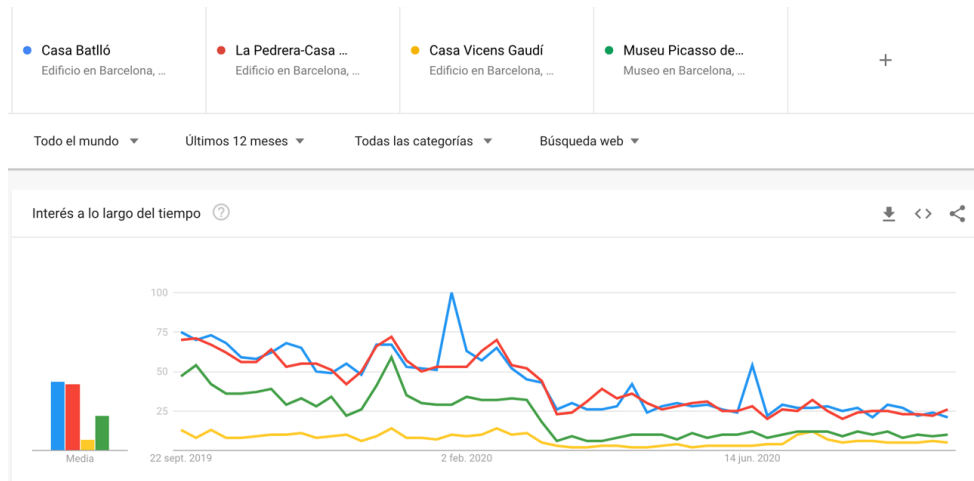


Ilustración 44 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2019-20, Tres Equipamientos Vs. Museo De Picasso, Fuente Google Trends 2020.

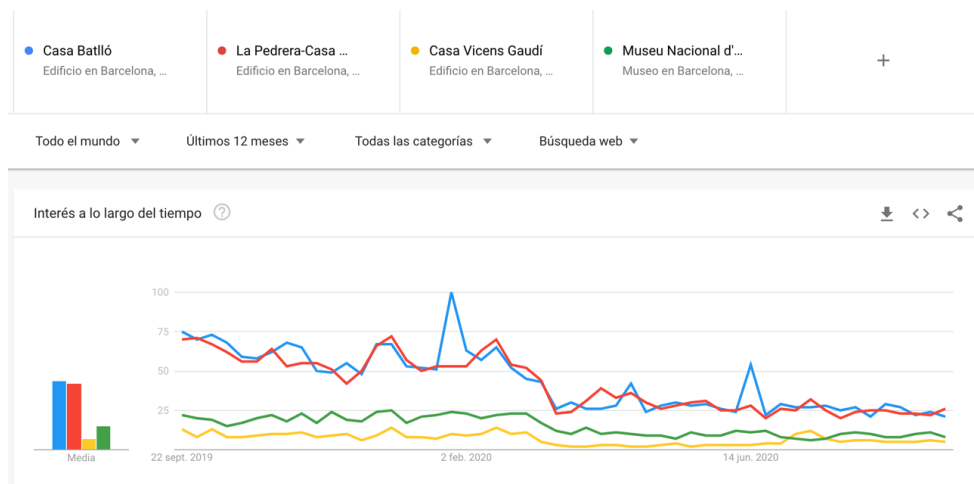


Ilustración 45 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2019-20, Tres Equipamientos Vs. Museo Nacional de Arte de Catalunya, Fuente Google Trends 2020.

