



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**



Universidad de Granada

Máster Universitario en Tutela del Patrimonio: el legado de Al-Ándalus

Trabajo de Fin de Máster

**Las redes sociales como herramienta para la
difusión del patrimonio
El caso de los museos andaluces**

Presentado por:

Dña. Lucía Aranda Mendoza

Tutora:

Dña. M^a Luisa Bellido Gant

Curso académico 2020/2021

Declaración de autoría y originalidad del Trabajo Fin de Máster

Considerando que la presentación de un trabajo hecho por otra persona o la copia de textos, fotos y gráficas sin citar su procedencia se considera plagio, el abajo firmante Dña. Lucía Aranda Mendoza con DNI 76139307S, que presenta el Trabajo Fin de Máster con el título: “Las redes sociales como herramienta para la difusión del patrimonio: el caso de los museos andaluces”, declara la autoría y asume la originalidad de este trabajo, donde se han utilizado distintas fuentes que han sido todas citadas debidamente en la memoria.

Y para que así conste firmo el presente documento en Granada a 9 de septiembre de 2021

La autora

Las redes sociales como herramienta para la difusión del patrimonio: el caso de los museos andaluces

Resumen

En este estudio se plantea un análisis de los perfiles activos en redes sociales pertenecientes a los museos andaluces, observando su recorrido a lo largo de su historia, el tipo de actividad que realizan en dichas plataformas y qué aspectos afectan al modo en el que el público interactúa con ella. Además, se plantea la necesidad de un perfil profesional específico a la hora de gestionar estos perfiles.

Palabras clave:

redes sociales, museos, difusión, Andalucía, patrimonio.

Social Media as a tool for the dissemination of heritage: the case of Andalusian museums

Abstract

This project proposes an analysis of active profiles on social media belonging to Andalusian museums, observing their journey throughout their history, the type of activity they carry out on these platforms and the aspects that could affect the way in which their public interact with them. In addition, the need for a specific professional profile in order to manage these profiles is also analysed.

Keywords:

social media, museums, dissemination, Andalucía, heritage.

Índice

Introducción	7
1. Objetivos	10
2. Metodología	12
3. Historia de las redes sociales y su reputación.....	18
3.1. ¿Qué aportan las redes sociales a los museos?.....	21
3.2. El museo social: el papel del museo y el papel del público.....	24
4. Resultados y análisis de datos.....	31
4.1. La decisión de unirse a las redes sociales por parte de los museos andaluces: 31	
4.2. Una página web propia	38
4.3. Tipo de contenido: publicidad o divulgación	41
4.4. Comunidad y engagement.....	48
4.5. ¿Afecta la titularidad de los museos a la gestión de los perfiles en redes sociales?	56
5. Perfil profesional del gestor de redes	58
5.1. ¿Qué ocurre en el territorio andaluz?	60
5.2. ¿Qué se necesita para crear este puesto?.....	63
6. Conclusiones.....	66
7. Bibliografía	69

Introducción

El acceso a la cultura como derecho se recoge ya en la Asamblea General de las Naciones Unidas de 1948, en la aprobación de la Declaración de los Derechos Humanos que se realiza como respuesta a los acontecimientos de la segunda guerra mundial. En su artículo 27 lo refleja así:

“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 en él resulten.”¹

Más adelante, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966, se compromete a los Estados Parte a reconocer este mismo derecho, por lo que a partir de entonces deben adoptar medidas concretas para asegurar el pleno ejercicio del mismo:

“Entre las medidas que los Estados Partes en el presente Pacto deberán adoptar para asegurar el pleno ejercicio de este derecho, figurarán las necesarias para la conservación, el desarrollo y la difusión de la ciencia y la cultura”².

La propia Constitución Española de 1978 refleja en el Artículo 44 que “los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”³. Y posteriormente, en los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM),

¹ Declaración Universal de Derechos Humanos del 10 de diciembre de 1948. Disponible en: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf [Consultada el 02-09-2021]

² Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales del 16 de diciembre de 1966. Disponible en: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx> [Consultada el 02-09-2021]

³ Constitución Española. Cortes Generales. BOE, n.º 311, de 29 de diciembre de 1978. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf> [Consultada el 02-09-2021]

aprobados por la 22ª Asamblea General en Viena el 24 de agosto de 2007, aparece la definición de museo todavía hoy vigente:

“Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la Humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo”⁴.

Todas estas definiciones y artículos tienen una cosa en común, y es que todas las personas tienen derecho a la cultura y han de ser capaces de ejercerlo mediante la accesibilidad. Es por esto por lo que la divulgación cultural pasa a ser una herramienta necesaria para el ejercicio de ese derecho, un compromiso social, ya que la forma actual de acceso a la cultura hace mucho que ha dejado de responder únicamente a parámetros tradicionales.

En el pasado la cultura era estática, consagrada e inmutable, definido por un grupo muy pequeño de personas y accesible para tan solo unos pocos. En la actualidad, la cultura es algo mucho más fragmentado, cuya accesibilidad se realiza en muchas ocasiones de manera espontánea y mediante un proceso de investigación personal por parte de una comunidad. Gran parte de esa cultura se encuentra hoy día en la red, y en este espacio está por todos lados: tanto en los medios de comunicación tradicionales como televisión y prensa, quienes vuelcan en internet su contenido, como en las redes sociales. Estos medios tradicionales no se adaptan a las nuevas formas de comunicación que la red les ofrece, sino que vuelcan su contenido de forma imitativa al soporte original, convirtiéndose en un formato estático y muy narrativo, además de colocar la opinión personal del redactor por encima del debate que puedan crear los usuarios. Aunque son espacios en los que también se puede lograr realizar una actividad divulgativa para un público general, las redes sociales cada vez cobran más fuerza y a

⁴ Definición de museo según el ICOM. Disponible en <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [Consultada el 02-09-2021]

mucha más velocidad. De hecho, es interesante observar como muchos de los medios tradicionales adoptan contenido viral de las redes a su soporte (fig. I).

La divulgación cultural y del patrimonio es una actividad con un largo recorrido en redes sociales, que alcanzó un enorme auge en el ámbito anglosajón y al que ahora se le suman miles de usuarios hispanohablantes. Aunque las instituciones (expertas en esta labor) siguen manteniendo cierta distancia con estas nuevas tecnologías, ya son muchas las que se han animado durante la última década, y más ahora durante la pandemia por la Covid-19, a abrir sus propios perfiles en estas plataformas. No obstante, ¿cómo es su actividad y qué tipo de contenido publican los museos en espacios como Twitter o Facebook? ¿Hacen realmente una actividad divulgativa o son simples herramientas publicitarias? En este estudio se pretende dar respuesta a estas cuestiones enfocando nuestro análisis en el área geográfica de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

El hilo que arrasa en Twitter por lo que hicieron dos atípicos ladrones con un cuadro de 160 millones

Hace más de 30 años, una pareja de ladrones perpetró uno de los mayores robos de la historia del arte. Sin embargo, su historia ha tardado en ver la luz y la tuitera Beatriz Póchez (@feminoacid) la ha querido contar en un hilo de Twitter que se ha vuelto viral.



EDUCACIÓN YSTP

Un docente crea hilos virales sobre arte y revoluciona la red



POR YOSOYTUPROFE
2 AGOSTO, 2021

COMENTARIOS 0



Fernando Plaza Ponce
@fernandoplazap

En este ovillo 🧶 (que irá creciendo poco a poco), podéis encontrar recopilados todos los HILOS 🧵 que voy publicando sobre el mundo del ARTE 🎨.

¡Espero que os resulten interesantes!

SUSCRÍBETE A NUESTRA NEWSLETTER

Nombre o nombre completo

Email

FIGURA I. ALGUNOS EJEMPLOS DE MEDIOS TRADICIONALES DE PRENSA ADOPTANDO EL CONTENIDO QUE ALGUNOS DIVULGADORES REALIZAN EN REDES SOCIALES.

1. Objetivos

Los objetivos del presente estudio son, por un lado, conocer no solo la situación actual sino *real* de la presencia de los museos en redes sociales, es decir, cuántos museos poseen perfiles activos en dichas plataformas y en qué momento deciden unirse a ellas, limitándonos únicamente a un ámbito geográfico: Andalucía. Es por ello por lo que se ha decidido proceder a la investigación localizando todos y cada uno de los museos existentes en la Comunidad Autónoma a través del Directorio de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía, en lugar de escoger aquellos que por cualquier motivo pudieran gozar de mayor relevancia o parecer más destacables, ya fuera fama, número de visitas o seguidores.

Por otro lado, se pretende contemplar su actividad y qué tipo de contenidos generan a través de esos perfiles, prestando especial atención a aquel de carácter divulgativo. Además, para medir su efectividad es necesario observar de qué manera y en qué grado se adaptan a las funciones por las que destaca el uso de la Web 2.0, como la comunicación con el público de manera más cercana e incluso participativa, o en caso contrario, qué aspectos deberían mejorarse de manera general y qué fallos comunes son los más repetidos, así como aquellos rasgos que parecen haber mejorado desde los últimos años o en los que son claramente destacables. También se analizan algunos de los aspectos y factores que parecen ser influyentes tanto en el tipo de contenido que generan y en la percepción del público, como pueden ser la titularidad o la existencia de una página web propia, además de las consecuencias que una buena gestión de estos perfiles puede suponer: el nacimiento de una comunidad.

Por último, también se ha podido realizar una aproximación al perfil profesional de los responsables en gestionar estos perfiles, con el objetivo de conocer más de cerca a aquellas personas que se encuentran tras el contenido y su función dentro del propio museo. Ello genera la cuestión de si es o no necesario un perfil profesional específico, como el del *community manager*, por qué y a qué aspectos debería responder y qué funciones debería cumplir para cubrir las necesidades que demanda el uso de estas herramientas aplicadas al museo y potenciar su funcionamiento para lograr un desarrollo con éxito. Así, a través del contacto directo con estos trabajadores, se ha

podido comprobar si ya existe de manera generalizada o no esta figura dentro de la institución.

2. Metodología

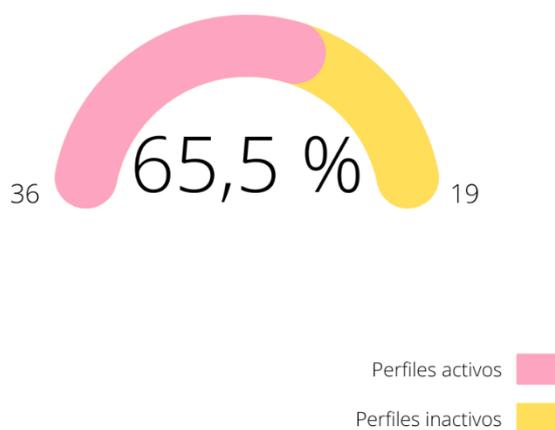
La metodología de la investigación ha sido de tipo analítico tanto cuantitativo como cualitativo, examinando de ambas formas los datos extraídos, los cuales han sido recopilados entre los meses de abril y agosto del año 2021, por lo que cabe advertir que todo aquello referente a la misma está subordinado a dicha limitación temporal, ya que el contexto digital se somete a un continuo desarrollo y actualización, lo que provoca que los datos y análisis expuestos a continuación sean objeto susceptible de rápidas modificaciones en próximos estudios.

El primer paso para dar inicio a la investigación fue la búsqueda de todas aquellas instituciones catalogadas como museo en la Comunidad Autónoma de Andalucía, diferenciándolas de las colecciones museográficas (que no formarían parte de la muestra), en el *Directorio de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía* disponible en la página web de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía⁵. El resultado fue un total de 161 museos en toda la Comunidad Autónoma.

El siguiente fue localizar cada una de las páginas webs de esos museos para partir de ahí la búsqueda de los perfiles en redes sociales, si es que los había, y para observar si estos eran anunciados o no en la propia web, lo cual permitió una primera evaluación general. En los casos en los que no anuncian estos perfiles se buscaron de manera independiente en cada una de las redes, apareciendo de esta manera un gran número de perfiles nuevos. Así, la muestra inicial de 161 se vio reducida a 57 museos con perfiles en redes, la cual más adelante se vería nuevamente rebajada una vez se comprobaran si tales perfiles seguían activos (gráf. I), es decir, con publicaciones recientes en al menos dos o más perfiles durante el mes en el cual estaban siendo recogidos los datos (junio de 2021), quedando la muestra final en un total de 36 museos (tabla I).

⁵ Directorio de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía. Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/culturaypatrimoniohistorico/areas/museos-arte/directorio-museos.html?pagina=1> [Consultada el 04-04-2021]

Estado de los perfiles en redes sociales



GRÁFICA I

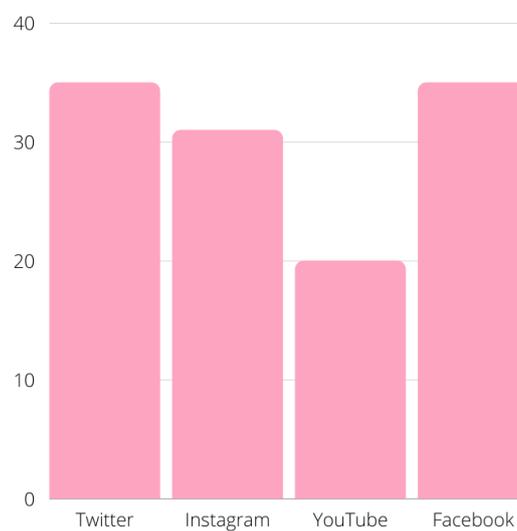
En cuanto a los perfiles activos, se ha decidido trabajar con una serie de plataformas específica que corresponden a aquellas con mayor número de perfiles dentro de este grupo de museos que compone la muestra y que coinciden con aquellas más utilizadas en España por el público en lo que llevamos de año, según el estudio de redes sociales realizado por IAB Spain y Elogia⁶. Estas herramientas son: Facebook (con un uso del 97,22% en la muestra), Twitter (88,89%), Instagram (80,56%) y YouTube (44,44%) (gráf. II). Se pudo observar que algunos museos anuncian en su página web perfiles en redes como WhatsApp, Pinterest, Vimeo, o Flickr, no obstante, se trata de casos muy puntuales y aislados en su mayoría. Por otro lado, cabe destacar el hecho de que ninguno de ellos posee un perfil en TikTok, una de las redes que más ha crecido en este último año, sobre todo entre un público joven, y que algunos museos españoles ya aprovechan como herramienta divulgativa, como el Museo del Prado y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza de Madrid, lo cual nos indica cierta ausencia de compromiso con las nuevas generaciones y puesta al día con las novedades tecnológicas.

