

TESIS DOCTORAL

# Comunicación y difusión transmedial del patrimonio cultural y artístico



Una tesis doctoral realizada por **Andrea Kaiser Moro** y dirigida por el **Dr. Domingo Sánchez-Mesa Martínez**, desarrollada en el el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad de Granada.

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales  
Autor: Andrea Káiser Moro  
ISBN: 978-84-1117-814-3  
URI: <https://hdl.handle.net/10481/81426>

DIRECTOR DE LA TESIS:

Fdo.: Dr. Domingo Sánchez-Mesa Martínez

DOCTORANDA:

Fdo.: Andrea Kaiser Moro

Comunicación y difusión transmedial del patrimonio cultural y artístico

DIRECTOR DE LA TESIS:

Fdo.: Dr. Domingo Sánchez-Mesa Martínez

DOCTORANDA:

Fdo.: Andrea Kaiser Moro



# UNIVERSIDAD DE GRANADA

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO  
EN CIENCIAS SOCIALES

TESIS DOCTORAL

## *Comunicación y difusión transmedial del patrimonio cultural y artístico*

DOCTORANDA  
Andrea Kaiser Moro

TESIS DIRIGIDA POR  
Dr. Domingo Sánchez-Mesa Martínez

2023

## ÍNDICE

Resumen .....	13
Abstract .....	15
Agradecimientos .....	17
<b>1. Introducción</b> .....	<b>19</b>
1.1. Contexto y objeto de la investigación .....	19
1.2. Context and research object .....	30
1.3. Aclaraciones sobre la terminología empleada .....	31
1.4. Estado del arte .....	37
1.5. Justificación e interés de la investigación .....	46
<b>2. Metodología y diseño de la investigación</b> .....	<b>49</b>
2.1. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis .....	49
2.2. Fundamentos metodológicos .....	54
2.3. Diseño y estructura de la investigación .....	68
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>71</b>
3.1. ¿Qué es un museo de arte en la actualidad? .....	71
3.1.1. El establecimiento del museo .....	71
3.1.2. El museo español .....	74
3.1.3. La definición de museo .....	77
3.1.4. El rol del museo de arte en la sociedad .....	82
3.1.5. Las dimensiones comunicativas del museo .....	91
3.1.6. Orígenes de la comunicación en el museo español .....	96
3.1.7. La comunicación y difusión del museo español .....	100

<b>3. Marco Teórico</b>	
3.2. <b>Transmedialidad en el museo</b> .....	108
3.2.1. La noción de transmedialidad .....	108
3.2.2. Breve recorrido por sus orígenes .....	109
3.2.3. Breve acercamiento a sus formas .....	120
3.2.4. El papel de las audiencias .....	124
3.2.5. Otras perspectivas de la transmedialidad .....	128
3.2.6. El museo y la transmedialidad .....	137
3.2.7. Una manera transmedial de comprender el museo .	164
3.3. <b>Participación en el museo</b> .....	169
3.3.1. Formas de abordar la participación .....	174
3.3.2. Una propuesta de síntesis .....	178
3.3.3. Participación en sentido amplio (minimalista) ...	182
3.3.4. Participación en sentido estricto (maximalista) ..	207
3.4. <b>Aproximación histórica, legislativa,</b>	
<b>económica y organizativa a cada institución</b> .....	227
3.4.1. Museo Nacional del Prado .....	227
3.4.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ....	238
3.4.3. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza .....	248
3.4.4. Museo Guggenheim Bilbao .....	260
3.4.5. MACBA .....	271
3.4.6. CCCB .....	281
<b>4. Resultados</b>	<b>289</b>
4.1. Ecosistema de medios .....	289
4.1.1. Museo Nacional del Prado .....	289
4.1.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía ....	294
4.1.3. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza .....	299
4.1.4. Museo Guggenheim Bilbao .....	304
4.1.5. MACBA .....	308
4.1.6. CCCB .....	312
4.2. <b>Percepción de las instituciones sobre su comunicación</b>	317
4.2.1. Aprendizaje durante la pandemia de la COVID-19	317
4.2.2. La filosofía institucional .....	323

4.2.3. Objetivos de la estrategia digital . . . . .	329
4.2.4. Participación, diálogo y control . . . . .	333
4.2.5. La evaluación de proyectos digitales . . . . .	340
4.2.6. Transmedialidad en el museo . . . . .	342
4.3. <b>La transformación de las salas con la COVID-19.</b> . . . .	349
4.3.1. Adiós al papel . . . . .	351
4.3.2. Apps y <i>webapps</i> : ¿las nuevas audioguías? . . . . .	356
4.3.3. El reino del QR: folletos y hojas de sala . . . . .	360
4.3.4. Prohibido tocar: tótems y tabletas . . . . .	368
4.2.5. Más allá de la información: nuevas experiencias .	370
4.3.6. Montajes especiales . . . . .	375
4.3.7. Vasos comunicantes entre lo presencial y lo digital	377
4.4. <b>Análisis comparativo de los sitios web institucionales</b>	<b>385</b>
4.4.1. Elaboración de modelo de análisis . . . . .	385
4.4.2. Recursos para presentar la información. . . . .	389
4.4.3. Formas de participación promovidas . . . . .	396
4.4.4. Discusión sobre los resultados . . . . .	406
4.5. <b>Análisis comparativo de las publicaciones en Instagram</b>	<b>413</b>
4.5.1. Elaboración de modelo de análisis . . . . .	413
4.5.2. Formas de participación promovidas . . . . .	418
4.5.3. Recursos para presentar la información . . . . .	428
4.5.4. Relación efectiva . . . . .	431
4.5.4. Discusión sobre los resultados . . . . .	435
5. <b>Conclusiones</b> . . . . .	439
5.1. Conclusiones de la investigación . . . . .	439
5.2. Últimas consideraciones . . . . .	471
6. <b>Conclusions</b> . . . . .	475
6.1. Research conclusions . . . . .	475
6.2. Final considerations . . . . .	505
<b>Bibliografía</b> . . . . .	<b>509</b>
<b>Anexo</b> . . . . .	<b>559</b>

## Resumen

El museo de arte atraviesa en la actualidad un momento de transformación: un cambio de paradigma vinculado a la creciente centralidad de sus visitantes, la revisión de los relatos que la institución genera en torno a sus obras de arte y una incipiente búsqueda de nuevas formas de relación con los públicos. En un contexto marcado por la reducción de la inversión pública en cultura, la inmersión de los museos en la lógica del turismo cultural y las consecuencias de la crisis sanitaria de la COVID-19, el uso de medios digitales resulta estratégico para materializar objetivos y necesidades fundamentales de estas organizaciones.

Este trabajo busca comprender las características que adopta la comunicación y difusión en medios digitales de un conjunto de instituciones museísticas españolas: el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el Museo Guggenheim Bilbao, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB). Para ello empleamos herramientas procedentes de la museología y los estudios de nuevos medios, con el objetivo de poner en marcha un conjunto de métodos de análisis (concretamente, entrevistas en profundidad, observación participante y análisis comparativos de sitios web y plataformas como Instagram) para comprender desde distintos ángulos la complejidad de nuestro objeto de estudio.

Los resultados de los análisis realizados revelan que el mayor cambio en la comunicación y difusión digital de las instituciones analizadas tiene que ver con el paso de un modelo centrado en la promoción de sus propias actividades hacia un esquema comunicativo centrado en la divulgación de su patrimonio. Las acciones más innovadoras –en concreto, aquellas relacionadas con formas de participación del usuario más significativas en medios digitales–, constituyen iniciativas aisladas y atomizadas en el quehacer museístico, quedando todavía lejos de caracterizar los rasgos fundamentales del modelo comunicativo de estas organizaciones.

## **Abstract**

The art museum is currently undergoing a moment of transformation: a paradigm shift linked to the growing centrality of its visitors, the revision of the narratives that the institution generates around its works of art and an incipient search for new forms of relationship with audiences. In a context marked by the reduction of public investment in culture, the immersion of museums in the logic of cultural tourism and the consequences of the COVID-19 health crisis, the use of digital media is strategic to materialize fundamental objectives and needs of these organizations.

This thesis seeks to understand the characteristics adopted by the communication and dissemination in digital media of a group of Spanish museum institutions: the Prado National Museum, the Reina Sofía National Museum Art Centre, the Thyssen-Bornemisza National Museum, the Guggenheim Bilbao Museum, the Barcelona Museum of Contemporary Art (MACBA) and the Center for Contemporary Culture of Barcelona (CCCB). To do so, we employed tools from museology and new media studies, with the aim of implementing a set of analytical methods (specifically, in-depth interviews, participant observation and comparative analysis of websites and platforms such as Instagram) to understand from different angles the complexity of our object of study.

The results of the analyses carried out reveal that the biggest change in the digital communication and dissemination of the institutions analyzed has to do with the shift from a model focused on promoting their own activities to a communicative scheme centered on the dissemination of their heritage. The most innovative actions —especially, the ones related to more significant forms of user participation in digital media— are still isolated and atomized initiatives in the museum's work, and thus fall far short of characterizing the fundamental features of the communicative model of these organizations.



## Agradecimientos

Esta tesis ha sido el resultado de la ayuda y apoyo de muchas personas, a quienes hago llegar mi gratitud en este espacio.

Agradezco de manera especial y sincera a mi director de tesis, Domingo Sánchez-Mesa Martínez, por aceptar dirigir esta investigación, guiarme en su desarrollo a tan distintos niveles, y creer en mí desde que nos encontramos en el Aula 7 de la Facultad de Comunicación. Sin su confianza, acompañamiento y apoyo sin reservas, nada de esto habría sucedido.

Doy las gracias al tribunal por acceder a evaluar esta investigación.

A Álvaro, el amor de mi vida.

A la incondicionalidad con que mi madre me enseñó a confiar en mí y me enseñó lo que es el tesón, el trabajo y la persistencia. A mis abuelitos Ana y Juan, por cuidarme tanto. A mi tía Nuria, a María y a David.

A Mónica y Tamara, por ser mi refugio ahora y siempre.

A mi hermana Mare, por su infinita generosidad y el regalo de tenerla a mi lado. A nuestro padre, que estaría orgulloso de vernos.

Al profesor Jan Baetens, por su enorme ayuda durante mi estancia en Lovaina y su guía en esta investigación. También al profesor Lluís Codina, por sus consejos y orientación tan valiosa.

A Edith, Alicia, Paula, Sylvia, Alberto, Encarna, Paco y mi tía Carmen, por hacerme sentir acompañada y alentarme a lo largo del camino.

A mis compañeros del Departamento de Información y Comunicación y del proyecto Nar-Trans 2, por sus consejos en mi andadura como docente en formación e investigadora, y en especial a Jordi Alberich, Jan Baetens, Javier Hernández y Arnau Gifreu por su apoyo en mi FPU. También a los profesores Fran Gómez, Yolanda Guasch y Silvia Segarra por contribuir a mi formación estos años.

Gracias también a Rosario Velasco y Joan Sanz, por brindarme ayuda y apoyo en cada ocasión en que han tenido oportunidad.

Agradezco también a Juanjo Balaguer, María Higuera e Irene Parrilla por sus apoyos y consejos profesionales y personales.

Y a todos los que leéis estas paginas: muchas gracias.



# 1. Introducción<sup>12</sup>

## 1.1. Contexto y objeto de la investigación

Si bien los museos de arte llevan reinventándose a sí mismos desde su fundación, importantes figuras de la reflexión museológica han observado, con el cambio de milenio, una transformación estructural en las instituciones museísticas (Weil, 1999; Hooper-Greenhill, 2000; Witcomb, 2003; Anderson, 2004). “From being about something to being for someone” es el clásico aforismo con el que Stephen Weil (1999, p. 220) caracterizó el paso de un modelo institucional considerado elitista y excesivamente centrado en sus colecciones, hacia un modelo de museo cada vez más abierto a sus públicos. La museóloga Gail Anderson, en su libro *Reinventing the museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift* (2004) empleó el término *reinención* para designar “the general movement of dismantling the museum as an ivory tower of exclusivity and toward the construction of a more socially responsive cultural institution in service to the public” (p. 1). Desde este espacio teórico, la museología contemporánea inauguró la entrada de sus instituciones en un nuevo modelo de gestión, exhibición y comunicación propio de nuestra contemporaneidad.

En tanto creaciones de la Ilustración, los museos canalizaron el deseo de construir un conjunto de conocimientos sistematizados y verificables, capaces de trascender los contextos particulares. Estas organizaciones se establecieron entonces para sistematizar y divulgar todo lo que podía ser observado, medido y clasificado, configurando un retrato

---

1 Esta tesis ha recibido el apoyo del proyecto I+D+i “Nar-Trans 2: Transmedialización y crowdsourcing en las narrativas de ficción y no ficción audiovisuales, periodísticas, dramáticas y literarias” (Referencia CSO2017-89657-P), dirigido por Domingo Sánchez-Mesa Martínez y Jordi Alberich Pascual, y financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y la Agencia Estatal de Investigación 10.13039/501100011033/FEDER “Una manera de hacer Europa”.

2 Esta tesis doctoral ha sido elaborada durante la contratación predoctoral: *Formación de Profesorado Universitario* (FPU 17/01071) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España.

del mundo universalmente válido (Hooper-Greenhill, 2000). La misión del museo del siglo XIX fue producir y diseminar el saber existente de la Europa de entonces: su voluntad era, a estos efectos, predominantemente enciclopédica, orientada a la recopilación de materiales y la generación de un archivo universal.

En los albores del siglo XX, voces disidentes como la de John Cotton Dana (1917), pionero en la reflexión museológica desde una perspectiva crítica, cuestionó la excesiva atención que los profesionales del museo concedían a las tareas de conservación de las obras artísticas, siendo remota su preocupación por el uso que los públicos hacían de los objetos patrimoniales. Corrientes de pensamiento como la nueva museología (Desvallées, 1981; Rivière, 1989) o la museología crítica (Sherton, 2013) fueron responsables de proponer, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, nuevas formas de pensar la práctica museística y la relación entre la institución y sus públicos. Buena parte de la discusión de ambos movimientos cristalizó durante los años noventa en cambios estratégicos y de gestión en numerosos museos de arte del mundo (Anderson, 2004). A comienzos del nuevo milenio, la visión de un cambio de paradigma se articulaba y defendía tanto en discursos académicos como en los pronunciados por los propios museos (Weil, 1999; Hooper-Greenhill, 2000; Witcomb, 2003; Anderson, 2004; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Al mismo tiempo, nuevos calificativos se sumaron a la definición de lo que significaba ser un museo, siendo algunos de los más representativos “participativo” (Simon, 2010), “mediático” (Russo, 2012), “conectado” (Drotner y Schröder, 2013) o “social” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

La implementación de Internet y la llegada de los medios digitales favoreció que la comunicación del museo fuese contemplada desde una perspectiva cada vez más estratégica, habida cuenta de la capacidad de la tecnología digital para revolucionar los procesos comunicativos (Castells, 2007). Hasta entonces, la comunicación de las organizaciones culturales se consideraba principalmente monológica (Hooper-Green-

hill, 2000) en la medida en que adoptaba los procesos de uno-a-muchos o *one-to-many* característicos de los medios de comunicación de masas (en los que un emisor transmite un mensaje a una gran masa de receptores). En ese sentido, las plataformas digitales facilitaron la transición entre el modelo clásico de *broadcasting* hacia un modelo en red (Scolari, 2016) donde las comunicaciones podrían darse en forma de muchos-a-muchos o *many-to-many* siendo, potencialmente, más bidireccionales, horizontales y simétricas (Castelló et al., 2013). Por su parte, la popularización de las redes sociales y el optimismo derivado de nociones como la de cultura participativa (Jenkins, 2006, 2009, 2016) fomentó la comprensión de los medios digitales como herramientas capaces de contribuir a la democratización de las instituciones culturales contemporáneas (Holdgaard, 2014). Gracias a su potencial dialógico, las plataformas digitales podrían acercar el museo a nuevos públicos y establecer una conexión significativa con ellos, generando un espacio más polifónico e igualitario en el seno de la organización cultural.

En la tercera década del presente siglo es incuestionable el nivel de integración de los medios digitales en la comunicación de empresas y organizaciones. Pese a ello, en lo que respecta a los museos de arte es importante subrayar que el empleo de estos medios con objetivos de comunicación y difusión se encuentra en su más temprana infancia (Holdgaard, 2014; Aznar, 2014). Si bien en la primera década de los 2000 existió cierto letargo a la hora de adoptar formas digitales de comunicación (periodo que coincidió con la consolidación de la Web 1.0), es posible constatar un crecimiento exponencial de la presencia online de los museos a partir de la llegada de la Web 2.0 y las redes sociales: desde comienzos del año 2010 se puede detectar un aumento del número de investigaciones sobre el grado de digitalización de los museos españoles y su creciente capacidad para aprovechar el potencial de un prometedor ecosistema digital (Viñarás, Hernanz y Cabezuelo, 2011; Capriotti, 2013; Aznar, 2014; Claes y Deltell, 2013; Cordón y González, 2016; Viñarás y Caerols, 2017).

Por su parte, la crisis económica global de 2008 y las diferentes estrategias de contención del gasto público implementadas por el Gobierno de España trajeron consigo una considerable reducción de la inversión en cultura (Mateos Rusillo, 2019). Como desarrollamos en el capítulo 3.4., consagrado a caracterizar histórica, económica y legalmente cada institución analizada, la forma de financiación de los museos de titularidad pública se ha visto considerablemente transformada desde entonces, pasando de sostenerse con la contribución de las administraciones a verse obligados a incrementar su capacidad de generar ingresos propios. Mateos Rusillo (2019) se hizo eco del caso del Museo Nacional del Prado, cuya evolución de las ayudas recibidas desde 2007 a 2017 pasó de los 28.388.254€ en 2007 a los 13.935.940€ en 2017. La necesidad de aumentar su capacidad para autofinanciarse ha llevado a estas instituciones a promover el alquiler de espacios, la venta de *merchandising* o la captación de recursos de empresas, fundaciones y Amigos del Museo como estrategias de fortalecimiento de su músculo económico.

En este sentido, la venta de entradas también se ha convertido en una importante línea de acción a este respecto, siendo las exposiciones temporales una estrategia de notable éxito para atraer a los públicos (tanto a los que no frecuentan el museo como a los públicos comprometidos, ansiosos de novedades) con el objetivo de aumentar las ventas de taquilla. En ese aspecto, la implementación de políticas neoliberales en la administración pública se tradujo en la incorporación de formas de organización empresarial dentro del modelo de gestión cultural: un fenómeno que fomentó procesos de mercantilización cultural (Arrieta, 2021) apoyados en una visión instrumental de la cultura: a la luz de esta, los museos habrían sido abordados desde el criterio de rentabilidad económica, siendo empleados tanto para dotar de prestigio a los territorios como para incentivar su economía (Sauret y Rodríguez-Ortega, 2013). Conscientes de la función de reclamo que ejercen las exposiciones temporales dentro de la lógica del turismo cultural, algunos autores han observado en este fenómeno una banalización de los bienes culturales (Ra-

mos Lizana, 2001) o una espectacularización de los mismos (Giménez y Vacas, 2007). En ese aspecto, la tecnología digital ha jugado un papel estratégico como palanca de atracción a la visita, tanto en lo relativo a la propuesta presencial como en las estrategias de comunicación y difusión que se despliegan a través de los medios digitales interactivos. La presente tesis doctoral se encuentra atravesada por otro fenómeno que, bajo ninguna circunstancia, pudo anticipar en su plan de investigación. Nos referimos a la pandemia de COVID-19, todavía en curso, y cuya fase crítica en Europa (durante los años 2020 y 2021) convivió con las etapas intermedias de este trabajo. Si bien a lo largo de las próximas páginas se explicará el impacto de la crisis sanitaria sobre la investigación, es importante recoger ciertos aspectos fundamentales que también constituyen el contexto de este trabajo. Hablamos del crecimiento drástico de las consultas online a los sitios web de museos y centros culturales durante los meses de confinamiento en Europa entre marzo y junio de 2020 (Hoffman, 2020; Pourmoradian et al., 2021; Meng et al., 2022; Giannini y Bowen, 2022) así como la consecuente aceleración de un conjunto de transformaciones en lo que respecta a la propuesta digital de las instituciones museísticas (Ostrowska-Tryzno et al., 2022; Pan, 2021; González Vallés et al., 2021). Si bien los efectos de la pandemia permean, inevitablemente, los resultados de la investigación, el capítulo 4.3 recoge específicamente una indagación en la transformación de la sede física de los museos tras su reapertura al público y las oportunidades generadas a partir de este acontecimiento.

Por su parte, la transmedialidad, entendida como la articulación de un mundo narrativo a través de distintas plataformas mediáticas (Jenkins, 2003) es una herramienta que ofrece posibilidades a las instituciones museísticas a distintos niveles. Más de quince años después de su nacimiento, el concepto ha sido objeto de su propia expansión, hablándose de *transmedia branding*, *transmedia journalism* o transmedia de no ficción según el área que emprende su abordaje (Scolari, 2017). Aunque el uso del término no es excesivamente popular en la

práctica museística, desde el ámbito teórico se ha señalado la naturaleza transmedial de la experiencia del museo (Tosca, 2016) así como la consustancialidad entre la transmedialidad y el diseño de exposiciones (Mateos Rusillo y Gifreu, 2018). En ese sentido, la utilidad de emplear el concepto de transmedialidad en la comunicación museística se ha argumentado desde su potencial para extender y coordinar relatos del patrimonio cultural (Kidd, 2018) así como por su capacidad para incorporar formas alternativas de narración que favorezcan la inclusividad al no privilegiar un único punto de vista (Ramasubramanian, 2016). La presente tesis doctoral se propone revisar el grado en que estas afirmaciones se ajustan a la práctica analizando un conjunto de instituciones españolas que sobresalen en el panorama cultural español por el grado de experimentación e innovación en su uso de medios digitales.

El objeto de estudio de esta investigación es la comunicación y difusión en medios digitales llevada a cabo por seis grandes y medianas organizaciones culturales españolas: el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y el Museo Guggenheim Bilbao. Para llevar a cabo esta investigación hemos optado por ir de lo general a lo particular, partiendo de los universos transmediales del museo como marco conceptual (capítulo 3.2.), su ecosistema de medios (capítulo 4.1.), la percepción de los profesionales de estas instituciones sobre sus estrategias de comunicación y difusión (capítulo 4.2.), la transformación de la sede física de los museos en el contexto de la crisis sanitaria de la COVID-19 (capítulo 4.3.), las características que adopta la comunicación en los sitios web institucionales (capítulo 4.4.) y en la red social Instagram (capítulo 4.5.). En el epígrafe correspondiente a los fundamentos metodológicos (capítulo 2) se especifican los argumentos que explican la elección de este conjunto de casos, así como la construcción y delimitación de los mismos.

# 1. Introduction

## 1.1. Context and research object

Although art museums have been reinventing themselves since their foundation, important figures from the area of museum studies have observed, with the turn of the millennium, a structural transformation in museum institutions (Weil, 1999; Hooper-Greenhill, 2000; Witcomb, 2003; Anderson, 2004). “From being about something to being for someone” is the classic aphorism with which Stephen Weil (1999, p. 220) characterized the transition from an institutional model considered elitist and excessively focused on its collections, to a museum model increasingly open to its public. Museologist Gail Anderson, in her book *Reinventing the museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift* (2004) used the term reinvention to designate “the general movement of dismantling the museum as an ivory tower of exclusivity and toward the construction of a more socially responsive cultural institution in service to the public” (p. 1). From this theoretical space, contemporary museology inaugurated the entry of its institutions into a new model of management, exhibition and communication proper to our contemporaneity.

As creations of the Enlightenment, museums channeled the desire to build a set of systematized and verifiable knowledge, capable of transcending particular contexts. These organizations were then established to systematize and disseminate everything that could be observed, measured and classified, configuring a universally valid portrait of the world (Hooper-Greenhill, 2000). The mission of the nineteenth-century museum was to produce and disseminate the existing knowledge of the Europe of the time: its will was, for these purposes, predominantly encyclopedic, oriented towards the collection of materials and the generation of a universal archive.

At the dawn of the 20th century, dissident voices such as John Cotton Dana (1917), a pioneer in museological reflection from a critical perspective, questioned the excessive attention that museum professionals paid to the tasks of conserving works of art, while their concern for the use that the public made of heritage objects was remote. Currents of thought such as the new museology (Desvallées, 1981; Rivière, 1989) or critical museology (Sheraton, 2013) were responsible for proposing, throughout the second half of the 20th century, new ways of thinking about museum practice and the relationship between the institution and its audiences. Much of the discussion of both movements crystallized during the 1990s in strategic and managerial changes in many art museums around the world (Anderson, 2004). At the beginning of the new millennium, the vision of a paradigm shift was articulated and defended both in academic discourses and in those pronounced by museums themselves (Weil, 1999; Hooper-Greenhill, 2000; Witcomb, 2003; Anderson, 2004; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). At the same time, new qualifiers were added to the definition of what it meant to be a museum, some of the most representative ones being “participatory” (Simon, 2010), “media-rich” (Russo, 2012), “connected” (Drotner and Schröder, 2013) or “social” (Ministry of Education, Culture and Sport, 2015).

The implementation of the Internet and the arrival of digital media favored that museum communication was contemplated from an increasingly strategic perspective, given the ability of digital technology to revolutionize communicative processes (Castells, 2007). Until then, the communication of cultural organizations was considered mainly monological (Hooper-Greenhill, 2000) to the extent that it adopted the *one-to-many* processes characteristic of mass media (in which a sender transmits a message to a large mass of receivers). In this sense, digital platforms facilitated the transition from the classic broadcasting model to a network model (Scolari, 2016) where communications could be *many-to-many*, potentially more bidirectional, horizontal and

symmetrical (Castelló et al., 2013). In turn, the popularization of social networks and the optimism derived from notions such as *participatory culture* (Jenkins, 2006, 2009, 2016) fostered the understanding of digital media as a tool capable of contributing to the democratization of contemporary cultural institutions (Holdgaard, 2014). Thanks to their dialogic potential, digital platforms could bring the museum closer to new audiences and establish a meaningful connection with them, generating a more polyphonic and egalitarian space within the cultural organization.

Despite this, with regard to art museums it is important to emphasize that the use of these media for communication and dissemination purposes is still in its earliest infancy (Holdgaard, 2014; Aznar, 2014). Although in the first decade of the 2000s there was a certain lethargy when it came to adopting digital forms of communication (a period that coincided with the consolidation of Web 1.0), it is possible to note an exponential growth in the online presence of museums since the arrival of Web 2.0 and social networks: since the beginning of 2010, it is possible to detect an increase in the number of investigations on the degree of digitization of Spanish museums and their growing ability to take advantage of the potential of a promising digital ecosystem (Viñarás, Hernanz and Cabezuelo, 2011; Capriotti, 2013; Aznar, 2014; Claes and Deltell, 2013; Cordon and González, 2016; Viñarás and Caerols, 2017).

For its part, the global economic crisis of 2008 and the different strategies to contain public spending implemented by the Spanish government brought about a considerable reduction in investment in culture (Mateos Rusillo, 2019). As we develop in chapter 3.4., devoted to historically, economically and legally characterizing each institution analyzed, the way publicly owned museums are financed has been considerably transformed since then, going from being sustained by the contribution of the administrations to being forced to increase their capacity to generate their own income. Mateos Rusillo (2019) echoed the case of the Museo Nacional del Prado, whose evolution in funding from 2007 to 2017 went from 28.388.254€ in 2007 to 13.935.940€ in 2017. The need

to increase their capacity for self-financing has led these institutions to promote the rental of spaces, the sale of merchandising or the attraction of resources from companies, foundations and Friends of the Museum as strategies to strengthen their economic muscle.