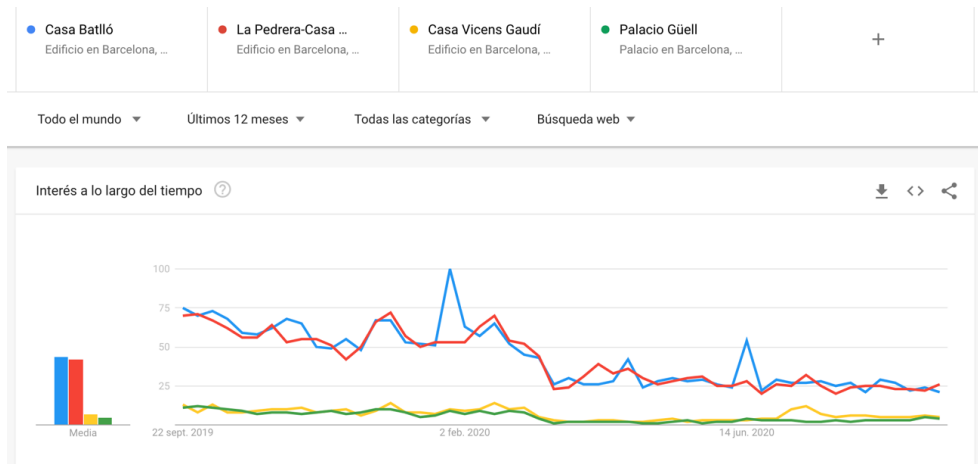


Ilustración 46 Google Trends Últimos 12 Meses abril 2019-20, Tres Equipamientos Vs. Palau Güell, Fuente Google Trends 2018.

Modelo de Cuestionario

Gestión de comunicación en equipamientos

Este cuestionario se enfoca en conocer algunos aspectos acerca de la comunicación digital de vuestro equipamiento. La información proporcionada se utilizará únicamente con fines académicos. Agradecemos su colaboración. Costa de 4 secciones y el tiempo aproximado de respuesta es de 10 minutos

***Obligatorio**

1. Correo *

2. Primero, hablemos de un plan de comunicación, ¿en su organización tienen un plan global de comunicación alineado con los objetivos generales del equipamiento? *

Marca solo un óvalo.

- No
 Si
 No sé

3. ¿Cada cuántos años se renueva el plan de comunicación?

Marca solo un óvalo.

- Cada año
 Cada dos años
 Cada tres años
 No cuento con esa información
 No se tiene un periodo definido para ello
 Otro: _____

4. En el plan de comunicación ¿existen apartados específicos para la gestión de la comunicación, específicos de redes sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí, específicos
- Sí, generales alineados a los otros medios de comunicación
- No, sólo se consideran aspectos relacionados con otros medios de comunicación
- No cuento con esa información
- Otro: _____

5. ¿Cuáles son los dos objetivos principales de las estrategias en redes sociales?

6. ¿Cuáles son sus principales KPIs a evaluar en redes sociales?

Selecciona todos los que correspondan.

- Número de seguidores
- Número de comentarios
- Vistas de las historias
- Conversión en entradas de publicaciones pagadas
- Publicaciones donde etiquetan al equipamiento
- Click Through Rate
- Engagement

Otro: _____

7. Del presupuesto global de comunicación, ¿cuál es el porcentaje aproximado que se destina a redes sociales y contenidos digitales?

Marca solo un óvalo.

- Menos del 1%
- Del 2% al 4%
- Del 5% al 10%
- Del 10% al 15%
- Más del 15%
- Otro: _____

8. ¿Considera suficiente el porcentaje destinado?

Marca solo un óvalo.

- Sí, muy adecuado
- Adecuado pero podría ser más
- Reducido para lo que se desea lograr
- Muy reducido, debería ser mayor

9. ¿Existe un área de gestión específica dedicada a la gestión y selección de material de las redes sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí, se enfocan a la selección y producción de los contenidos de las distintas plataformas
- No, se seleccionan de forma aleatoria por distintos gestores de las redes
- Se cuidan los contenidos de forma general por distintas áreas del equipamiento.
- No lo sabemos con precisión, la gestión se lleva a cabo desde una agencia de comunicación externa
- Otro: _____

10. ¿De cuáles áreas de conocimiento provienen los profesionales que gestionan las redes?

Marca solo un óvalo.

- Estudios relacionados con historia de arte
- Estudios relacionados con historia, arquitectura y urbanismo
- Estudios relacionados al marketing y comunicación
- Estudios relacionados a la gestión de relaciones publicas
- Otro: _____

11. ¿Existe la figura de curador de contenidos en la gestión?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Sí, pero con otro nombre (ejemplo. gestor de contenidos)
- Contamos con un Community Manager
- No
- Otro: _____

RELEVANCIA DE REDES SOCIALES

12. En el último año, ¿en cuáles redes sociales han concentrado sus acciones de comunicación?

Marca solo un óvalo por fila.