Todos estos datos se han ido volcando en una hoja de cálculo Excel, en la cual se plasmaron en primer lugar el nombre del museo, seguido de la localización por ciudad y

⁶ IAB Spain y Elogia. (Mayo, 2021). *Estudio de Redes Sociales 2021*. Disponible en: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/> [Consultada el 21-06-2021]

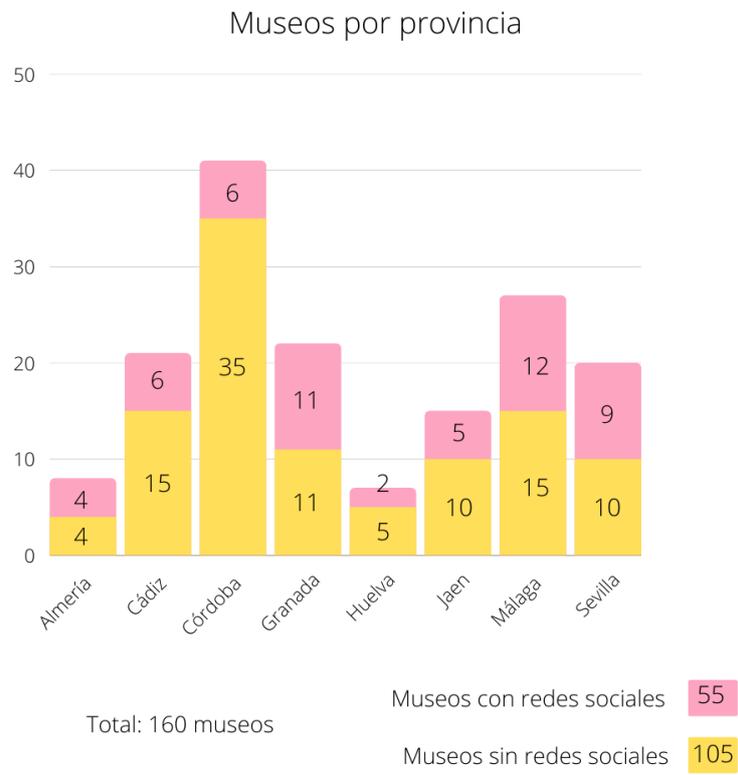
provincia, con el objetivo de clasificarlos de manera más adecuada (gráf. III). A continuación se añadió si estos perfiles están o no anunciados en sus respectivas páginas web y aquellos perfiles que se han encontrado tanto vinculados en la página como de forma independiente. A partir de este documento parten todas las gráficas, realizadas con el programa *Canva*⁷, que más adelante nos permiten realizar un análisis para interpretar estos datos relacionándolos los unos con los otros.

Redes más populares según el número de perfiles de museos



GRÁFICA II

⁷ *Canva* (2.5) [Software Comercial] (2012). Disponible en: canva.com



GRÁFICA III

TABLA 1 (ELABORACIÓN PROPIA): MUSEOS QUE COMPONEN LA MUESTRA Y SUS PERFILES ACTIVOS EN REDES SOCIALES

Museo	Localización	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Conjunto Monumental Alcazaba de Almería	Almería	✓	✓	✓	✓
Museo de Almería	Almería	✓	✓	✓	✓
Conjunto Arqueológico de Baelo Claudia	Taifa (Cádiz)	✓	✓	✓	
Fundación NMAC- Montemedio de Arte Contemporáneo	Vejer de la Frontera (Cádiz)	✓		✓	✓
Museo de Cádiz	Cádiz	✓	✓	✓	
Museo de Chiclana	Chiclana (Cádiz)	✓	✓	✓	✓
Conjunto Arqueológico de Medinat Al-Zahra	Córdoba	✓	✓		
Museo Arqueológico de Córdoba	Córdoba	✓	✓		✓
Museo de Bellas Artes de Córdoba	Córdoba	✓	✓	✓	
Museo de Historia Local de Villanueva de Córdoba	Villanueva de Córdoba (Córdoba)	✓		✓	✓
Casa-Museo Manuel de Falla	Granada	✓	✓		
Centro de Arte José Guerrero	Granada	✓	✓	✓	
Fundación Rodríguez Acosta	Granada	✓	✓	✓	✓
Museo Arqueológico y Etnológico de Granada	Granada	✓	✓		
Museo Caja Granada – Memoria de Andalucía	Granada	✓	✓		
Museo de Bellas Artes de Granada	Granada	✓	✓		
Museo de la Alhambra	Granada	✓	✓	✓	
Patronato de la Alhambra y Generalife	Granada	✓	✓	✓	✓
Parque de las Ciencias	Granada	✓	✓	✓	✓
Casa-Museo Zenobia y Juan Ramón Jiménez	Moguer (Huelva)	✓	✓	✓	
Museo de Alfarería Paco Tito	Úbeda (Jaén)	✓	✓	✓	✓
Museo de Jaén	Jaén	✓	✓		
Museo Íbero de Jaén	Jaén	✓	✓	✓	
Conjunto Arqueológico de los Dólmenes de Antequera	Antequera (Málaga)	✓	✓	✓	✓
Fundación Picasso. Museo Casa Natal	Málaga	✓	✓	✓	✓
Museo Automovilístico de Málaga	Málaga	✓		✓	
Museo Carmen Thyssen Málaga	Málaga	✓	✓	✓	✓
Museo de Nerja	Nerja (Málaga)	✓	✓	✓	✓
Museo Interactivo de la Música de Málaga	Málaga	✓	✓	✓	
Museo Municipal de Antequera	Antequera (Málaga)		✓	✓	
Museo Picasso Málaga	Málaga	✓	✓	✓	✓
Museo Revello de Toro	Málaga	✓	✓	✓	
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	Sevilla	✓	✓	✓	
Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla	Sevilla	✓	✓	✓	
Museo de Bellas Artes de Sevilla	Sevilla	✓	✓	✓	✓
Museo de Osuna	Osuna (Sevilla)	✓		✓	

En cuanto al análisis del perfil profesional de las personas encargadas en gestionar estos perfiles, la metodología consistió en enviar un breve cuestionario a cada uno de los museos a través de las propias redes sociales con el objetivo también de comprobar cuál era la fluidez de comunicación con el público a través de estas plataformas. Dicho cuestionario incluía las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el puesto del responsable en gestionar las Redes Sociales dentro del museo?
- ¿Cuál es su perfil profesional?
- ¿Posee formación específica dentro de esta actividad?
- ¿Es interno o externo a la institución?

Tan solo cinco instituciones contestaron a través de sus perfiles en redes sociales, por lo que se optó por reenviar el cuestionario a las restantes a través de correo electrónico, al cual respondieron un total de otras siete, obteniendo por tanto un total de doce respuestas que se usarían como visión global para esta cuestión (gráf. IV).

Porcentaje de respuestas al cuestionario



GRÁFICA IV

3. Historia de las redes sociales y su reputación

Que las nuevas tecnologías permiten un desarrollo mucho más fluido y directo entre museo y público es una cuestión que está presente desde que apareció la Web 2.0 y al poco tiempo comenzaron a unirse los primeros museos. No obstante, más de una década después, muchos de los errores que se cometían entonces siguen siendo un problema actual, quedándose por tanto un gran porcentaje de estos perfiles estancados en el nacimiento de las redes sociales mientras que estas ya alcanzan su etapa de madurez. Sin embargo, lo primero que debemos preguntarnos a la hora de introducirnos en este tema es: ¿qué son las redes sociales? Aunque se trata de un término ya utilizado desde el siglo XIX en el ámbito de la sociología, Wasserman y Faust las definen dentro del panorama actual dentro del cual nos establecemos como una serie de “estructuras sociales formadas por un conjunto finito de actores (que bien pueden ser individuos u organizaciones) que se conectan a partir de intereses o valores comunes”, estableciéndose de esta manera relaciones entre los usuarios de forma rápida y sin ningún tipo de límites, permitiendo en todo momento el intercambio continuo de información (2013: 99 – 120).

Las redes sociales, también referidas como una parte esencial de la Web 2.0, son en definitiva herramientas que ante todo constituyen un nuevo medio de comunicación cuyo uso se ha generalizado de forma global en muy poco tiempo debido a su uso fácil y gratuito, sin necesidad de intermediarios y con capacidad de alcanzar una audiencia global, incrementando sustancialmente las posibilidades de interacción entre individuos (Cano Tenorio y Rostoll Ariza, 2018: 42). Hasta la aparición de estas nuevas plataformas los museos habían actuado en el plano digital a través de la Web, un espacio que inicialmente (sobre todo durante la década de 1990) se constituía en esencia como una herramienta publicitaria, un uso tan arraigado que sigue estando imperante en la inmensa mayoría de perfiles institucionales a pesar de los cambios que ha supuesto la aparición de la Web 2.0. Estas páginas webs, todavía disponibles y en uso, eran demasiado limitadas ya que en la mayoría de los casos se basaban en una imitación del contenido organizado en el espacio arquitectónico del museo, tratando de reflejar esa experiencia física lo más fielmente posible (Del Río Castro, 2012a: 66). Si bien es cierto

que con el tiempo el contenido fue adquiriendo protagonismo y poco a poco se fueron convirtiendo en herramientas de ocio y aprendizaje para el visitante, alcanzando el nuevo milenio con unos objetivos muy diferentes entre los cuales ya no se encontraba la imitación del espacio físico, pero sí la búsqueda de una oferta de contenidos que enriqueciera la oferta global de la propia institución (Forteza Oliver, 2012: 33).

A partir de 2004 se introdujo en el mundo digital la Web 2.0, convirtiendo la red a su llegada en un espacio de creación conjunta donde todo es compartible al que los usuarios acudían ya no solo con la intención de consumir y acceder a la información, sino para hacer uso de ella y crear debates (Del Río Castro, 2011: 114). Esta revolución llegó al ámbito museístico a partir de 2010, aunque los museos españoles tardarían algo más en sumarse a la presencia en redes, siendo todavía una minoría durante el año siguiente (Satta, 2016: 111).

En la actualidad las redes sociales representan una de las herramientas de comunicación más influyentes, sobre todo en adolescentes y jóvenes, y no solamente en cuanto a conexiones personales sino que también tienen un gran papel en los negocios, el mercado laboral, y especialmente en el entretenimiento. Se han convertido en una de las principales fuentes de información y de publicidad, llegando al punto en el que los usuarios consumidores acaban saturados, lo cual provoca que las marcas cada vez tengan que esforzarse más en un mundo que está en un rápido y continuo desarrollo por destacar para poder llamar la atención de un cliente que cada día está expuesto a millones de estímulos sin descuidar su reputación online, algo que también repercute en los perfiles institucionales, que se ven del mismo modo obligados a innovar y actualizarse si pretenden conseguir y mantener un público fiel.

En cuanto al ámbito museístico tanto nacional como internacional, las instituciones han conquistado en los últimos años las redes sociales y las han transformado junto con la ayuda de cientos de profesionales con perfiles abiertos en estas plataformas en uno de los canales de difusión del patrimonio más esenciales en la actualidad. Gracias a ello millones de personas pueden acceder a las colecciones de los museos, a ponencias de expertos, visitas guiadas, recursos didácticos y a otras muchas actividades desde su dispositivo en cualquier parte del mundo, algo que sobre todo en estos dos últimos años ha supuesto prácticamente el único contacto directo entre

institución y público durante la pandemia por la Covid-19. Mientras los museos permanecían con sus puertas cerradas en el confinamiento, su actividad en redes se multiplicaba cada día, llegando a convencer a muchos de los que todavía eran reacios a abrirse un perfil institucional.

3.1. ¿Qué aportan las redes sociales a los museos?

La llegada y el uso activo de las redes sociales trajo una serie de cambios al ámbito museístico, dentro del cual los museos trataron de involucrarse y adaptarse poco a poco a las nuevas formas de comunicación de la sociedad. Este tipo de interacción con el público repercutió, como bien dice Forteza Oliver, en la forma de hacer y relacionarse con la cultura (2012: 31). Algunos de esos cambios fueron —y en ocasiones siguen siendo— los principales motivos por los que gran parte de las instituciones mostraron un rechazo inicial tan generalizado a la hora de implementar estas herramientas como parte de su plan de comunicación, otorgándoles una mala reputación que, según José Nicolás del Río Castro, se remonta incluso a la aparición de la Web 1.0 (2012a: 63 – 64).

No solo suponían un cambio social, sino también un cambio en ciertos métodos tradicionales de gestión, cuestionando unos valores museológicos muy arraigados y amenazando a la supervivencia de al menos lo que suponía el espacio físico, ya que se fomentaba una imagen de museo-almacén (Quijano Pascual, 2012: 56). Y es que las obras compartidas en estas plataformas pierden espacialidad al no estar instaladas como tal en aquel espacio arquitectónico que trataban de imitar las primeras páginas webs, se desmaterializan por completo, perdiéndose la percepción de ciertas características estéticas como el tamaño o incluso el color. Todo esto provocaba que los modelos de exposición tradicionales, ya cambiantes debido a la implementación de nuevas tecnologías, quedasen completamente obsoletos dentro de la Web 2.0, dando paso a una amplísima libertad de organización, de agrupación de objetos, de discursos e incluso de interpretación por parte de los visitantes, que se convertían a partir de entonces en “articuladores de significado” (Quijano Pascual, 2012: 56).

Daniel Alcántara, en una publicación del ICOM de 2011, ya trata de dar una respuesta que podría considerarse atemporal a ese temor por la obsolescencia del museo físico, defendiendo que la tecnología jamás podrá reemplazar a los museos, ya que ciertos aspectos de las obras y de la propia experiencia estética no son “volcables” en las redes sociales, pero destacando al mismo tiempo los beneficios que pueden traer estas mismas herramientas, definiéndolas como motores de lanzamiento hacia nuevas generaciones (2011: 68). Él diferencia entre sustituir y complementar, una idea

desarrollada años más tarde por Javier Celaya, fundador de Dosdoce.com, quien propone la búsqueda de actividades tanto antes como durante y después de la visita, ya que considera que el uso de las redes no tiene por qué limitarse al espacio virtual, aunque aconseja no dejar de lado las actividades que se dirijan exclusivamente a este espacio (2013).