In this regard, ticket sales have also become an important line of action, being temporary exhibitions a highly successful strategy to attract audiences (both those who do not frequent the museum and those who are committed to it) to increase box office sales. In this sense, the implementation of neoliberal policies in the public administration resulted in the incorporation of forms of business organization within the cultural management model: a phenomenon that fostered processes of cultural commodification (Arrieta, 2021) supported by an instrumental vision of the culture: in light of this, museums would have been approached from the criterion of economic profitability, being used both to give prestige to the territories and to encourage their economies (Sauret and Rodríguez-Ortega, 2013). Aware of the role of claim that temporary exhibitions have within the logic of cultural tourism, some authors have observed in this phenomenon a trivialization of cultural assets (Ramos Lizana, 2001) or a spectacularization of them (Giménez and Vacas, 2007). In this sense, digital technology has played a strategic role as a lever to attract visitors, both in terms of the on-site visit model and in the communication and dissemination strategies that are deployed through interactive digital media.

This doctoral thesis is crossed by another phenomenon that, under no circumstances, could have been anticipated in its research plan. We are referring to the COVID-19 pandemic, still ongoing, and whose critical phase in Europe (during the years 2020 and 2021) coexisted with the intermediate stages of this work. Although the impact of the health crisis on research will be explained in the following pages, it is important to collect certain fundamental aspects that also constitute the context of this work. We are talking about the drastic growth of online queries to the websites of museums and cultural centers during the

months of lockdown in Europe between March and June 2020 (Hoffman, 2020; Pourmoradian et al., 2021; Meng et al., 2022; Giannini and Bowen, 2022) as well as the consequent acceleration of a set of transformations regarding their digital strategies (Ostrowska-Tryzno et al., 2022; Pan, 2021; González Vallés et al., 2021). Although the effects of the pandemic inevitably permeate the results of the research, chapter 4.3 specifically includes an investigation into the transformation of the physical headquarters of museums after their reopening to the public and the opportunities generated from this event.

Transmediality, understood as the articulation of a narrative world through different media platforms (Jenkins, 2003), is a tool that offers possibilities to museum institutions at different levels. More than fifteen years after his birth, the concept has been the object of its own expansion, speaking of *transmedia branding*, *transmedia journalism* or *non-fiction transmedia* depending on the area that undertakes its approach (Scolari, 2017). Although the use of the term is not excessively popular in museum practice, from the theoretical field the transmedial nature of the museum experience has been pointed out (Tosca, 2016) as well as the consubstantiality between transmediality and exhibition design (Mateos Rusillo and Gifreu, 2018). In this sense, the usefulness of using the concept of transmediality in museum communication has been argued based on its potential to extend and coordinate stories about cultural heritage (Kidd, 2018) as well as its ability to incorporate alternative forms of narration that favor inclusiveness by not privileging a single point of view (Ramasubramanian, 2016). This doctoral thesis aims to review the degree to which these statements are adjusted to practice by analyzing a set of Spanish institutions that stand out in the cultural scene due to the degree of experimentation and innovation in their use of digital media.

The object of study of this research is the communication and dissemination in digital media carried out by six large and medium-sized Spanish cultural organizations: the Prado National Museum, the Reina

Sofía National Art Center Museum, the Thyssen-Bornemisza National Museum, the Center for Contemporary Culture of Barcelona (CCCB), the Museum of Contemporary Art of Barcelona (MACBA) and the Guggenheim Bilbao Museum. To carry out this research we have chosen to go from the general to the particular, starting from the transmedia universes of the museum as a conceptual framework (chapter 3.2.), its media ecosystem (chapter 4.1.), the perception of the professionals of these institutions on their communication and dissemination strategies (chapter 4.2.), the transformation of the physical headquarters of museums in the context of the COVID-19 health crisis (chapter 4.3.), the characteristics adopted by communication in the institutional websites (chapter 4.4.) and on the social network Instagram (chapter 4.5.). The section corresponding to the methodological foundations (chapter 2) specifies the arguments that explain the choice of this set of cases, as well as their construction and delimitation.

### 1.3. Aclaraciones sobre la terminología empleada

Si bien el Anexo de esta tesis presenta un glosario de los términos manejados en la investigación, consideramos pertinente adelantar algunos conceptos fundamentales utilizados en este trabajo. Así, por *museo* adoptamos la recién aprobada definición del Consejo Internacional de Museos (ICOM, 2022), que caracteriza a la institución museística del siguiente modo:

“Un museo es una institución permanente sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad que investiga, colecciona, conserva, interpreta y expone el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Funcionan y se comunican de forma ética, profesional y con la participación de las comunidades, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos” (párr. 3).

En el artículo 2 de los Estatutos del ICOM se especifica la disposición del Consejo a reconocer otras instituciones que posean algunas o todas las características de un museo. Entre ellas, incluye “centros culturales y otras entidades que faciliten la preservación, continuación y gestión de recursos patrimoniales tangibles e intangibles (patrimonio vivo y actividad creativa digital)” (ICOM, 2007). Esta aclaración nos permite explicar por qué hemos incluido el CCCB dentro de nuestra elección de casos de estudio: aun denominándose centro cultural, la entidad catalana se encuentra dotada de un espacio expositivo permanente con varias salas y posee, a efectos de su misión, un fuerte compromiso con la cultura creativa digital de gran interés para el presente trabajo. Si bien términos como *institución* u *organización cultural* poseen un significado más amplio en la medida en que pueden incluir otros organismos consagrados a la cultura como bibliotecas, archivos o academias (Carr, 2003), en aras de ofrecer cierta diversidad terminológica en esta investi-

gación emplearemos los términos *museo*, *institución museística*, *institución cultural*, *organización cultural* y *entidad cultural* como sinónimos, esto es, indistintamente.

Las instituciones que abordamos en esta tesis doctoral son consideradas museos de arte, esto es, organizaciones dedicadas a la investigación, colección, conservación e interpretación de obras artísticas de distinta índole, siendo las artes visuales el denominador común a todas ellas al ser de carácter visual su principal componente artístico o expresivo (Esaak, 2019). En ese aspecto, artes plásticas tradicionales como la pintura, dibujo, escultura o grabado suelen ser transversales a museos como el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, mientras el MACBA, el CCCB, el Museo Nacional Reina Sofía o el Museo Guggenheim Bilbao suelen incluir, además de las artes mencionadas, expresiones artísticas vinculadas a la tecnología, como es el caso de la fotografía, el vídeo, las instalaciones artísticas o las artes digitales. Todas estas organizaciones comparten el rasgo de ser museos de medio o gran tamaño que superan, de media, las 300.000 visitas anuales, el millón de visitas a su sitio web y más de 100.00 seguidores en Instagram (cuestiones que desarrollaremos y matizaremos en el bloque de esta tesis relativo a la metodología).

En esta investigación manejaremos la definición de *público* procedente del *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (Desvallées y Mairesse, 2011), que de forma amplia designa con ello al “conjunto de los usuarios del museo (el público de los museos) pero también, por extrapolación a partir de su destino público, el conjunto de la población a la cual cada establecimiento está dirigido” (p. 77). En este sentido, los públicos del museo han estado tradicionalmente formados por sus usuarios, esto es, por los entendidos como visitantes de sus instalaciones. El avance del campo profesional de los estudios de públicos ha multiplicado la clasificación de los mismos en tipologías como *gran público*, *público especializado*, *público numeroso*, *no público* (colectivos que apenas o nunca han tenido vinculación con el museo) o *público hostil* (que

presentan cierto rechazo a la institución), así como el uso generalizado del plural *públicos*. A efectos de este trabajo, emplearemos la noción *públicos* para hacer referencia a los usuarios del museo en un sentido amplio, incluyendo a los visitantes de la sede física y a los visitantes *online* de sus medios digitales. Por la misma razón, los términos *públicos*, *visitantes online* y *usuarios* se utilizarán de forma intercambiable. Empleando la tipología de públicos de Notario Sánchez (2018) distinguiremos entre *público especializado*, designando así a los especialistas —investigadores, académicos o estudiantes— cuya relación recurrente con el museo se articula desde el interés por el descubrimiento y el aprendizaje. Por el contrario, también contemplaremos al llamado *público general* o *gran público*, donde incluimos al visitante medio, que acude al museo por iniciativa propia y se interesa por sus actividades: si bien suele ser un público universitario con un nivel cultural medio-alto, no es un público experto (González, 2017) segmentándose así de acuerdo a criterios demográficos de edad, sexo o nivel de ingresos. Otro tipo de público que se ha revelado fundamental en los últimos años, especialmente para los museos de gran tamaño, es el *público turista*, que aglutina un conjunto de visitantes dotados de los más diversos perfiles y que no necesariamente visitan el museo por razones de aprendizaje (aunque puede ser una de ellas) sino también por ocio, socialización e incluso por la idea de que “hay que ir” al museo: motivación que Notario Sánchez (2018) caracterizó como una expresión del turismo cultural y el fenómeno de visita en masa a las instituciones museísticas. También diferenciaremos a los *públicos escolares*, entendiendo por ello a los destinatarios de los programas educativos de los museos, incluyendo tanto al propio público escolar pero también a profesores, familias, grupos de mayores o personas con necesidades especiales (Notario Sánchez, 2018). Una noción particularmente próxima a la de *públicos*, y de gran relevancia en la actualidad, es la noción de *comunidad*: Nina Simon (2010) recordó a este respecto la tendencia a identificar la comunidad con el público general del museo, si bien un empleo más preciso de la

misma sería usarla para designar los grupos sociales específicos con los que el museo desea comprometerse o reforzar su sentido de pertenencia al museo. En el contexto de las instituciones culturales, la noción de comunidad suele interpelar aquellos grupos o colectivos que apenas participan o se involucran en el museo (Murawski, 2018).

Por su parte, dos disciplinas conectadas a la reflexión sobre museos son especialmente tenidas en cuenta en esta investigación: por un lado, la museología, entendida como la ciencia del museo que estudia la historia y el rol de estas organizaciones en la sociedad (Rivière, 1985). Por otra parte, la museografía, concebida como la aplicación práctica de la museología, que toma por objeto el conjunto de técnicas vinculadas a la arquitectura de los edificios, su equipamiento técnico y los medios de exposición empleados en el museo (Desvallées y Mairesse, 2011). En su Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas, Juan Carlos Rico (2006) señaló la progresiva sustitución del término museografía por la expresión técnicas expositivas, a la que también aludiremos en este trabajo.

Para la noción de *patrimonio cultural* adoptaremos la definición vigente de la UNESCO, extraída de la Convención de 1972 para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, y que de forma amplia entiende el patrimonio como el legado cultural que los seres humanos han heredado del pasado, viven en el presente y transmiten a las generaciones futuras. La Convención de 1972 incluyó como representantes del patrimonio cultural los monumentos, conjuntos y lugares de interés histórico en tanto provistos de un valor universal excepcional. Fue la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003) la que incluyó en la reflexión sobre el patrimonio cultural (hasta entonces centrado en lo material) bienes inmateriales como las tradiciones y expresiones orales, los rituales o las técnicas artesanales. A su vez, dentro de la gran categoría de patrimonio cultural suelen distinguirse diversas tipologías patrimoniales. La noción de *patrimonio artístico* es una de ellas, que designa los bienes y recursos culturales que destacan

por sus cualidades estéticas o históricas, y son incluidos habitualmente en las disciplinas de la historia y la historia del arte (Cuenca, 2014). En esta investigación haremos uso de las expresiones *patrimonio cultural* y *patrimonio artístico* para señalar, en un sentido general y específico respectivamente, los bienes que reúnen los museos de arte.

Por su mayor abstracción en comparación con la noción de patrimonio, la expresión *bien cultural* ha sido empleada de forma extensa en los últimos años, ampliándose sucesivamente en los distintos encuentros de la UNESCO. En la actualidad, la definición incluye los bienes procedentes de la arqueología, la historia, la literatura, la ciencia o el mundo del arte, aunque se distinguen específicamente los llamados *bienes de interés artístico*, que abarcan “cuadros, pinturas y dibujos (...), producciones de arte estatuario y de escultura (...), grabados, estampas y litografías (...), y conjuntos y montajes artísticos originales” (UNESCO, 2009). Por su parte, *recurso patrimonial* es un término extensamente utilizado en el ámbito académico, haciendo referencia al bien cultural una vez ha experimentado un proceso de puesta en valor a través de prácticas como el “registro y documentación, investigación e intervención y la difusión-comunicación del bien patrimonial. La culminación de este proceso de puesta en valor lleva a tener como resultado que el bien patrimonial en cuestión se transforme en un recurso patrimonial” (ILAM, 2011, s.p).

La noción de *patrimonio histórico*, aunque no consta de definición oficial por parte de la UNESCO, es de común uso en el vocabulario de gobiernos y estados para regular los bienes de sus territorios. En España, por ejemplo, es común la expresión *patrimonio histórico-artístico*, así como la declaración de ciertos lugares como conjuntos o monumentos histórico-artísticos. En este sentido, es la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, la que protege en nuestro país los considerados bienes culturales de la UNESCO:

“Integran el Patrimonio Histórico Español todos los bienes inmuebles y objetos muebles de interés artístico, histórico, paleontológico, arqueológico, etnográfico científico o técnico. También forman parte del mismo el Patrimonio documental y bibliográfico, los yacimientos y zonas arqueológicas, los sitios naturales, jardines y parques, que tengan un valor artístico, histórico o antropológico” (Ley 16/1985, art. 1).

En este aspecto, los llamados Bienes de Interés Cultural (BIC) ostentan el mayor grado de protección por parte de la Ley de Patrimonio Histórico Español, donde se incluyen “los inmuebles destinados a la instalación de archivos, bibliotecas y museos de titularidad estatal, así como los bienes muebles custodiados en su interior” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, s.f.). En lo que respecta a este trabajo, centrado en instituciones culturales consagradas al arte, emplearemos la noción de *bien cultural*, *bien artístico* y *recurso patrimonial* para referirnos a las obras y piezas de arte que conservan, preservan y difunden las instituciones analizadas.

Otra aclaración que conviene realizar interpela a los términos *comunicación* y *difusión cultural*. En esta tesis doctoral manejaremos la distinción propuesta por el historiador del arte Santos M. Mateos Rusillo, que definió la difusión cultural como “toda aquella comunicación cultural que media entre los recursos patrimoniales y los usuarios” (2012, p. 8) con el objetivo de facilitar al público la accesibilidad a los objetos y colecciones del museo. La difusión, así, es una forma específica de comunicación “que consiste en la construcción de discursos generados alrededor de los recursos patrimoniales, para favorecer la conexión comunicativa con el público al que se dirigen” (Monge, 2017, p. 17). La comunicación, en este sentido, se concibe de forma más general, vinculándose a las ideas sobre los bienes culturales y la proyección del propio museo: “Si se habla de comunicación cultural se habla de ideas. No se comunican obras de arte, documentos o restos arqueológicos, se comunican ideas alrededor de esas obras de arte, documentos o restos arqueológi-

cos” (ibíd.). En la práctica, las tareas relacionadas con el reconocimiento y la reputación de la institución han sido territorio del departamento de comunicación o marketing de estas instituciones (Mateos Rusillo, 2013). Los distintos métodos que pondremos en marcha en esta investigación nos permitirán entender las características que adopta la comunicación y difusión en medios digitales de las instituciones analizadas.

#### 1.4. Estado del arte

Buena parte de la investigación temprana sobre museos y medios digitales giró en torno al desafío que las entonces llamadas *nuevas tecnologías* planteaban a estas instituciones en el cambio de milenio (Peacock, 2008; Tallon y Walker, 2008). En el caso español, esta preocupación puede apreciarse en el trabajo de autores vinculados al área de la museología y la comunicación especializada en instituciones culturales (Colorado, 1997; Bellido, 2001; Deloche, 2001; Moreno Sánchez, 2002; Celaya y Viñarás, 2005). Investigaciones como las de Viñarás (2005, 2009) llamaron la atención sobre la falta de integración de la comunicación de los museos en la planificación estratégica institucional, si bien en los centros con mayores recursos y autonomía (como el caso del Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza) comenzaban a detectarse los primeros vientos de cambio.

Una de las líneas de investigación más prolíferas durante los primeros años del nuevo milenio fue la evolución de los sitios web de museos pioneros a nivel internacional y nacional (Monistrol, Rovira y Codina, 2006; Pardo Kuklinski, 2008; Capriotti, 2012, 2014; Greenberg, 2019). Aunque en sus inicios la World Wide Web se caracterizara por el exceso de información y la ausencia de jerarquía (Gaia et al., 2020), los sitios web son a día de hoy un medio de gran relevancia para empresas y organizaciones de todo tipo (Capriotti y Pardo Kuklinski, 2012; Capriotti, Carretón y Castillo, 2016). En el caso específico de las instituciones cul-

turales, estas plataformas constituyen una puerta de entrada fundamental dentro del recorrido que los públicos realizan antes y después de acceder a una institución (García-Madariaga et al., 2018; Yoo y Gretzel, 2017).

Por su parte, el concepto de *museo virtual* también gozó de buena salud a comienzos de milenio: la discusión sobre las posibilidades de diseño e implementación de estrategias interactivas (Wymian, Smith, Meyers y Godfrey, 2011) o exposiciones virtuales (Barrera Mayo, 2008) fue fructífera durante unos años donde la tecnología digital era prometedora para estas organizaciones, si bien distaba de poseer un uso definido. La digitalización de las colecciones —entendidas como el conjunto de objetos que una institución reúne, conserva y comunica al público (Desvallées y Mairesse, 2011)— fue una preocupación práctica y teórica: el escaneado, digitalización y volcado de las obras en una base de datos interactiva disponible *online* fue una de las primeras actuaciones emprendidas por numerosos museos del mundo y en la que a día de hoy todavía continúan inmersos (Collins, Mullholland y Zdrahal, 2005; Marty, 2007; Llorente, García y Rodríguez, 2010).

La llegada de la Web 2.0 (O'Reilly, 2005) supuso una transformación radical de la comprensión de las posibilidades participativas que ofrecían los medios digitales: la contribución de los usuarios pasó a ser una funcionalidad, en cierto sentido, inevitable, derivada del paradigma de las plataformas sociales diseñadas bajo la filosofía 2.0. En el ámbito teórico, estas nuevas funcionalidades incrementaron el estudio de la relación entre museos y herramientas 2.0: en este contexto, algunas de las conferencias pronunciadas en *Museums and the Web* (evento de referencia internacional que, desde 1997, reúne a especialistas en museos y cultura digital) fueron de gran influencia en el mundo institucional y académico. Allí se formularon relevantes reflexiones sobre la incorporación de estrategias 2.0 a los museos (Greenfield, 2008; Durbin, 2010) así como propuestas de superación de los límites que, en tanto institución compleja con algunas dinámicas decimonónicas (Ellis y Kelly, 2007), el

museo debía afrontar en su transformación digital. También se realizaron estudios de caso para compartir las mejores prácticas digitales de algunas organizaciones, como el Smithsonian American Art Museum (Gates, 2010) o el Brooklyn Museum (Bernstein, 2008). Estos estudios de caso eran mayormente en trabajos descriptivos y retrospectivos, centrados en analizar la naturaleza y el desarrollo de una práctica concreta de un número reducido de museos.

Desde 2010 comenzaron a florecer investigaciones con mayor ambición y escala de análisis, que evaluaban desde una perspectiva comparativa las acciones comunicativas de diversas instituciones. Una de las líneas más exploradas fue el análisis del grado de implementación de herramientas 2.0 en sitios web institucionales: estudios como el de López, Margapoti, Maragliano y Bove (2010) observaron que la implementación de las mismas era, incluso en los museos considerados *early-adopters*, particularmente lenta y escasa. La razón que plantearon para explicar este fenómeno fue el de la potencial amenaza que la Web 2.0 suponía a la misión educativa de los museos: cuestión que discutiremos ampliamente en el capítulo 3.3. sobre la relación entre participación y autoridad institucional en el museo.

En el contexto español, el trabajo de Paul Capriotti es especialmente relevante por su repetida monitorización de sitios web institucionales en distintos momentos de la pasada década (2012, 2013, 2016, 2018). En sus estudios ha subrayado el escaso aprovechamiento del potencial de la Web 2.0 por parte de museos nacionales e internacionales, cuya tendencia a privilegiar la provisión de información práctica antes que el establecimiento de un diálogo habría perpetuado, como también apuntó Aznar (2014), el mantenimiento de un esquema de comunicación *offline* en un espacio *online*.

La consolidación de las redes sociales se vio acompañada de una fecunda producción académica que analizó el uso de dichas plataformas en el ámbito museístico. Estudios como los de Drotner y Schroder (2013), Tasich (2014) Moreno et al. (2014) o Cordon (2016) abordaron el

creciente interés de los museos de arte en las plataformas sociales, aun detectando la falta de estrategias de sistematización de contenido así como la ausencia de propuestas que buscasen fomentar la participación del usuario en estos espacios (Claes y Deltell, 2014). Por su parte, Mateos Rusillo constató en 2013 una tímida integración del marketing de contenidos o *content marketing* en la propuesta de estas instituciones frente a la concepción (más clásica) de la comunicación como publicidad, identificando en ello cierta voluntad de transitar hacia formas de comunicación no convencionales.

Desde una perspectiva crítica, otros estudios han analizado el uso de medios digitales por parte de los museos, desarrollando importantes reflexiones sobre las consecuencias y limitaciones de sus prácticas online (Holdgaard y Klastrup, 2014). Así, trabajos como los de Kidd (2011, 2018) llamaron la atención sobre la brecha existente entre el discurso acerca del uso de las redes y su mínima manifestación en el ámbito ejecutor. En 2011 Viñarás, Hernánz y Cabezuelo definieron la actitud de los museos españoles como un “quiero estar en redes sociales, pero a mi manera” (p. 102) a la luz del escaso interés de estas organizaciones en continuar la conversación iniciada por los usuarios en estos entornos. Así, durante años se señaló la convivencia simultánea de dos tendencias antagónicas: por un lado, el deseo de formar parte del entorno digital y, por otro, una clara resistencia hacia espacios informales como las redes sociales. A este respecto Aznar (2014) sostuvo que el vencimiento de esta resistencia, que a su vez implica la adopción de un nuevo modelo de comunicación cultural, incluye también la revisión de las características que definen la relación entre institución museística y sociedad.

Conforme las redes sociales han ido entrando en una fase de madurez (y la popularidad de plataformas como Facebook fue reemplazada por Twitter, Instagram y, más recientemente, TikTok) se detectan mayores esfuerzos por conquistar niveles superiores de dominio de estos medios. En tanto plataforma digital, a día de hoy no cabe duda de que Instagram es uno de los jugadores clave del paisaje mediático con-

temporáneo (Budge, 2017; Zingone, 2019). Fundada en 2010, el papel predominante que Instagram concedió a los contenidos visuales permitió, por una parte, que los museos de arte compartieran con mayor facilidad sus recursos patrimoniales y, por otra, que los usuarios comunicasen sus experiencias personales del museo (Budge, 2017). El auge de formatos efímeros como las llamadas *stories* y los directos facilitó a numerosas organizaciones diversas maneras de relacionarse con sus públicos, articulando relatos sobre sus colecciones y poniendo rostro a los trabajadores de la institución (Villaespesa, 2020).

En la actualidad, esta red social consagrada inicialmente a la imagen atraviesa, a fecha de escritura de este texto, una drástica redirección hacia el formato vídeo. La significativa popularidad que TikTok alcanzó durante los meses más críticos de la pandemia y su creciente competición con Instagram fomentó que, como alternativa, la plataforma de Mark Zuckerberg generase los llamados *Reels*: vídeos verticales de hasta treinta segundos de duración a los que el algoritmo de Instagram concede cada vez concede mayor protagonismo. Es interesante a este respecto observar cómo los constantes cambios de estas plataformas ponen a prueba la capacidad de empresas y organizaciones para adaptarse a un escenario altamente cambiante (exigiendo, en consecuencia, una alta capacitación de sus profesionales).

Aunque uno de los retos de las organizaciones culturales contemporáneas es el de su modernización tecnológica, algunas voces han subrayado la dificultad que supone para estas entidades mantenerse al día con los frenéticos avances tecnológicos: una labor que exige una permanente inversión económica en medios digitales y un equipo humano capaz de implementar satisfactoriamente dicha tecnología (Viñarás, 2005, 2009; Marty, 2007, 2011; Walsh et al., 2020). Pese a ello —y todavía con cierto retraso en comparación con otras organizaciones—, los medios digitales han contribuido a materializar algunas de las demandas de la nueva museología (Desvallées, 1981; Rivière, 1985) y la museología crítica (Shelton, 2013): movimientos teóricos que desde hace décadas de-

mandan una mayor apertura de las instituciones a la sociedad mediante prácticas participativas y dialógicas (Hooper-Greenhill, 2000; Høffding, Rung y Roald, 2020). A su vez, la relevancia de teorías educativas como el modelo constructivista (Piaget, 1971; Vygotski, 1978) o el aprendizaje situado (Lave y Wenger, 1991) explican la extensa presencia de la noción de participación en las discusiones museológicas (Marty, 2011). En paralelo, en la actualidad existe cierto acuerdo en la idea de que, frente a la palabra, los recursos multimedia e interactivos incentivan el aprendizaje de distintos grupos sociales (Wu et al., 2021) y promueven experiencias de aprendizaje no formal que refuerzan el conocimiento adquirido (Lin et al., 2008; Saiki, 2010). En esta línea se ha señalado cómo, proyectos digitales con estas características, pueden interpelar a distintos perfiles de usuarios, mejorando su comprensión de los bienes patrimoniales que movilizan las instituciones culturales (Wu et al., 2021; Meng et al., 2022) a través de relatos enriquecidos transmedialmente (Kidd, 2018; Mateos Rusillo y Gifreu-Castells, 2018) o mediante enfoques como el *inbound marketing* o marketing de contenidos (Mateos Rusillo, 2013).

Si bien hoy día la presencia *online* de la mayoría de organizaciones culturales se da por sentado (Viñarás y Caerols, 2016), la crisis sanitaria inducida por la COVID-19 impulsó de manera significativa ciertos procesos de automatización interna, digitalización de fondos y refuerzo de la estrategia digital. Autores como Valtysson, 2022 o Fernández et al., 2021 identificaron a este respecto cómo, en lo relativo a Instagram, el cierre de puertas de museos de todo el mundo supuso un claro viraje hacia las estrategias de marketing de contenidos —fenómeno que ya Mateos Rusillo identificó en 2013— dirigidas a diversos públicos, priorizando así un enfoque orientado a la divulgación y el aprendizaje antes que a la promoción de sus actividades.

A su vez, las visitas a los sitios web de museos de todo el mundo también crecieron drásticamente en los últimos dos años, especialmente en los momentos más críticos de la pandemia de la COVID-19 (Meng et al., 2022; Giannini y Bowen, 2022). Si bien durante la última década

las entidades consagradas a la cultura han visto un aumento paulatino del número de visitantes a sus sitios web (Kabassi, 2017), el periodo de cuarentena durante 2020 en Europa generó un aumento significativo del tráfico a estas plataformas (Hoffman, 2020; Pourmoradian et al., 2021). Este fenómeno aceleró la transformación de estas instituciones en el ámbito digital y también la optimización de su propuesta comunicativa, especialmente en sus redes sociales y sitios web (Ostrowska-Tryzno et al., 2022; Pan, 2021; González Vallés et al., 2021).