	Cinco de cada cinco	Cuatro de cada cinco	Tres de cada cinco	Dos de cada cinco	Una de cada cinco	Ninguna
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SnapChat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Qué grado de importancia considera que tienen las redes sociales donde la fotografía es el mensaje principal?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

14. ¿Qué tan importantes consideran los comentarios y las puntuaciones que los usuarios dan en plataformas como TripAdvisor?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importantes

15. ¿Qué tan importantes consideran los comentarios que los usuarios dan en plataformas como Instagram?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importantes

16. ¿Con qué frecuencia se toman en cuentas opiniones de los usuarios para generar contenidos y/o organizar actividades?

Marca solo un óvalo por fila.

	Todo el tiempo	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
Generar contenidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Qué tan importante consideran los contenidos creados por el usuario para compartirlos en las redes del equipamiento?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

18. ¿Qué tan importante consideran que es mencionar o etiquetar al usuario que ha generado el contenido?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

19. ¿Tienen acciones coordinadas con otros equipamientos y/o museos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. ¿Qué tan relevantes considera que son las acciones de comunicación digital con los siguientes actores?

Marca solo un óvalo por fila.

	Vitales	Muy importantes	Importantes	Poco importantes	Nada importantes
Otros equipamientos de Gaudí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros equipamientos considerados patrimonio cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamientos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museos nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museos internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamientos internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones no lucrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas privadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Cómo evalúa las acciones de comunicación de su equipamiento respecto a los siguientes actores?

Marca solo un óvalo por fila.

	Excelente	Buena	Suficiente	Carente	Mala
Otros equipamientos de Gaudí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros equipamientos considerados patrimonio cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Museos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones no lucrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usuarios comunes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Realizan acciones de publicaciones pagadas en redes sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí, frecuentemente
- Sí, ocasionalmente
- No, nunca
- Desconocemos esta modalidad

USUARIOS Y CONTENIDOS

23. ¿Qué importancia tienen los siguientes temas en sus contenidos?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Patrimonio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing de eventos puntuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing de las visitas generales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fechas emblemáticas internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fechas emblemáticas nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Causas sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros temas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. ¿A qué edad están enfocados principalmente los contenidos en redes sociales?

Marca solo un óvalo.

- de 15 a 20 años
- de 21 a 30 años
- de 30 a 38 años
- de 39 años en adelante

25. ¿Qué tan relevantes para el equipamiento consideran que son los siguientes usuarios en sus redes sociales?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy importantes	Importantes	Poco importantes
Turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usuarios sin posibilidad de visitar el equipamiento pero interesados en la cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. De de los siguientes perfiles, ¿qué importancia tienen?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy importantes	Importantes	Poco importantes	Nada importante
Hispanoparlantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angloparlantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catalonaparlantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francoparlantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hablantes de chino, cantonez y/o mandarín	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. ¿De herramientas que ofrece Instagram, cuál es el que mayor importancia tiene para su organización?

Marca solo un óvalo.

- Instagram live
- Publicaciones en muro
- IGTV
- Historias
- IG link
- Repost o Regram
- Otro: _____

28. ¿Cuál es el grado de relevancia a los siguientes aspectos en la gestión de comunicación dentro de su equipamiento?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Interacción con los usuarios de las redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedad en las redes sociales enfocadas al público turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusión del patrimonio arquitectónico en Barcelona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia como institución cultural en las redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia como atractivo turístico en Barcelona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEO y tasa de búsqueda en Google	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

USO DE DATOS

29. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza?

Selecciona todos los que correspondan.

- Analítica web (e.g. Google Analytics, heatmaps...)
- CRM (Customer Relationship Management)
- Base de datos de donaciones/amigos del museo/sponsors
- Sistema de venta de entradas
- Herramientas de analítica para redes sociales (e.g. Facebook Insights, Hootsuite...)

Otro: _____

30. ¿Cuáles son los usos de datos en su organización? *Puede elegir todos los que correspondan

Selecciona todos los que correspondan.

- Mejorar la experiencia del usuario
- Conocer mejor a sus audiencias
- Mejorar la oferta y experiencia digital
- Crear segmentación de audiencias
- Incrementar el volumen de ingresos
- Toma de decisiones a nivel estratégico
- Predicción de ventas, tendencias, necesidades de los usuarios
- Personalizar acciones de marketing
- Mostrar el impacto de acciones puntuales o patrocinadas

Otro: _____

31. Y por último ¿Cuáles son los recursos de personal dedicados a análisis de datos?

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Básico	Regular	Bueno	Experto
Análisis de datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