La sensación de intromisión en el discurso profesional de la institución por parte del visitante es la que ha provocado que la actividad de los museos en redes sea en muchas ocasiones tan limitada, y es que anteriormente los museos eran dueños de su propia imagen, pero con la llegada de la Web 2.0 esta pasa a ser propiedad del propio público, ya que se les permite valorar el contenido sin tener que moverse de casa. El público crea una opinión propia con tanto poder que afecta directamente a la reputación del museo, lo cual nos lleva a la idea de la “sabiduría de multitudes” desarrollada por James Surowiecki en su primer libro *The Wisdom of Crowds* (2004). En él, el periodista reflexiona sobre el hecho de que normalmente un grupo heterogéneo de personas puede ser capaz de tomar decisiones mucho más acertadas que un experto, lo cual puede trasladarse a las opiniones realizadas en redes sociales sobre una cierta marca o institución, que guían de cierta forma a aquellos usuarios que estén pensando en formar parte de la comunidad que les rodea. Esta “recomendación” puede traducirse tanto en número de seguidores (a pesar de que este es un factor que ha dejado de ser tan influyente como en periodos anteriores) como en la existencia de una comunidad activa en torno a dicha marca, algo que le otorga mucho más valor en la actualidad.

No obstante, quedarse al margen de estos cambios sociales que además afectaban y siguen afectando al modo de consumición cultural y a su acceso no era, ni es, una opción válida para un organismo que se define como “una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo”⁸, por lo que los museos se van sumando paulatinamente a la Web 2.0, bien debido a una toma de conciencia sobre lo que ello supone o bien simplemente por seguir la moda de lo social, como menciona también Forteza Oliver

⁸ ICOM. Definición de museo. Disponible en: <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [Consultada el 23-07-2021]

(2012: 33). Así, desde sus inicios se han ido observando los múltiples beneficios que las redes sociales pueden prestar a las instituciones culturales al formar parte de los canales más potentes de comunicación actuales, partiendo de la oportunidad de captar a un nuevo público del que ya hablaba Daniel Alcántara, las nuevas generaciones, y conseguir fidelizarlo a un coste en principio muy reducido dentro de un sector tan condicionado por sus recursos (Forteza Oliver, 2012: 35).

Ya se ha mencionado anteriormente la existencia de una comunidad en torno a una determinada marca, que puede representar a una institución, como un importante factor a la hora de definir el valor o la calidad de la actividad en redes de un determinado museo, y es que este es uno de los grandes beneficios que pueden proporcionar estas plataformas: un grupo de personas implicadas en los proyectos museísticos a través de sus dispositivos, normalmente, según Forteza Oliver, con una finalidad social y lúdica (2012: 35). Estas comunidades se consiguen crear por múltiples factores, pero normalmente gracias a la humanización que puede realizarse de las instituciones siempre y cuando estas así lo deseen, haciendo un buen uso de sus perfiles, ya que se permite que el público conozca el día a día, el interior de estos organismos, quienes trabajan dentro, cuáles son sus labores, etcétera, gracias a lo cual pueden sentirlos mucho más cercanos (Celaya, 2012: 106).

Por otro lado y ante todo, se facilita ampliamente la accesibilidad, un aspecto primordial que también es intrínseco a la definición de museo, ya que estas plataformas no solo tienen un alcance global, sino que personas con cualquier tipo de limitación (física, económica, geográfica...) pueden acceder a las actividades y contenido virtual como cualquier otro usuario, estando así el museo al alcance de un público mucho más amplio, teniendo en cuenta que la propia tecnología también tiene sus limitaciones.

3.2. El museo social: el papel del museo y el papel del público.

Como se ha podido ver, el papel del museo ha cambiado considerablemente con la implementación de las redes sociales, convirtiéndose en lo que muchos han denominado como *el museo social* o Museo 2.0, un museo que “ha pasado a ser objeto social y por tanto debe comunicarse como lo hace la sociedad” (Cano Tenorio y Rostoll Ariza, 2018: 42), que pone la puesta en valor en lo procomún, idea que desarrolla Anabel Fernández Moreno en su tesis doctoral (2015), y que goza del mismo libre acceso que permiten estas nuevas tecnologías.

Hasta ahora los discursos museísticos habían estado elaborados basándose en el prestigio académico y la legitimidad social de aquellos que gestionaban y dirigían tales instituciones, perpetuando una rígida relación vertical con el público, pero como ya se ha mencionado, tanto el papel del museo como el papel del propio público han cambiado por completo al menos en lo que a la teoría respecta. La manera de difundir los contenidos ha sufrido un giro radical, ya que como indica Del Río Castro, al participar en espacios creados por otros han de adaptarse a estos modelos de comunicación (2011: 113). No obstante, como ya se ha mencionado previamente, el uso ágil de estas herramientas sigue estando estancado en la mayoría de los casos en sus propios inicios, por lo que los problemas que entonces surgían probablemente del desconocimiento y la falta de familiarización, hoy día siguen estando presentes y obstaculizan el desarrollo de aquel Museo 2.0 acorde con sus canales de comunicación.

El principal de los problemas es que la mayoría de estas instituciones siguen manteniendo una comunicación con el público muy similar a la era analógica, es decir, su actividad es meramente publicitaria. La promoción de las actividades que se llevan a cabo en el museo, o simplemente la promoción del museo como tal, no es algo que haya que abandonar, sino más bien al contrario: las redes sociales son medios que viven en el presente, por lo que la publicidad sobre todo para eventos próximos es completamente útil y necesaria, pero hemos de insistir en que esa oferta de contenido ha de complementarse con algo de material exclusivo para estas herramientas.

Quizá donde radica realmente la cuestión es que a pesar de que la inmensa mayoría de instituciones cuentan al menos con un perfil en redes sociales, muy pocas

tienen realmente una estrategia dentro de la cual se incluyan, lo cual deriva en la improvisación y la falta de objetivos (Forteza Oliver, 2012: 35). Evidentemente, en este sentido también entra en juego la falta de recursos tanto sociales como económicos que puedan atender a las necesidades de esta actividad, los cuales es imposible que se generen hasta que no exista una plena toma de conciencia sobre la importancia de estos canales de comunicación (a estos nuevos perfiles profesionales se le dedica uno de los siguientes apartados del estudio).

Para combatir estos errores las instituciones han ido, en la medida de lo posible, aportando mediante pequeños gestos nuevas iniciativas que impulsen la divulgación de su contenido de forma más o menos regular. Algunos de los ejemplos más repetidos son las publicaciones periódicas que destacan la pieza del mes o las efemérides. No obstante, a pesar de que surge ese amago por compartir y extender esta información, la verdadera esencia de la Web 2.0, aquella en la que los usuarios son protagonistas y ejecutores, sigue en estos casos completamente ausente. Es cierto que estas plataformas permiten a los usuarios interactuar con dichas publicaciones, pero el diálogo se mantiene muchas veces unidireccional. Son iniciativas de otra índole completamente diferente las que realizan un cambio en la forma de comunicarse con el resto de internautas. Un interesante ejemplo es la #MuseumWeek, un festival mundial organizado para instituciones culturales en redes sociales con el objetivo de crear experiencias en la red, celebrado por primera vez en 2014. Este festival online ya asciende a los sesenta mil participantes de entre más de cien países y cada año propone una serie de nuevas actividades a las que se suman no solo los propios museos sino su público⁹.

Iniciativas que también nacen en algunas ocasiones en el ámbito museístico andaluz, como es el caso de la campaña viral de 2018 en Twitter #CuatroCaras, iniciada por David Sierras, responsable de comunicación en el Museo de Antequera (fig. II), y que resultó en millones de impresiones, contando con la participación conjunta no solo de miles de usuarios particulares sino de muchos otros museos tanto a nivel nacional como

⁹ Página oficial del festival Museum Week. Disponible en: <https://museum-week.org/>
[Consultada el 17-08-2021]

internacional (fig. III), y que sigue sirviendo años después para reabrir el diálogo (fig. IV) (González, 2018).



FIGURA II. TWEET QUE LANZA LA INICIATIVA #CUATROCARAS DEL MUSEO DE ANTEQUERA (2018)



Museo de la Ciudad de Antequera @MVCAntequera · 29 ene. 2020

#DespiertaConMVCA Hoy 29 de enero, se cumple dos años del reto viral #CuatroCaras. Campaña de comunicación desde la cuenta de Twitter del MVCA, y que llevó la imagen de #Antequera por todo el mundo.

¿Resultado?

- Más de 200 museos participantes
- 45 millones de impresiones



Museo de la Ciudad de Antequera y 9 más

1 16 25

FIGURA III. TWEET RECORDATORIO DE LA INICIATIVA #CUATROCARAS DEL MUSEO DE ANTEQUERA (2020)

Museo de la Ciudad de México @MuseoCiudadMX · 20 feb. 2018 ...
 Nos sumamos a la iniciativa #CuatroCaras de @MVCAntequera, nos invitó el @museo_sancarlos #BenitoJuarez #SorJuanalnesdelaCruz #JoaquínClausell #MiguelHidalgo

Nominamos a @mafultura y @museorevolucion



Museo Romano @MuseoRomano · 20 feb. 2018 ...
 Aceptamos el reto del @MVCAntequera con nuestras #CuatroCaras difícil elección. Esperemos que os gusten!! @MuseoRomano #Merida



National Gallery @NationalGallery ...

We've joined @museodelprado to share four popular faces in our collection! Here are the self-portraits of Bartolomé Esteban Murillo, Cézanne, Rembrandt and 'Portrait of a Man (Self Portrait?)' by Jan van Eyck #CuatroCaras

Musée du Louvre @MuseeLouvre ...

Respondiendo a @museodelprado @MVCAntequera y 2 más

¡Gracias por su invitación @museodelprado! Super iniciativa de @MVCAntequera, participamos con placer 😊 Aquí estan nuestras #CuatroCaras: Mona Lisa, La Libertad guiando al pueblo, la Venus de Milo (detalles) y El escriba sentado.

FIGURA IV. ALGUNAS DE LAS PARTICIPACIONES DE LA CAMPAÑA #CUATROCARAS LANZADA POR EL MUSEO DE ANTEQUERA (2018)

El papel del público es algo que ya se ha mencionado en varias ocasiones a lo largo de este apartado, pero también aquello en lo que se ha de profundizar debido a que es uno de los cambios más importantes que trae la llegada de la Web 2.0 y las redes sociales. Mientras que anteriormente el público se trataba simplemente de un destinatario, ahora —como menciona Conxa Rodà, jefa de estrategia y comunicación en el MNAC— el papel se vuelve activo y partícipe (2011: 11), por tanto la interactividad es uno de los elementos clave a la hora de usar estas herramientas. Sofía Rodríguez Bernis, directora del Museo Nacional de Artes Decorativas y expresidenta del ICOM, añade que las redes sociales son el entorno perfecto para crear este ambiente de dialogo en el que además no caducan exposiciones ni actividades (2011: 3 – 4) (como se puede comprobar con la campaña #CuatroCaras). Esta interacción es por ello quizá, dentro de los factores que ayudan a crear esa comunidad, el más importante y aquel en el que se ha de insistir para acercarnos a la idea del Museo 2.0, puesto que se trata de la validación de su participación dentro del discurso museístico (Del Río Castro, 2011: 114).

Este papel activo claramente ayuda al aprendizaje, que suele ser uno de los motivos principales por los que los usuarios deciden seguir a cuentas dedicadas a la cultura, pero también tiene otros beneficios directos sobre los propios museos. En su caso, el objetivo principal es ser conocidos por los usuarios y llegar a crear una comunidad a su alrededor, y para conseguirlo en redes es necesario adaptarse a su estilo de comunicación multidireccional, rompiendo con el formato tradicional tan perpetuado tanto en el espacio físico como en las páginas webs (Soler Humanes, 2021: 164 – 166). Sin permitir la participación del público en el discurso, alcanzar estos objetivos es prácticamente imposible, puesto que ya se ha convertido en parte de una adecuada estrategia de promoción. No obstante, se trata de un camino en el que queda mucho por andar, según nos indican algunos estudios específicos (Satta, 2016: 111), y es algo en lo que se sigue insistiendo mucho por parte de los profesionales especializados en comunicación como Soledad Gómez Vílchez, autora del blog *MediaMusea* (2012: 79 – 86).

Las redes sociales en concreto son actualmente una de las máximas herramientas de creación, intercambio y difusión de contenido no solo por parte de los perfiles institucionales, sino del resto de usuarios, ya que el tipo de perfil no se diferencia en

este sentido. Esto se vincula con una figura que ya aparece por primera vez en *Take Today* de Marshal McLuhan y Barrington Nevitt, (1972) y *The Third Wave* de Alvin Toffler, (1980) y que Forteza Oliver (2012: 34) también menciona en su trabajo: el *prosumer*, es decir, aquella persona que es tanto productor como consumidor del contenido. Ello provoca que las comunidades sean mucho más sólidas y variadas, ya que aunque el interés se enfoca en un tipo de actividad, marca o institución, los usuarios también forman parte de la elaboración de información. Quizá uno de los mejores ejemplos es la comunidad de #TwitterCultural en Twitter, formada por cientos de profesionales (historiadores del arte, historiadores, arqueólogos, musicólogos, científicos, etc.) que de forma altruista se dedican a crear contenido sobre museos y todo aquello que les rodea, compartiéndolo con el resto de usuarios de la web. En ocasiones como esta, quien verdaderamente toma el mando es la propia comunidad, ya que en muchos casos son perfiles mucho más activos. Elaboran una red de divulgadores inmensa que incluso ha llegado a conquistar la televisión pública, como ocurre con el programa *El condensador de fluzo* en La 2, un programa de éxito realizado por algunos de los mejores divulgadores en redes sociales (Barreira, 2021).

En este sentido, Kelly y Russo ya proponían en 2008 cuatro categorías en las que se podían clasificar los visitantes en el medio digital: los espectadores, aquellos que hacen consultas puntuales; los afiliados, quienes manifiestan mayor interés en las redes sociales que en el contenido del museo; los comentaristas, que participan con gran interés en temas específicos; y los creadores, que usan la red como herramienta de crecimiento personal (Del Río Castro, 2012b: 68). El objetivo de un museo debería ser conseguir tener todo tipo de visitante, y potenciar sobre todo a los comentaristas y los creadores, ya que son estos perfiles los que ayudan a la propia institución a crecer más todavía.

4. Resultados y análisis de datos

En este apartado se realiza el análisis de los datos recogidos para el presente estudio entre los meses de abril a agosto de 2021, entre los cuales se encuentran las fechas de ingreso de las instituciones de la muestra a las diferentes redes sociales, el tipo de página web que posee cada una de ellas, el género de su contenido y el resultado que este ofrece, así como su titularidad. Además, se examinan los aspectos positivos y aquellos que podrían mejorarse, cómo y por qué.