Pero la aceleración digital inducida por la pandemia no es solo una cuestión relacionada con el volumen de visitas: la integración de recursos interactivos de diversa clase ha permitido a los museos interpelar a distintos perfiles de usuarios (Villaespesa, 2019) así como ofrecer experiencias lúdicas y educativas que vayan más allá de la difusión de la programación del museo (Marty, 2011). En ese sentido, también se ha señalado cómo la calidad de estas plataformas permite orientar la percepción que los públicos poseen de una institución cultural (García-Madariaga et al., 2018). Al mismo tiempo, el potencial de los medios digitales para expandir el universo mediático de la institución, sin necesariamente mimetizar su sede física, es una suerte de horizonte ideal que no siempre alcanzan estas organizaciones (De Silva, 2003; Marty, 2007). Ejemplos recientes como el micrositio *Repensar Guernica* (Museo Nacional Reina Sofía, 2017) o *Línea del Tiempo* (Museo Nacional del Prado, 2018) han demostrado la capacidad de los proyectos digitales para proponer al visitante nuevas formas de interpretar y dar a conocer la colección de la institución (Lira y Maimone, 2020) así como servir de registro de exposiciones pasadas (Greenberg, 2019).

En lo que respecta a los análisis de sitios web, distintos modelos han sido desarrollados para evaluar su calidad o determinadas facetas de los mismos. Algunos de los más relevantes fueron MilE (Di Bias et al., 2002), MuseumQual (Fotakis y Economides, 2008) o MUSEF (Pallas y Economides, 2008): modelos concebidos para abordar de forma holística aspectos del sitio web como su contenido, usabilidad o interactividad. En un aná-

lisis que tomó como muestra más de doscientos sitios web institucionales de todo el mundo, los investigadores Pallas y Economides (2008) observaron que, en términos generales, la interactividad implementada en estos sitios tendía a ser baja, al igual que los recursos relacionados con la generación de *feedback* por parte del usuario. Por su parte el modelo MUSETECH (Damala et al., 2019), propuso evaluar no solo la comunicación digital del museo sino también la implementación de tecnología en su sede física. A día de hoy, parte de la literatura académica sobre plataformas web de organizaciones culturales toma la forma de estudios de usabilidad (Cunliffe et al., 2011; Lepkowska-White y Imboden, 2013; Kabassi, 2017, 2021; Villaespesa, 2019; Lam et al., 2021) y análisis de interfaces (Hoffman, 2020; Golub et al., 2022).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el paulatino enriquecimiento de los sitios web institucionales no supone necesariamente un mayor fomento de la participación de los usuarios. En ese sentido, también se ha subrayado que los museos y centros de arte en Europa aprovechan escasamente el potencial de los medios digitales para conectar con sus públicos (Drabczyk et al., 2021). La limitada interactividad de los recursos didácticos digitales (Chong y Smith, 2016), el bajo volumen de recursos conversacionales (Cristobal-Fransi et al., 2021) y la reducida transparencia de algunos sitios web (Claes y Deltell, 2019) han sido considerados aspectos a mejorar de forma general por las organizaciones culturales. Por su parte, el análisis de Capriotti, Carretón y Castillo (2016) permitió entrever cómo buena parte de los sitios web de instituciones de todo el mundo mostraban escaso interés por facilitar cualquier tipo de diálogo con los usuarios. La misma idea fue apuntada en 2022 por los investigadores Zhu y Nam, cuyo análisis de la propuesta digital de un conjunto de museos chinos permitió inferir a los investigadores conclusiones análogas al respecto.

Por su parte, pese a que la noción de transmedialidad (Jenkins 2006, 2011; Pratten 2011, 2015) parece tener mayor presencia en el ámbito académico que en el museístico, algunos investigadores han defendido

que el diseño de cualquier exposición implica, en cierto modo, una distribución transmedial de sus materiales incluso si para sus creadores no existe conciencia de ello. Entendiendo una exposición como la “puesta en espacio para el público de objetos de naturaleza y formas variadas” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 36), la propuesta expositiva consistiría también en el despliegue de un universo narrativo a través bienes patrimoniales y formas mediáticas que se complementan entre sí, funcionando de manera equivalente a la sucesión de plataformas de medios que acontece en la ficción *mainstream* (Tosca, 2016; Mateos Rusillo y Gifreu, 2018; Kidd, 2018).

De manera estratégica, también se ha señalado el potencial de un diseño transmedial consciente, capaz de proponer a los públicos nuevas maneras de disfrutar de la colección del museo e incluso atraer a públicos hostiles que nunca frecuentan la institución (2014, De Veth). La posibilidad de plantear una estrategia transmedial que funcione como hilo conductor antes, durante y después de la visita presencial también ha sido objeto de reflexión por autores como Selvadurai y Foss (2017). En un sentido más abstracto, la teoría de la transmedialidad ha sido aplicada a la institución museística concebida como mundo transmedial en sí mismo, entendiendo que su comunicación involucra distintos aspectos interconectados que dan lugar a la imagen global de la institución (Kidd, 2014). A su vez, por su potencial para generar relatos que no privilegian un único punto de vista y ceder espacio a personajes secundarios, subtramas e historias marginales, se ha subrayado la capacidad de la transmedialidad para producir narraciones polifónicas e inclusivas (Ramasubramanian, 2017; Kidd, 2018) que las instituciones museísticas podrían utilizar en su provecho.

### 1.5. Justificación e interés de la investigación

El creciente interés por la comunicación digital de los museos y su capacidad para desenvolverse con progresiva y prometedora soltura en el ámbito digital plantea la pertinencia de un acercamiento sólido, reflexivo y crítico a este fenómeno. En ese sentido, observamos que buena parte de los estudios que abordan la adopción de medios digitales por parte de museos españoles bien se basan en enfoques cuantitativos (López, Margapoti, Maragliano y Bove, 2010; Capriotti, 2013; Oliveira y Capriotti, 2013; Claes y Deltell, 2014; Tasich, 2014; Cordón y González, 2016; Viñarás y Caerols, 2016; Caerols et al., 2017) o en el análisis de acciones particulares de un número reducido de museos (Llorente, García y Rodríguez, 2010; Viñarás, Hernanz y Cabezuelo, 2011; Holdgaard y Klastруп, 2014; Tosca, 2016; Mateos Rusillo y Gifreu-Castells, 2018; Kidd, 2018; Villaespesa, 2020). Hasta donde alcanzan nuestras observaciones, no existen en el ámbito español trabajos que adopten la forma de estudio de caso (y cuyo número de casos sea superior a tres) que se centren en analizar comparativamente las prácticas de comunicación digital poniendo en diálogo los puntos de vista que ofrecen los *new media studies*, la teoría de la transmedialidad y la museología. En ese sentido, esta investigación proyecta generar varios modelos de análisis que permitan sistematizar y evaluar las acciones de comunicación y difusión en plataformas como los sitios web institucionales y la red social Instagram abstrayendo, desde este lugar, las prácticas más relevantes identificadas en el análisis.

En el presente trabajo se ha decidido omitir la distinción entre museo *online* y museo físico pues la mayoría de instituciones contemplan dicha presencia *online* como la continuación orgánica de su existencia física: existen elementos digitales que se incorporan a la visita (la interacción con móviles durante una exposición, por ejemplo) como elementos presenciales que intervienen en la experiencia *online* (como podría ser, por ejemplo, una hoja de sala con un código QR).

Por su parte, el detonante de esta tesis doctoral se activó en el año 2018: un momento en que el interés por la comunicación digital de los museos, notablemente asentado en el contexto internacional, comenzaba a despegar en el ámbito español. La creciente popularidad de determinadas acciones en redes sociales de organizaciones como el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza fueron fundamentales en la constitución de este trabajo, así como la detección de considerables esfuerzos por innovar y experimentar en el ámbito de la comunicación y difusión cultural. Numerosos proyectos y acciones digitales han sido concebidos en los últimos años sobre lo que, *a priori*, podría ser un cambio de perspectiva institucional sobre el mundo digital y sus posibilidades para la participación del usuario. Sin embargo, no abundan las investigaciones académicas llevadas a cabo en el contexto cultural español para evaluar de qué manera y bajo qué condiciones estas cuestiones se materializan en la práctica. Tomando como inspiración estas ideas y gracias al constante apoyo del profesor Domingo Sánchez-Mesa, director de esta tesis, se puso en marcha esta investigación. La operatividad y continuidad de la misma quedó garantizada gracias a la ayuda institucional del Ministerio de Ciencia y Universidades, que a través de un Contrato de Formación del Profesorado Universitario (FPU) permitió a su autora destinar tiempo y recursos a la investigación de nuestro objeto de estudio.



## 2. Metodología y diseño de la investigación

### 2.1. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Esta investigación pretende comprender qué significa ser un museo de arte (de mediano y gran tamaño) en la España del siglo XXI. Se busca comprender la especificidad del momento que le ha tocado vivir: un momento donde, advertimos, convergen transformaciones procedentes de distintos ámbitos. Por un lado, el cambio que trajo consigo la llegada de Internet, la digitalización y las nuevas plataformas de comunicación, transformando la manera en que empresas e instituciones se piensan a sí mismas y la relación con sus públicos; por otro lado, el giro que desde hace décadas se recoge desde la museología, que preconiza un museo social y participativo, asistido por la tecnología de los medios digitales para alcanzar su vocación dialógica. También tenemos en cuenta la inmersión de los museos de mediano y gran tamaño en la lógica del turismo cultural y la economía de la experiencia — una comprensión del consumo que supera la provisión de bienes y servicios para centrarse en la generación de experiencias consideradas *memorables* (Pine y Gilmore, 1999)— en un contexto global marcado por la reducción de ayuda pública, la búsqueda de nuevas formas de financiación y los efectos de acontecimientos como la crisis de la COVID-19. La intersección de estos fenómenos y su articulación con la misión de cada museo sienta las bases del territorio de indagación de esta investigación. A continuación, procedemos a desglosar el objetivo general (OG) de la presente tesis y sus consecuentes objetivos específicos (OE):

- *OG*: Determinar las características que adquiere la comunicación y difusión digital de un conjunto de grandes y medianos museos de arte en España, buscando ofrecer una visión integradora de su ecosistema de

medios y comprender el papel concedido a la participación del usuario en plataformas como su sitio web institucional y la red social Instagram.

- *OE1*: Identificar los aspectos clave que definen el rol de las instituciones museísticas en la sociedad contemporánea, atendiendo a las tensiones socioculturales que estas organizaciones atraviesan en la actualidad y el papel concedido al diálogo y participación de los públicos.
- *OE2*: Examinar las fortalezas y debilidades del empleo de la noción de transmedialidad en el ámbito museístico, identificando elementos o categorías de análisis que puedan ser extrapolables al estudio de la comunicación y difusión de nuestros casos de estudio.
- *OE3*: Estudiar las características que adoptan las prácticas de comunicación y difusión del conjunto de museos seleccionados, prestando atención al contexto histórico, económico y legislativo de cada uno, así como a su misión institucional, buscando evaluar así la coherencia de su propuesta comunicativa en medios digitales y el grado en que fomentan la participación de los públicos.
- *OE4*: Comprender los efectos de la pandemia de la COVID-19 en las prácticas de comunicación y difusión del conjunto de museos seleccionados, atendiendo a la percepción interna que los profesionales de estas instituciones poseen de este acontecimiento transformador sobre sus estrategias comunicativas y el impacto sobre la sede física de los museos tras su reapertura.
- *OE5*: Diseñar un sistema de análisis de sitios web que nos permita identificar y comparar los recursos empleados para presentar la información, entender hasta qué punto se implementan recursos que fomentan la participación del usuario e identificar específicamente qué formas de participación del usuario se promueven.

- *OE6*: Analizar comparativamente el contenido de las publicaciones realizadas en Instagram por las organizaciones seleccionadas, atendiendo a los recursos que emplean para presentar la información, las características de la relación entre institución y usuarios y las formas de participación del usuario promovidas en esta red social.

Tomando como referencia estos objetivos, la presente tesis doctoral se propone dar respuesta a un conjunto de preguntas de investigación (*Research Questions*, RQ) que procedemos a desglosar a continuación:

- *RQ1*: ¿Qué funciones cumplen los museos de arte en España en la actualidad y cómo ha cambiado el papel concedido a los públicos a lo largo de los siglos xx y xxi?
- *RQ2*: ¿Cuáles son las principales oportunidades y limitaciones del empleo de la teoría de la transmedialidad sobre la práctica comunicativa y de difusión de estas instituciones?
- *RQ3*: ¿Cuáles son los rasgos fundamentales que adquiere la comunicación y difusión en medios digitales de los museos analizados, y de qué forma se relacionan estas características con su misión y contexto histórico, económico y legislativo?
- *RQ4*: ¿Qué cambios trajo consigo la pandemia de la COVID-19 en las instituciones analizadas en lo que respecta a la comprensión del papel de los medios digitales en su propuesta comunicativa y la relación entre lo presencial y digital que se establece en su sede física?
- *RQ5*: ¿Qué tipo de recursos son los más empleados por los museos seleccionados para presentar la información y qué formas de participación del usuario se fomentan en los sitios web institucionales?

- *RQ6*: ¿Cuáles son los recursos más utilizados por las instituciones incluidas en este trabajo en sus publicaciones de Instagram, qué características adopta la relación entre cada organización y sus seguidores o usuarios y qué formas de participación son promovidas en esta plataforma?

Atendiendo a los objetivos y las preguntas de investigación se procedió a definir las siguientes hipótesis, que a su vez guiarán el desarrollo de los próximos capítulos de la tesis y se derivarán en las conclusiones generales de la investigación:

- *H1*: Los museos de arte en España cumplen a día de hoy un papel no solo relacionado con la conservación, preservación y difusión de sus colecciones, pues también se les exige el fomento de la inclusión y la participación de sus públicos: este fenómeno también se ve reflejado en su comunicación y difusión en medios digitales.
- *H2*: La teoría de la transmedialidad permite a las instituciones museísticas dotar de una mayor planificación a su estrategia de distribución de medios, si bien la solución más operativa tiende a vincularse con propuestas expositivas antes que con planteamientos que consideren la institución como un mundo transmedial.
- *H3*: El modelo de financiación y la estructura organizativa de los departamentos vinculados a la comunicación y difusión digital (generalmente, las áreas de comunicación, tecnología y educación) juegan un papel fundamental a la hora de determinar las características que adopta su propuesta en medios digitales.
- *H4*: La pandemia de la COVID-19 ha fomentado las prácticas de participación de los públicos y su relación dialógica con la institución a partir del cierre de la sede física de los museos. También

ha permitido implementar soluciones y nuevos formatos en sus instalaciones que diluyen las separaciones tradicionales entre lo presencial y lo digital, fomentando una comprensión del museo integradora de ambos mundos que renuncia a contemplar lo digital como súbdito de lo presencial.

- *H5*: Las instituciones analizadas continúan concediendo mayor importancia en sus sitios web a recursos de carácter audiovisual y gráfico que a recursos de carácter interactivo o inmersivo. Al mismo tiempo, promueven principalmente formas minimalistas de participación, vinculadas a la exploración de contenidos y la contribución mediante contenido generado por el usuario (UGC).
- *H6*: Los recursos más empleados en las publicaciones de Instagram son, principalmente, contenidos audiovisuales, cuya acogida entre los usuarios despierta un diálogo apenas continuado por el museo, evidenciando un enorme desaprovechamiento del potencial dialógico de estas plataformas sociales. Las formas de participación más fomentadas están vinculadas a la creación de contenido por parte del usuario (UGC).

## 2.2. Fundamentos metodológicos

El presente trabajo adopta la forma de investigación cualitativa, característica de las humanidades y las ciencias sociales, y se apoya en un proceso inductivo y empírico (Taylor y Bogdan, 1994) que sitúa al observador en el mundo (Denzin y Lincoln, 2011). Recuerda a este respecto Codina (2019) que las estrategias cualitativas no buscan la representatividad estadística de sus resultados, aun cuando también se incluyan resultados cuantitativos, sino más bien una representatividad de carácter analítico (que expande nuestra comprensión sobre el tema) o una validez catalítica, entendida como una investigación que “tal vez ayudará a cambiar las cosas” (Codina, 2019, párr. 27). Como apuntó el investigador, los valores fundamentales que deben exigirse tanto a un trabajo cualitativo como cuantitativo —y que esta tesis se propone cumplir— son los principios de rigor, transparencia y trazabilidad.

En aras de proporcionar una visión holística que recoja la complejidad y riqueza de nuestro objeto de estudio (Denzin y Lincoln, 2011), en esta tesis doctoral se han aplicado los principios de la triangulación metodológica con el objetivo de obtener datos a partir de distintos métodos (Codina, 2019). En ese aspecto, esta investigación se aproxima al objeto de estudio a través de los estudios de caso, complementados a su vez con otros métodos de análisis como las entrevistas semiestructuradas, la observación participante, el análisis de contenido y el análisis comparativo. Dada la vocación de este trabajo de comparar los resultados de cada institución con sus homólogas, esta investigación también puede considerarse un estudio de caso múltiple (Codina y Pedraza-Jiménez, 2016) que nos sitúa en un escenario híbrido entre formas propias de los estudios de caso y los análisis comparativos. En los siguientes epígrafes procedemos a enumerar los métodos de análisis de los que hemos dispuesto en este trabajo.

### 2.2.1. Revisión bibliográfica

Los objetivos específicos O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub> y O<sub>3</sub> de esta tesis doctoral se derivan de una revisión de la literatura académica realizada de forma exhaustiva, que nos ha facilitado una serie de instrumentos conceptuales que conforman tanto el estado del arte como el marco teórico de la presente investigación. Buscando identificar los conceptos, fuentes clave y modelos que conforman la corriente fundamental del campo al que pretendemos contribuir (Codina, 2020) se procedió a indagar en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO, Redalyc, Latindex, Google Scholar, Dialnet o Teseo, así como en los repositorios de eventos relevantes en el área de museos y tecnología digital como Museums and the Web y MuseumNext. Se abordó entonces la lectura y análisis crítico de artículos científicos, capítulos de libros, tesis doctorales y volúmenes que atendieran a los aspectos fundamentales de la discusión sobre comunicación y difusión digital a nivel internacional y también en España, habida cuenta de la procedencia nacional de todos nuestros casos de estudio. Esta revisión bibliográfica nos ha permitido, como se muestra a lo largo del bloque 3, poner en comparación los constructos teóricos de ciertos autores que abordan cuestiones directamente relacionadas con nuestras preguntas de investigación.

La presente tesis doctoral pone en diálogo las perspectivas ofrecidas por tres disciplinas: la museología, la comunicación y los estudios de nuevos medios o *new media studies* (entre los que concedemos gran relevancia a la teoría de la transmedialidad, que atraviesa toda la investigación). La museología, caracterizada previamente como la rama de las humanidades que estudia la historia y la función de los museos (Rivière, 1985), nos ofrece el contexto ideal para entender el museo de arte del siglo XXI: su evolución histórica, sus tensiones internas y sus obligaciones con la sociedad contemporánea. Estas cuestiones serán decisivas a la hora de comprender desde qué lugar las instituciones elegidas abordan los medios digitales y desarrollan sus estrategias comunicativas y de difusión.

Los estudios de comunicación, por su parte, nos permiten comprender la especificidad que adoptan los mensajes de las organizaciones incluidas en esta investigación, cuyo estatuto como entidades de titularidad pública sujetas a un mandato de carácter comercial (la generación de ingresos propios, principalmente a través de la venta de entradas) complejiza y multiplica las características de su comunicación y difusión en medios en comparación con empresas u organizaciones sin ánimo de lucro, cuyos objetivos tienden a ser más unidireccionales.

A través de los estudios de nuevos medios o *new media studies* podremos recuperar el debate sobre la participación del usuario en el seno de los medios digitales y extraer, a partir de ahí, un conjunto de herramientas conceptuales que nos permitirán articular nuestros modelos de análisis. A su vez, la teoría de la transmedialidad, en tanto filosofía del diseño de producción (Pratten, 2015) aplicable a cualquier ámbito cultural, nos facilita un espacio conceptual desde el que imaginar nuevas oportunidades comunicativas y participativas para los usuarios del museo a través de los medios digitales.

### 2.2.2. Estudios de caso

Los estudios de caso son una de las metodologías más empleadas en humanidades y comunicación social (Coller, 2005; Denzin y Lincoln, 2013), pues permiten abordar en profundidad un fenómeno en su contexto (Yin, 2018). En su reflexión sobre los estudios de caso, Remenyi (2012) señaló la conveniencia de diseñar un protocolo de análisis, así como la posibilidad de emplear técnicas cualitativas y cuantitativas (si bien el estudio de caso suele vincularse a métodos cualitativos). Por su capacidad para poner en marcha diversos métodos de análisis y requerir importantes procesos de recolección de datos, los estudios de caso son metodologías que facilitan el acercamiento y comprensión del objeto de estudio (BID, 2011).

Como señaló Codina (2021), dos cuestiones son fundamentales en los estudios de caso: por un lado, realizar una delimitación de los mismos que resulte satisfactoria y, por otro lado, que los casos elegidos sean significativos en relación a los objetivos de la investigación. En lo que respecta a nuestra investigación, hemos elegido seis casos que designan, a su vez, a seis organizaciones culturales españolas: el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el Museo Guggenheim Bilbao, el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB). Consideramos estos seis casos altamente relevantes por varias razones. Una de ellas es su prestigio en el contexto cultural español, constatable en su recurrente presencia en clasificaciones reconocidas como el *Observatorio de Cultura. Lo mejor de la cultura* durante los años 2021, 2020, 2019, 2018 y 2017: un ranking que cada año realiza una consulta a más de mil expertos procedentes del ámbito cultural español y donde nuestros casos de estudio, en tanto instituciones museísticas, ocupan los 20 primeros puestos junto a teatros, fundaciones y festivales de arte (Fundación Contemporánea, 2022; 2021; 2020; 2019; 2018).

En lo que respecta a su relevancia en medios digitales, los casos elegidos comparten la característica de superar el millón de visitas al año a sus sitios web: tal y como recogen las memorias de 2019 de cada institución (año clave para determinar la selección de las instituciones a analizar en la tesis), el Prado se sitúa a la cabeza con más de 7.4 millones de visitas al año (Museo del Prado, 2019), seguido de los 2.3 millones de visitas online al Guggenheim (Museo Guggenheim, 2019), los 2 millones del Reina Sofía (Museo Nacional Reina Sofía, 2019), los 1.8 millones del Thyssen (Museo Thyssen-Bornemisza, 2019), los 1.6 millones del CCCB (CCCB, 2019) y el millón de visitas al sitio web del MACBA (MACBA, 2019). Al mismo tiempo, los casos elegidos también comparten el rasgo de superar los 100.000 seguidores en la red social Instagram: de mayor a menor número de seguidores encontramos, de

nuevo en primer lugar, al Museo del Prado (con 998.810 seguidores), el Museo Guggenheim Bilbao (con más de 783.249 seguidores), el Museo Reina Sofía (con 453.667 seguidores), el Museo Thyssen-Bornemisza (con 327.713 seguidores), el MACBA (con 141.924 seguidores) y el CCCB (con 104.000 seguidores). Al margen de estos factores, que evidencian de forma cuantitativa la relevancia de estas instituciones en el contexto cultural español, la elección de estos casos también se fundamenta en la detección de usos innovadores de medios digitales en los mismos, recogidos en el capítulo 4.1. Es desde la identificación de prácticas relevantes de comunicación y difusión digital en todas las instituciones que consideramos sus casos capaces de arrojar luz sobre nuestras preguntas de investigación (siendo potenciales referentes, en un sentido más amplio, de otras instituciones de gran y medio tamaño en sus prácticas de comunicación).

Este trabajo tiene presentes las diferencias históricas, económicas y de gestión de entidades como el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Reina Sofía (dotadas de un marco jurídico propio que exploraremos en el capítulo 3.4.) y el resto de museos, así como las diferencias entre el propio Museo Nacional del Prado —en tanto institución cultural más importante de España (Fundación Contemporánea, 2020)— y el resto de organizaciones. Si bien todas superan un número considerable de visitas a su sede física, a sus sitios web y también un número de seguidores en Instagram, existen evidentes diferencias entre el volumen de visitas (presenciales o digitales) a una institución como el Prado y, por ejemplo, una organización de menor tamaño como el MACBA o el CCCB. Esto se aplica de igual modo al número de profesionales que trabajan en el departamento de comunicación o, de manera significativa, al volumen presupuestario con el que operan estas organizaciones (Tabla 1). Es por ello que hemos apostado por distinguir entre *museos muy grandes* (donde incluimos al Prado y al Reina Sofía, que superan los 4 millones de visitas anuales a su sede y los 30 millones de euros anuales en presupuesto), los *museos grandes* (donde incluimos al Museo Thys-

sen y el Museo Guggenheim, con más de 1 millón de visitas al año y más de 20 millones de euros de presupuesto) y los medianos (donde situamos al MACBA y el CCCB, con más de 300.000 visitas anuales y más de 9 millones de euros de presupuesto). Para facilitar la lectura de la tesis, en ciertos momentos se optará por hablar de grandes y medianos museos, si bien en las partes interpretativas y en las conclusiones se tendrán en cuenta los matices contemplados. Al mismo tiempo, dada la complejidad de nuestro objeto de estudio, esta investigación se propone indagar en profundidad en el contexto histórico, económico y organizativo de cada institución, con el objetivo de valorar su comunicación y difusión digital con la mayor comprensión posible de su contexto.

Con el objetivo de abordar nuestros casos de estudio, hemos adoptado varios métodos que nos ayudarán en el proceso de recolección y análisis de datos: dos de ellos son los métodos etnográficos de la entrevista semiestructurada en profundidad y la observación participante. También hemos puesto en marcha un protocolo de análisis para recursos digitales —a partir del Sistema Articulado de Análisis de Medios Digitales o SAAMD (Codina y Pedraza-Jiménez (2016))— que nos ha permitido construir un modelo de análisis de sitios web, así como la técnica del análisis de contenido para estudiar la riqueza de las publicaciones en Instagram de estas instituciones.

Institución	Tamaño de la institución	Visitas a la sede física (2019)	Presupuesto anual (2019)
Museo Nacional del Prado	Muy grande	3.497.345	42.993.894 €
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	Muy grande	4.425.699	37.886.228 €
Museo Guggenheim Bilbao	Grande	1.170.669	25.134.496 €
Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	Grande	1.034.941	20.197.000 €
MACBA	Mediana	357.029	11.061.800 €
CCCB	Mediana	511.030	9.674.986 €

**Tabla 1.** Clasificación de las instituciones elegidas en función de su número de visitas y presupuesto anual. Se ha operado con las cifras de 2019 para evitar incluir sesgos correspondientes a los años 2020 y 2021 (crisis sanitaria de la COVID-19) y por encontrarse sin publicar a fecha de escritura de este texto las memorias anuales correspondientes a 2022. Fuente: elaboración propia a partir de las memorias institucionales del Museo del Prado (2019), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2019), Museo Guggenheim Bilbao (2019), Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2019), MACBA (2019) y CCCB (2019). Fuente: elaboración propia.