4.1. La decisión de unirse a las redes sociales por parte de los museos andaluces:

La aparición de las redes sociales revolucionó el mundo de la comunicación por completo durante los años 2000. Ya se ha mencionado cómo esta revolución llega al plano museístico a partir de la década siguiente, siendo algo más lenta dentro del panorama español (Satta, 2016: 111), pero ¿cómo fue con los museos andaluces?

La aparición de Facebook se produjo en 2004, aunque para entonces era de uso exclusivo para los estudiantes de la Universidad de Harvard, y no abriría sus puertas al resto del mundo hasta 2006, coincidiendo con la creación de Twitter. Durante esos pocos años también se había estado gestando otra de las redes sociales más importantes, YouTube, que aparecería en 2005, mientras que Instagram sería la más tardía de estas cuatro redes que analizamos en este estudio, ya que no aparece hasta 2010. Dentro de los museos que componen nuestra muestra las instituciones empiezan a crear sus perfiles en Facebook a partir de un par de años después de su apertura a todo el público, 2008, iniciándose con el Centro José Guerrero de Granada y el Museo Interactivo de la Música de Málaga¹⁰. Entre 2009 y 2012 se abre un periodo de mayor crecimiento, años entre los cuales se unieron un total de veinticuatro museos de la muestra. En los años siguientes, varias instituciones seguirían sumándose a la más veterana de las redes sociales hasta llegar a la actualidad, 2021, año en el que se suma

¹⁰ Todos estos datos pueden encontrarse en los respectivos perfiles en cada una de las redes sociales mencionadas.

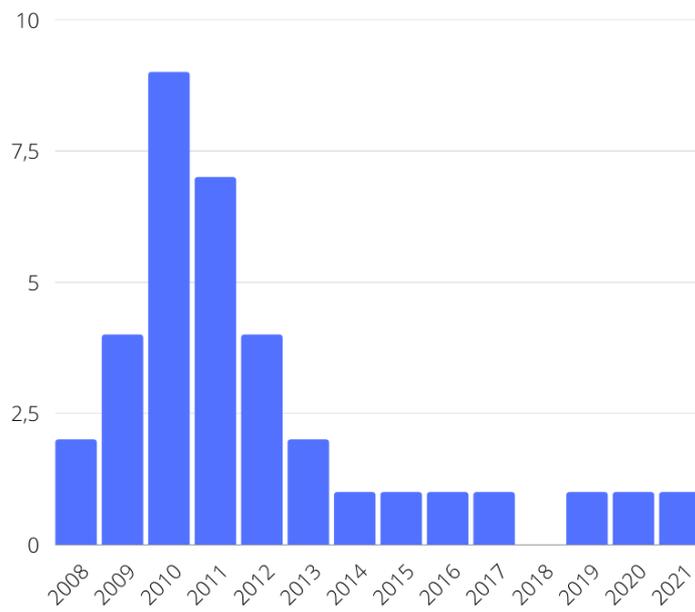
el Museo de Nerja, la última incorporación a la fecha de redacción de este trabajo (gráf. V).

A Twitter estas instituciones comenzaron a unirse a partir de 2009, con la llegada también del Museo Interactivo de la Música de Málaga y la Fundación Montenmedio de Arte Contemporáneo en Vejer de la Frontera (Cádiz). En 2010 empieza un mismo periodo de crecimiento que compartirá con Facebook hasta el año 2012 y que incluso se alargará hasta el año siguiente, uniéndose entre estos años veintidós instituciones diferentes. Esta tendencia durante los años siguientes disminuye, pero no se detiene hasta el año pasado, 2020, en el que se unió el último museo de la muestra, que sería el Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, algo sorprendente dada la importancia e historia de dicho museo (gráf. VI).

YouTube es la red social dentro de este estudio con menos adeptos, ya que tan solo encontramos veinte perfiles abiertos dentro de la muestra, frente a los treinta y cinco tanto de Facebook como de Twitter y los treinta y uno de Instagram. A diferencia de lo que ocurrió con Facebook y Twitter, los museos se han ido uniendo paulatinamente a YouTube a un ritmo casi constante que se inicia con el Conjunto Arqueológico de los Dólmenes de Antequera en 2007 y se frena diez años más tarde con el Museo-Casa Natal Picasso de Málaga. No obstante, en estos dos últimos años se han unido seis museos más, aumentando esa tendencia (gráf. VII).

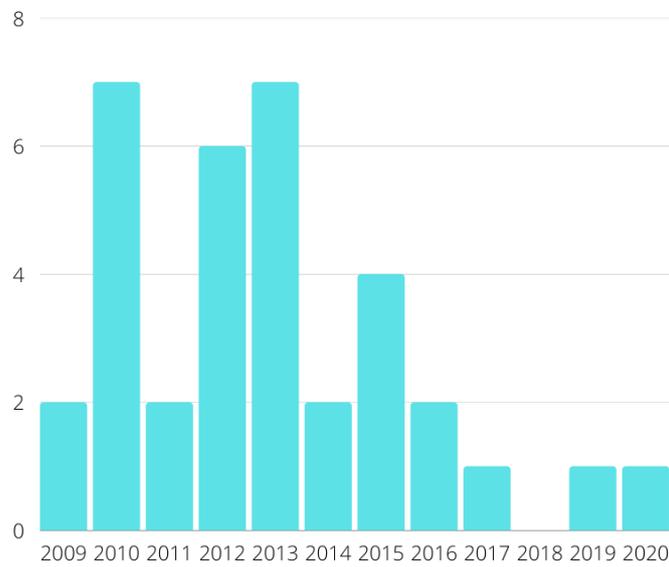
Por último, en Instagram no llegará una tendencia significativa hasta 2016, que durará hasta 2019, un periodo en el que se unen diecinueve museos de la muestra. El primero que se sumó a esta red social más joven fue el Museo Automovilístico y de la Moda de Málaga, abriendo su perfil cuando apenas la plataforma tenía un año (2011), mientras que el último que ha decidido aprovechar las ventajas de la mayor red de fotografía ha sido el Museo Arqueológico de Granada, en 2020 (gráf. VIII).

Museos que se unieron a Facebook por año



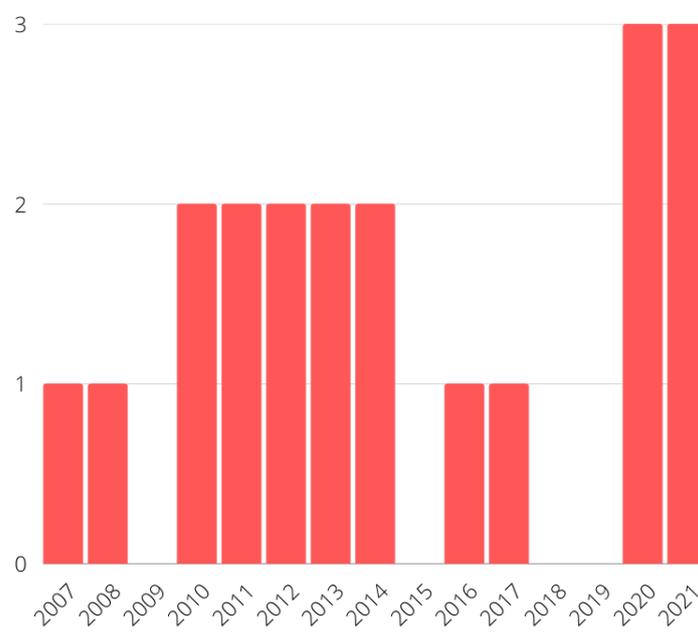
GRÁFICA V

Museos que se unieron a Twitter por año



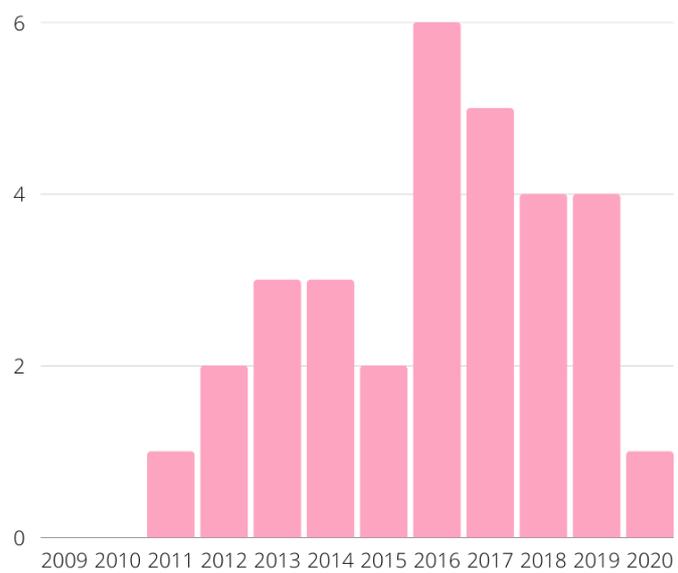
GRÁFICA VI

Museos que se unieron a YouTube por año



GRÁFICA VII

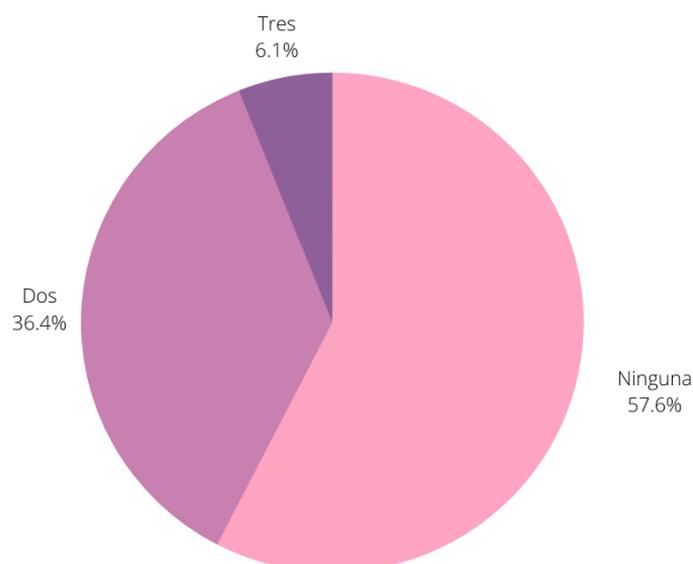
Museos que se unieron a Instagram por año



GRÁFICA VIII

Analizando estos datos hay dos aspectos a destacar: uno de ellos son las fechas de ingreso a las diferentes plataformas, ya que la mayoría de museos se unen a cada red social en un año distinto y no está necesariamente relacionado con las fechas de aparición previamente mencionadas. Ello puede ser debido a la ausencia de ese plan de *social media* que se señala en ocasiones a lo largo del estudio, esa falta de una organización previa y definición de objetivos, dando lugar a una actividad casi arbitraria. La mayoría de sus perfiles no coinciden en fecha de creación, por lo que se puede llegar a intuir que los museos eligen las plataformas a las que desean unirse conforme van actuando y que estos se van abriendo espontáneamente y sin un orden necesariamente establecido. Dentro de los pocos casos en los que algunas de las redes sociales coinciden, las que más suelen hacerlo son Facebook y Twitter, sobre todo cuando las fechas se acercan más a ese periodo de tendencia que abarca los años entre 2009 y 2012, reflejando que muchos de los museos que se abrían durante esos años un perfil en una de esas dos redes decidía hacerlo también en la otra. Esto sucede en un total de nueve casos, de los que cuatro coinciden en fecha de apertura con otra red social más, tres con Instagram y el restante con YouTube.

Perfiles de redes sociales que coinciden en fecha de creación



GRÁFICA IX

Dentro de la muestra tan solo hay dos museos cuyos perfiles en redes sociales sí coinciden en fecha de creación, siendo el caso de la CajaGranada Fundación (que se unió a Facebook, Twitter y YouTube en 2010) y el Museo de la Alhambra (uniéndose en 2012 a Facebook, Twitter e Instagram). Ambas instituciones tan solo poseen estos tres perfiles, es decir, no hay ninguna institución que esté presente en las cuatro plataformas que se están tratando en este estudio y que coincidan en su fecha de creación (gráf. IX).

Es importante destacar en este aspecto que la ausencia de ese plan de *social media* y que los museos elijan sobre la marcha a qué redes desean unirse provoca muchas veces lo que Soler Humanes llama *perfiles fantasma* (2021: 164 – 166), es decir, aquellas cuentas que quedan repentinamente inactivas y permanecen sin acción ninguna durante largos periodos de tiempo, a veces sin llegar a retomar su actividad en ningún momento.

La otra cuestión que merece la pena resaltar tiene que ver con los años que está abarcando la pandemia de la Covid-19, enfocándose sobre todo a partir de la declaración de Estado de Alarma, y por tanto el periodo de confinamiento que provocó el cierre de todas las instituciones. Y es que durante este intervalo de tiempo que abarca el pasado año 2020 y el presente, 2021, se han creado un total de diez perfiles en diferentes redes sociales: el Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla abrió el pasado 2020 su perfil de Twitter, siendo el único que durante ese año se unió a dicha plataforma; el Museo Arqueológico de Granada también fue la única institución en unirse ese mismo año a Instagram; mientras tanto, a Facebook se unieron también el Museo Arqueológico de Granada en 2020 y el Museo de Nerja ya en 2021. YouTube, por otro lado, es la red social con la que más perfiles nuevos cuenta, un total de seis: la Casa Museo Manuel de Falla en Granada, el Conjunto Arqueológico de Medinat al-Zahra y el Museo Arqueológico de Córdoba lo hicieron el pasado 2020, mientras que el Museo Íbero de Jaén, el Museo de Bellas Artes de Granada y el Museo de Historia Local de Villanueva de Córdoba abrieron su canal este mismo año (2021).

Evidentemente, el hecho de que se hayan abierto estos perfiles durante este periodo no quiere decir que se haya hecho por motivos relacionados con la pandemia.

No obstante, algunos museos aluden a estos motivos, como el Museo Arqueológico de Granada, que decidió unirse a Instagram para celebrar la reapertura de la visita pública a la exposición tras el confinamiento, haciendo una pequeña referencia implícita sobre la situación en su primera publicación de Facebook (fig. V).



FIGURA V. MENSAJE INAUGURAL DE LA PÁGINA DE FACEBOOK DEL MUSEO ARQUEOLÓGICO DE GRANADA.

4.2. Una página web propia

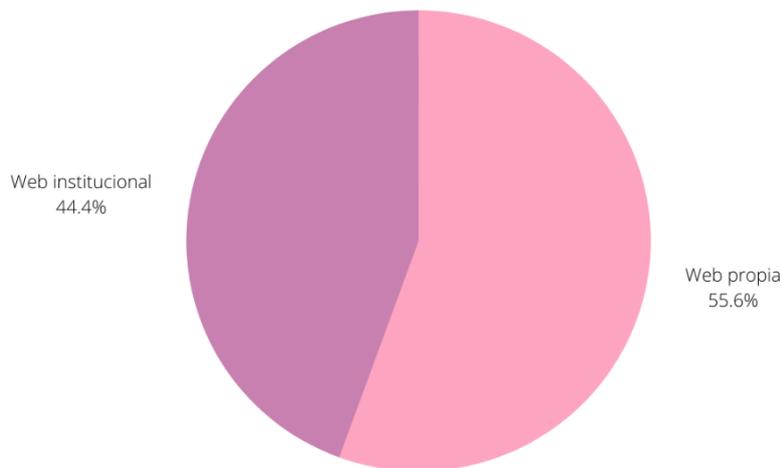
Uno de los primeros obstáculos a la hora de enfrentar este estudio fue el enorme porcentaje de ausencia de una página web propia, y es que casi la mitad de los museos andaluces que componen la muestra, concretamente un 44,4%, tan solo tienen un pequeño espacio secundario reservado en una web de un organismo regional, en este caso en el de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía (gráf. X). Es decir, no tienen página web propia, sino un lugar donde puede encontrarse información en muchos casos algo reducida y que al ser todas ellas iguales privan de cierta personalidad al museo. Uno de los inconvenientes de estos espacios online es que no anuncian en ellos las redes sociales, por lo que en muchos casos dificulta la localización de estos perfiles. Por el contrario, salvo la excepción de dos casos (el Museo Municipal de Antequera y el Museo Revello de Toro, ambos en Málaga), todas las páginas webs propias anuncian estos perfiles para que estén al servicio del visitante y toda la información esté entrelazada de algún modo (gráf. XI).

A pesar de que existe un enorme crecimiento de las redes sociales en los últimos años y la actualización de las páginas webs clásicas puede no parecer una necesidad inmediata para que los museos alcancen cierta visibilidad en internet, lo cierto es que las características de estos espacios influyen significativamente en las intenciones de los visitantes. Estos espacios son el primer contacto en muchas ocasiones para los usuarios online, y a pesar de que muchos ya acuden directamente a los perfiles en redes para consultar todo tipo de información, las páginas webs se han convertido en algo que va mucho más allá de la promoción de servicios e información básica para poder planear una visita, ya que muchos usuarios acuden también para realizar una visita online cuando esta no puede realizarse de forma física. Ahora, los sitios web de los museos ofrecen en muchos casos herramientas interactivas, como gamificación, galerías virtuales, etc., que ayudan a que la experiencia del usuario sea mucho más personalizada y gratificante, aumentando incluso la sensación de control, lo cual se traduce en satisfacción, y un usuario satisfecho es mucho más propenso a repetir (García-Madariaga et al., 2017: 393 – 416). Algunos estudios analizan la influencia de las características de las páginas de los museos en las intenciones de los visitantes, y demuestran la importancia de factores como el contenido, el cual define la calidad de la

información disponible, o la facilidad de uso, que mejora la experiencia, e incluso destacan la relevancia de la estética, que “define la innovación del diseño y estimula diferentes emociones en los usuarios” (García-Madariaga et al., 2017: 396).

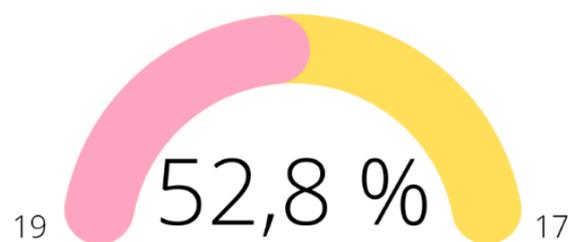
Los espacios que muchos de estos museos utilizan en sitios web de organismos más importantes, haciendo uso de una infraestructura ajena, limitan en gran medida la capacidad de innovación que es tan esencial para poder adaptarse a estas nuevas formas de comunicación. Por ello unirse a las redes sociales no es suficiente, sino que para que los usuarios mantengan una visión positiva de estas instituciones y que la imagen online se vea potenciada, hace falta comenzar por una página web propia.

Tipos de web de museos con perfiles en redes sociales activos



GRÁFICA X

Redes sociales anunciadas en página web



La mayoría de las páginas web propias anuncian las redes sociales (a excepción de dos casos), mientras que aquellos espacios en webs institucionales no anuncian estos perfiles (a excepción de un caso)

Anunciadas en la web



No anunciadas



GRÁFICA XI

4.3. Tipo de contenido: publicidad o divulgación

A pesar de los muchos perfiles que han quedado inactivos por motivos desconocidos, el resto de museos que han acabado componiendo esta muestra tienen todo su contenido actualizado. Es decir, estas instituciones publican en sus perfiles de Facebook, Twitter e Instagram casi a diario. En YouTube la periodicidad del contenido se ve algo más ralentizada, pero se trata de un contenido que ha de ser mucho más elaborado, por lo que la tendencia está en subir vídeos al menos de forma mensual. Normalmente todos los perfiles vinculados a una institución siguen esta línea, por lo que se puede deducir que todas consiguen mantenerse al día. No obstante, ¿contenido de cantidad o de calidad?

Si hay un tipo de contenido que predomine en todos estos perfiles es el publicitario. Los museos aprovechan estos espacios sobre todo para anunciar aquellas actividades de las que forman parte como institución y aquellas que se van a llevar a cabo dentro del su propio edificio, horarios, la modificación de los mismos durante épocas festivas, exposiciones, etc., de forma muy repetida. En otras muchas ocasiones publicitan contenido divulgativo disponible en la página web, por lo que acaban redirigiendo al público a otra plataforma. La actividad publicitaria no es negativa (una cuestión sobre la cual ya se ha hecho mención en apartados anteriores), de hecho en unas herramientas como las redes sociales que trabajan con el presente casi instantáneo es importante destacar qué se está llevando a cabo en todo momento en las instituciones. No obstante, el problema con este tipo de publicaciones es que no sea intercalado con otro tipo de contenido divulgativo que haga a los usuarios conocer la institución y sus colecciones además de mantenerlos informados.

Por otro lado, analizando los diferentes perfiles que posee un mismo museo se puede observar cómo el contenido es el mismo en las diferentes redes, adaptándose en pocos casos a los requerimientos de cada una de estas plataformas, lo cual hace que sea normal que en cada una de ellas la actividad tenga un recibimiento muy diferente, destacando con éxito en alguna de ellas mientras que en otras pasa desapercibida. Por ello es importante reconocer las diferentes herramientas que cada una ofrece, ya que algunas dan un mayor protagonismo al texto, como Twitter o Facebook, mientras que

otras relegan el texto a favor de la imagen, como ocurre con Instagram o YouTube, por lo tanto es evidente que un post estructurado de igual forma tanto en una como en otra no puede funcionar del mismo modo. Además, los perfiles de un mismo museo pueden llegar a funcionar con el mismo contenido (aunque adaptado) de forma muy diferenciada ya que cada red social no solo da protagonismo a diferentes elementos sino que también tiene diferentes herramientas y formas de publicar. Por ejemplo, Twitter y Facebook enseñan el contenido a usuarios aunque no sean seguidores del perfil, a través de otros perfiles y otras conexiones, mientras que Instagram tan solo muestra las publicaciones de aquellos perfiles que los usuarios han decidido seguir.

Si hay una red social en la que no suele reciclarse este contenido esta vuelve a ser YouTube, ya que tiene un uso muy diferente. En ella la mayoría de museos vuelcan vídeos de una gran variedad temática, desde conferencias, pasando por visitas guiadas, explicaciones de algunas de las obras, entrevistas a artistas o comisarios, hasta vídeos que muestran aquellas actividades que no son tan accesibles a un público general como pueden ser las restauraciones o el montaje de exposiciones.

Uno de los ejemplos donde mejor se pueden apreciar la diferencia de resultados entre una plataforma u otra es el Museo de Alfarería Paco Tito en Úbeda (Jaén), el cual no alcanza un buen nivel de compromiso por parte del público en Twitter, pero que en Instagram tiene bastante éxito quizá al ser su contenido mucho más visual que textual, lo cual le permite que hasta aquellos posts que son esencialmente publicitarios consigan buenas interacciones, puesto que la parte visual se lleva mayor protagonismo. Por otra parte, cabe destacar que el museo enseña normalmente a aquellas personas que forman parte de él, haciéndolo mucho más familiar y humano, deshaciéndose del anonimato que normalmente cubre al resto de instituciones.

El hecho de que los perfiles de una misma institución funcionen de forma muy diferente en cada red social refleja esa importancia de reflexionar acerca de en qué plataformas se desea estar presente realmente, ya que, como menciona Gómez Vílchez, muchos museos están más por tendencia que por conocer realmente las posibilidades que estas herramientas les ofrecen (2010a: 11). Los museos deben elegir cuáles de ellas

les convienen según el tipo de contenido y actividad que deseen ejercer, pero para ello es necesaria una planificación sin la cual la actuación acabará siendo aleatoria. Estar presente en todas las redes y pretender llevar una actividad actualizada en todas ellas puede condenarlos al fracaso, ya que en muchas ocasiones puede llegar a ser una labor inabarcable para el responsable en gestionar estos perfiles, quien por lo general tiene otras muchas labores dentro de la institución.

Aun así, la mayoría de ellos saben sacar cierto provecho de muchas de las herramientas que las redes tienen disponibles para potenciar su actividad en la plataforma. Por ejemplo, pocos son los museos que no utilizan el tweet fijado de Twitter, que permite mantener en primera línea una publicación que el dueño del perfil considere como información esencial a la hora de tener un primer contacto con él. Instagram por su parte ofrece muchas posibilidades a la hora de dar forma al contenido, ya que no solo se pueden publicar posts tradicionales, sino que existen las *stories*, pequeñas publicaciones que permanecen activas tan solo durante veinticuatro horas y que hacen que una cuenta esté mucho más presente para los usuarios que la siguen; los *reels*, para vídeos cortos (los cuales un algoritmo muestra a un mayor número de personas, por lo que son una manera perfecta para ampliar el público de una cuenta); o los *igtv* para vídeos más largos. Los museos saben utilizar estos recursos desde hace tiempo, y la mayoría de ellos utilizan al menos un par de estas herramientas.

Volviendo a la tipología del contenido que los museos generan, algunos sí que se atreven a trabajar con contenido divulgativo sus colecciones, sobre todo aprovechando y utilizando estrategias como las efemérides, fechas relevantes que tengan que ver con el hilo conductor de la institución, acontecimientos importantes en el ámbito museístico como por ejemplo el Día Internacional de los Museos, etc. De hecho, la participación en diferentes eventos como la #MuseumWeek es muy usual entre todos los museos, ya que se suman a iniciativas que abarcan un ámbito internacional y les permite interactuar (especialmente en plataformas como Twitter) con otras instituciones (figs. VI y VII) así como alcanzar a un público mucho más amplio durante este periodo, ya que él mismo también participa con sus propias publicaciones. Además, estos eventos que duran durante breves periodos de tiempo tienen muchos beneficios, ya que al llevarse a cabo

durante unas fechas específicas permiten la preparación del contenido que se va a publicar durante esos días, y los usuarios que siguen desde casa estas tendencias prestan atención especialmente a estos momentos. Por otro lado los museos también suelen destacar piezas del mes, y en muchas ocasiones crean diferentes *hashtags* que aparecen con cierta periodicidad en sus perfiles, como el #JuevesdeArquitectura de la Fundación Rodríguez-Acosta (fig. VIII), un día al que le han dotado de esta temática y que les permite mostrar una parte del edificio de forma semanal. Este tipo de contenido además puede aprovecharse para hacer publicidad de las exposiciones, pero dando al visitante algo más de información que incentive esa visita al museo físico.



FIGURA VI. TWEET DEL MUSEO DE LA ALHAMBRA, ANIMANDO A SUS SEGUIDORES A PARTICIPAR DURANTE LA #MUSEUMWEEK DE 2019, Y LA RESPUESTA DEL MUSEO DE NERJA.



FIGURA VII. PARTICIPACIÓN DEL MUSEO ÍBERO DE JAÉN EN LA #MUSEUMWEEK DE 2021 CON UN POST EN FACEBOOK.

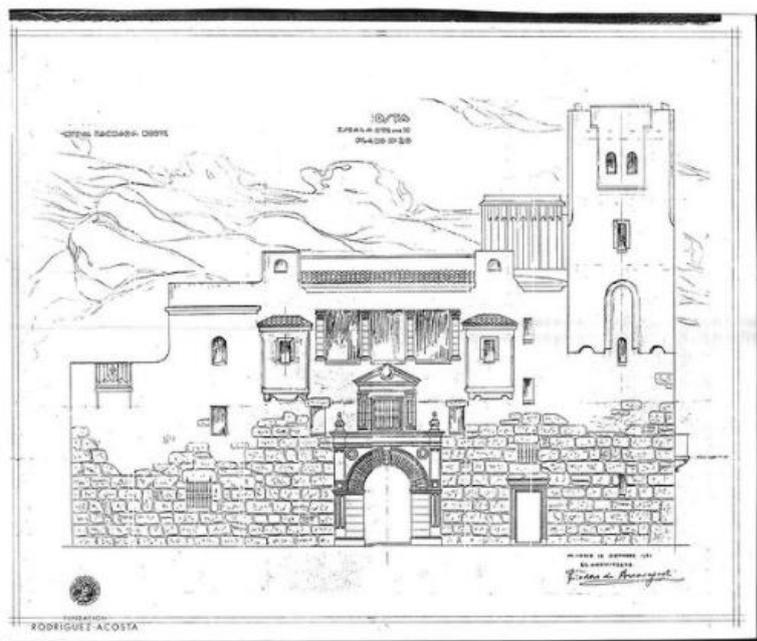


FIGURA VIII. POST DE INSTAGRAM DE LA FUNDACIÓN RODRÍGUEZ-ACOSTA CON LA TEMÁTICA #JUEVESDEARQUITECTURA.

En Twitter, además, son muy usuales por parte de algunas de estas instituciones la creación de *hilos*, una serie de tweets que desarrollan una explicación algo más profunda sobre ya bien sea una obra, un artista, una fecha señalada, o cualquier tema relacionado con el museo en cuestión. Algunas de las instituciones que realizan esta labor repetidas veces son el Museo de Cádiz o el Museo de Bellas Artes de Córdoba (figs. IX y X):



FIGURA IX. HILO DEL MUSEO DE CÁDIZ EN TWITTER.



FIGURA X. HILO DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE CÓRDOBA EN TWITTER.