### 2.2.3. Entrevista semiestructurada en profundidad

Como parte de nuestro protocolo de recogida de datos y con el objetivo de incorporar a nuestra investigación la percepción, opinión y conocimiento de un conjunto de profesionales de las instituciones analizadas, se optó por emplear la entrevista semiestructurada, una de las técnicas más utilizadas en investigación cualitativa (Flick, 2002). Esta forma de entrevista se caracteriza por aprovechar la capacidad dialógica entre entrevistador y entrevistado para producir conocimiento, permitiendo también la visibilización del entrevistador como generador de conocimiento “rather than hiding behind a preset interview guide”<sup>3</sup> (Brinkmann, 2020, p. 437). Esta forma de entrevista, más próxima en su formato al guion que al cuestionario, suele organizarse a partir de ejes temáticos de reflexión o preguntas orientadoras cuya secuencia y planteamiento no tienen por qué seguir un orden concreto (Gianturco, 2005). También, como recordó Flick (2002), en este formato de entrevista se contempla añadir nuevas preguntas en función de las características que adopta la conversación.

Las entrevistas realizadas en esta tesis también pueden considerarse *en profundidad* en la medida en que facilitan información sobre acontecimientos y procesos a los que el investigador no tiene acceso directo (Taylor y Bodgan, 1987). También ayudan a conseguir “que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación” (Ruiz-Olabuénaga, 2002, p. 166). En nuestro caso, conviven simultáneamente dos dimensiones: por un lado, la experiencia personal y subjetiva de los profesionales del museo como expertos de su ámbito; por otro lado, su papel como representantes de cada una de las instituciones analizadas. Consideramos que ambas cuestiones dotan de una mayor multidimensionalidad y riqueza los resultados obtenidos, que se presentarán en forma de citas literales.

---

3 Traducción propia en español: “En lugar de esconderse tras un esquema de entrevistas preestablecido” (Brinkmann, 2020, p. 437). Cita original en el texto.

Las entrevistas fueron realizadas a los responsables de aquellas áreas cuya actividad, entendimos, atravesaba nuestro objeto de estudio. Por lo general, esto interpelaba a los departamentos de comunicación, tecnología y, en ocasiones, al departamento de educación. Durante los años 2021 y 2022 llevamos a cabo un total de 10 entrevistas telefónicas, de 60 minutos de duración de media. Es importante señalar que, de los 15 profesionales que proyectamos incluir en el proyecto, finalmente fueron 10 quienes se prestaron a realizar la entrevista. La ausencia de ciertos perfiles (especialmente los procedentes del departamento de Educación de algún museo) ha provocado cierto desequilibrio en la contribución de cada institución y, por tanto, debilita la dimensión comparativa de este trabajo: cuestión de la que somos conscientes y que hemos tratado de paliar mediante las aportaciones complementarias que nos aportan otras técnicas de investigación puestas en marcha en esta tesis. Por su parte, la Tabla 2 presenta la relación de los profesionales entrevistados para esta investigación, mientras la Tabla 3 recoge los ejes temáticos tenidos en cuenta en las entrevistas realizadas.

Nombre	Cargo	Institución
Carlos Chaguaceda Álvarez	Jefe del Area Comunicación	Museo Nacional del Prado
Javier Pantoja Ferrari	Jefe del Area de Desarrollo Digital	Museo Nacional del Prado
Ana Moreno Rebordinos	Jefa del Area de Educación	Museo Nacional del Prado
José María Goicoechea	Jefe del Area de Comunicación	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza
Javier Espadas Bardón	Jefe del Area de Tecnología	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza
Rufino Ferreras Marcos	Jefe del Area de Educación (EducaThyssen)	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza
Olga Sevillano Pintado	Responsable de Proyectos Digitales	Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
Diego Cenzano Cestafe	Director de Transformación Digital	Museo Guggenheim Bilbao
Inmaculada Palomar Millán	Responsable de Medios Digitales	MACBA
Lucía Calvo Bermejo	Responsable de Contenidos Multimedia	CCCB

**Tabla 2.** *Relación de profesionales entrevistados procedentes de las instituciones analizadas en esta investigación. Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 3.** Relación de ejes temáticos empleados como guion de las entrevistas realizadas.

Fuente: elaboración propia.

Eje temático	Subtemas
Pandemia de la COVID-19	Impacto sobre la comunicación y difusión digital del museo Aprendizajes recopilados Retos y desafíos futuros
Filosofía institucional	Percepción sobre la actividad del departamento y su articulación con la misión institucional Perspectiva desde la que se concibe la actividad departamental
Objetivos de la estrategia en medios digitales	Funciones y objetivos atribuidos a los medios digitales desde la institución Proyectos más destacados
Participación del usuario	Relevancia de la noción de participación en la actividad del departamento Formas de participación contempladas en el diseño de la comunicación y difusión institucional Limitaciones de la participación en el museo
Evaluación de proyectos digitales	Estrategias de seguimiento, evaluación o medición de los proyectos o acciones en medios digitales
Transmedialidad	Relevancia de la noción de transmedialidad en la actividad del departamento Formas de transmedialidad implementadas Principales limitaciones de la transmedialidad en el museo

#### 2.2.4. Observación participante

Una de las definiciones más extendidas sobre la observación participante la caracteriza como un método de investigación donde el observador “participa en la vida cotidiana de la gente que está siendo objeto de estudio, sea de forma abierta en el papel de investigador, sea de modo encubierto o disfrazado, observando las cosas que ocurren, escuchando lo que se dice y haciendo preguntas” (Becker y Geer, 1957, p. 39). En ese sentido, una de las mayores cualidades de esta técnica es su capacidad

para proveer al investigador de descripciones, ya se trate de espacios, acciones o situaciones, a partir de la observación.

En tanto técnica etnográfica, la puesta en marcha de la observación participante en esta tesis supuso la realización de un trabajo de campo por distintas ciudades de España, realizándose así la visita presencial a cada una de las instituciones que componen nuestro conjunto de casos: el Museo Nacional del Prado (situado en Madrid, España), el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (también en Madrid), el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (igualmente en Madrid), el Museo Guggenheim Bilbao (situado en Bilbao, España), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA, con sede en Barcelona, España) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB, también en Barcelona). La observación participante fue, así, empleada como técnica de recolección de datos acerca de la transformación de sus espacios, exposiciones y colecciones en el contexto de reapertura tras el confinamiento inducido por la crisis sanitaria de la COVID-19.

Las visitas a dichos museos tuvieron lugar a comienzos de 2022, en una franja temporal de dos semanas que transcurrió desde el 31 de enero hasta el 13 de febrero. Dentro de los roles reconocidos por Piñeiro (2015), en esta investigación su autora adoptó el rol de observadora participante en sentido estricto: recogiendo datos a partir del recorrido por los distintos espacios de cada institución como si se tratara de una visitante más del museo (en aras de replicar la experiencia que cualquier visitante podría tener). Se procedió, así, a seguir el patrón más estandarizado de visita a un museo, accediendo por su entrada principal y recorriendo sus distintas salas expositivas en orden de plantas ascendente. En el contexto de nuestras visitas se procedió a la toma de notas y de fotografías como estrategia de registro de datos, implementados e interpretados a lo largo de todo el capítulo 4.3.

### 2.2.5. Análisis comparativo

Partiendo de la idea de que toda investigación empírica en ciencias sociales implica algún tipo de comparación en sentido implícito (Caïs, 2002), desde este trabajo reconocemos el valor de analizar explícitamente las diferencias y semejanzas entre dos o más casos con el objetivo de detectar patrones y tendencias, obteniendo así un valioso conocimiento sobre nuestro objeto de estudio. En el *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*, César Colino identificó los objetivos del análisis comparativo con cinco prácticas:

“La investigación de semejanzas y diferencias (variación) entre casos, que da lugar a 2) la observación de regularidades, que deben ser explicadas mediante 3) el descubrimiento de covariación o la interpretación de la diversidad, que suele hacerse a través de 4) la comprobación de hipótesis explicativas, que llevan a 5) la explicación de la complejidad de relaciones causales y el establecimiento de generalizaciones o pautas particulares, que permitirán finalmente 6) la generación de teorías o su refutación” (Colino, 2009, párr. 6).

Como adelantábamos hace unas páginas, el análisis comparativo es transversal a los resultados de esta investigación, permitiéndonos situar a la presente tesis en un escenario híbrido entre los estudios de caso y los análisis comparativos. Si bien tenemos en cuenta las particularidades de cada institución, la conexión entre nuestros casos (en tanto instituciones artísticas españolas de mediano y gran tamaño) nos ha permitido poner en diálogo los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, la observación participante o el análisis de contenido.

Dentro de esta filosofía de comparación también se sitúa el llamado *benchmarking*: una estrategia procedente del ámbito del marketing y el mundo de la empresa que permite identificar las mejores prácticas entre un conjunto de organizaciones, sean competidoras entre sí o no:

“Benchmarking is the process of continuously measuring and comparing one’s business processes against comparable processes in leading organizations to obtain information that will help the organization identify and implement improvements<sup>4</sup>” (Andersen, 1999, p. 288).

Entendida como una herramienta que facilita la mejora continua y la innovación en las organizaciones (Gurutze y Ochoa, 2005), la presente tesis se propone extraer, a partir de los datos recogidos, claves e ideas que nos permitan caracterizar las mejores prácticas identificadas en cada uno de los casos. La noción de *mejor práctica* es también un concepto escurridizo, que en este trabajo entenderemos como aquellos procesos, soluciones o propuestas concebidas superiores a otras equivalentes en términos de calidad, relevancia o innovación (Badia y Bellido, 1999). Combinar este procedimiento con la estrategia de estudio de caso nos permite, dada la complejidad de nuestro objeto de estudio, dotar de profundidad y capacidad interpretativa a los resultados.

Con el objetivo de aterrizar operativamente la pregunta de investigación RQ5, se llevó a cabo un análisis comparativo, previo desarrollo de un sistema de análisis. Tomando como referencia las recomendaciones de Codina (2000, 2006) y Codina y Pedraza-Jiménez (2016) para el análisis de sitios web se optó por el llamado “Sistema Articulado de Análisis de Medios Digitales” o SAAMD: un procedimiento desarrollado por ambos autores que permite establecer parámetros e indicadores para analizar la calidad de un sitio web (u otros aspectos del mismo) e identificar así patrones y tendencias. Por su parte, los fundamentos teóricos de este sistema hunden sus raíces en la tradición de evaluación de recursos digitales, los estudios sobre hipertextos y la teoría de sistemas (Codina y Pedraza-Jiménez, 2016).

---

4 Traducción propia en español: “*Benchmarking* es el proceso de medir y comparar continuamente los procesos de negocios de una organización con procesos comparables de otras organizaciones para obtener información que ayudará a identificar e implementar mejoras” (Andersen, 1999, p. 288). Cita original en el texto.

Si bien a lo largo del capítulo 4.4. se especifica el procedimiento llevado a cabo para adaptar este sistema de análisis, es importante señalar que el SAAMD recoge un conjunto de elementos que permiten definir “el *qué* (parámetros) y el *cómo* (indicadores) de cualquier sistema de análisis de medios digitales” (Codina y Pedraza-Jiménez, 2016, p. 21) En nuestra investigación se definieron dos parámetros, entendiendo por los mismos las características o dimensiones que nos interesaba analizar. De este modo obtuvimos, por una parte, “Presentación de la información” y, por otra parte, “Participación del usuario”, ambas conectadas a RQ5. Los autores del sistema SAAMD consideraron, no obstante, a los parámetros un instrumento “de grano demasiado grueso” (p. 22), siendo necesario hacerlos operativos infiriendo, a partir de ellos mismos, un conjunto de preguntas de chequeo (Tabla 4). Fueron las preguntas de chequeo las que nos permitieron definir los indicadores del presente estudio, recogido en el capítulo 4.4. Por su parte, el Anexo de esta investigación recoge la *ficha sistemática*: un conjunto de tablas donde se recogen cada una de las preguntas de chequeo y los respectivos indicadores inferidos a partir de ella, logrando así dotar de un tratamiento sistemático y coherente a nuestro protocolo de actuación.

Concepto	Definición
Sitio web	Medio <i>online</i> que aglutina varias páginas web relacionadas y en torno a un mismo dominio.
Pregunta de chequeo	Interrogaciones propias de la tradición de evaluación de recursos digitales que facilita, a partir de los parámetros, la deducción de los indicadores de la investigación.
Ficha sistemática	Tablas constituidas por campos que especifican las características que adoptan los indicadores.
Parámetro	Aspecto que responde a la pregunta: «¿Qué se desea analizar?». En el contexto de la presente investigación, hace referencia a un aspecto de un sitio web.
Indicador	Elementos de análisis a través de los cuales se detecta el grado de presencia y calidad de un parámetro. Según los investigadores, un indicador puede considerarse molecular (si está constituido por diversas opciones de evaluación) y atómico (si únicamente permite evaluarse de forma binaria en forma de sí/no o presencia/ausencia). En ese sentido, en el presente estudio se ha trabajado con indicadores atómicos.
Tipo de indicador	Conjunto de indicadores que poseen una propiedad o rasgo compartido.
Subtipo de indicador	Subgrupo de indicadores que poseen una propiedad o rasgo compartido.

**Tabla 4.** Conjunto de conceptos manejados en el sistema de análisis de medios digitales SAAMD. Fuente: Codina y Pedraza-Jiménez, 2016.

### 2.2.6. Análisis de contenido

En el capítulo 4.5. de esta investigación se presentan los resultados relativos a la realización de un análisis de contenido, textual y visual, de las publicaciones de Instagram de nuestras instituciones durante un periodo temporal de 6 meses. Si bien en dicho capítulo se especifica el procedimiento llevado a cabo para realizar el análisis, consideramos pertinente caracterizar esta técnica, de gran relevancia en la investigación social del siglo xx (Tinto Arandes, 2013), que ha sido integrada en este trabajo por su vocación de rigor y sistematicidad. Para implementarla hemos tenido en cuenta las reflexiones de Krippendorff (1990), Bardin (1996), Neuendorf (2002) y Andréu Abela (2002). En palabras de Neuendorf (2002) en *The Content Analysis Guidebook*, el análisis de contenido puede concebirse del siguiente modo:

“Content analysis may be briefly defined as systematic, objective, quantitative analysis of message characteristics. It includes the careful examination of human interactions; the analysis of character portrayals in TV commercials, films and novels; the computer-driven investigation of world usage in news releases and political speeches; and so much more<sup>5</sup>” (Neuendorf, 2002, p. 1).

En nuestro caso, el análisis de contenido nos ha permitido operativizar la pregunta de investigación RQ6, que se interroga por la tipología de recursos más utilizada en las publicaciones de Instagram, la existencia (o no) de una relación dialógica entre organización y usuarios y las formas de participación promovidas desde las propias publicaciones.

---

5 Traducción propia en español: “El análisis de contenido puede definirse brevemente como un análisis sistemático, objetivo y cuantitativo de las características del mensaje. Incluye el examen cuidadoso de las interacciones humanas; el análisis de representaciones de personajes en comerciales de televisión, películas y novelas; la investigación por computadora del uso mundial en comunicados de prensa, discursos políticos y mucho más” (Neuendorf, 2002, p. 1).

Cita original en el texto.

### 2.3. Diseño y estructura de la investigación

En la presente investigación se ha decidido estructurar el texto de acuerdo a cinco grandes bloques: *Bloque 1. Introducción*, *Bloque 2. Metodología y diseño de la investigación*, *Bloque 3. Marco teórico*, *Bloque 4. Resultados* y *Bloque 5. Conclusiones*. Esta clasificación responde, en esencia, a la estructura canónica de una investigación (Codina, 2020).

Dentro de estos capítulos podemos identificar todos los componentes estructurales de esta tesis. En *Bloque 1. Introducción* presentamos cuatro apartados fundamentales de la investigación: su objeto y su contexto (donde abordamos la comunicación y difusión digital de las instituciones elegidas en un marco histórico, temporal y geográfico), el estado del arte (donde recopilamos las ideas, autores y constructos teóricos más relevantes identificados en la revisión bibliográfica en torno a nuestro objeto de estudio) y la justificación e interés de la investigación (donde desarrollamos las motivaciones que pusieron en marcha este trabajo, así como el ámbito al que se propone contribuir esta tesis a través de sus resultados y conclusiones).

El *Bloque 2. Metodología y diseño de la investigación* presenta una inmersión en los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis que configuran la hoja de ruta de este trabajo, así como el desarrollo de sus correspondientes métodos de análisis e interpretación de datos. También se clarifican los fundamentos metodológicos en los que nos hemos apoyado, justificando las razones detrás de la elección de cada método empleado, sus beneficios y los procedimientos llevados a cabo para acercarnos a nuestro objeto de estudio. También incluimos en este bloque el epígrafe en el que nos encontramos, destinado a clarificar la estructura global de la presente tesis.

El *Bloque 3 (Marco teórico)*, recoge los fundamentos teóricos que han constituido las bases de la investigación: en concreto, la museología, los estudios de comunicación y los *new media studies*. En dicho bloque se presentan, exploran y discuten las contribuciones más relevantes que,

desde estas disciplinas, se han desarrollado en torno a nuestro objeto de estudio. Para ofrecer una lectura lo más cómoda y coherente posible, estas aportaciones se han clasificado en capítulos de acuerdo a las aportaciones de las disciplinas mencionadas. Si bien el primero de ellos, *El museo de arte en la actualidad*, nos permite comprender la especificidad del museo contemporáneo y el contexto sociocultural desde el que se articulan sus actuaciones, el segundo capítulo (*Transmedialidad en el museo*), nos acerca a los lazos establecidos entre el concepto de transmedialidad y sus posibles aplicaciones prácticas sobre las instituciones museísticas. El tercer capítulo, *Participación en el museo*, nos ayuda a apuntalar las claves del debate en torno a la participación en el museo físico y en medios digitales, sus principales beneficios y las limitaciones identificadas. El último capítulo, *Aproximación histórica, legislativa, económica y organizativa a cada institución* nos ayuda a comprender la singularidad del contexto de cada una de las instituciones elegidas. Así, desde la conjunción de todos estos espacios teóricos, hemos acometido el diseño y elaboración de nuestros modelos de análisis.

Por su parte, *Bloque 4. Resultados* presenta un total de cinco capítulos donde se concentran las principales contribuciones de esta tesis doctoral. Los tres primeros capítulos recogen los resultados del análisis del ecosistema de medios de cada institución, las entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas a un conjunto de profesionales de cada museo y las visitas llevadas a cabo a la sede física de estas instituciones. Los siguientes dos capítulos abordan el análisis comparativo de los sitios web y la creación de un modelo de análisis mediante el protocolo SAAMD (Codina y Pedraza-Jiménez, 2016) así como el desarrollo de un análisis de contenido, textual y visual, de las publicaciones en Instagram de estas organizaciones.

Finalmente se presenta el *Bloque 5. Conclusiones*, desarrollado en español y en inglés, donde discutimos los resultados obtenidos y los ponemos en relación con el marco teórico planteado, así como con los objetivos de la investigación (enumerados en el *Bloque 1*). Para reforzar

la coherencia del presente trabajo se debate también el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas, incorporando así nuevas reflexiones, observaciones y matices que nos ayudan a comprender la riqueza y complejidad de nuestro objeto de estudio. Esta sección de la tesis finaliza con el reconocimiento de los sesgos y limitaciones que han podido condicionar este trabajo, así como con una propuesta de un conjunto de líneas de investigación que se derivan del mismo. Por último, esta memoria finaliza con la presentación de las referencias bibliográficas utilizadas y citadas a largo del texto. También se incluye un anexo donde se presentan las tablas y modelos de análisis empleados, así como la transcripción de las entrevistas realizadas.

### 3. Marco teórico

#### 3.1. ¿Qué es un museo de arte en la actualidad?

##### 3.1.1. El establecimiento del museo

La definición de lo que significa ser un museo ha experimentado importantes transformaciones en los últimos años. La naturaleza cambiante de su definición no es algo novedoso: la revisión de sus acepciones es una constante en su diálogo interno, como bien demuestra la reflexión continua de la disciplina de la museología. La etimología de la palabra museo (*mouseion*, esto es, templo de las musas) se remonta al griego antiguo e históricamente posee dos acepciones (Findlen, 1989): por una parte, *mouseion* era el término que designaba los lugares de culto dedicados a las nueve diosas de la poesía, la música y las artes liberales. Por otra parte, *mouseion* era también el nombre con el que se conoció al Museo de Alejandría: histórico centro cultural fundado en torno al año 280 a.C. y que, entre sus dependencias, contó con la conocida biblioteca de Alejandría (Findlen, 1989; Abt, 2006). Este *mouseion* alejandrino fue una suerte de academia que reunía a científicos e intelectuales del mundo clásico. Autores como Paula Young Lee (1997) han señalado el papel fundamental que el Museo de Alejandría jugó más adelante a la hora de definir el concepto moderno de museo: pese a que el *mouseion* de entonces no recopilaba ni preservaba objetos al modo de los museos actuales, su condición de espacio donde los bienes comunitarios eran ordenados y la investigación acerca de las mismas se compartía, sentó las bases del proyecto humanista de la Ilustración.

El trabajo de Aristóteles y su discípulo Teofrasto, que en torno al 340 a.C recopilaban especímenes botánicos, fue señalado como fundacional del afán coleccionista y sistematizador que más tarde caracterizaría a los museos (Abt, 2006). Precisamente por su conexión con el mundo

clásico fue durante el Renacimiento que este impulso recolector se consolidó: las exploraciones del Nuevo Mundo realizadas durante los siglos XVI y XVII permitieron recopilar todo tipo de objetos nunca vistos, que fueron analizados y guardados en casas privadas de Europa (a disposición de la fascinación de coleccionistas, nobles, marchantes de arte y reyes). Dichas colecciones dieron lugar a los llamados *kunstkammer* o gabinetes de curiosidades (Figura 1): habitaciones en palacios o casas de aristócratas que contenían una selección de obras de arte, restos de animales y piezas arqueológicas y geológicas. La popularidad de estos gabinetes favoreció la asociación entre el *museion* y el espacio físico en el que se mostraban los objetos (Findlen, 1989).

**Figura 1.** Grabado de «Dell' HistoriNaturale» (Imperato, 1599), considerado la primera ilustración de un gabinete de historia natural. Fuente: Wikimedia Commons.



Como apuntó José Fernández Arenas, la historia del museo es “la historia del coleccionismo continuada y hecha pública” (1996, p. 123). Hasta entonces el disfrute de las reliquias de estos gabinetes quedaba relegado al ámbito privado, siendo la exhibición pública una preocupación remota, si no inexistente, para los coleccionistas. Fueron acontecimientos como la Revolución Francesa de 1789 los que hicieron que espacios como el Palacio del Louvre pasaran a formar parte del estado francés y, por tanto, fueran considerados para el disfrute de la sociedad (Abt, 2006). En ese aspecto, los procesos de disolución del poder de las monarquías, la desamortización de bienes religiosos y las ideas ilustradas en torno a la sistematización del saber fueron fundamentales en la constitución del museo público moderno a lo largo del siglo XIX (Arenas, 1996). Desde este lugar fueron estableciéndose un conjunto de espacios que atesoraban los bienes de la iglesia y la nobleza: la Galleria dell’Accademia en Venecia (1807), el Rijksmuseum en Ámsterdam (1808) o el Museo del Prado en Madrid (1819) son algunos de los primeros casos que extendieron el modelo del Louvre a lo largo de Europa.

La proliferación de los museos durante el siglo XIX está estrechamente ligada a la constitución de los estados-nación en Europa, comportándose estas entidades como una manifestación de la identidad nacional (Macdonald, 2012). Concretamente, el concepto de museo nacional está íntimamente vinculado a la representación de dicha identidad: “National museums are implicit in the construction of national identities, and the ways in which they voice or silence difference can reflect and influence contemporary perceptions of identities within the national frame<sup>6</sup>” (McLean, 2005, p.1). Sharon J. Macdonald señaló a este respecto cómo la Revolución Francesa de 1789 fue un acontecimiento clave en la era de los estados-nación europeos, produciéndose una sustitución del orden aristocrático por uno de carácter más horizontal y próximo a la

---

6 Traducción propia en español: “Los museos nacionales son inherentes a la construcción de las identidades nacionales, y el modo en que expresan o silencian las diferencias puede reflejar e influir en las percepciones contemporáneas de las identidades dentro del marco nacional” (McLean, 2005, p.1). Cita original en el texto.

democracia. Si la filosofía de los estados-nación requería de individuos que se viesen a sí mismos como ciudadanos libres y no como miembros de una masa, los museos, junto a otras instituciones de carácter público, fueron espacios que permitieron comunicar no solo una nueva forma de configuración territorial sino también el sentimiento de pertenencia al estado-nación a través de la posesión de una cultura propia, específicamente nacional. El estado-nación permitía, así, no solo comunicar un determinado orden sino también una conexión emocional con el mismo (Macdonald, 2012). En ese aspecto, fue también a lo largo de este siglo cuando comenzó a generalizarse la visión de las colecciones como patrimonio de la sociedad y la exhibición de las mismas como un servicio público al que estas organizaciones debían consagrarse: un fenómeno al que los museos nacionales, en tanto poseedores de un acervo patrimonial de gran relevancia para la historia de un país, jugaron un papel fundamental. De este modo comenzaron a consolidarse las ideas relacionadas con la transformación del museo en un espacio dinámico abierto a la participación de los públicos (Viñarás, 2005), sentando las bases de la reflexión que durante el siglo xx permitiría a los museos interrogarse por sus estrategias de inclusión a través de las reflexiones de la nueva museología y la museología crítica.

### *3.1.2. El museo español*

Las preocupaciones de la Ilustración se tradujeron en la España de las Luces “en la búsqueda de modelos para el progreso y el afán por borrar el desprestigio que sufre España en Europa” (Géal, 2002, p. 291). Para Géal, estas ideas se manifestaron en el ámbito cultural a través del impulso por recuperar, inventariar y reivindicar la riqueza del legado artístico español, no conceptualizado todavía como patrimonio. En tanto manifestación de lo que sucedía en el contexto europeo, la creación de los museos españoles hunde también sus raíces en la tradición coleccio-

nista de la realeza y de la Iglesia: colecciones como la de Isabel la Católica, Carlos I, Felipe II o Carlos IV sentaron la base de lo que acabarían siendo los museos públicos estatales. Por su parte, los bienes de la Iglesia pasaron a constituir la proporción más significativa de los museos provinciales, también constituidos de titularidad pública (Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.).

Como muestra la Figura 2, el Museo Nacional de Ciencias Naturales es considerado el primer museo público creado en España (Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.). Su historia se remonta a 1771, momento en que fue fundado como Real Gabinete de Historia Natural (denominación en la que puede entreverse su conexión con la tradición centroeuropea de los gabinetes de curiosidades). Este Real Gabinete fue inaugurado por Carlos III en la ciudad de Madrid y reunía bienes patrimoniales tan diversos como piezas marinas, restos geológicos y utensilios procedentes de diversas culturas (González, 2014). Esta institución fue el inicio de varios museos nacionales como el Museo Nacional de Ciencias Naturales, el Museo Arqueológico Nacional y el Museo de América.

**Figura 2.** *Recreación del Real Gabinete de Historia Natural en el Museo de América (Madrid, España) a partir de planos y dibujos originales.*  
Fuente: Museo de América (Madrid, España).



Varios acontecimientos fueron decisivos durante el siglo XIX en la configuración de los primeros museos españoles: uno de ellos fue la desamortización de sus bienes en el año 1835, proceso que desencadenó que parte de los mismos pasaran a formar parte de los fondos del Estado. En paralelo, la constitución en 1844 de las Comisiones Provinciales de Monumentos permitió impulsar la creación de museos de arte y ciencias naturales en distintas provincias españolas. En ese sentido, las siguientes décadas fueron testigo de sucesivas aperturas de distintos museos públicos: el Museo del Ejército en 1803, el Museo del Prado (creado en 1818 por Real Decreto y abierto al público en 1819), el Museo Arqueológico Nacional en 1867 y el Museo Antropológico en 1875. Este proceso se cerró con la constitución en 1867 de la llamada Sección de Anticuarios, perteneciente al Cuerpo Facultativo de Archiveros y Bibliotecarios (Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.).