Evidentemente, para que este tipo de actividad se pueda llevar a cabo con facilidad, una de las labores más importantes es la digitalización del patrimonio, tal y como ya adelanta Mario Quijano Pascual (Instituto Superior de Arte de Madrid) en el número 90 de la revista Telos (2012: 56 – 57). Esto marca la esencialidad de la planificación de la actuación de un museo en redes, la necesidad de crear una estrategia y tener unos objetivos marcados, ya que para poder tener acceso a este material una vez se han creado los perfiles es imprescindible haberse adelantado al momento de la publicación y esto hace que la actividad virtual de la institución sea mucho más fluida, lo cual también significa que el trabajo de los responsables en gestionar estos perfiles sea mucho más ameno y lo más amortizado posible al no tener que depender de la improvisación, que en muchos casos puede suponer una enorme pérdida de tiempo.

4.4. Comunidad y engagement

El principal objetivo que deberían trasladar los museos a sus perfiles en redes sociales debería ser la creación de una comunidad en torno a ellos. Una comunidad que interactúe con su contenido, que se vea involucrada en las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución, que lleve en ciertos momentos la iniciativa abriendo diálogos e incluso se vea motivada para aumentar ese contenido relacionado con la colección del museo. Una comunidad formada tanto por usuarios independientes como por otras instituciones con las que deseen establecer relaciones.

Para valorar si un museo posee o no este tipo de red puede analizarse aquello a lo que llamamos *engagement*. Federica Satta traduce este vocablo inglés como “compromiso, fidelidad”, es decir, hablaríamos del grado en el que los usuarios interactúan con el perfil de la marca en cuestión, en este caso el de una institución (2016: 116). Mientras, la periodista especializada en *community management* Ana Soler lo define como una “fórmula de construcción de relaciones sólidas y establecimiento de lazos a través de los nuevos medios” (2021: 164), lo cual indica que es la clave para la creación de una comunidad. Este compromiso que refleja el grado de éxito de la gestión de estos perfiles estaría compuesto por un conjunto de acciones que van más allá del mero *like* o *me gusta* e incluso del número de seguidores, ya que también tiene en cuenta la cantidad de comentarios que dejan estos usuarios y las veces que han compartido las publicaciones del perfil al que siguen. De hecho, el número de seguidores es en la mayoría de ocasiones un factor cuya relevancia es mayor al ser comparado con otros datos, ya que el hecho de que una cuenta posea un gran número de seguidores no significa que del mismo modo posea esta comunidad.

Ana Soler además señala que esta fórmula va a depender de ciertos factores como la contextualización, es decir, que el grado de compromiso va a variar según de qué museo se trate y dónde esté ubicado, ya que no existe una igualdad en cuanto a estos términos. También dependerá en gran medida de la personalización que oferte el museo a través de su contenido, no obstante, se ha de tener en cuenta que la actitud interactiva de la comunidad no desvela en ningún momento aquellos usuarios que se convierten en visitas al espacio físico (2021: 164 – 166).

Para que pueda surgir una comunidad fiel y comprometida son importantes diversos factores que ayudan a captar la atención de los usuarios, algo que no depende únicamente del interés de sus publicaciones sino de que el público pueda sentirse más o menos como una parte relevante de la institución cuya voz es escuchada. Por ello quizá es importante esta misma característica dentro de los perfiles sociales de un museo: la voz. A la hora de abrir estas cuentas las instituciones han de decidir qué voz desean utilizar frente a su público, cómo quieren darse a conocer y gestionar su imagen online. Esta voz ha de ser común en todos los perfiles de diferentes redes sociales, y la mayoría de los museos eligen una voz acorde con su imagen como institución, es decir, una voz formal que a veces puede parecer distante. Por eso es interesante contemplar otras opciones, ya que las redes sociales son mucho más jóvenes que estas instituciones y requieren por tanto una forma de comunicación muy diferente a la tradicional academicista puesto que se trata de plataformas con un altísimo porcentaje de público joven, abierto a nuevas experiencias y muy activo, y eso por ello por lo que a veces una voz un tanto más acorde con su forma de comunicarse puede ser un gran éxito. Este es el caso, por ejemplo, del Museo de Cádiz, el cual utiliza un tono algo humorístico que ayuda a potenciar esa cercanía con el público (fig. XI). Este tipo de voz la complementa con un alto nivel de interacción con los usuarios, quizá lo más importante a la hora de crear estas relaciones, así como con el uso de algunos recursos comunicativos de las últimas generaciones: el *meme* y la cultura pop. Normalmente, los museos que optan por registros similares obtienen un mayor reconocimiento del público y un mayor *engagement*.



FIGURA XI. POST DE INSTAGRAM DEL MUSEO DE CÁDIZ USANDO UN TONO HUMORÍSTICO.

Otros museos de la muestra dan bastante importancia a la interacción con el público, no solo contestando a sus dudas e incitándoles a comentar en sus publicaciones, sino llegando incluso a compartir las de otros usuarios cuando son mencionados, haciendo que se sientan verdaderamente parte del discurso del museo, que en definitiva no deja de ser la verdadera esencia de la Web 2.0. Esto es algo que se ve más acentuado en los museos más pequeños o con menos público virtual, ya que al ser un público menos genérico y más específico el museo puede permitirse dar una mayor atención e incluso individualizada a cada uno de los usuarios. Cuando se trata de una audiencia reducida llega un momento en el cual “las caras son conocidas”, ya que el museo puede darse cuenta de quiénes son los usuarios que más suelen interactuar con él, y a pesar de que reciben un menor número de interacciones ello no hace que el *engagement* se vea afectado, de hecho suele ser bastante más óptimo ya que no es una audiencia muy dispersa y que sigue a la institución por su relevancia, sino que decide hacerlo por un interés sincero.

Por otro lado, abrir este tipo de relaciones con otros museos también es muy positivo y algo generalizado en estas cuentas, como ya hemos visto en eventos como la #MuseumWeek o la iniciativa de #CuatroCaras del Museo Municipal de Antequera. Es cierto que fuera de estos momentos puntuales las instituciones siguen compartiendo publicaciones las unas de las otras, pero son unas relaciones que todavía podrían fortalecerse mucho más ya que rompen con una imagen individualista y aislada y abre las puertas a interesantes colaboraciones. Así la comunidad amplía horizontes hacia otras instituciones con las que crea una red de relaciones de iguales que pueden llegar a ser muy fructíferas, ya que se da la oportunidad de llegar a otro público en parte diferente al que puede interesarle un contenido similar.

Otra forma de aumentar la interacción dentro de un perfil es a través de cuestionarios o *quiz* que invita de forma muy directa al usuario no solo a participar sino a poner a prueba todo cuanto conoce sobre la institución y sus colecciones. Algunos museos usan este tipo de herramientas que ofrecen las propias plataformas de forma más sistemática, como la Fundación Picasso Museo Casa Natal, el Museo Picasso, el Museo Automovilístico y de la Moda o el Museo Interactivo de la Música, todos en Málaga. Estas instituciones comparten en Instagram a través de unas *stories*, que

además dejan fijadas en el perfil para que la audiencia pueda verlas cuando quiera y pueda seguir participando, una serie de cuestionarios en los que se pregunta acerca de las colecciones o contenidos que tengan que ver con el museo, desvelando posteriormente la respuesta correcta y dando una breve explicación (figs. XII, XIII, XIV y XV).

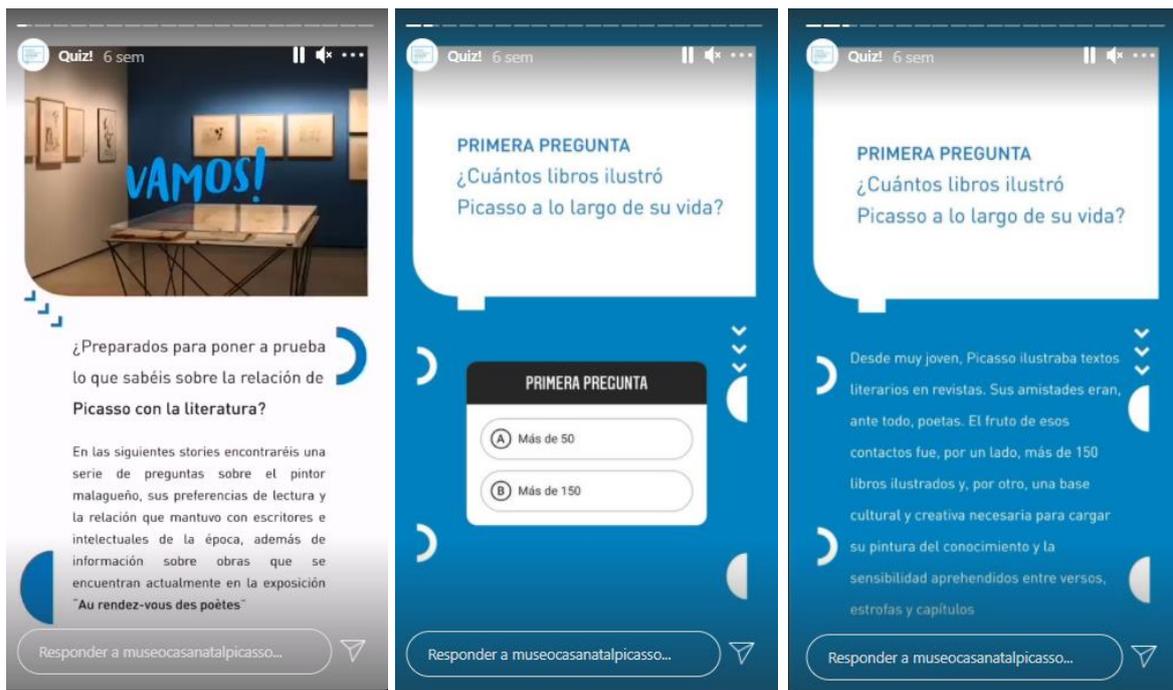


FIGURA XII. HISTORIAS DESTACADAS EN INSTAGRAM DE LA FUNDACIÓN PICASSO MUSEO CASA NATAL EN LAS QUE PROPONE UN QUIZ A SUS SEGUIDORES.

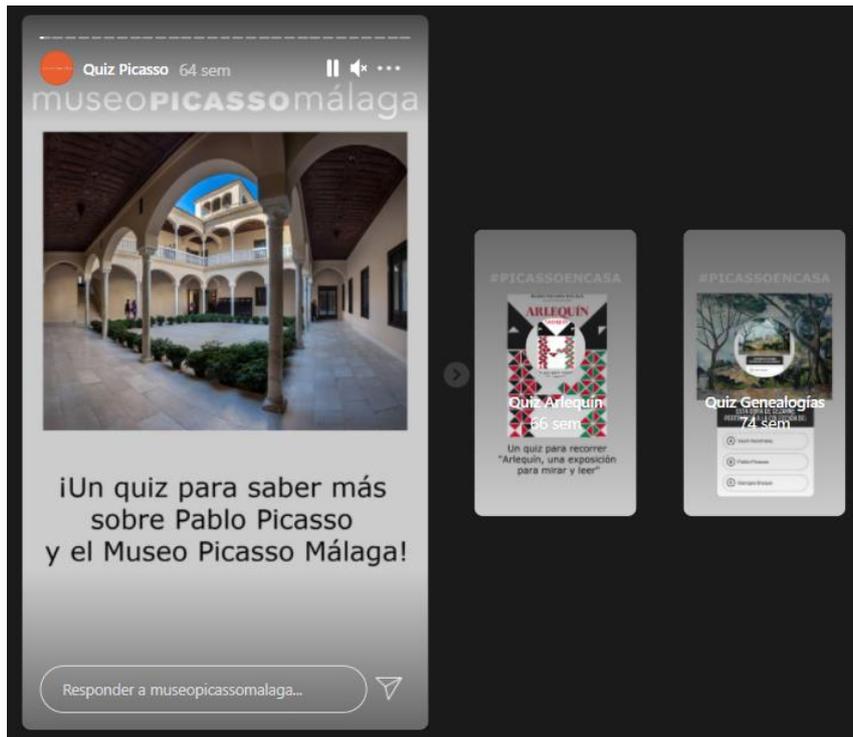


FIGURA XIII. VARIOS DE LOS QUIZS EN EL PERFIL DE INSTAGRAM DEL MUSEO PICASSO DE MÁLAGA.



FIGURA XIV. QUIZ DEL MUSEO AUTOMOVILÍSTICO Y DE LA MODA DE MÁLAGA.

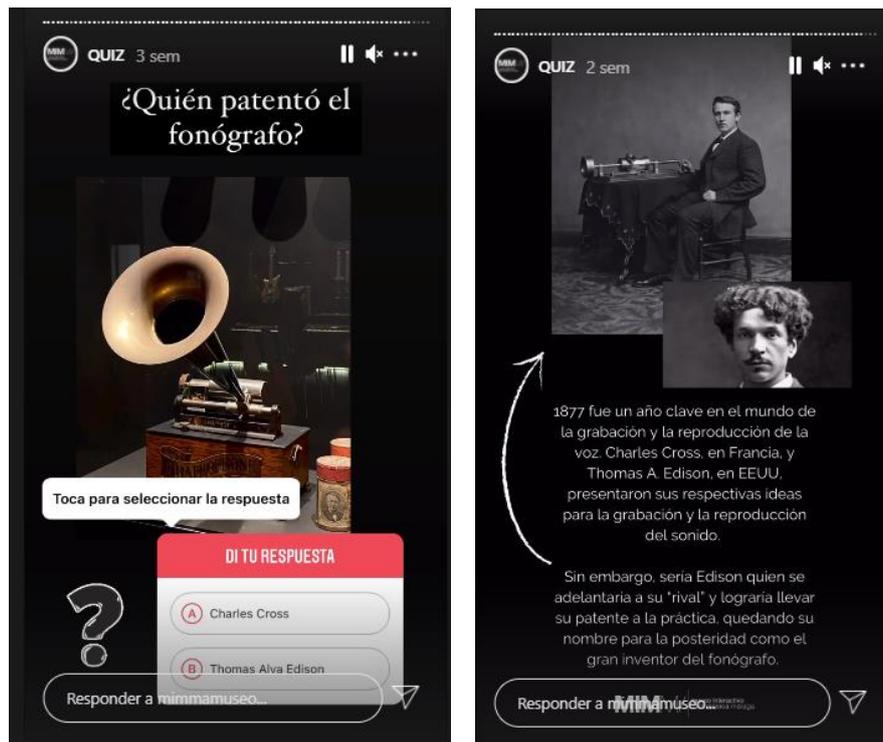


FIGURA XV. QUIZ DEL MUSEO INTERACTIVO DE LA MÚSICA DE MÁLAGA.

El funcionamiento de YouTube es muy diferente en estos términos, ya que al menos para los canales de las instituciones acaba siendo más bien un depósito seguro de fácil acceso en el que volcar el contenido audiovisual, una plataforma útil a la que redirigir al público que quiera consumir contenido mucho más amplio y de mayor duración, donde además es muy fácil encontrar contenido antiguo al no subirse con tanta frecuencia, algo que no ocurre con otras plataformas como Twitter o Facebook (incluso Instagram aunque en menor medida), cuyos posts tienen un periodo de captación de público muy corto. Muy pocos vídeos consiguen un porcentaje alto en interacciones en comparación con el número de suscriptores, y la mayoría reciben muy pocas visitas, por lo que no es un lugar ideal para encontrar la esencia de la Web 2.0 dentro del ámbito museístico a pesar de que es quizá el único sitio donde prima el contenido divulgativo sobre el publicitario. Mientras para otros canales esta plataforma supone un gran éxito social e incluso económico, los museos no consiguen posicionarse a ese mismo nivel. Pero, ¿por qué puede ser?

YouTube es la red social que más se ha profesionalizado desde sus inicios, es decir, hay miles de personas dedicándose (a veces de forma exclusiva) a crear vídeos para esta

plataforma. Estos usuarios, llamados *youtubers*, son capaces de crear comunidades muy sólidas que se entrelazan las unas con las otras, y su contenido, aunque existen infinidad de temáticas, se asemeja en muchos aspectos de estructura y edición, por lo que los museos, cuando deciden unirse a esta plataforma, se enfrentan a un público muy exigente. Un público que además desea consumir un tipo de contenido que no se encuentra en la televisión convencional. Y es que los museos que participan añadiendo sus vídeos a YouTube no siguen esta fórmula. Normalmente los vídeos de los museos son mucho más expositivos que explicativos, un contenido que prima en esta plataforma, y acaban siendo muy lineales. Por otro lado, adoptan un registro todavía muy narrativo, en lugar de aprovechar la infinidad de recursos audiovisuales a los que podrían tener acceso, y que sigue siendo extremadamente academicista, científico, y por supuesto medido y profesional. Además, las calidades del audio y del vídeo no suelen ser las más óptimas en muchas ocasiones, sobre todo en el caso de las conferencias. Por ello, los museos han de ser conscientes de que en este espacio compiten con verdaderos profesionales y que es muy complicado destacar por encima de ellos.

Por otra parte, en el caso de los museos que componen la muestra uno de los principales obstáculos que se encuentran a la hora de crear una comunidad es el exceso de contenido publicitario, dirigido a un público que recibe miles de anuncios al día en esas mismas plataformas. Este contenido no da lugar a la interactividad entre usuarios ya que es una tipología muy útil para mantenerlos actualizados, pero no para incentivar el diálogo y desde luego no el más compartible de todos.

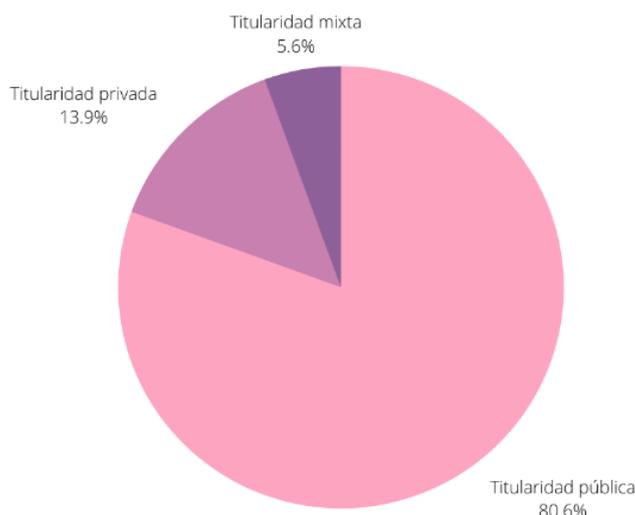
Sin embargo, es esencial comprender que no existe una fórmula clave que garantice un buen *engagement* ni una comunidad de éxito. Analizando los perfiles se pueden encontrar museos que publican contenido de estructura similar y mientras uno alcanza un buen nivel de interacción otro apenas se queda a las puertas. Hay que tener en cuenta, como ya se ha mencionado anteriormente, que los seguidores ya no son un pilar decisivo a la hora de tener una comunidad fiel, de hecho, los museos con un gran número de seguidores tienen el riesgo a que esa audiencia tan amplia sea bastante complicada de fidelizar, mientras que un museo de alcance mucho más pequeño tiene

la oportunidad de prestar mucha más atención a su reducido público y lograr un mayor éxito en ese sentido. Un ejemplo es el Museo de Historia Local de Villanueva de Córdoba, que con pocos seguidores alcanza un buen nivel de *engagement*.

4.5. ¿Afecta la titularidad de los museos a la gestión de los perfiles en redes sociales?

Otra de las cuestiones que generan ciertas preguntas es la titularidad de estos museos, es decir, ¿afecta el hecho de que un museo sea público o privado a la gestión de las redes sociales? Evidentemente no hay una respuesta única, puesto que como ya se ha dicho, el éxito en redes depende de una gran variedad de factores que en cada uno de los casos pueden llegar a funcionar de forma muy distinta. Por ello, no podemos averiguar con exactitud en qué grado influye esta característica, no obstante, como cualquier otra es objeto de observación.

Tipo de titularidad de los museos que forman parte de la muestra



GRÁFICA XII

En la muestra en la que se basa este estudio hay un total de 29 instituciones públicas, 5 privadas y 2 de carácter mixto, según los datos recogidos en las fichas disponibles en el Directorio de Museos y Colecciones de España del Ministerio de Cultura

y Deporte (gráf. XII)¹¹. Analizando factores de los cuales ya se han expuesto los resultados en los apartados anteriores como el tipo de contenido y el *engagement* (o el perfil del gestor de redes que se desarrolla más adelante) se puede llegar a ciertas observaciones:

- Que los museos de titularidad pública carecen en un alto porcentaje de página web propia, ya que alojan su espacio en páginas de otros organismos, lo cual afecta a su reputación online según confirman estudios como el del *Esic Market Economics and Business Journal*.
- Que el tipo de contenido que publican las instituciones es indiferente a este factor, ya que aquellos que realizan una mayor labor divulgativa poseen una titularidad pública. No obstante, en este mismo grupo se encuentran también muchas de las instituciones que se limitan a hacer un uso publicitario de sus perfiles.
- Que la titularidad no es decisiva a la hora de elegir si el gestor en perfiles sociales es interno o externo a la institución, ya que los responsables externos que respondieron al cuestionario trabajan para instituciones públicas.

¹¹ Directorio de Museos y Colecciones de España. Ministerio de Cultura y Deporte. Disponible en: <http://directoriomuseos.mecd.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.do>
[Consultada el 31-08-2021]

5. Perfil profesional del gestor de redes

Una vez visto todo esto es necesario plantear una de las cuestiones pendientes de este estudio: la posible necesidad de un perfil profesional específico encargado de gestionar estos perfiles en redes sociales y de planear su estrategia. ¿Es realmente necesario? ¿Existe ya una figura parecida en el entorno museístico? En caso de ser así, ¿cuáles deberían ser sus funciones y aptitudes para realizar de forma óptima esta labor?

Muchos profesionales ya han manifestado la necesidad de este perfil. Por ejemplo, Antonio Bellido Blanco, ayudante y conservador de museos de la Comunidad de Castilla y León, opina en un artículo muy reciente que una persona dedicada a la gestión de las redes sociales es esencial para asegurar la eficacia de estas herramientas. Aunque no menciona nada acerca de si ha de tener un determinado perfil profesional, sí señala que la dedicación en exclusiva a esta actividad es favorable a la hora de hacer un uso adecuado que permita beneficiarse de todas las ventajas que pueden aportar incluso a los museos más pequeños y con recursos limitados (2021: 130). Como se ha mencionado con anterioridad, es una labor que requiere de preparación y organización, y para todo ello hace falta tiempo. Cuanto de más tiempo disponga el responsable más probabilidades habrá de éxito, ya que al no tener que dedicarse a otras tareas puede crear y analizar un buen plan de *social media*. En caso contrario, lo normal es que esas otras tareas requieran una mayor urgencia y que al final la gestión de estos perfiles acabe en un segundo plano, olvidada, o ni se plantee la idea de unirse ni siquiera a otras redes.

Gemma Cardona Gómez y María Feliu Torruella aconsejan esto mismo, una dedicación adecuada y un plan de comunicación concreto dentro del cual se contemple esta actividad como parte esencial y no únicamente como algo adicional. Para ellas, la emergente figura del *community manager* dentro del ámbito museístico —traducido literalmente como gestor de comunidades, un término que se adapta perfectamente y es fiel reflejo de aquello que se pretende construir con la creación de estos perfiles sociales— se ha convertido en “una figura clave dentro de esta nueva situación comunicativa”, por lo que no solo piensan que se necesita a un personal dedicado a esta actividad, sino que este mismo ha de tener un perfil acorde con ella (Cardona Gómez y

Feliu Torruella, 2012: 83 – 91). Compartiendo este mismo punto de vista, M^a Soledad Gómez Vílchez, historiadora especializada en redes sociales y nuevas tecnologías aplicadas a la divulgación del patrimonio, dedica un artículo en su blog *MediaMusea* a esta figura, la cual define como una especie de “embajador del museo en la web”, siendo aquella que ha de crear y dinamizar la relación con los miembros de la comunidad. No obstante, según ella, las instituciones suelen carecer de un personal cualificado para esta gestión, lo cual provoca que la presencia en estas plataformas sea normalmente bastante inconexa y no forme parte de un plan y una estrategia conjunta (2010b).

Normalmente, las instituciones dan este trabajo a las personas cuya formación parece estar más relacionada con la comunicación en la web, no obstante, ello no quiere decir que sea la más adecuada. En otros casos esta persona no posee una formación vinculada con estos medios, pero acaba convirtiéndose en la responsable al no haber más personal disponible para desempeñar esta función.

5.1. ¿Qué ocurre en el territorio andaluz?

Con el objetivo de comprobar cómo se aplica esta realidad dentro del territorio andaluz, procedimos a ponernos en contacto con todos aquellos museos que componen la muestra de este estudio. Lo que interesaba conocer era si en cada una de estas instituciones existía una figura similar, o en caso contrario conocer el perfil profesional del responsable de gestionar las redes sociales, pero también era una oportunidad para comprobar hasta qué punto los perfiles institucionales estaban a disposición de su público. Por ello el primer contacto se produjo directamente a través de los propios perfiles en redes mediante un mensaje directo en aquellas plataformas que parecían estar más activas, y de donde obtendríamos respuesta directa por parte de los gestores. En dicho mensaje se realizaba un breve cuestionario en el que se exponían las intenciones del estudio y que estaba compuesto por cuatro preguntas que estaban dirigidas a ser respondidas de manera anónima —aunque muchos de los responsables decidieron comunicarse de forma más familiar y directa. Las preguntas eran las siguientes:

- ¿Cuál es el puesto del responsable en gestionar las redes sociales?
- ¿Cuál es su perfil profesional?
- ¿Posee formación específica dentro de esta actividad?
- ¿Es personal interno o externo a la institución?

Este cuestionario, como ya se ha mencionado, fue enviado al total de las 36 instituciones de la muestra, de las cuales tan solo 5 respondieron a través de sus perfiles en redes sociales de forma bastante rápida. Algunas de ellas nos redirigieron directamente a una dirección de correo electrónico de un miembro específico de la institución, pero la gran mayoría no llegaron a responder, lo cual indica una gran falta de atención hacia los usuarios y esa ausencia de diálogo a la que tanto se ha hecho alusión a lo largo del estudio. Al no obtener respuesta por estos medios se procedió a

reenviar el mismo mensaje a través de correo electrónico disponible en sus respectivas páginas web, mediante el cual esta vez se obtuvieron otras 7 respuestas, teniendo un total de 12. Es decir, tan solo llegamos a conseguir contactar con una tercera parte de la muestra (gráf. XIII).



GRÁFICA XIII

Dentro de las respuestas se obtuvo todo tipo de perfil profesional —pasando incluso por algunos que no desearon especificar ningún dato sobre las preguntas, quizá al encontrar el cuestionario demasiado intrusivo, lo cual nos hace pensar que el perfil al que nos dirigíamos no era probablemente el más adecuado ya que una de las principales funciones del gestor de redes es atender las dudas de su público. Entre ellos se encontraban en su mayoría historiadores del arte y gestores culturales, aunque también algunos licenciados en publicidad y relaciones públicas e incluso un licenciado derecho. De forma más específica nos contaron que la mayor parte de los responsables ocupaban un puesto interno, sobre todo como conservadores de museo y responsables de comunicación y difusión (algunos otros puestos mencionados fueron el de guía o el de ordenanza). De todos ellos tan solo tres trabajadores eran externos a la institución, todos trabajando para instituciones públicas, coincidiendo con que eran aquellos que poseían un puesto específico dedicado exclusivamente a la gestión de las redes sociales como *community managers*. Casi todos ellos tenían formación, sobre todo en base a cursos específicos, en el ámbito de las nuevas tecnologías y las redes sociales —en ocasiones aplicadas a la difusión del patrimonio— en menor o mayor medida (gráf. XIV).

Por tanto, podría decirse que en términos generales —dentro de lo atrevida que es una generalización a partir de una tercera parte de la muestra—, que aunque no se trata de perfiles profesionales muy específicos para la labor, los trabajadores sí que

cuentan con formación adecuada para poder llevar a cabo esta actividad. No obstante, el problema es que gran parte de ellos no se dedican exclusivamente a ello, sino que comparten esta labor con otras diferentes, por lo que como ya se ha comentado, las redes sociales y su plan de actuación quedan relegados en la mayoría de ocasiones a un segundo plano, normalmente por falta de tiempo.

El perfil profesional de los gestores de redes sociales en museos andaluces



GRÁFICA XIV

5.2. ¿Qué se necesita para crear este puesto?

El hecho de crear un nuevo puesto de trabajo que esté dedicado únicamente a la gestión de este tipo de comunicación hace que entre en juego la falta de recursos. Si bien es cierto que el uso de las redes sociales es, en un principio, es gratuito —ya que pueden complementarse con otras herramientas de pago dentro de las mismas—, el tiempo y el conocimiento que requieren para que ese uso sea lo más eficiente posible es cada vez mayor y necesita ir actualizándose y poniéndose al día continuamente, por lo que cada vez va siendo más necesario el trabajo de una persona o incluso un equipo especializado. Lo que está claro es que la gestión de redes sociales ya no puede considerarse como una actividad más dentro de la gestión de un museo, y por tanto — como menciona Forteza Oliver— ello requiere por tanto una serie de recursos humanos y económicos (2012: 33).