A lo largo del siglo XX se constituyó el espacio legal que permitiría gestionar la administración y el crecimiento de las instituciones museísticas. A este respecto destacan marcos normativos como la Ley de 13 de mayo de 1933 de Patrimonio Artístico Nacional, que dotó a la Junta Superior del Tesoro Artístico de la facultad de fundar nuevos museos, o la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, en cuyo artículo 59.3 los museos se definieron como “las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural” (Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español). Los datos correspondientes al número de museos de titularidad pública, privada o mixta pertenecen al Ministerio de Cultura y Deporte, que a fecha de 2018 (fecha más actualizada disponible) cifró en 1481 el total de museos censados en España (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018).

### 3.1.3. *La definición de museo*

Hoy día son numerosos los países que se sirven de textos legales para definir los límites conceptuales de un museo (Desvallées y Mairesse, 2011). Sin embargo, la definición más empleada a nivel mundial es la enunciada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM): una organización sin ánimo de lucro que desde el año de 1946 provee a museos y centros culturales de todo el mundo de un marco de trabajo compartido. Fue en el mismo 1946 cuando el ICOM propuso su primera definición de institución museística:

“La palabra museo incluye todas las colecciones abiertas al público, de material artístico, técnico, científico, histórico o arqueológico, incluidos los zoológicos y jardines botánicos, pero excluyendo las bibliotecas, excepto en la medida en que mantengan salas de exposición permanentes” (ICOM, 1946).

Esta definición, considerada a día de hoy reduccionista y sencilla en exceso (Salguero, 2020) pretendía identificar el tipo de objetos que caían bajo el término museo y diferenciar la institución museística de otras entidades como asociaciones, bibliotecas o festivales culturales. Pese a la sencillez de la definición, es interesante advertir cómo el disfrute público de las colecciones comenzaba a afianzarse en el paradigma institucional del siglo xx: una cuestión que, pese a asumirse con naturalidad en la actualidad, todavía estaba pendiente de regularizar en numerosos museos con vocación de servicio público.

Pese a que desde el año 1974 se han propuesto distintas definiciones de lo que significa ser una entidad museística, muchas de estas formulaciones guardan un considerable parecido. La definición del ICOM vigente hasta hace unos meses fue aprobada en 2007 y caracterizó al museo de la siguiente manera:

“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” (ICOM, 2007).

Una de las innovaciones de esta definición fue la inclusión del patrimonio inmaterial dentro de los recursos patrimoniales del museo, al calor del reconocimiento de la UNESCO (2003) del patrimonio inmaterial como patrimonio cultural. A propósito de ello, es iluminador advertir cómo las tres primeras obligaciones enumeradas en la definición están relacionadas con el cuidado e investigación de la colección (Holdgaard, 2014): esto nos permite apreciar el alcance de la identificación entre museo y colección hasta el punto de que, como afirman otros autores, “el museo —la institución— es su colección” (Viñarás y Caerols, 2016, p. 971). Esta centralidad de la colección guarda una estrecha conexión con el rol fundacional del museo en tanto guardián de los tesoros reales y eclesiásticos: una dinámica que convirtió a las colecciones de la institución en el centro de la actividad museológica y la base de los programas expositivos (Gurian, 2002). Al mismo tiempo, es relevante observar que la cuarta función del museo enumerada en esta definición es la comunicación: una práctica hasta entonces no considerada una función constituyente de estas organizaciones y que, desde entonces, situó a las actividades comunicativas y de difusión en una posición estratégica para la institución. En este sentido, la relación entre los museos (especialmente, los de arte contemporáneo) y la creación en medios como el cine evidencian la vocación expansiva de estas instituciones más allá de sus funciones clásicas de conservación e investigación (Martins, 2013).

Desde 2019 hasta agosto de 2022 el ICOM estuvo inmerso en un proceso participativo con el objetivo de elaborar una nueva definición de museo que sustituyese a la de 2007. En ello involucró a cientos de profesionales procedentes de más de 126 comités nacionales de museos

todo el mundo, que fueron consultados sobre los términos y palabras clave que deberían incluirse en la nueva definición de museo. En total se realizaron cuatro rondas de consulta a lo largo de 18 meses, sometiendo a votación cinco propuestas de definición basadas en los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos de dichas consultas (ICOM, 2022). Durante la Conferencia General del ICOM en Kioto en 2019 se proyectó resolver si una de las posibles definiciones sustituiría finalmente a la definición de 2007, pero se acabó posponiendo el plebiscito debido a la fuerte polémica que despertó la definición en cuestión. Dicho texto, que reproducimos a continuación, no fue incluido finalmente en la definición elegida, si bien resulta iluminador sobre el actual debate en el que se encuentra inmersa la concepción del museo:

“Los museos son espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos.

Los museos no tienen ánimo de lucro. Son participativos y transparentes, y trabajan en colaboración activa con y para diversas comunidades a fin de coleccionar, preservar, investigar, interpretar, exponer, y ampliar las comprensiones del mundo, con el propósito de contribuir a la dignidad humana y a la justicia social, a la igualdad mundial y al bienestar planetario” (ICOM, 2019).

Según Salguero (2020), las críticas que recibió la propuesta tomaron esencialmente tres direcciones: o bien el texto se consideró demasiado limitante (por excluir a los museos sin colecciones), o bien demasiado largo (en extensión), o bien demasiado político (cuestionando que los museos debieran ser espacios de justicia social). Juliette Raoul-Duval, presidenta del ICOM en Francia, se posicionó críticamente contra esta

definición, considerándola un manifiesto ideológico que no podía tener cabida en el museo (Noce, 2019). Fraser (2019) también cuestionó en *Curator. The Museum Journal* que a los museos se les exigiese estar interesados en cuestiones como la dignidad humana, la igualdad o el bienestar planetario.

Como es de esperar, la propuesta también fue acogida favorablemente en otros círculos, especialmente en aquellos que demandaban un rol más activo para los museos en tanto agentes transformadores de su entorno social. A este respecto Fraser (2019) se preguntó si parte de la resistencia que generó la propuesta no descansaba en el desafío que planteaba a los grandes museos de arte: aquellos que, en la práctica, apenas eran capaces de atraer a públicos de niveles socioeconómicos bajos y cuyos principales flujos de atracción procedían del turismo internacional a gran escala (interrogándose, así, por la capacidad efectiva de las grandes instituciones para cumplir con la misión social que residía en el núcleo de la definición). En ese sentido, la propuesta privilegiaba una forma muy específica de relación entre el museo y sus públicos —“Los museos son espacios (...) para el diálogo crítico”— de forma, en cierto sentido, subversiva, pues demandaba al museo la necesidad de constituirse no solo como un espacio expositivo o de conservación sino, también, como un espacio necesariamente dialógico. Esta definición también puso en segundo plano la propia colección del museo para privilegiar las ideas de inclusividad, la multiplicidad de discursos y una relación más significativa entre público e institución —“Los museos (...) trabajan en colaboración activa con y para diversas comunidades”—. Como recogeremos en las próximas páginas, estas cuestiones evidencian las complejas tensiones que atraviesan los museos en la actualidad y los principales cambios de sus funciones para la sociedad.

El texto que, finalmente, fue elegido el 24 de agosto de 2022 como nueva definición toma en sus demandas al museo un cariz relativamente más conservador en comparación con el texto anterior, si bien respira parte del espíritu de cambio de la definición abandonada. Si bien ya

recogimos dicho texto en la introducción de este trabajo, procedemos a reproducirla a continuación:

“Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos” (ICOM, 2022).

Como puede apreciarse, la presente definición regresa estructuralmente al patrón de la definición de 2007, señalando las funciones de investigar, coleccionar, conservar, interpretar y exhibir como constituyentes del museo. Se advierten en ellas ciertas diferencias en torno a, por ejemplo, la colocación de la función de investigación en primer lugar (frente a la idea de coleccionar o compilar bienes patrimoniales), lo cual sugiere cierta apuesta por profundizar y explorar en las colecciones existentes frente a la adquisición de nuevos objetos. Al mismo tiempo, la función de comunicación se omite en esta definición para incluir la de interpretación: se privilegia así una estrategia específica de comunicación dotada de una connotación educativa y vinculada, en la terminología especializada sobre patrimonio, a la comunicación del significado y el sentido de los recursos patrimoniales a través de “un lenguaje ameno y comprensible” (Morales Miranda, 2015, p. 12). Mediante la interpretación se confía en que la siguiente interpretación, la elaborada por el propio visitante, se acerque a la planteada por la institución en sus mensajes. Recordó Morales Miranda a este respecto que, en el campo de la mediación, la noción de interpretación tiene que ver con “el tratamiento del mensaje y el lenguaje a utilizar ante la audiencia para que ese mensaje sea captado y produzca pensamientos” (p. 12) con el objetivo de mejorar la experiencia del visitante, enriquecerla con

significados y, en última instancia, conseguir que el visitante aprecie y cuide el patrimonio: “La interpretación también busca la conservación de los recursos patrimoniales, merced al aprecio y cuidado por parte de los visitantes (...). Y esto, indudablemente, no se consigue con discursos plagados de tecnicismos o demasiado extensos” (p. 15).

Por su parte, el propio ICOM señaló que su nueva definición se encuentra en consonancia “con algunos de los principales cambios en el papel de los museos, reconociendo la importancia de la inclusión, la participación de la comunidad y la sostenibilidad” (2022, párr. 3). Esto puede advertirse en el texto en la siguiente frase: “Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente” (ICOM, 2022). Pese a su mayor ambigüedad en comparación con la propuesta fallida, es relevante observar que términos como inclusión, participación y sostenibilidad se encontraban completamente ausentes en la definición de 2007, lo cual es sintomático de un nuevo compromiso del museo con temáticas y sensibilidades de la sociedad contemporánea. A su vez, también es particularmente relevante la importancia concedida a la noción de comunidad: al museo de nuestro tiempo se le confía, pues, el mandato de liderar y constituir comunidades, haciendo que los públicos se reconozcan como sujetos de derechos y, así, contribuir a la democratización de la cultura (Andermann y Arnold-de-Simine, 2012). A lo largo de las próximas páginas ahondaremos en los fundamentos teóricos que explican la llegada de organismos como el ICOM a una definición como la finalmente fue aprobada.

#### *3.1.4. El rol del museo de arte en la sociedad contemporánea*

La idea de que un cambio de paradigma estaba teniendo lugar en el museo se ha argumentado a partir de la observación de distintas trans-

formaciones en la institución museística. La primera tiene que ver con los relatos pronunciados por el museo: algo que podría sintetizarse en la pregunta: *¿qué dice el museo y quién lo dice?* Tradicionalmente, un museo ha formulado sus discursos desde la perspectiva de la historia del arte: en concreto, desde un sistema de organización del conocimiento próximo al modelo de la enciclopedia, categorizando sus bienes en escuelas, corrientes artísticas o cronologías (Rodríguez-Ortega, 2011). Para autores como John Cotton Dana, pese a la vocación democrática que constituyó a los museos públicos, sus relatos se han articulado desde una voz dogmática y autoritaria, con una suerte de desdén hacia los públicos que sintetizó en la frase “look, trust the expert and admire<sup>7</sup>” (Dana, 1917, p. 17). Sin embargo, desde la propia museología hace años que el museo dejó de ser un lugar al que no se le pudiera objetar nada: al contrario, desde esta disciplina se demanda la apertura y disposición del museo a ser escrutinado por sus públicos (Anderson, 2004).

La nueva museología o *nouvelle muséologie* es una corriente dentro de la propia museología que hunde sus raíces en las aportaciones de André Desvallées (1981, 1992, 2010), un museólogo francés que propuso revisar la idea del museo como un edificio identificado con su colección, planteando así la idea de un territorio-museo donde, a diferencia del museo tradicional, el foco de acción no eran los objetos patrimoniales sino una interpretación holística del patrimonio cultural. Si bien la Declaración de la Mesa de Santiago de Chile (1972) sentó las bases de la noción de museo integral (entendido como el entorno natural y cultural, que conecta el pasado y el presente de los habitantes de un territorio), fue en la Declaración de Québec (1984) donde se definieron los principios de la nueva museología: “La museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, conservación y educación, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico” (1984, p.1). El interés por el objeto patrimo-

---

7 Traducción propia en español: “Observa, confía en el experto y admira” (Dana, 1917, p. 17). Cita original en el texto.

nial quedó desplazado, así, por “el desarrollo de los pueblos” (1984, p. 1) a través de la gestión activa del patrimonio por parte de las comunidades vinculadas a dichos territorios. En ese sentido, la visión del museo como almacén y expositor de reliquias del pasado, ajeno a su contexto más inmediato y situado en una torre de marfil, perdía cada vez más fuerza en favor de la visión de un museo abierto, dotado de un fuerte componente social y participativo:

“Frente al dogma de la conservación, se proclamaba la primacía de la participación. Frente a la institución autoritaria y poco proclive a los cambios, se defendía la democracia cultural y el dinamismo social. Frente a un sistema cerrado, se exigía la apertura y la interactividad. Frente al discurso ensimismado, se buscaba el diálogo enriquecedor. Frente a la categorización del público como sujeto —pasivo—, se reconocía al colectivo social como protagonista —activo— de la nueva experimentación. Frente a los límites físicos del museo, se hablaba de territorio. Frente a la especialización, se optaba por la interdisciplinariedad” (Díaz Balerdi, 2002, pp. 504-505).

Los reconocidos museólogos Rivière (1985) y Varine-Bohan (1985) plantearon algunas diferencias entre el museo tradicional y el llamado *ecomuseo* (institución que administra el patrimonio de una comunidad específica, apoyándose significativamente en su participación, Rivière, 1985) a partir de tres vectores de transformación: en lugar de la idea de colección, la de patrimonio; en lugar de la idea de edificio, la de territorio; en lugar de visitantes, la comunidad. El ecomuseo se entendió, así, como “un espejo donde la población se contempla para reconocerse, donde busca la explicación del territorio en el que está enraizada y en el que se sucedieron todos los pueblos que la precedieron” (Rivière, 1980, p. 182).

Francisca Hernández, una de las museólogas más importantes de España, vinculó esta visión holística del patrimonio con un cambio en el modo en que las comunidades locales se pensaban a sí mismas en

el contexto cultural contemporáneo, sintiéndose “protagonistas de su propia historia” (2011, p. 331) y, en consecuencia, percibiéndose a sí mismas cada vez más legitimadas para intervenir en ella. A la luz de estas ideas surgieron numerosas iniciativas durante los años noventa que buscaban dotar de mayor control a las comunidades sobre su patrimonio cultural, si bien el ámbito de acción de la *nouvelle muséologie* estuvo compuesto, generalmente, por museos de pequeño tamaño situados en zonas rurales (Figura 3). Así, a la luz de esta nueva filosofía, ecomuseos y museos locales se extendieron especialmente por países como Francia, Canadá, España, Portugal y México (Assunção, 2010).

La evidencia del cambio de paradigma también se manifestó en el ámbito anglosajón, donde la edición del libro *The New Museology* por parte de Peter Vergo (1989) permitió difundir en el territorio anglófono nuevas ideas sobre las funciones de los museos y su razón de ser. Esta publicación generó cierta polémica en el mundo académico, dado que el citado libro de Vergo, de posterior edición a la Declaración de la Mesa de Santiago de Chile (1972) y la Declaración de Québec (1984), no mencionó ningún aspecto de la *nouvelle muséologie* de Desvallées (1981) o las reflexiones de Rivière (1985) y Varine-Bohan (1985). Esta omisión ha sido posteriormente señalada como responsable de la invisibilidad que históricamente la *nouvelle muséologie* ha tenido para los teóricos anglosajones de los *museum studies* (Lorente, 2015).



**Figura 3.** Izquierda: Ecomuseo en Alsacia, Francia.  
Fuente: Wikimedia Commons.

Derecha: Puerta de entrada al ecomuseo Casa del Tío Cáscoles en Romangordo (Cáceres, España).  
Fuente: Wikimedia Commons (usuario: lacasadelosaromas).

Con independencia de lo anterior, que escapa del alcance de la presente investigación, la publicación de Vergo emprendió una influyente revisión del concepto de museo y su práctica como clasificadora de objetos. En tanto ejercicios de taxonomía, la *new museology* cuestionó la supuesta neutralidad e inocencia inherentes a la selección de materiales realizada por una institución cultural: en ese aspecto, Vergo y los investigadores del citado volumen reflexionaron sobre el entramado de subtextos y prejuicios que afectaban a los profesionales del museo y que, por tanto, condicionaban la práctica museística. Cuestiones como el canon de lo bello o el concepto de lo históricamente significativo fueron puestos en tela de juicio por estos autores (Jordanova, 1989) así como el privilegio que los museos de arte concedían a la obra artística de hombres occidentales, relegando artes como la oriental, la islámica o la africana a los museos de arqueología y antropología (Wright, 1989). De manera relevante para lo que más tarde sería la museología crítica (Shelton, 2013) también se señaló la paradoja del discurso museístico que, refugiado en la impersonalidad de la voz institucional, ocultaba el punto de vista de conservadores y comisarios de arte eludiendo cualquier explicitación de su identidad (Wright, 1989).

A finales del siglo xx no solo continuó el cuestionamiento de la museología tradicional: también se revisaron los fundamentos de la nueva museología. Así, en lo que Anthony Shelton (uno de sus mayores impulsores) definió como un ejercicio de “cross-fertilization with critical theory, sociology, history, historiography and cultural studies<sup>8</sup>” (2013, p. 8) se produjo el nacimiento de la museología crítica, nacida a los hombros de la deconstrucción, el postestructuralismo y el poscolonialismo (Andrews, 2005). En el texto fundacional *Critical museology: A manifesto* (2013) Shelton designó el área de interrogación de este movimiento interpelando a los imaginarios y narrativas de los museos y centros cul-

---

8 Traducción propia en español: “un ejercicio de fertilización cruzada con la teoría crítica, la sociología, la historia, la historiografía y los estudios culturales” (Shelton, 2013, p. 8).  
Cita original en el texto.

turales consagrados, principalmente, al arte contemporáneo. La ruptura planteada por esta corriente atendía, como puede intuirse a partir de sus referentes teóricos, a “la deconstrucción de la *doxa* de la modernidad museológica, en la sustitución de su universal narrativa teleológica por particulares visiones fragmentadas, sin pretender instituir ningún nuevo decálogo sobre sus ruinas” (Lorente, 2006, p. 29). Para establecer cierta distancia con la *new museology* de Vergo y oponer, así, lo crítico frente a lo nuevo, Shelton afirmó que la *new museology* “never defined a distinct field or method of study, or subjected the «old» museology to sustained critical evaluation” (Shelton 2013, p. 8). Así, esta corriente se percibía a sí misma como la principal facilitadora de un análisis crítico, tanto en la teoría de los museos como en la práctica museográfica. Recuerda Lorente (2006) a este respecto el impacto que generó en 1992 el montaje de la exposición *Exhibition?*, llevada a cabo por el Ashmolean Museum de Oxford, y cuyos rótulos y cartelas aparecían redactadas “con un tipo de discurso personal, humorístico, provocador, interrogativo, totalmente alejado de la rotundidad y fehaciente adoctrinamiento habitual en los museos” (p. 29). Algo similar sucedió con la ordenación temática de la colección permanente del museo (habitualmente dispuesta cronológicamente): práctica que instituciones como la Tate Modern fueron pioneras en llevar a cabo, inspiradas en la revisión de los relatos y la adopción de perspectivas alternativas a la historia del arte que impulsó la museología crítica (Figura 4). Esta corriente bebió conceptualmente de la crisis del cubo blanco, cristalizada en la ya canónica crítica formulada por O’Doherty (1988) a los espacios expositivos de arte moderno, caracterizados por la neutralidad de sus muros, su empleo de la luz artificial (modelo que vio su máxima expresión en el MoMA) y considerados, en definitiva, epítome de la separación entre arte, vida y contexto histórico.

---

9 Traducción propia en español: “nunca definió un campo o método de estudio diferenciado, ni sometió la museología «antigua» a una evaluación crítica sostenida” (Shelton, 2013, p. 8).  
Cita original en el texto.



**Figura 4.** Entrada a la sala dedicada a «Desnudo/acción/cuerpo» de la Tate Modern (Londres, Reino Unido) en el año 2000. Fuente: J. P. Lorente (2006).

Rodríguez-Ortega (2011) señaló a este respecto cómo el núcleo crítico de la museología giraría, así, en torno a la noción de *discurso* o *discursos*, entendidos como emergentes a partir de la contribución de las propias organizaciones, los comisarios, los públicos o la crítica de arte. Para la autora, esto es relevante por cuanto supondría pasar de un esquema

centrado en la contemplación del objeto artístico a un modelo de acción museística que busca promover el debate y la confrontación de ideas.

Buscando ofrecer más claridad respecto a las distinciones entre ambas corrientes museológicas, recogemos una diferenciación propuesta por Lorente (2015) sobre cómo la nueva museología tendría por objeto el fomento de la participación en ecomuseos y museos rurales, siendo sus principales defensores etnólogos y arqueólogos. Por su parte, la museología crítica concentraría sus esfuerzos en las grandes instituciones museísticas internacionales, estando compuesta generalmente por historiadores y críticos de arte. Así, mientras los postulados de la nueva museología se extendieron, en términos generales, por el territorio francófono y Latinoamérica, la museología crítica y la *new museology* de Vergo (1989) lo hicieron por el ámbito anglosajón.

Lejos de quedar relegados a una mera anécdota, a día de hoy el ideario de ambas corrientes parecen haberse integrado en la práctica museística global. Al menos teóricamente, el museo contemporáneo huye actualmente de concebirse a sí mismo como un lugar donde se declara lo culturalmente válido, buscando ser un espacio donde el conocimiento, la memoria y la historia puedan ser examinados (Witcomb, 2003). Así reflexionó al respecto Iñaki Arrieta (2008):

“¿Qué propuesta museística no se sostiene o no se legitima porque su realización va a fomentar la democratización de la cultura, o va a concienciar a la comunidad del valor de los bienes culturales? ¿En qué propuesta no se afirma que se busca el diálogo y la interacción? ¿Qué iniciativa de ese tipo no proclama que su consecución favorecerá el desarrollo del territorio?” (2008, p. 14).

En el plano teórico estos principios parecen gozar de gran popularidad: no solo en el ámbito académico sino también en lo relativo a la construcción de planes institucionales y espacios de debate entre profesionales. El paso de una perspectiva *object-centered* a un enfoque *visitor-centered* (Anderson, 2004) fue uno de los detonante de la inversión en estudios de públicos en España: la Subdirección General de Museos Estatales lanzó en 2007 el proyecto Laboratorio Permanente de Público de Museos: un programa destinado a investigar de manera constante las características de los públicos que visitan las instituciones museísticas españolas (Viñarás y Caerols, 2016). En este sentido, la conceptualización del museo experimentó otra transformación: se pasó de una visión en la que la institución debía vender sus materiales (convenciendo al público de su relevancia y apoyándose argumentalmente en la historia del arte) a una perspectiva marketiniana donde el punto de partida no era la colección sino los intereses de quienes consumen las obras, puestos en relación con dichas colecciones (Weil, 1999). A la luz de este prisma, los públicos habrían dejado de ser parte de una masa uniforme y pasiva para ser reconocidos como interlocutores que construyen los significados de manera autónoma y activa (Hooper-Greenhill, 2000).

Muestra de ello es, por ejemplo, uno de los congresos internacionales organizado en 2016 por el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (llamado *Repensar los museos*) y que reunió en Madrid a profesionales de instituciones culturales de todo el mundo. En su conferencia sobre el papel del museo en la sociedad contemporánea, Cristina Da Milano (2016) también señaló la necesidad de reconocer “a los diversos públicos como interlocutores activos, a quienes hay que involucrar a través de prácticas que van desde consultas puntuales a formas más complejas de implicación, como la creación colectiva de significados o la planificación participativa” (Da Milano, 2016, p. 22). De forma análoga, el lema en torno al que el Museo Nacional del Prado articuló su actividad para el año 2020 fue el de *Nuevos públicos, nuevas narrativas*, siendo el papel de la mujer en la pintura, el arte colonial y una mayor conexión con

el público joven sus principales apuestas para dicho año (Museo del Prado, 2020). En este sentido, es precisamente en la relación entre los discursos emitidos por los museos y sus ejecuciones en la práctica donde investigadores como Arrieta han identificado la existencia de una brecha a tener en cuenta:

“Aunque, tal como se ha dicho, en la actualidad ningún proyecto presentará una propuesta elitista, restrictiva y ajena a la sociedad, muchos de los mismos, en su materialización, especialmente los macros, están muy lejos de las propuestas de aquellos teóricos e ideólogos, especialmente en lo que atañe a la participación ciudadana o a la de la comunidad local” (2008, p. 14).

La implementación de medios digitales en la comunicación y difusión del museo ha renovado el horizonte de herramientas con el que los ideales de estos movimientos pueden llevarse a cabo. En un escenario competitivo donde los museos son entendidos, también, como proveedores de entretenimiento dentro de la *economía de la experiencia* (Pine y Gilmore, 1998), no es extraño que algunas organizaciones busquen nuevas formas de acercarse a sus visitantes colocando a los públicos en un lugar central de la experiencia museística, también digitalmente (Táxen, 2004). Al mismo tiempo, en el ámbito teórico, otras voces han insistido en la idea de que la transformación digital de las instituciones museísticas no implica la adopción automática de una nueva forma de entender la cultura, así como tampoco la inmersión en un territorio necesariamente participativo (Pruulmann-Vengerfeldt et al., 2013; Holdgaard y Klastrup, 2014; Barranha y Martins, 2015; Kidd, 2018). En este sentido, resulta fundamental para esta investigación entender si, por un lado, la brecha caracterizada por Arrieta (2008) se materializa también en las propuestas digitales de estas instituciones (o si, por el contrario, se están empleando de manera efectiva como instrumentos de cambio) y, por otro lado, hasta qué punto es así en caso de que la primera afirmación se ajuste a la práctica de nuestros casos de estudio.

### 3.1.5. Las dimensiones comunicativas del museo

El clásico texto de John Cotton Dana, *The Gloom of the Museum* (1917), evidenció que los puntos débiles de la institución museística del siglo XXI no se alejan tanto (como *a priori* podríamos suponer) de los señalados hace más de cien años. La crítica al ensimismamiento de la institución con sus colecciones y la necesidad de conectar de manera significativa con los públicos fueron dos de las cuestiones señaladas por Dana: dos preocupaciones que, a la luz de las reflexiones anteriores, entendemos transversales a la práctica de los museos durante las últimas décadas. En este aspecto, la capacidad de las instituciones culturales para articular estrategias de comunicación y difusión satisfactorias ha sido clave a la hora de acortar las distancias entre los horizontes ideales del museo y su relación efectiva con los públicos.