Sin embargo, sigue sin existir una plena conciencia acerca de la importancia de estos canales de comunicación, relegando las redes sociales a una minúscula parte de la estrategia general de la cual, incluso, puede prescindirse en caso de falta de recursos o de tiempo, dando plena prioridad a otro tipo de actividades dentro de la gestión del museo. Por ello, no es de extrañar que muchas instituciones todavía no dediquen los recursos necesarios, ya que cuando estos son reducidos las redes sociales pasan a un segundo o tercer plano. A ello se le suma el hecho de que la creación de cualquier perfil en estas plataformas está al alcance de cualquier usuario, por lo que en muchas ocasiones se cae en la falsa consideración de que también cualquiera con un conocimiento a nivel usuario puede manejarlos, como mera actividad complementaria y de divertimento, absteniéndola de la seriedad y beneficios que realmente tiene.

Para que ello no ocurra debemos evitar que se banalice esta figura profesional de modo que se siga extendiendo en este entorno como así lo ha hecho en otros muchos, como el empresarial o el audiovisual. Pero para poder hacerlo debemos tener una clara idea acerca de cuáles han de ser sus funciones y aptitudes. Estas funciones que ha de llevar a cabo son muy variadas, y van desde la gestión de la imagen del museo y su reputación online hasta detectar aquellas necesidades que pueda tener su público, pasando por la monitorización de los comentarios tanto positivos como negativos, la

creación de contenido, campañas y estrategias, y un gran etcétera, sin olvidar en ningún momento que es la figura intermediaria entre el público y el museo (Gómez Vélchez, 2010b). Esta figura es la responsable de crear un plan de *social media* y de actualizarlo con cierta frecuencia para comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos, y en caso contrario adaptarlo a las nuevas circunstancias y necesidades.

En cuanto a sus aptitudes, el *community manager* no solamente debe comprender el manejo de las nuevas tecnologías así como los objetivos de la institución, sino que debe ser experto conocedor de los fondos y colecciones del propio museo —algo que ya apunta Gómez Vélchez en su artículo (2010b)—, ya que esto ayudará a que tanto la gestión como la comunicación dentro de estos perfiles sea mucho más rápida y fluida al no tener que depender de una intermediación con el resto del personal del museo. Además, ha de poseer ciertos conocimientos sobre marketing cultural, ser una persona con grandes habilidades comunicativas, creativa y versátil, alguien que sepa fomentar diálogos y atenderlos correctamente, y que no tema mostrar tanto las ideas como los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, entendiendo ante todo a las nuevas audiencias y promoviendo su participación (Gómez Vélchez, 2010b) (Forteza Oliver, 2012: 34).

Este trabajador tiene que tener muy claras sus funciones, las cuales deben de girar en torno a la necesidad del consumidor (tanto la institución para la que trabaja como el público al que va a dirigirse a través de estos perfiles), la satisfacción de esa necesidad, la relación entre la organización y el consumidor y la optimización de los beneficios. Para desempeñar bien estas tareas debe poseer imaginación, intuición, empatía, siendo esencial la capacidad de análisis y la habilidad de síntesis, y por supuesto debe saber gestionar su trabajo bajo incertidumbre, ya que al inicio de un plan de *social media* no se sabe cómo van a ser los resultados. El *community manager* debe considerar como el producto que ha de vender al conocimiento que la institución pretende transmitir y a los soportes que se hayan elegido para transmitirlo a una audiencia, y buscar que ese producto sea aceptado en el mercado adaptándose a las formas de comunicación, pero nunca adaptando el producto al mercado.

En definitiva, una persona que sepa enlazar el mundo físico del museo con el mundo online aportando un toque de actualidad, sin perder en ningún momento de vista el significado y la definición de la institución.

6. Conclusiones

Tras este exhaustivo análisis de la presencia de los museos andaluces en redes sociales y el uso de las mismas como herramienta de divulgación del patrimonio, son diversas las conclusiones a las que se puede llegar:

La primera de todas es que así como Virginia Woolf pedía una habitación propia, esa misma independencia han de poseerla las instituciones con su propia página web, un espacio donde puedan desarrollar su marca personal y adquirir una identidad que las diferencie las una de las otras, algo que no podrá ocurrir mientras tan solo tengan un espacio reducido en páginas de organismos mayores. Para adquirir esa independencia en este sentido es importante deshacerse de ese aparente paternalismo que las condena a mantenerse estancadas y a seguir exactamente los mismos esquemas y patrones, en los que no se tienen en cuenta aspectos como la temática, la estética, o la interacción con el usuario.

Con la llegada de la Web 2.0 los museos fueron más o menos rápidos a la hora de sumarse a la moda de las redes sociales, a pesar de ese inicial rechazo que sigue suponiendo el impedimento para muchas instituciones. Hasta la actualidad, más y más museos han ido abriendo sus propios perfiles en estas plataformas, comprometiéndose con las nuevas formas de comunicación y demostrando un interés por acercarse a una sociedad que cada vez pasa más tiempo y toma más decisiones dependiendo del contenido que consumen online. No obstante, el desarrollo de estos perfiles en redes es a veces muy lento e incluso a veces parece congelarse, puesto que en la actualidad la gran mayoría de ellos continúan realizando la misma actividad y publicando el mismo tipo de contenido que en sus inicios, hace ya una década. La pandemia ha dinamizado en gran medida la necesidad de actualizarse a los nuevos tiempos, se han dado soluciones que ya estaban disponibles, pero que no se habían aprovechado del todo hasta que han supuesto una de las únicas vías de consumo de cultura al verse los museos obligados a cerrar sus puertas durante tanto tiempo. Sin embargo, todo el trabajo realizado a lo largo de estos años y todo lo aprendido no debe caer en el olvido con la llegada de la “nueva normalidad”, sino que la actividad divulgativa que se ha potenciado

tanto debe continuar y potenciarse, hacerle un hueco en la gestión de estas instituciones para que se quede.

Los museos en la actualidad deben asumir sus funciones y aceptar los retos que presenta la evolución de la sociedad, sobre todo con la llegada de las nuevas generaciones, que se desarrollan ya en un mundo tecnificado, de prosumidores, y que están muy involucrados en la difusión. Ellos son el nuevo sector que se acerca a los museos y que posiblemente encuentren poco atractivos los patrones tradicionales de estas instituciones si estas no se comunican de la misma forma que ellos lo hacen en su día a día y en los mismos medios. No adaptarse y reinventarse para alcanzar el ritmo de estas nuevas generaciones puede suponer su pérdida, y las instituciones no pueden permitirse esa derrota. La visión de las redes sociales como una amenaza para el espacio físico del museo queda completamente atrás, ya que siempre habrá parte de la experiencia que quede en las salas de exposición, pero ahora son la verdadera puerta de entrada para aquellos que han nacido en un mundo en el que absolutamente todo está disponible en la web y uno de los principales canales de difusión del patrimonio.

Por otro lado, la publicidad ya no es publicidad. Es decir, las formas tradicionales de anunciar cualquier actividad cultural ya no es la manera principal de publicitarse, sino de mantener informados a los usuarios. La buena publicidad ahora tiene otro formato: dando a conocer las colecciones, las actividades llevadas a cabo dentro del museo, teniendo una buena presencia en redes, creando una comunidad... todo el proyecto que supone un plan de *social media* es lo que verdaderamente atrapa a un cliente que muy posiblemente acabe en una gran fidelidad. Es cierto que para lograr el éxito no existe una clave específica, pero el hacer un buen uso de las herramientas disponibles de la mano de un profesional facilita mucho el acercamiento a él. No obstante, para ello no basta con estar presentes en redes, sino que es esencial la planificación, para lo cual sí existe una clave: el tiempo. Un gestor de redes, o un *community manager*, necesita disponer de tiempo, es decir, dedicarse exclusivamente a estas labores de comunicación que van mucho más allá del simple acto de publicar una fotografía. Ese tiempo tan solo lo tendrá a su disposición una vez se haya tomado plena conciencia de la dedicación que necesita este trabajo, cuando este sea valorado y se entienda verdaderamente que no cualquiera puede estar al mando de la reputación online de una institución, ya que

existe un perfil profesional adecuado para estas funciones (unas aptitudes, unos conocimientos y unas funciones específicas) que ya lleva tiempo funcionando en otros sectores. Además, es primordial tener en mente que la calidad prima sobre la cantidad, por lo que no es mejor aquella institución que más perfiles tiene, sino aquella que realmente se conoce a sí misma y a partir de ahí sabe qué herramientas y espacios de comunicación son más óptimos para alcanzar sus objetivos.

En definitiva, quizá lo más importante es que debemos trabajar para conseguir ese museo social del que hemos hablado, el Museo 2.0, un espacio que verdaderamente esté al servicio de la sociedad y su desarrollo, que no solo sea para todos, sino construido por todos; un museo social. Alcanzar estos objetivos no es una meta, sino un camino, ya que los avances y cambios de la sociedad jamás serán algo estático, pero si hay algo que sí puede conseguirse es que los museos caminen junto a ella.

7. Bibliografía

- Alcantara, D. (2011). Con lo que las redes sociales no podrán. *Museos y redes sociales. Revista del Comité Español de ICOM* (5), 68 – 71. Disponible en:
https://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf
[Consultada el 07-09-2021]
- Barreira, D. (2021). El programa de divulgación histórica que arrasa en la televisión pública española. *El Español*. Disponible en:
https://www.elespanol.com/cultura/historia/20210117/programa-divulgacion-historica-arrasa-television-publica-espanola/551695323_0.html [Consultada el 18-05-2021]
- Bellido Blanco, A. (2021). El uso de las redes sociales: algunos ejemplos tomados de museos de Castilla y León. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* (29, 102), 130 – 132. Disponible en:
<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/4774>
[Consultada el 16-05-2021]
- Cano Tenorio, R. y Rostoll Ariza, J. (2018). Uso de las redes sociales en museos internacionales. *RAE-IC: Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* (5, 9), 41 – 49. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7127096&orden=0&info=link>
[Consultada el 15-05-2021]
- Cardona Gómez, G. y Feliu Torruella, M. (2013). Redes sociales y museos. Cambios en la interacción cultural. *Heritage & Museography* (13), 83 – 91. Disponible en:
<https://raco.cat/index.php/Hermus/article/view/313410/403529> [Consultada el 15-05-2021]
- Celaya, J. (2012). Hacia una cultura compartida. Más allá del marketing de museos en las redes sociales. *Revolución de los museos. Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación* (90), 106 – 108. Disponible en:

<https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/254/>

[Consultada el 16-05-2021]

Celaya, J. (2013). Los museos en la era digital. Uso de nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de arte.

Dosdoce.com, Museum Next. Disponible en:

http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201305/los_museos_en_la_era_digital_un_estudio_de_dosdoce.pdf [Consultada el 17-05-2021]

Del Río Castro, J. N. (2012). Cronología crítica. Museos de arte en la red. *Revolución de los Museos. Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación* (90), 61 – 70.

Disponible en: <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/254/> [Consultada el 16-05-2021]

Del Río Castro, J. N. (2011). Museos y redes sociales, más allá de la promoción.

Redmarka: revista académica de marketing aplicado (7, 3), 111 - 123. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4126657.pdf> [Consultada el 15-05-2021]

Fernández Moreno, A. (2015). *¿De quién es ese Rembrandt? Reflexiones en torno a la singularidad del procomún y los museos*. Editorial Trea.

Forteza Oliver, M. (2012). El papel de los museos en las redes sociales. *Biblios: Revista de Biotecnología y Ciencias de la Información* (48), 31 - 40. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4530263.pdf> [Consultada el 16-05-2021]

García-Madariaga, J., Recuero Virto, N. y Blasco López, F. (2017). La influencia de las páginas web de los museos en las intenciones de los usuarios. *Esic Market Economics and Business Journal* (157), 393 – 416. Disponible en:

https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/171030_161051_E.pdf
[Consultada el 30-08-2021]

Gómez Vílchez, S. (2012). Museos españoles y redes sociales. *Revolución de los Museos. Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación* (90), 79 – 86.

Disponible en: <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/254/> [Consultada el 16-05-2021]

Gómez Vílchez, S. (2010a). Museos y redes. Estadísticas 2010. *MediaMusea*. Disponible en: <http://mediamusea.files.wordpress.com/2010/12/museosredes.pdf> [Consultada el 16-05-2021]

Gómez Vílchez, S. (2010b). Enredando el museo: El Community Manager en museos. *eMusear: Guía de Recursos Prácticos para museos en red*. Disponible en: <https://mediamusea.files.wordpress.com/2010/05/community-manager-en-el-museo.pdf> [Consultada el 16-05-2021]

González, F. (2018). El Museo de la Ciudad de Antequera revoluciona las redes sociales con sus “Cuatro Caras”. *Andalucía Centro*. Disponible en: <https://www.andaluciacentro.com/malaga/antequera/antequera/10220/el-museo-de-la-ciudad-de-antequera-revoluciona-las-redes-sociales-con-sus-cuatrocaras> [Consultada el 25-08-2021]

Quijano Pascual, M. (2012). Introducción. La revolución de los museos y las instituciones culturales. *Revolución de los Museos. Revista Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación* (90), 55 – 60. Disponible en: <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/254/> [Consultada el 16-05-2021]

Rodà, C. (2011). La hora 2.0 del Museo Picasso de Barcelona. *Museos y redes sociales. Revista del Comité Español de ICOM* (5), 10 – 17. Disponible en: https://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf [Consultada el 07-09-2021]

Rodríguez Bernis, S. (2011). Presentación. *Museos y redes sociales. Revista del Comité Español de ICOM* (5), 3 – 4. Disponible en: https://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf [Consultada el 07-09-2021]

Satta, F. (2016). Los museos catalanes de arte y las redes sociales. Análisis de presencia y rendimiento. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura* (54), 109-123.

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i54.2938> [Consultada el 16-05-2021]

Soler Humanes, A. (2021). Museos andaluces y redes sociales: una cuestión de engagement. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* (102), 164 - 166. Disponible en:

<https://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/4794>

[Consultada el 16-05-2021]

Wasserman, S. y Faust, K. (2013). *Análisis de redes sociales: métodos y aplicaciones. Notaciones para los datos de redes sociales*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.