Desde el siglo pasado, expertos en museología como Cameron (1968) o Hooper-Greenhill (1991) caracterizaron al museo como un medio de comunicación en sí mismo. Especialistas como Francisca Hernández (2011) exploraron esta cuestión desde una perspectiva semiótica, entendiendo la institución museística como “un proceso de comunicación y como una forma de lenguaje signifiante” (p. 24). Esto implica, por una parte, la comprensión del museo como un medio de comunicación *per se*, dada su capacidad para funcionar como emisor de signos y mensajes. Para Hernández “el museo es un medio de comunicación al igual que la radio, la televisión y los medios interactivos (...). Podemos afirmar que el museo utiliza todos los lenguajes que singularizan a cada uno de estos medios, reforzando así su potencial comunicativo” (2011, p.15). Esta primera reflexión permitió a Hernández relacionar al museo con el ámbito de la sintaxis. Al mismo tiempo, el museo produciría y diseminaría un conjunto de contenidos (esto es, traza vínculos entre signos y objetos) que constituyen los fundamentos de su discurso, empleando para ello la semántica. En último lugar, la investigadora atribuyó al público receptor la capacidad de dotar de sentido a dichos

objetos, interpretar sus significados e insertarlo en su propio ámbito sociocultural. En este aspecto, entraríamos en el terreno de la pragmática. Para Hernández, estas tres dimensiones convivirían simultáneamente e integrarían el proceso de comunicación de una organización cultural.

En *Conceptos clave de museología*, escrito por los museólogos André Desvallées y François Mairesse (2011), el ICOM planteó una definición de comunicación más cercana a la práctica diaria del museo, entendiéndola del siguiente modo:

“En el contexto museal, la comunicación aparece como la presentación de los resultados de la investigación efectuada en la colección (catálogos, artículos, conferencias, exposiciones) y a la vez como la disposición de los objetos que la componen (exposición permanente e información ligada a ella). Esta toma de partido presenta a la exhibición como parte integrante del proceso de investigación, pero también como elemento de un sistema de comunicación más general que comprende, por ejemplo, las publicaciones científicas. Es esta lógica la que prevalece en el sistema PRC (Preservación-Investigación-Comunicación) propuesto por la Reinwardt Academy que incluye, en el proceso de comunicación, las funciones de exhibición, publicación y educación llevadas a cabo en el museo” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 29).

Es esta, pues, una definición considerablemente amplia de la comunicación, que además de vincularse de forma directa a los resultados de la investigación (la comunicación como transferencia del conocimiento), supedita y concibe las tareas expositivas como una forma comunicativa. Desvallées y Mairesse recordaron a este respecto cómo, hasta la segunda mitad del siglo xx, la función predominante del museo fue conservar, y eventualmente exponer, las riquezas que custodiaba “sin formular explícitamente la intención de comunicarlas; vale decir, de hacer circular un mensaje o una información para un público receptor” (p. 29). Pese a que en la actualidad parezca algo evidente, no fue hasta

finales del siglo xx que la comunicación terminó imponiéndose “como principio motor del funcionamiento del museo” (p. 30). Como vimos en las anteriores páginas, una de las novedades de la definición de museo del ICOM en 2007 fue, precisamente, su incorporación de la comunicación como función de la institución museística.

A día de hoy, autores como Valdés (2008) han caracterizado la exposición como “el medio de comunicación característico del museo” (p. 71), mientras Cordón-Benito ha señalado que “la dimensión comunicativa del museo está presente en sus principios constitutivos y radica en su naturaleza como organización social. Sin comunicación no existe el museo” (2018, p. 496). Si bien la comunicación parece entenderse hoy día como una actividad consustancial al museo, advertimos en estas observaciones la omisión de cualquier consideración acerca del establecimiento de una relación bidireccional con los públicos. Los propios Desvallées y Mairesse (2011) lo reconocieron al reflexionar sobre la llamada *comunicación museal*, entendida como “la manera de compartir los objetos que forman parte de la colección y del mismo modo las informaciones resultantes de las investigaciones efectuadas con los diferentes públicos” (p. 29). Los museólogos observaron que la comunicación llevada a cabo habitualmente por un museo gozaba de un carácter unilateral, “es decir, sin posibilidad de respuesta por parte del público receptor” (p. 30) pues se materializaba principalmente en exposiciones (esto es, en disponer en el espacio de un conjunto de objetos patrimoniales) y otras técnicas “a riesgo quizá de reducir su inversión en aquello que tiene de más específico” (p. 30). Preguntándose por las estrategias que deben implementar los museos para involucrar a los públicos de forma más activa, los museólogos franceses concluyeron, con cierta resignación, una cuestión sobre la que esta tesis se interroga fervientemente: “Pareciera, sin embargo, que la verdadera tarea del museo está más próxima a una transmisión entendida como comunicación unilateral en el tiempo que permite a cada uno apropiarse del bagaje cultural, asegurando así su hominización y su socialización” (p.

31). Como adelantábamos en la introducción de este trabajo, la comunicación se considera tanto en la museología como en la terminología patrimonial una suerte de paraguas terminológico que permite poner en marcha distintas dimensiones o modalidades de la misma. Pese a ello, por lo que se infiere de las reflexiones anteriores, la comunicación parece relacionarse principalmente con la puesta en conocimiento de las labores de investigación y exposición de la institución, cuya mayor preocupación por el receptor descansa en garantizar que se produzca un correcto entendimiento del mensaje transmitido, antes que en el establecimiento de una relación dialógica con él.

La difusión, por su parte, sería una forma de comunicación a través de la cual el museo intenta remediar uno de sus grandes problemas: la especialización y el tecnicismo inherentes al conocimiento que genera, y que en consecuencia produce “la diferencia existente entre todo el mundo o la generalidad de la gente, que no comprende esos temas, y la minoría que sí posee esos conocimientos, por lo tanto, una élite” (Valdés, 2008. p. 68). La difusión se concibe, así, como una disciplina de transferencia de conocimiento dirigida a hacer más inteligible y accesible el museo (Martín Guglielmino, 2007). En este sentido, la difusión es responsable de comunicar “el contenido de las colecciones del museo al público, facilitar la transmisión del mensaje del patrimonio guardado en el museo, así como también de los fines y valores de la propia institución” (Valdés, 2008. p. 68). Esta lectura de la difusión incluye la preocupación por la accesibilidad de los públicos a los objetos y colecciones del museo, y se encuentra particularmente próxima a nociones como divulgación o educación (Mateos Rusillo, 2013).

Dentro de la terminología especializada, existe también un debate sobre el empleo de las nociones de *difusión* y *divulgación* como sinónimos o bien como estrategias de comunicación diferenciadas: para autores como Espinosa-Santos (2010) o Gándara (2017) la distinción entre ambos términos descansa en el tipo de público al que se dirigen y las características que, en consecuencia, adoptan estas formas comuni-

cativas. Así, mientras la difusión sería una modalidad de comunicación donde se transfiere el conocimiento entre especialistas (empleando léxico especializado y asumiendo que el interlocutor posee los antecedentes y el contexto del mensaje), la divulgación sería una estrategia de comunicación diferente, dirigida a un público no experto, donde se procura eliminar al máximo cualquier fricción existente en el mensaje. En este trabajo

Dentro de esta galaxia semántica existe otro término de particular relevancia en el contexto cultural contemporáneo: la noción de mediación. Amaia Arriaga (2019) reflexionó a este respecto sobre cómo el concepto de mediación encapsuló los intentos, articulados desde la teoría de educación aplicada a museos, de dotar de mayor protagonismo a los públicos en los procesos educativos: “Estos/as autores/as abogaban por un modelo de interpretación en el que la autoridad en la construcción de significados fuera compartida y que tuviera en cuenta las experiencias, conocimientos, intereses de los y las visitantes” (Arriaga, 2019, p. 190). Según la autora, el matiz diferenciador es, a este respecto, la noción de horizontalidad: así, la mediación se entiende como una pedagogía que evita distinguir entre *educador* y *educado* (así como entre experto e ignorante), buscando sugerir relaciones más horizontales en el campo de la cultura y cierto compromiso de las institución con un posicionamiento crítico ante la idea de educación.

En ese aspecto, la tecnología digital abrió un horizonte de posibilidades de comunicación y difusión para el museo de arte del siglo XXI: si bien hasta entonces se consideró que el modelo comunicativo de la institución era monológico y propio de los medios de comunicación de masas, esto es, de uno-a-muchos o *one-to-many* (Hooper-Greenhill, 2000) la llegada de los medios digitales supuso la incorporación al ámbito museístico del potencial de la comunicación bidireccional, hasta entonces considerablemente ajeno a su esquema comunicativo (Russo et al., 2008) a excepción de algunas iniciativas participativas implementadas en exposiciones (Simon, 2010). En este sentido, el discurso predomi-

nante sobre el efecto transformador de la tecnología se asoció a un posible cambio en la relación que el museo establecía con los públicos:

“Las nuevas tecnologías aplicadas a la museología permiten mejorar y ampliar las posibilidades de divulgación pública de los conocimientos y de los recursos artísticos e históricos, al tiempo que pueden mejorar sensiblemente la relación entre el museo y el usuario” (Castilla San Martín, citado por Mas Iglesias, 2019, p. 43).

Autoras como Holgaard y Klasttrup (2014) apuntaron en la idea de que los medios digitales habrían sido entendidos como los catalizadores de la transición de un modelo de museo comprendido como templo sagrado (Hernández, 2011) a uno que privilegia su dimensión social, dialógica y participativa. Corresponde a esta investigación dirimir, en la medida de sus capacidades, hasta qué punto una afirmación de este calibre se ajusta a la práctica de las instituciones que conforman nuestros casos de estudio.

### *3.1.6. Orígenes de la comunicación en el museo español*

En el contexto español, los primeros museos constituidos durante el siglo XIX expresaron en su comunicación “una verdadera necesidad de mostrarse a sí mismos, de redundar en su propio comentario” (Viñarás, 2005, p. 25). Junto a la apertura de las salas al gran público, el desafío que asumió la museografía española de las primeras décadas del siglo XX fue la revisión de sus colecciones con el objetivo de hacerlas asequibles al heterogéneo abanico de competencias y conocimientos de sus visitantes. Esto supuso la adopción de una línea predominantemente pedagógica y educativa en la comunicación de los museos (vinculada, por tanto, a la difusión), que también se tradujo en una reformulación

de las estrategias museográficas de presentación de obras, objetos y la iluminación de las salas expositivas (Figura 5).

En el año 1933 y bajo los vientos renovadores de la II República, el entonces ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, Fernando de los Ríos, trasladó al Parlamento el proyecto de Ley del Tesoro Artístico Nacional, que recogía el derecho inalienable de la sociedad española al disfrute de las obras artísticas (Solana, 1985; Bolaños, 1997). Este hecho puso en evidencia el compromiso que adquiriría la administración pública por garantizar el derecho de la población general al acceso y disfrute de la cultura, siendo esta Ley del Tesoro Artístico Nacional de 1933 la segunda regulación a este respecto en España: una materia sobre la que, desde de la segunda mitad del siglo XVIII, no se había regulado en ningún aspecto (Solana, 1985).

**Figura 5.** Vista de la Galería Central del Museo Nacional del Prado a finales del siglo XIX. Fuente: Museo Nacional del Prado. Fuente: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.



Durante los años de la guerra civil española, el extenso periodo de posguerra y la primera fase del régimen franquista, España vivió un periodo de autarquía cultural (Bolaños, 1997) donde la actividad cotidiana de los museos apenas tuvo repercusión en el público masivo, si bien se pusieron en marcha distintas iniciativas para proteger el tesoro artístico nacional durante los años más difíciles del conflicto bélico. Al mismo tiempo, la Ley de 1933 pretendió generar en la sociedad conciencia del valor patrimonial de los bienes artísticos (Figura 6). No sería hasta 1977 que se produjo la creación del Ministerio de Cultura: esto significó que las riendas de la gestión y administración de las instituciones museísticas fue tomada por la Dirección General de Patrimonio Artístico, Archivos y Museos, que asumió las tareas de asesoramiento y gestión de las exposiciones a través de la Subdirección General de Museos y de Exposiciones y el Patronato Nacional de Museos (Viñarás, 2005).

Con la llegada de la democracia en 1975, los museos iniciaron un periodo de recuperación de la normalidad (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015) si bien la reestructuración de la Administración Central vivió significativas transformaciones: los cambios que introdujo la Constitución Española de 1978 supusieron la descentralización del control de las instituciones museísticas, permitiendo a las Comunidades Autónomas abarcar competencias de gestión sobre museos y bibliotecas pertenecientes a la comunidad autónoma (Viñarás, 2005).

**Figura 6.** Izquierda: Cartel del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes difundido desde Valencia (sede del gobierno Republicano) durante la guerra civil española.

Fuente: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

**Centro y derecha:** Carteles en defensa del Tesoro Artístico creados por la Escuela de Bellas Artes de Madrid.

Fuente: Archivo del Instituto del Patrimonio Cultural de España (IPCE), MECD.



En la década de 1980, la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español y el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril (Figura 7), que a su vez aprobó el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, se estableció como el marco legislativo de referencia para la actuación de todos los museos de titularidad estatal de cualquier comunidad autónoma (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). En este nuevo escenario, el Ministerio de Cultura emprendió la reforma y renovación de sus 63 museos: buena parte de ellos se encontraban ubicados en edificios de carácter histórico y poseían considerables problemas en sus instalaciones, así como importantes limitaciones de espacio para llevar a cabo sus objetivos (Viñarás, 2005).

Los años setenta y ochenta trataron de paliar las limitaciones estructurales que los museos arrastraban desde las décadas anteriores: la generación de infraestructuras y la mejora de instalaciones, la renovación de sus identidades corporativas, la implementación de nuevos servicios y la incorporación de nuevos profesionales ocuparon buena parte de los esfuerzos de los museos durante este periodo. Es particularmente iluminador recuperar la posición del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015) a este respecto, pues en su plan *Museos + sociales* reconoció que las tareas de modernización llevadas a cabo durante esta época eclipsaron la integración de ideas innovadoras procedentes del contexto internacional como la nueva museología o la museología crítica. España, centrada en la renovación física de sus instituciones y la ampliación de sus públicos, incorporaría años más tarde los vientos de cambio y las nuevas perspectivas que proponían estos movimientos museológicos.

Durante la década de los noventa los museos españoles comenzaron a integrarse en la lógica del turismo cultural y los grandes espacios de ocio. En este periodo se consolidó la apertura definitiva al público masivo, produciéndose un incremento de las actividades culturales y los programas expositivos planteados por estas instituciones. En este periodo dio comienzo una fase en la que el éxito del museo se vinculaba al número de visitantes que recibía:

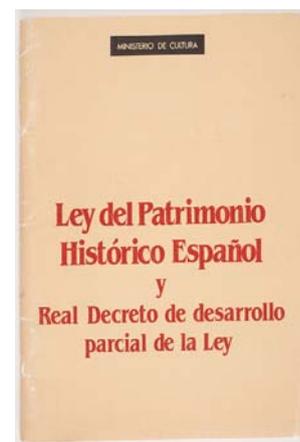


Figura 7. Ley 16/1985 de 25 de junio de Patrimonio Histórico Español. Fuente: Madrid. Archivo del Museo Nacional del Prado, 19/2454.

“El número de visitantes a los museos de arte en España ha aumentado considerablemente gracias en buena medida al esfuerzo de las instituciones museísticas, apoyados por los organismos públicos responsables tanto de Cultura como de Turismo. Un esfuerzo realizado sobre todo desde el ámbito de la Comunicación, que ha «contagiado» (...) a todas las áreas del Museo” (Pérez-Jofre, 2008, p. 2).

Pérez-Jofre señaló a este respecto la importante transformación que atravesaron los museos españoles entre los años setenta y noventa en términos de “gestión, captación de recursos, participación de la iniciativa privada y relaciones internacionales” (2008, p. 2). Si a finales de los años setenta la gestión de los museos era una tarea que correspondía principalmente a conservadores, restauradores y un pequeño departamento didáctico, quince años después se produjo un significativo crecimiento del organigrama gestor y administrativo de la institución, con las correspondientes ampliaciones de los programas educativos e incorporaciones de nuevos departamentos como los de difusión y comunicación.

### *3.1.7. La comunicación y difusión de los museos españoles*

En términos operativos, el músculo comunicativo del museo ha sido históricamente gestionado a través de dos departamentos: el departamento de difusión cultural o educación y el departamento de comunicación o marketing (Mateos Rusillo, 2013). El primero ha asumido tradicionalmente las tareas de transferencia y divulgación del conocimiento del patrimonio cultural, a través de soportes de mediación cultural como las exposiciones, los catálogos o contenidos más innovadores como las guías multimedia, los videojuegos o aplicaciones para dispositivos móviles. Fernández y Rubio (2017), ambos trabajadores en el departamento de difusión del Museo Arqueológico Nacional (MAN), señalaron a este respecto la concepción del departamento de difusión

como un espacio “de educación permanente, además de involucrado en la aplicación de mejoras constantes en las estrategias comunicativas de su oferta cultural y educativa” (2017, p. 425). Por su parte, el departamento de comunicación se ha ocupado generalmente de dar a conocer el museo y sus actividades entre los distintos tipos de público. En su *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (2012) Mateos Rusillo definió las cuatro líneas de acción principales de este departamento: dar a conocer el museo, mostrar cómo es, promover la visita y conseguir patrocinio. En ese sentido, la misión del departamento de comunicación ha sido tradicionalmente la de dotar de una identidad reconocible a la institución, presentando la misma ante la sociedad. Los sitios web institucionales, el boletín de noticias o *newsletter* y las redes sociales son algunas de las herramientas empleadas para alcanzar estos objetivos (Fernández y Rubio, 2017).

Pese a la asumida separación entre ambos, Mateos Rusillo apuntó lúcidamente la evidente permeabilidad entre el departamento de difusión y el de comunicación: no solo por su origen común en torno a la actividad de comunicar, sino por el desarrollo en los últimos años del llamado *marketing de contenidos*: una estrategia de producción de materiales divulgativos liderada por los departamentos de comunicación, y que en el sector museístico hibrida los contenidos culturales con los publicitarios. En ese sentido, el marketing de contenidos está estrechamente vinculado al *inbound marketing* o marketing de atracción (Ramos, 2016): un material que se concibe con el objetivo de resultar altamente valioso para el cliente o usuario, induciendo una mayor confianza en la marca y favoreciendo la lealtad hacia ella a largo plazo. Pulizzi (2012) lo caracterizó como una técnica que emplea contenido de alta calidad sin incluir ninguna mención promocional, que permite conectar a una marca con su audiencia en entornos informales como las redes sociales. En este aspecto, la renuncia a cualquier invitación a la venta es el rasgo característico de esta forma de marketing:

“Esta información de alta calidad no ha de ser en ningún caso de naturaleza publicitaria ni estar concebida para vender de forma directa, sino que debe aportar conocimiento y resolver dudas o problemas de los usuarios. Estamos pues ante un tipo de marketing no intrusivo que busca la comunicación con el cliente a través de contenido relevante que busca en todo momento su fidelidad” (Ramos, 2016, p. 3).

Este enfoque tiene en cuenta la saturación que los usuarios poseen, en general, de formas tradicionales e invasivas de publicidad: incluso de aquellas que proceden de instituciones públicas como museos, archivos o bibliotecas. En ese aspecto, la divulgación de conocimiento a través de los medios digitales es una estrategia de marketing de contenidos que permite al museo comunicarse con sus públicos habituales y también con aquellos más reacios a la institución: “Its aim is to encourage the interest of potential visitors in the exhibits and works of art, which will undoubtedly increase the number of visitors to the museum itself<sup>10</sup>” (Li, 2020, p. 195). Esta transformación de la publicidad en lo que, en la jerga marketiniana, se denomina *contenido*, produce una necesaria colaboración en el museo entre las áreas de comunicación y difusión. Mateos Rusillo señaló a este respecto cómo, en las últimas décadas, el propio Ministerio de Cultura indicó la conveniencia de fusionar los departamentos de comunicación y difusión: un consejo seguido por museos como el Museo del Greco, cuyas áreas en cuestión se encuentran actualmente unificadas.

El investigador Paul Capriotti, que en la pasada década analizó las industrias culturales españolas e internacionales en distintos momentos (2012, 2013, 2016, 2018, 2020), observó a partir de sus estudios la existencia de una brecha entre la importancia concedida a la comunicación en el ámbito académico y su ejecución a efectos prácticos (2013). En

---

<sup>10</sup> Traducción propia en español: “Su objetivo es fomentar el interés de los potenciales visitantes por las piezas expuestas y las obras de arte, lo que sin duda aumentará el número de visitantes del propio museo” (Li, 2020, p. 195). Cita original en el texto.

sus análisis, Capriotti identificó la ausencia de planes de comunicación a largo plazo (con una proyección superior a un año) así como la falta de investigación y evaluación de los resultados de dichos planes comunicativos. Pese a que en teoría se considerase una función consustancial al museo, la existencia de estos fenómenos evidenció para el autor una débil consideración de la comunicación del museo dentro la estrategia global del museo: en la práctica, esta sería tratada como una actividad más táctica que estratégica, destinada a conferir soporte promocional a determinadas actividades de la institución.

En una línea similar y pocos años antes Mónica Viñarás, especialista en la comunicación de museos en España, apuntó lo siguiente: “La experiencia demuestra que los trabajos de comunicación quedan relegados la mayoría de las veces a un trabajo técnico, de apoyo a la labor didáctica y divulgativa propia del museo” (2009, p. 43). En el caso específico de la comunicación de los centros españoles, la autora señaló una diferencia entre los museos de administración pública y los museos de gestión privada que conviene recuperar en esta tesis doctoral: en aquellas instituciones que dependen de una administración pública (ya se trate del Ministerio de Cultura, comunidades autónomas o ayuntamientos) es el organismo público el quien ostenta el poder para establecer cualquier resolución de carácter estratégico, sin participación alguna del personal que trabaja en el museo. En este sentido, dicha subpeditación a la administración resulta, a ciertos efectos, limitante en lo relativo a la articulación de estrategias de comunicación diferenciadas frente a otras instituciones. Si bien profundizaremos en ello en las próximas páginas, por lo general las administraciones públicas tienden a gestionar la comunicación de los museos que dependen de ella como un conjunto, lo cual tiene importantes consecuencias sobre sus propuestas de comunicación y difusión.

A su vez, dentro de los museos de titularidad pública hay una distinción reveladora, y es que los de mayor tamaño y relevancia nacional (a efectos de este trabajo, el Museo Nacional del Prado y el Museo Na-

cional Reina Sofía) poseen una capacidad de autogestión significativamente superior al resto de museos públicos. Esto es crucial por cuanto facilita la toma de decisiones a nivel interno (sin prescindir del apoyo que proporciona el sustento público), además de las claras implicaciones que se proyectan sobre la autonomía en la gestión de la comunicación. Por otro lado, los trabajadores de los museos públicos acceden a sus puestos de trabajo por medio de una oposición (que habitualmente requiere conocimientos de museografía, conservación y derecho) a la que suelen presentarse perfiles con formación en historia o historia del arte antes que en periodismo o comunicación. En el caso de los museos de titularidad pública pero dotados de una mayor independencia (bien porque poseen un marco jurídico propio o porque una fundación los impulsa económicamente, como es el caso del Museo Guggenheim Bilbao), Mónica Viñarás observó una mayor preocupación desde el ámbito gestor por incluir a profesionales especializados en comunicación y gestión cultural, además de una evidente facilidad administrativa para integrar estos perfiles profesionales en el museo.

Por su parte, la revisión que las nuevas corrientes museológicas hicieron de las estrategias de divulgación del museo permitió pasar de una excesiva centralidad en comunicar el valor formal de las colecciones a un mayor fomento de la dimensión sociohistórica de cada objeto patrimonial, colocando el foco en los debates que dichos recursos patrimoniales eran capaces de activar acerca del pasado, el presente y el futuro de la sociedad. Esta cuestión constituiría, para Mateos Rusillo (2013), el nuevo eje de la comunicación cultural de un museo: un cambio de perspectiva que llevaría a los museos españoles a narrar historias acerca de sus objetos tratando de interpelar a sus públicos, en ocasiones, a nivel personal. En este sentido, la integración que recientemente se ha producido de medios inmersivos como la realidad virtual o la realidad aumentada ha tenido como objetivo atraer al público como partícipe (y no asistente) de la cultura, también entendida bajo el paradigma comercial de la noción de experiencia.

En su expansión más allá de sus límites espaciales, los museos fueron sumándose al entorno digital habitualmente a través de sus sitios web institucionales (Figura 8). Inicialmente estos espacios fueron concebidos como extensiones informativas de la institución, que permitían consultar la ubicación, los horarios y el objeto de las exposiciones permanentes y temporales (Torres Falcón, 2018). A medida que las características de la web fueron ampliando funcionalidades, los museos fueron empleando estos espacios para garantizar el acceso a la colección museística, así como para satisfacer las nuevas demandas de entretenimiento cultural de las nuevas audiencias.

En España, es a partir del año 2006 donde se sitúa el comienzo de uso de blogs y redes sociales por parte de estas entidades (Gómez-Vílchez, 2012). La arqueología sobre esta cuestión es escasa y se limita, principalmente, a las aportaciones que en 2012 recogió Soledad Gómez-Vílchez sobre el asunto para la revista *Telos*. Según la autora, las instituciones pioneras en generar los primeros blogs en España fueron los Museos Científicos Coruñeses y el Centro José Guerrero de Granada. Ambas sentaron un precedente al que se sumarían meses más tarde otros museos, si bien con un ritmo pausado: en 2007, por ejemplo, eran cinco los museos españoles que contaban con un blog asociado a su sitio web. Este periodo fue también el momento de auge de las primeras plataformas sociales, siendo MySpace el lugar de cabecera de varios museos anglosajones.

Esta práctica, no obstante, no gozó de excesiva popularidad en España: el Museo Nacional del Traje fue el único en poseer un perfil de corta duración durante unos meses de 2008. La popularidad de MySpace fue eclipsada por la llegada de Facebook en 2007, empleado inicialmente por un número reducido de museos hasta popularizarse años más tarde su uso mayoritario. En 2008 se produjo la llegada de Twitter, donde de nuevo los Museos Científicos Coruñeses fueron pioneros en el empleo de esta plataforma, seguidos del Museo de Arte Contemporáneo ARTIUM y el Museo del Prado.



Figura 8. Izquierda: Vista de la cabecera de la Home del sitio web del Museo Nacional del Prado en el año 2009. Fuente: Wayback Machine.

Derecha: vista de la cabecera de la Home del sitio web del Museo Nacional del Prado en 2022. Fuente: sitio web del Museo Nacional del Prado.

Entre ambas imágenes se advierten las diferencias entre un modelo de sitio web diseñado como tablón de anuncios (orientado principalmente a la provisión de información práctica) a un modelo de sitio web que fomenta la experiencia sensorial del usuario, a partir del

Si bien en 2009 se produjo una notable expansión de las redes sociales en nuestro país, fue desde 2010 que esta popularización se trasladó al ámbito de los museos: momento en el que, como apuntaron Cardona Gómez y Feliu Torruella (2012) plataformas como Tumblr, Issuu, Flickr o Youtube comenzaron a hacerse un hueco en la estrategia online de estas instituciones. En este sentido, fue a partir de 2013 cuando Instagram se colocó en un lugar privilegiado entre las demás redes sociales: por su predominio de la imagen sobre la palabra escrita y por las diversas posibilidades participativas que ha desarrollado con el tiempo, Instagram se convirtió en una herramienta de comunicación y difusión idónea para las entidades museísticas. Al mismo tiempo, autores como Claes y Deltell (2014) situaron en estos años el punto de inflexión donde se agrietó el estilo comunicativo hegemónico de los museos, produciéndose una ligera apertura al diálogo que continúa hasta nuestros días. Así, desde una desconfianza inicial hacia espacios considerados poco serios (Del Río Castro, 2012), las redes sociales han pasado a formar parte de la caja de herramientas de la institución, siempre con distintos grados de compromiso y profundidad de uso.

Por su parte, durante la excepcionalidad de la pandemia causada por la propagación del virus SARS-COV 2 a finales del año 2019, se produjo un aumento significativo de la cantidad de visitas a los sitios web de los museos del mundo y, en particular, de España. El informe presentado por This Is The Real Spain (un proyecto de la Secretaría de Estado de la España Global, perteneciente al Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación) indicó que Twitter, Facebook, Insta-

gram, YouTube y TikTok se convirtieron en las redes sociales más utilizadas para la difusión del patrimonio cultural español (This Is The Real Spain, 2020). El informe destacó el trabajo del Museo Nacional del Prado (precursor en el uso de estas plataformas) que en la actualidad suma alrededor de 3.25 millones de usuarios entre todos sus canales. Durante el confinamiento y con las puertas del museo cerradas, el Prado consiguió 14 millones de visitas y más de 3 millones de usuarios a través de su Web y redes sociales (This Is The Real Spain, 2020). En la misma línea, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía aumentó de forma significativa su actividad en redes sociales durante este periodo: sus resultados se vieron multiplicados con un aumento de las impresiones en Instagram entre marzo y abril de 2020 en un 200%, mientras que plataformas como Twitter y Facebook se vieron multiplicadas en un 300%. Asimismo, las interacciones de usuarios (mensajes, *likes*, veces que se han compartido los contenidos) se cuadruplicaron en Facebook y duplicaron en Twitter e Instagram.

Los medios digitales han planteado a los museos españoles una oportunidad extraordinaria para trascender los límites de su fisicidad y establecer formas dialógicas de relación con los públicos que, en otros periodos, por las características de sus técnicas de comunicación, no se han entablado con asiduidad. Corresponde a esta investigación analizar el grado en que se implementa en la práctica los nuevos ideales del museo de arte, atendiendo no solo a su progresiva adopción de estrategias comunicativas innovadoras sino también a su mandato social, inscrito en su constitución.

## 3.2. Transmedialidad en el museo

### 3.2.1. La noción de transmedialidad

La noción de transmedialidad permitió designar a comienzos de los años dos mil un complejo fenómeno de la industria del entretenimiento que interpelaba cuestiones tan diversas como la narración de historias, las prácticas culturales, las estrategias de marketing o el siempre delicado territorio de los derechos de autor. Casi dos décadas después de su formulación, el término ha sido explorado desde todas estas perspectivas, dotadas de sus propias metodologías y marcos de análisis. Esto nos ayuda a comprender la permanente ausencia de consenso acerca de su significado a día de hoy: una situación paradójica que convive con ciertos indicios de agotamiento dos décadas después de su formulación —y del que que textos como *Transmedia is dead. Long live transmedia!* (Scolari, 2017) dan cuenta—. Áreas de conocimiento como la semiótica, la narratología, la teoría de medios, los estudios culturales o el *branding* pusieron en marcha sus propios acercamientos a la transmedialidad alternando, como recuerda Rampazzo Gambarato (2013), técnicas tan variadas como entrevistas, estudios comparados, análisis narrativos o investigaciones documentales. Carlos A. Scolari (2017) recuperó a este respecto la idea del ciclo vital que atraviesa cualquier concepto: un proceso definido por el nacimiento, la expansión y posterior decadencia del término —evidenciando una suerte de obsolescencia programada, también para la terminología académica—. Así, igual que hoy día la noción de multimedia nos parece una reliquia arqueológica, el término transmedia no se librará de una suerte similar en un futuro cercano (si no estamos ya en ese escenario). Scolari caracterizó positivamente esta muerte simbólica de la noción de transmedialidad, entendiéndola como un indicio de que “la mayor parte de los proyectos de comunicación serán transmedia y no será necesario remarcar esa característica,

de la misma manera que muchos proyectos son «multimedia» y nadie se preocupa por adjetivarlos” (2017, párr. 10). Sin estar muy seguros de si esta afirmación es una predicción de futuro extensible a la mayoría de proyectos comunicativos, coincidimos con Scolari en que, si bien los días de gloria del *transmedia storytelling* han pasado, su utilidad como herramienta de investigación permanece intacta incluso cuando el concepto ha abandonado el *walk of fame* académico. Esta cuestión, unida al deseo de explorar su potencial en territorios alejados de su lugar de nacimiento, explican nuestro acercamiento a este resbaladizo pero todavía seductor concepto.

### 3.2.2. Breve recorrido por sus orígenes

Las prácticas culturales que a principios de siglo comenzaron a producirse en el escenario digital pronto necesitaron de herramientas conceptuales desde las que pensarse. La noción de *convergence culture* (Jenkins, 2006) permitió reflexionar sobre las dinámicas de coexistencia entre nuevas y viejas formas de medios de comunicación, así como sobre la especificidad de los primeros —que operaban bajo reglas de producción, circulación y consumo distintas a las de los medios tradicionales—. La facilidad con que los productos culturales discurrían por plataformas y medios digitales, impulsados por el proceso de integración vertical de la industria del entretenimiento (Jenkins, 2003), promovió la popularización de prácticas participativas que hasta entonces habían pertenecido casi en exclusiva a la cultura fan (Jenkins, 1992).

Fue en 1991 cuando Marsha Kinder, especialista en estudios fílmicos y profesora de la University of Southern California, empleó el concepto intertextualidad transmedia para designar la conexión entre el contenido simbólico de películas, series y juguetes para niños dentro de acciones promocionales de la industria mediática. Más de diez años después Henry Jenkins, también profesor de la University of Southern

California, empleó el término *transmedia storytelling* (a partir de ahora, TS) en su fundacional artículo de Technology Review para señalar dos fenómenos: por un lado, el cambio que advertía en el modo en que se articulaba el relato; por otro, la actividad contributiva de la audiencia en ciertas producciones de la industria del entretenimiento. Lo explicó en profundidad en *Convergence culture* (2006), donde formuló una de sus más conocidas definiciones:

“A transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new text making a distinctive and valuable contribution to the whole. In the ideal form of transmedia storytelling, each medium does what it does best—so that a story might be introduced in a film, expanded through television, novels, and comics; its world might be explored through game play or experienced as an amusement park attraction<sup>11</sup>” (2006, pp. 95-96).

Las primeras observaciones de Jenkins tuvieron lugar después de que películas como *The Matrix* (1999) o *The Blair Witch Project* (1999) alcanzaran una significativa popularidad. En estos dos proyectos el investigador identificó un macrodiseño narrativo cuya lógica facilitaba su diseminación en piezas —dotadas de estructura propia— que se implementaban en diferentes medios y plataformas. Así, mientras cada elemento interpelaba una suerte de mundo y lo ensanchaba, todas las extensiones se mantenían unidas entre sí por un hilo narrativo común (Rodríguez-Ferrándiz, 2014). La fascinación por la complejidad narrativa fue una constante en las reflexiones sobre el TS en estos años, entendido como una estrategia de producción capaz de amplificar las sofisti-

---

11 Traducción propia en español: “Una historia transmedial se desarrolla a través de múltiples plataformas de medios, con cada nuevo texto haciendo una contribución distintiva y valiosa al conjunto. En la forma ideal de narración transmedial, cada medio hace lo que mejor sabe hacer: de modo que una historia pueda introducirse en una película, expandirse a través de la televisión, las novelas y los cómics; su mundo puede explorarse a través del juego o experimentarse como una atracción de un parque de diversiones” (Jenkins, 2006, pp. 95-96). Cita original en el texto.

cadast estructuras narrativas que tenían lugar en el ámbito de la ficción audiovisual (Mittell, 2006; Bourdaa, 2013, 2018). Dicha complejidad, entendida como densidad o riqueza, llegó a considerarse un requisito del TS: así se pronunció al respecto Mélanie Bourdaa (2013), afirmando que cualquier ficción con vocación de ser transmedial debía ser lo suficientemente compleja para permitir la expansión de un universo a partir de sí misma.

Aplicando una perspectiva semiótica y narratológica sobre el ámbito televisivo, el profesor Carlos A. Scolari (2009) examinó la franquicia 24 para identificar las características que emergían de la comparación de su estructura narrativa con la de una tira tradicional de cómic. De este análisis emergieron dos rasgos del TS: por un lado, su condición como texto multicapa o multicanal; por otro, su ambivalencia para dialogar tanto consumidores de un único texto o medio como con consumidores de múltiples medios —esto es, transmediales—. Scolari también identificó cuatro estrategias posibles para expandir un mundo ficcional: la creación de microhistorias intersticiales, las historias paralelas, las historias periféricas y el contenido generado por el usuario (UGC). En ese sentido, el énfasis en la dimensión multimediática como rasgo definitorio del TS atravesó definiciones como la de Mark J. P. Wolf (2012):

“In order for a narrative or world to be transmedial, it must be able to be present in multiple forms of mediation (which contain and convey world information), such as text, imagery, sound, three-dimensional shapes, and interactive media” (2012, p. 515).

Por su empleo de nociones como *mediación* y *medio*, la propuesta de Wolf nos invita a especificar la comprensión de medio que manejamos en este trabajo. Para ello nos inspiramos en los tres acercamientos definidos por la reconocida narratóloga Marie-Laure Ryan (2014, 2017) a esta noción: por una parte, la perspectiva semiótica, que identifica medio con diversos sistemas de signos como imágenes, palabras o sonidos;

por otra parte, la perspectiva tecnológica, que entiende *medio* como un dispositivo material que recoge y transmite información —permitiendo caracterizar la fotografía, el cine o la radio como medios *per se*—. En último lugar, la perspectiva cultural: que también reconoce como formas mediáticas aquellas que carecen de la exclusividad de una tecnología o una forma semiótica. El cómic, señaló Ryan, pese a apoyarse en la misma tecnología que la prensa escrita o la literatura (y semióticamente sobre imágenes y palabras) también se considera un medio porque interpela un conjunto de prácticas de recepción y consumo específicas en torno a él. Lo mismo sucede con el teatro o la ópera, comprendidos también como medios pese a servirse de tecnologías y sistemas semióticos diversos. Desde este lugar se articuló, por ejemplo, el discurso de Henry Jenkins cuando formuló que “a medium is more than a technology<sup>12</sup>” (2006, p. 258) o la mirada de Jan Baetens (2020) en *Digital reason: A guide to meaning, medium and community in a modern world* al concebir el medio atendiendo a las técnicas, el contenido y las prácticas de significación específicas de dicho medio (problematizando así la idea de medio monolítico al estilo del cine o la fotografía). En este aspecto, la perspectiva culturalista de Baetens engloba de forma crítica los otros enfoques mencionados: desde una mirada como la suya, un medio no tendría por qué identificarse con un soporte tecnológico, aunque podría hacerlo perfectamente: es por esta razón que lo que medio significa para un especialista en comunicación puede distar en ocasiones de lo que significa para un narratólogo.

A la luz de esta última definición de medio nos moveremos en esta investigación, aunque no perderemos de vista que otros de sus abordajes nos ayudan a comprender críticas como la que Espen Aarseth planteó al TS. Aarseth, reconocido investigador del ámbito de los *game studies*, cuestionó frontalmente la noción de TS entendiéndola como una práctica sin cabida alguna en el escenario contemporáneo. Para el pro-

---

12 Traducción propia en español: “Un medio es más que una tecnología” (Jenkins, 2006, p. 258). Cita original en el texto.

fesor noruego, en la medida en que un *smartphone* era capaz de cubrir buena parte de las necesidades mediáticas de un usuario, la dispersión entre plataformas que preconizaba la transmedialidad dejaba de tener sentido. La argumentación de Aarseth incluía una premisa donde se identificaban medio y soporte tecnológico: de ahí la conveniencia que advertía el autor en emplear el término *crossgenre* en lugar de *crossmedia* o transmedia (Aarseth en Sánchez-Mesa, Aarseth, Pratten y Scolari, 2016). La vista de pájaro de la distinción de Marie-Laure Ryan (2014, 2017) y Baetens (2020) nos permite, en este sentido, prestar atención a las perspectivas desde las que se formulan este tipo de reflexiones.

A medida que más investigadores la exploraban, nuevos matices y énfasis fueron amueblando la comprensión del TS. La primera propuesta del productor transmedial Robert Pratten se articuló en los siguientes términos: “Transmedia storytelling is telling a story across multiple media and preferably, although it doesn’t always happen, with a degree of audience participation, interaction or collaboration<sup>13</sup>” (2011, p. 1). El fundador de Transmedia Storyteller LTD se centró en esta etapa en examinar la lógica que vinculaba a los distintos elementos de una narración transmedial. Como resultado planteó una de sus populares infografías, donde las entregas de una franquicia transmedial eran caracterizadas como piezas de tetrís (Figura 9). Esta metáfora facilitó a Pratten ilustrar dos rasgos del TS: por un lado, la necesidad de una concepción integradora de los elementos narrativos; por otro, el surgimiento de un efecto sinérgico (y gestáltico) inducido por la suma de sus partes y que dotaba de una unidad superior al conjunto (Baetens y Sánchez-Mesa, 2019) frente a la narración *crossmedia* o multiplataforma. Para Pratten, en el mundo de los medios tradicionales lo habitual era que las franquicias desarrollasen diferentes adaptaciones de una misma historia. Pero en el mundo en el que nos adentrábamos, las historias circulaban

---

13 Traducción propia en español: “La narración transmedia es contar una historia a través de múltiples medios y preferiblemente, aunque no siempre sucede, con un grado de participación, interacción o colaboración de la audiencia” (Jenkins, 2011, p. 1). Cita original en el texto.

en paquetes narrativos que —siendo autosuficientes— podían ser puestos en relación por un receptor. Pese a los esfuerzos de Pratten por subrayar la diferencia entre el TS y otros términos satélite, la intercambiabilidad de esta noción y conceptos como *crossmedia* o *hipermedia* ha sido constante: autores como Scolari (2009, 2013), Freeman (2016) o Sánchez-Mesa y Baetens (2017) han llamado la atención sobre la conveniencia de emplear con precisión estos términos, situando la *crossmedialidad* más cerca de la relocalización de personajes y eventos en distintos medios y alejándola, en consecuencia, de la práctica coordinada de expansión de mundos transmediales. Por su parte, la primera propuesta de Jenkins (2003, 2006) no solo incluyó como rasgo característico del TS el empleo de múltiples formas mediáticas sino también la reflexión sobre cómo cada elemento cubría partes no exploradas de una historia. La noción de *gap* (Jenkins, 2009) encapsuló esta idea, designando los huecos y, por tanto, el potencial de aquellos puntos ciegos de un mundo ficcional que eran los lapsos temporales o las perspectivas de personajes secundarios.

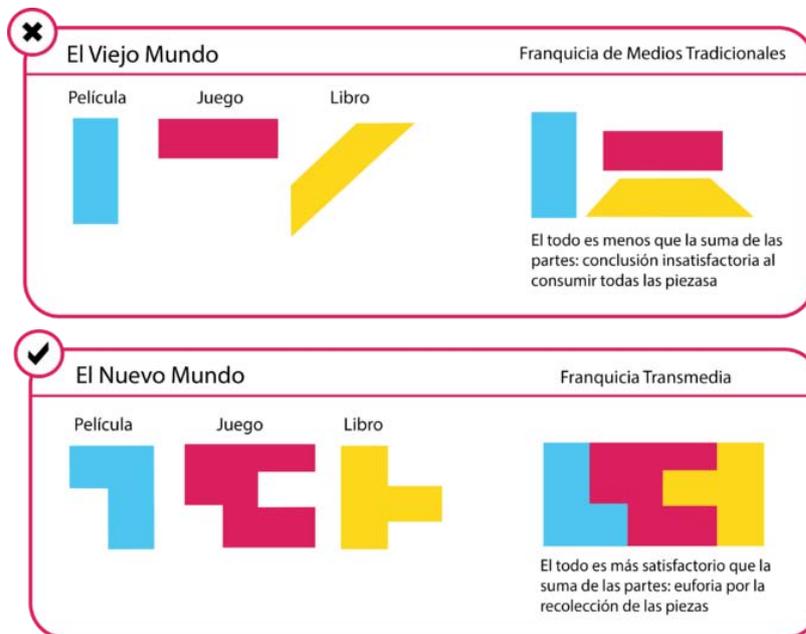


Figura 9. Infografía con la que Robert Pratten (2011, 2015) caracterizó la lógica que conectaba las distintas piezas de una franquicia transmedial.. Fuente: Autoría: Robert Pratten (@robpratten). Traducción: Belén Santa-Olalla (@belen\_santa).

Ilhan, Otnes y Kozinets (2013) caracterizaron la práctica de descubrimiento de estos huecos mediante la noción de *patching*, que para los autores identificaba cuatro formas de consumo transmedial: *mapping* (el usuario conoce la existencia de textos secundarios de un universo transmedial), *dipping* (el usuario lee sinopsis de esos textos en blogs y foros), *digging* (el usuario lee textos secundarios y libros, juega a ARGs y busca información adicional) y *stiching* (el usuario integra toda la información consumida y hace un análisis global de ella). También Scolari (2009) y Pratten (2011) afirmaron que no existía una única forma de recepción del TS, reconociendo distintos grados de indagación posibles dentro un mundo transmedial.

Por otro lado, el deseo de enfatizar el valor que aportaba cada contribución mediática a la lógica del TS condujo a Jenkins a diferenciar la noción de adaptación de la de extensión, entendiendo la primera como un ejercicio de redundancia que no resultaba contributivo:

“While we are making distinctions, we need to distinguish between adaptation, which reproduces the original narrative with minimum changes into a new medium and is essentially redundant to the original work, and extension, which expands our understanding of the original by introducing new elements into the fiction<sup>14</sup>” (2009, párr. 12)

Una postura cómplice con Jenkins la mantuvo Mark J. P. Wolf (2012) en su distinción entre adaptación, entendida como “when a story existing in one medium is adapted for presentation in another medium, but without adding any new canonical material to a world (translation can be considered a form of adaptation<sup>15</sup>)” (p. 512)— y crecimiento, asocia-

---

14 Traducción propia en español: “Debemos distinguir entre adaptación, que reproduce la narrativa con cambios mínimos y es redundante respecto a la obra original, y extensión, que amplía nuestra comprensión del original al introducir nuevos elementos” (Jenkins, 2009, párr. 12). Cita original en el texto.

15 Traducción propia en español: “Cuando una obra se adapta, una historia que existe en un medio se adapta para su presentación en otro, pero sin agregar ningún material canónico nuevo a un mundo (la traducción puede considerarse una forma de adaptación” (Wolf, 2012, p. 512). Cita original en el texto.

do al TS y entendido como “when another medium is to present new canonical material of a world, expanding the world and what we know about it<sup>16</sup>” (2012, p. 512). El calado de esta división trajo consigo una fuerte asociación del TS con la idea de construcción, entendida principalmente como adición o novedad: recordemos la metáfora del tetrís de Pratten (2011), la lectura de Freeman (2016) sobre los *building blocks* o su énfasis en la idea de *world-building* (Sánchez-Mesa y Baetens, 2017). En sus ocho principios del TS, uno de los preceptos formulados por Jeff Gómez (2008) incidió en esta cuestión: “Content is unique, platform specific and not repurposed (...). Each platform offers the audience new story elements, expanding the world, introducing new characters and/or telling parts of the story not found elsewhere<sup>17</sup>” (párr. 4). El énfasis en la idea de que el TS, para ser considerado como tal, debía alejarse de cualquier práctica de reelaboración quedó reforzado por la definición del Producers Guild of America (2010) sobre extensión narrativa: “These narrative extensions are NOT the same as repurposing material from one platform to be cut or repurposed to different platforms<sup>18</sup>”.

En su tesis doctoral, la ahora consultora transmedia Christy Dena (2009) polemizó con la idea de que toda adaptación fuese necesariamente un ejercicio de redundancia, pues implicaba excluir cualquier forma de adaptación del TS y considerarla una práctica opuesta a la extensión. Esto abrió un amplio debate —reforzado por la propuesta del Producers Guild of America (2010)— que sería contrapesado por las contribuciones de investigadores como Scolari (2009), Aarseth (2006), Baetens y Sánchez-Mesa (2015), Ryan (2017), Dena (2018) Rosendo y Sánchez-Mesa (2019). En este sentido, Rosendo y Sánchez-Mesa (2019)

---

16 Traducción propia en español: “El crecimiento se produce cuando un medio presenta nuevo material canónico, expandiendo el mundo y lo que sabemos sobre él” (Wolf, 2012, p. 512). Cita original en el texto.

17 Traducción propia en español: “El contenido es único, específico de la plataforma y no reutilizado (...). Cada plataforma ofrece a la audiencia nuevos elementos de la historia, expandiendo el mundo, introduciendo nuevos personajes y/o contando partes de la historia que no se encuentran en otros lugares.” (Gómez, 2008, párr. 4). Cita original en el texto.

18 Traducción propia en español: “Estas extensiones narrativas NO son lo mismo que reutilizar material de una plataforma para emplearlo en diferentes plataformas” (PGA, 2010). Cita original en el texto.

propusieron disolver la oposición entre estos pares conceptuales concibiendo la adaptación como una operación elemental en el desarrollo de cualquier de extensión narrativa: “Hemos visto cómo la diferencia suele establecerse en el par «extensión/adaptación» pero la pregunta es, ¿puede hacerse una extensión (precuela, secuela, desarrollo de un intersticio no desarrollado por el texto adaptado, etc.) sin una suerte de adaptación del material de partida?” (2019, p. 349). Otra de las reivindicaciones que tuvieron lugar en torno a este tema pasó por la comprensión de la intermedialidad como “la condición de posibilidad de la transmedialidad” (Sánchez-Mesa, 2019, p. 10). La intermedialidad, término que designa las dinámicas de relación entre medios y también la identificación de su pluralidad interna (Rajewsky, 2005), nos ayudaría a amortiguar la inmaterialidad y demediación desde la que los medios han sido caracterizados en la teoría del TS (Sánchez-Mesa y Baetens, 2017; Baetens y Sánchez-Mesa, 2019) subrayando la importancia de poner en marcha una mirada de análisis consciente de la especificidad de cada medio.

Por su parte, otra de las aportaciones del Producers Guild of America (2010) en su incorporación de la figura del transmedia producer fue la afirmación de que el TS debía movilizar al menos tres líneas narrativas dentro de un universo ficcional. El número tres parece haber sido la cifra ideal a este respecto, pues en 2008 Jeff Gómez también propuso la necesidad de contar con tres plataformas mediáticas en el TS: “Content is distributed to 3 or more platforms. For transmedia, you need three platforms. Anything less is either bi- or mono-media. But why not aim for pan-media?<sup>19</sup>” (párr. 11). Christy Dena (2010) cuestionó el requisito de los tres *storylines* inmediatamente después de su formulación por el PGA, entendiéndolo como un indicio de la excesiva fijación de sus autores con la industria del entretenimiento *mainstream*: “The minimum-of-three rule applies to franchises easily, but it shows how little

---

19 Traducción propia en español: “El contenido se distribuye en 3 o más plataformas. Para la transmedialidad, necesitas tres plataformas. Cualquier cosa menos es *bi-* o *mono-*media. Pero, ¿por qué no aspirar a *pan-media*?” (Gómez, 2008, párr. 11). Cita original en el texto.

these people know about how big the area is<sup>20</sup> (párr. 6). En ese sentido, otro argumento que permite evidenciar la arbitrariedad de este requisito es que también “atentaría” contra la propuesta inicial de Jenkins (2003), habida cuenta que bajo su definición seminal el TS solo se requería una única historia.

Por su parte, la noción de *mundo* también ha orbitado de forma permanente sobre las primeras reflexiones del TS. Ya en el temprano 2004, las observaciones de Lisbeth Klastrup y Susana Pajares Tosca acerca de los *transmedial worlds* sentaron un importante precedente que continuó explorándose durante los siguientes años. Las autoras caracterizaron estos mundos transmediales como sistemas abstractos de contenido dotados de tal espesor que permitían el despliegue de historias, motivos y personajes desde su seno. Las autoras defendían que tanto el público como los diseñadores de estos mundos compartían, incluso de forma inconsciente, una imagen mental de los mismos llamada *worldness*: un conjunto de propiedades que definían el mundo transmedial y que pueden actualizarse a lo largo del tiempo. En ese sentido, Klastrup y Tosca no fueron las únicas en ahondar en esto: el concepto de *mundo* también fue explorado, con distintos niveles de profundidad, por diversos autores interesados en la dimensión narrativa de la transmedialidad. Como señaló Rosendo (2016), es posible identificar cierto protagonismo de la noción del mundo en la visión de Jenkins acerca del TS como el arte de crear mundos (Jenkins, 2006). También sucedió así con la definición de Geoffrey Long: “A transmedia story is often the story of a world<sup>21</sup>” (2007, p. 164). Si bien en los textos de ambos puede identificarse cierta imprecisión en sus formulaciones, otros investigadores se ocuparon de reflexionar sobre la especificidad de la noción de mundo en el ámbito transmedial: además de los *mundos transmediales* de Klastrup y Tosca (2004), las reflexiones sobre los *mundos imaginarios transmediales* de

20 Traducción propia en español: “La regla del mínimo de tres se aplica fácilmente a las franquicias, pero muestra lo poco que saben estas personas sobre el tamaño del área” (Dena, 2010, párr. 6). Cita original en el texto.

21 Traducción propia en español: “Una historia transmedia es a menudo la historia de un mundo” (Long, 2007, p. 164). Cita original en el texto.

Mark J. P. Wolf (2012) y los *mundos narrativos transmediales* de Ryan y Thon (2014) fueron algunas de las contribuciones más relevantes en este escenario. A estos efectos, Ryan propuso que el buen encaje de las narrativas transmediales con los *storyworlds* se asentaba sobre el hecho de que dichos mundos eran capaces de sostener los diversos textos de un sistema (2013), sugiriendo con ello una suerte de relación consustancial entre el TS y los mundos transmediales.

Otro de los conceptos auxiliares dentro de la lógica de los mundos transmediales fue el de nave nodriza o *mothership*, empleado en la teoría transmedial para identificar un espacio nuclear dentro de un determinado mundo dado. Siguiendo el ejemplo planteado por Nicole Basaraba (2022), dentro del mundo transmedial de series como Juego de Tronos podemos considerar su nave nodriza al primero de sus libros —*A Song of Ice and Fire*—, que actuó como guía sobre la que construir y conectar el resto de estructuras narrativas. Por su parte, Rosendo (2015, 2016) realizó una impecable revisión crítica de la evolución del concepto de mundo dentro de las narrativas transmediales, recalcando la importancia de no solo tener en cuenta su dimensión espacio-temporal (aspecto que identificó central en su revisión de la literatura existente) sino también la función que cumplen los personajes y los eventos que se desarrollan en estos mundos. Estas consideraciones fueron sedimentando cada vez más la idea de que, desde hace años, el *storytelling* no es necesariamente el núcleo en torno al que gira una producción transmedial (Sánchez-Mesa, Aarseth, Pratten y Scolari, 2016; Sánchez-Mesa y Baetens, 2017). La construcción de los mismos a partir de personajes, espacios, tiempos y valores (Sánchez-Mesa y Baetens, 2017) ha ganado protagonismo y autonomía como objeto de estudio, despertando nuevos debates en la discusión de la teoría transmedial reciente.

### 3.2.3. Breve acercamiento a sus formas

El acalorado debate en que se vio inmersa la noción de TS desde su primera formulación promovió que Jenkins reconsiderarse su posición en diversas ocasiones tras su definición seminal, que pese a todo sigue siendo con probabilidad la acepción más extendida. En 2007, el estadounidense caracterizó el TS como “a process where integral elements of a fiction get dispersed systematically across multiple delivery channels for the purpose of creating a unified and coordinated entertainment experience<sup>22</sup>” (p. 2). Si bien en un primer vistazo la fórmula no parece incluir diferencias sustanciales, una lectura más atenta nos permite entrever que se incorporaron importantes matices. El primero es la cualidad atribuida a los elementos ficcionales que serían objeto de la transmedialización y que en este caso se caracterizaron como integrales, cumpliendo por tanto una función necesaria o fundamental dentro de dicha ficción. Esta idea nos obliga a excluir del TS aquellas formas narrativas donde la expansión se produce exclusivamente en puntos de entrada secundarios, y con ello ciertas extensiones que sin esta característica podrían permanecer bajo la definición de TS.

Otro matiz revelador de la propuesta de Jenkins fue la dispersión sistemática a la que debían someterse estos elementos ficcionales y que, colocándonos ante la idea de sistematización, nos hace identificar como requisito del TS la existencia de una estrategia o diseño narrativo de distribución de medios. En ese sentido, es lógico que Jenkins adoptase esta dirección: en una tesis doctoral supervisada por él mismo, Geoffrey Long (2007) insistió en la necesidad de diferenciar los materiales diseñados para ser transmedializados de aquellos pensados para un único medio. Los primeros fueron considerados formas de *hard transmedia* (2007, p. 20) mientras los segundos constituían lo que llamó *soft trans-*

---

22 Traducción propia en español: “Un proceso en el que los elementos integrales de una ficción se dispersan sistemáticamente a través de múltiples canales de entrega con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada” (Jenkins, 2007, p. 2). Cita original en el texto.

*media* (2007, p. 20). Esta distinción fue explorada por investigadores como Marie-Laure Ryan (2017), quien también señaló la conveniencia de distinguir entre el diseño *top-down* (que evidenciaba la existencia de un plan de distribución narrativa multiplataforma diseñado de forma deliberada) y el diseño *bottom-up* (donde una narración concebida originalmente para un único medio se expandía, con el tiempo y a través de distintas formas mediáticas, de forma acumulativa como si de una bola de nieve se tratase). En ese sentido, si la transmedialidad había de considerarse una forma novedosa de narración, para Ryan pasaba por ser una forma de transmedialidad *top-down*. Pero este diseño narrativo presentaba una debilidad: su escasez de ejemplos en la práctica, en contraste con la fecundidad de prescripciones que poblaban el mundo académico: “Transmedia projects that are conceived top-down from the very beginning are the exception rather than the rule<sup>23</sup>” (2017, p. 4). Incluso algunos de los grandes estudios de caso del TS presentaban una concepción de diseño *bottom-up*, como es el caso de Harry Potter (Rowling, 1997): un proyecto concebido inicialmente como una saga de libros y cuyo éxito dio lugar a precuelas, secuelas y experiencias que no formaban parte del plan original. Como recordó Bourdaa (2013), también sucedió igual con el universo de Twin Peaks: una de las extensiones tan celebradas como el diario de Laura Palmer distó de incluirse en el proyecto inicial de la serie, siendo su éxito entre la primera y la segunda temporada el incentivo para generar materiales adicionales.

En su historización sobre el TS, Matthew Freeman (2016) señaló la importancia de tener en cuenta las complejas y contradictorias dinámicas en que estos productos culturales se desarrollan, incluso en su versión más alejada de las franquicias mediáticas. Aunque el control creativo suele centralizarse, un proyecto audiovisual distribuye la toma de decisiones creativas y técnicas a través de un equipo durante un periodo de tiempo —enfrentando en el camino retos tan decisivos como

---

23 Traducción propia en español: “Los proyectos transmedia que se conciben de arriba-a-abajo desde el principio son la excepción y no la regla” (Jenkins, 2007, p. 2). Cita original en el texto.

la evaluación de su acogida mediante un producto mínimo viable—. Todo esto complica la probabilidad de encontrar complejos mundos transmediales planteados de este modo desde su fase inicial de concepción. Por eso Freeman, en su definición de TS, huyó de la apelación a un plan preexistente como requisito del TS para priorizar su vocación constructiva: “Imagine a series of new extensions that are added onto the same building to make a larger house. A transmedia story is built up in a similar way<sup>24</sup>” (2016, p. 10). El Producers Guild of America (2010) también consideró esta cuestión, reconociendo que un transmedia producer podía incorporarse tanto al inicio de un proyecto como en fases avanzadas del mismo. Christy Dena celebró esta inesperada inclusión: “Some people don’t get what consultants do and so I’m glad to see that being brought in for a period of time, either early or later, still qualifies<sup>25</sup>” (2011, párr. 5). La ausencia de un plan de distribución de medios desde el inicio no era un argumento para dejar de considerar al TS como tal, si bien es necesario que dicho plan existiese y se articulase en algún momento del proyecto.

Por todo lo anterior Ryan (2017) identificó en la propuesta de Jenkins la evidencia de un abismo entre teoría y práctica: la definición de transmedialidad del estadounidense generalizaba, y prescribía, la existencia de una planificación *top-down* mientras el diseño transmedial de buena parte de la industria tendía a formularse de manera *bottom-up*. Ampliando la gama de grises, Ryan reconocía que en ocasiones ambas estrategias de diseño convergían: así, un proceso *bottom-up* podría devenir *top-down* con el paso del tiempo, y viceversa. Esta distinción no solo nos persuade sino que nos invita a emplearla como herramienta en nuestra investigación: la complejidad inherente al sistema de medios

---

24 Traducción propia en español: “Imagina una serie de ampliaciones que se añaden al mismo edificio para hacer una casa más grande. Una historia transmedia se construye de manera similar” (Freeman, 2016, p. 10). Cita original en el texto.

25 Traducción propia en español: “Algunas personas no entienden lo que hacen los consultores, por lo que me complace ver que ser contratado por un período de tiempo, ya sea temprano o más tarde, todavía califica” (Dena, 2011, párr. 5). Cita original en el texto.

empleado por instituciones tan monumentales como las que constituyen nuestro objeto de estudio nos hace considerar casi ilusoria la existencia de una planificación *top-down* de sus mundos transmediales, a menos que aterricemos nuestro foco en propuestas de pequeña escala (véase, exposiciones y campañas comunicativas) o bien los abordemos desde una perspectiva *bottom-up*.

En sintonía con las observaciones de Marie-Laure Ryan, Sánchez-Mesa y Baetens señalaron (2017) la conveniencia de discriminar entre dos dimensiones de la transmedialidad para garantizar su operatividad como concepto. Los investigadores apostaron por comprender la transmedialidad como un fenómeno por el cual ciertas obras tendían a aparecer y reaparecer en diversos medios: un hecho que se habría visto intensificado en el marco de la cultura digital pero que no sería exclusivo de la misma. Desde este lugar, los autores distinguieron una primera fase de la transmedialidad, consistente en el proceso de adaptación de un material generado en un medio a otro, y que caracterizaron como transmedialización. Su lógica sería acumulativa, dando lugar a mundos narrativos contruidos por efecto bola de nieve. La sinonimia que esta definición establecía con la noción de adaptación resultaba evidente: sin embargo, mientras toda transmedialización implicaría un proceso de adaptación, “no todas las adaptaciones son transmedializaciones puesto que es perfectamente posible adaptar una obra manteniéndose en un mismo medio” (Sánchez-Mesa y Baetens, 2017, p. 9). En este espacio entrarían las producciones que tradicionalmente han llevado a cabo las franquicias mediáticas generando secuelas o adaptando historias de una plataforma a otra. En ese sentido, la propuesta de los autores dejaba la puerta abierta a una segunda dimensión de la transmedialidad, que designaba aquellas obras que eran producidas “más o menos simultáneamente en varios medios, ninguno de los cuales resulta ser en realidad la «fuente» de los otros” (2017, p. 10) y que evidenciaría un trabajo de diseño de producción multiplataforma en sintonía con la planificación *top-down* formulada por Ryan (2017) o el *hard transme-*

*dia* de Long (2007). Dada la claridad conceptual que estas nociones nos aportan, las emplearemos a lo largo de este trabajo para discriminar los distintos tipos de prácticas puestas en marcha por nuestras instituciones analizadas.

### 3.2.4. *El papel de las audiencias*

La actividad creadora y participativa de las audiencias ha sido una dimensión de gran relevancia en la teoría de la transmedialidad, siendo Jenkins uno de los primeros en señalar el estimulante parecido entre el proceder de los consumidores más entusiastas de la industria del entretenimiento y las prácticas de creación amateur por parte de la cultura fan. Marie-Laure Ryan recordó en 2017 que la idea de *dar a la audiencia algo que hacer* fue una de las recomendaciones más extendidas y popularizadas por parte de Jenkins, convertida en una suerte de mandamiento dentro la comprensión más estandarizada del TS. Así, en *Convergence culture* (2006) el investigador caracterizó a los consumidores de mundos de ficción como cazadores y recolectores: metáfora que trazaba un bucólico paisaje donde los receptores —en el contexto digital, usuarios— buscaban y se coordinaban entre sí para hacerse con los fragmentos de una historia, acercándose con ello a ese ideal de la inteligencia colectiva formulado por Pierre Lévy (1997).

En ese sentido, tanto la teoría del TS como los *new media studies* han prestado especial atención a las prácticas de creación y distribución de contenido de los usuarios, especialmente desde que la web 2.0 (O'Reilly, 2005) habilitara un espacio de acción hasta entonces inexistente en el ecosistema digital. Mientras la noción de *user-generated content* (UGC) designaba las contribuciones realizadas por los usuarios de Internet al margen de circuitos profesionales (Van Dijck, 2009), términos como *prosumer* (Toffler, 1980), *co-creador* o *produser* (Bruns, 2007) inundaron a comienzos de siglo la reflexión sobre las posibilidades par-

participativas que inauguraban los medios digitales, abonando el terreno a nociones tan influyentes como la de *participatory culture* (Jenkins et al., 2009), en la que ahondaremos en el siguiente capítulo.

Pero la participación no siempre ha sido concebida como un requisito del TS, sino también como una posibilidad o consecuencia de la misma: “In transmedia storytelling the story expands from one medium to another and can count on active user participation<sup>26</sup>”, señaló el propio Scolari (2014, p. 71). También encontramos una idea similar en la primera definición de TS de Pratten, quien propuso que “although it doesn’t always happen”, el TS podía desarrollarse “with a degree of audience participation, interaction or collaboration<sup>27</sup>” (2011, p. 1). La renuncia a considerar la participación como requisito del TS tuvo un gran exponente en Marie-Laure Ryan (2017), quien defendió que la cultura participativa y el TS eran dos fenómenos bien distintos que debían abordarse separadamente. Para la investigadora, ambas nociones habrían tendido a entremezclarse dada la intensa actividad generativa que algunas obras de culto habrían despertado en la cultura fan: producciones que, sin pensarse distribuidas en medios, acabaron convertidas en franquicias crossmediales dado su éxito en términos participativos. A estos efectos Ryan defendió que la existencia de estos procesos no era una premisa para entender la participación como un requisito de las narrativas transmediales, pues más bien eran un resultado de las mismas que se producía ocasionalmente. Según la estadounidense, existían proyectos genuinamente transmediales que no habían despertado actos de creación por parte de sus fans, sin dejar por ello de conceder a dichas prácticas participativas un papel crucial a la hora de despertar interés sobre un determinado mundo transmedial.

---

26 Traducción propia en español: “En la narración transmedia la historia se expande de un medio a otro y puede contar con la participación activa del usuario” (Scolari, 2014, p. 71).

Cita original en el texto.

27 Traducción propia en español: “Aunque no siempre sucede, el TS puede desarrollarse con un grado de participación, interacción o colaboración de la audiencia” (Pratten, 2011, p. 1).

Cita original en el texto.

Algo similar observó Paul Booth en su artículo *Transmedia Fandom and Participation* (2019), donde abordó los comportamientos participativos puestos en marcha por los fans dentro de lógicas transmediales. El investigador de la DePaul University señaló que, si bien la cultura fandom siempre formó parte de las reflexiones sobre el TS, su papel nunca fue nuclear dentro del mismo: “It is useful to return to Jenkins’ influential early scholarship on transmedia, if only to reflect on the ways that fandom has been conceived of as an audience for, not a partner in, the transmediated text<sup>28</sup>” (2019, p. 280). Booth identificó dos perspectivas desde las que entender este fenómeno: por un lado, la perspectiva de la propia industria mediática (que coincidía con el primer ámbito de reflexión de Jenkins) y, por otro lado, la perspectiva de los fans. Desde el primer punto de vista, las prácticas de creación de los usuarios eran una estrategia de consumo capaz de contribuir al éxito o fracaso de una franquicia, pero no tendrían ninguna relevancia más allá que la de constituirse una vistosa estrategia de marketing. Para Booth, el hecho de que los materiales generados por los fans apenas fuesen integrados de manera oficial en los textos transmediales —lo cual nos recuerda a la reflexión de Rosendo (2015) sobre la relación entre los textos canónicos y los no autorizados dentro un proyecto transmedial— sería un claro indicio de su papel secundario en el TS. En este sentido, y desde el punto de vista de las franquicias cross y transmediales, el fandom constituiría una estrategia de *engagement* y fidelización de audiencias: una perspectiva que también defendió Ryan (2017) en su comprensión de la participación como estrategia periférica del TS. En la segunda perspectiva identificada —la perspectiva del fan— Booth advirtió la posibilidad de caracterizar la producción “no autorizada” de un modo más significativo. El autor estableció que, desde este lugar, lo que entendemos por participación puede adoptar formas tan variadas como el de-

---

28 Traducción propia en español: “Es útil volver a la erudición temprana de Jenkins sobre transmedialidad, aunque solo sea para reflexionar sobre las formas en que el *fandom* ha sido concebido como una audiencia, no como un socio, del texto transmediado” (Booth, 2019, p. 280). Cita original en el texto.

seo de buscar materiales adicionales sobre una historia o la integración de una contribución dentro de una propuesta transmedial, al menos a nivel discursivo: “In other words, at a discursive, rather than a textual level, fandom does become constitutive of transmedia work<sup>29</sup>” (2019, p. 283). En este caso, el fandom pasaría a ser parte integral de la transmedialidad si convenimos en entenderlo como un transtexto capaz de transgredir las fronteras entre consumo y producción.

En paralelo a esta discusión, investigadores como Sánchez-Mesa y Baetens (2017) identificaron en la segunda edición del libro de Robert Pratten (2015) una definición del TS que concedía más relevancia al papel del usuario que a la dimensión multiplataforma del relato. El mismo Pratten caracterizó su propuesta de 2011 como una “traditional definition” (2015, p. 2) más centrada en las dinámicas de producción que en las formas de consumo del TS. Sus textos pivotaron entonces hacia la comprensión de la transmedialidad como una filosofía de diseño de producción cuya fortaleza residía en su capacidad para plantear diversas formas de participación de la audiencia, invirtiendo así la jerarquía que originalmente concedió a este concepto. Este viraje hacia un mayor énfasis de la participación puede verse tanto en las últimas reflexiones de Pratten como en las de Hancox (2017), Hernández (2017), Scolari et al. (2019) o Karlsen (2019). A este respecto Sánchez-Mesa observó en su conversación con Espen Aarseth, Robert Pratten y Carlos A. Scolari (2016), que este fenómeno era también sintomático del desplazamiento de la transmedialidad hacia territorios más allá de lo narrativo. Dos causas le atribuyó a este movimiento: por una parte, el hecho de que en ciertos ámbitos de la producción cultural se trabajase bajo la asunción, más o menos consciente, de que las historias no constituían el centro de la producción transmedial; por otra, el impacto que habría generado la apertura de la narratología hacia nociones como la de mundos transmediales o *storyworlds*, que habrían trasladado el foco de reflexión

---

29 Traducción propia en español: “En otras palabras, a un nivel discursivo, más que textual, el *fandom* se vuelve constitutivo del trabajo transmedia” (Booth, 2019, p. 283). Cita original en el texto.

hacia nuevos territorios teóricos: “Porque, en efecto, el TS radical o de nueva generación (siglo XXI) tiene que ver menos con el «storytelling» o relato en sí, que con la construcción, habitabilidad, expansión y participación en «mundos narrativos»” (Sánchez-Mesa, 2019, p. 11).

En ese sentido, el papel que ejerce la participación dentro del TS abre las puertas a un estimulante debate en la actualidad y también empaña momentáneamente nuestra visión, pues nos hace preguntarnos qué formas específicas de comportamiento y contribución caen bajo la idea de participación significativa que se preconiza desde la reflexión sobre el TS: cuestión que conectamos con la fiebre participativa que inunda algunos de los discursos más populares sobre medios digitales y también con una de las grandes búsquedas en la que los museos de arte llevan inmersos desde hace años. Encontramos en esta idea un sugerente punto de encuentro entre la teoría transmedial y la museología, en la medida en que esta última también se interroga sobre las formas que le permiten involucrar de manera relevante a sus públicos. Confiamos en que la reflexión en torno a la primera pueda arrojarnos luz sobre la segunda, y viceversa.

### *3.2.5. Otras perspectivas de la transmedialidad*

Una prueba de la madurez de transmedialidad descansa en la diversidad de perspectivas desde las que se ha explorado hasta la fecha. Si bien sus reflexiones fundamentales tuvieron lugar en el ámbito de la ficción narrativa y sus grandes estudios de caso forman parte de dicho mundo —véanse ejemplos como *Star Wars* o *Matrix*—, hace años que sus prácticas se producen y teorizan desde espacios considerablemente alejados como la educación (Jenkins et al., 2009; Jenkins, 2010; Scolari, 2018; Scolari, Lugo Rodríguez y Masanet, 2020), el periodismo (Gambardo, 2018; Trillo y Alberich, 2020) o el cine documental (Vázquez-Herrero, López-García y Gifreu-Castells, 2019; De la Torre Espinosa, 2019).

García González (2014) defendió en su tesis doctoral que la distinción entre transmedialidad de ficción y no ficción gozaba de un carácter más operativo que sustancial, habida cuenta que la ficcionalidad nunca había constituido un requisito esencial de la narrativa transmedial para considerarse como tal. En ese sentido, es cierto que la propia reflexión de Jenkins no tardó en explorar territorios colindantes al TS como el de *transmedia education* (2010), donde el TS fue concebido como una posibilidad dentro del espectro de lógicas transmediales. Si bien no compete a esta investigación entrar en el debate sobre la resbaladiza relación entre ficción y no ficción, dada la dificultad de establecer diferencias categóricas entre sus formas, sí es relevante aproximarnos a la transmedialidad factual desde un total desinterés por encajarla en el molde de la ficción: riesgo sobre el que Jan Baetens (2019) ya llamó la atención en su reflexión sobre los mundos narrativos de no ficción.

Las posibilidades de la transmedialidad en educación han sido exploradas de forma extensiva en la última década, principalmente impulsadas por la búsqueda de pedagogías innovadoras que implementasen formas de aprendizaje de tipo constructivista, capaces de retener la atención de los estudiantes (Kerrigan y Velikovsky, 2016). Si bien Jenkins (2010) no dudó en reconocer cierto parentesco entre la lógica de la transmedialidad en educación y el TS canónico, el estadounidense identificó en el espacio de la enseñanza una especificidad que habría de tenerse en cuenta. Para el autor, una práctica educativa transmedial planteaba a sus creadores el reto de estimular a los estudiantes a través de formas discursivas que debían invitarles a ir más allá, buscando y compartiendo información sobre asuntos que en principio no tenían por qué ser interesarles —pero que materializarían el principio de *spreadability* (Jenkins, 2009)—. El desafío de interpelar de forma personal al alumnado y estimular su interés estaría relacionado con otra propiedad del TS llamada *drillability*, entendida como el deseo de ahondar con más profundidad en aquello que activa nuestra curiosidad. Sobre esto cabría preguntarse si las formas ficcionales presentan una

*drillability* más sencilla de alcanzar que las pertenecientes a formas no ficcionales distribuidas en el mundo de la enseñanza. Un factor a tener en cuenta en este aspecto es la relación establecida entre estudiantes y textos educativos: un vínculo que se funda, especialmente en las fases tempranas de la vida, sobre un sentido del deber que viene dado por un currículum de contenidos docentes. La ubicación de las narrativas ficcionales dentro del ámbito de la individualidad y el ocio funda la relación entre textos y receptores desde la elección personal. Aunque hay que evitar a toda costa generalizar, no suele ocurrir lo mismo en el ámbito de la enseñanza, donde la curiosidad individual no suele verse alentada de forma tan orgánica.

Algunos investigadores se han detenido en ideas en torno a esta cuestión para concebirlas como síntomas, no ya de la transmedialidad en educación, sino de las diferencias entre la transmedialidad de ficción y no ficción. Es el caso de Marie-Laure Ryan (2013), quien reflexionó sobre la capacidad inmersiva que poseían los mundos ficcionales frente a los factuales y cómo estos tendían a inducir una mayor producción transmedial:

“In addition, the more a story world departs from the real world, the greater the cognitive effort needed to imagine it. This may explain why fantastic and science fiction worlds tend to generate more transmedia activity than «realistic», everyday worlds: since it takes a greater effort to construct these worlds, we want a return on our cognitive investment<sup>30</sup>” (Ryan, 2013, p. 100).

En ese sentido, Ryan no dudó en diferenciar entre las formas narrativas ficcionales y las no ficcionales, atribuyendo a las primeras una suerte de

---

<sup>30</sup> Traducción propia en español: “Además, cuanto más se aleja el mundo de una historia del mundo real, mayor es el esfuerzo cognitivo necesario para imaginarlo. Esto puede explicar por qué los mundos fantásticos y de ciencia ficción tienden a generar más actividad transmedia que los mundos cotidianos «realistas»: dado que se necesita un mayor esfuerzo para construir estos mundos, queremos un retorno de nuestra inversión cognitiva” (Ryan, 2013, p. 100). Cita original en el texto.

ajuste de cuentas por el cual los receptores buscarían una recompensa a sus esfuerzos intelectuales explorando, paradójicamente, más contenidos mediáticos. En una línea cómplice con la de Ryan, García Jiménez (2015) explicó este fenómeno atendiendo a dos cuestiones: por un lado, a una mayor flexibilidad intrínseca a las narrativas ficcionales, cuyas únicas limitaciones a su expansión serían la coherencia interna y la verosimilitud; por otro lado, a las características de economía donde los materiales ficcionales se desarrollan, y con las que la no ficción tiene poco que hacer en comparación. En ese sentido, el aprovechamiento de las sinergias que tienen lugar entre franquicias mediáticas rara vez es comparable a los esfuerzos colaborativos que se producen en el espacio de la no ficción, siendo estructural y financieramente más complejo realizar expansiones a gran escala. El investigador, suscribiendo la postura de María Del Mar Grandío (2013, citado en García Jiménez, 2015) también se posicionó a favor de la idea de que en la transmedialidad de ficción tendían a producirse más contribuciones por parte de los usuarios que en la transmedialidad de no ficción. Como prueba de ello señalaba cómo en torno a los mundos de ficción se han generado sólidas comunidades de fans que, a su vez, han tendido a producir materiales derivados como manuales, juegos de rol, novelas o *fan fictions*.

En paralelo, y de forma iluminadora para nuestra investigación, la propiedad transmedial de la multiplicidad —*multiplicity*— abría para Jenkins (2010) la posibilidad de explorar alternativas a los discursos e ideas dominantes que suelen circular en el mundo educativo. Así, frente a la rigidez de unos programas docentes que determinan qué conocimiento es importante y cuál no, la indagación en versiones alternativas a los relatos oficiales permitiría a los estudiantes encarar dichos conocimientos desde la pregunta: ¿Y si las cosas hubieran pasado de otro modo? Para Jenkins, una estructura de enseñanza capaz de facilitar la búsqueda de relatos alternativos permitiría que el alumnado se interrogase sobre los factores involucrados en el desarrollo de eventos históricos, suspendiendo momentáneamente el sentido de necesidad

que a menudo cae sobre los mismos. En este sentido, la ventaja del TS en educación descansa, sobre todo, en que nos sitúa en un enfoque más centrado en identificar la lógica subyacente a una historia que ante el mero desarrollo de una serie de sucesos. Una posible aplicación de esto consistiría en analizar el modo en que un relato sobre el pasado ha sido narrado en distintos contextos nacionales: un ejercicio de perspectiva múltiple que, a ojos del estadounidense, tendría potencial para desestabilizar los discursos predominantes y favorecer el surgimiento de debates en torno a los sesgos desde los que narramos la historia.

La idea de que la transmedialidad en educación podría incentivar la reflexión sobre el impacto de los eventos históricos nos acerca a algunas observaciones de Jan Baetens (2019) sobre la transmedialidad de no ficción. Si bien la relación entre ámbitos como el periodismo y la industria del entretenimiento es ya una amistad consagrada —y de la que conceptos como *infotainment* (Brants and Neijens, 1998) dan cuenta— la transmedialidad no solo se ha adentrado en el periodismo sino también en ámbitos más periféricos de la no ficción como el cómic o la fotonovela periodística. Así, en su estudio de la fotonovela *La grieta*, de Carlos Spottorno y Guillermo Abril, y el cómic *Viva la vida*, de Baudoin y Troubs, el investigador identificó lo que podrían considerarse indicios de posibles diferencias entre los mundos narrativos de ficción y no ficción. Estas diferencias apuntaban a la idea de que la transmedialidad de no ficción no sólo buscaría mostrar un mundo narrativo sino dotarlo de una interpretación, siendo un territorio ideal para explorar nuevas formas de comunicar varios puntos de vista sobre un tema. Mientras en el territorio ficcional el mundo narrativo es susceptible de cambios, «en la no ficción sólo puede cambiar el conocimiento preciso y la interpretación vigente del mundo narrativo» (Baetens, 2019, p. 269). En ese sentido, el condicionamiento al que es sometido un texto no ficcional (esto es, el mundo real) también fue abordado por Marie-Laure Ryan (1997), quien propuso como rasgo específico de la no ficción la competencia que se establecía entre un texto y otros de su mismo mundo:

“On the other hand, in a framework distinguishing fiction and nonfiction, and defining the latter as representations under competition of a common reference world we have a choice among various versions of reality and we can avoid being either accomplices or gullible victims of all fabrications. This choice, of course, leaves us with a heavy responsibility: that of defining criteria of validity. It is only in fiction that discourse enjoys the declarative power making truth, because it is only in fiction that competition is eliminated<sup>31</sup>” (Ryan, 1997. p. 180).

Tirando de este hilo, cualquier forma de transmedialidad de no ficción entraría en diálogo con el conjunto de textos que también forman parte de ese mundo, bien porque existen otros que también abordan ese aspecto de la realidad o porque entran en relación con las percepciones o preconcepciones subjetivas de los receptores. García Jiménez (2015) señaló a este respecto cómo cualquier mundo narrativo de no ficción se desviaba, por estas razones y de forma casi inevitable, hacia lo que llamó “el relato de lo real” (2014, p. 300). Desde un lugar similar, De la Torre Espinosa (2019) infirió que, en el caso de los mundos no ficcionales, la práctica que acontecía a su alrededor era más la del reflejo que la invención. De aquí se deducía para el investigador la necesidad de mantener la continuidad entre las puertas de entrada a dicho mundo transmedial, ya que «el referente del mundo retratado es conocido por todos» (2019, p. 3). Esta, *a priori*, limitación fue vista por Kerrigan y Velikovsky (2016) como una oportunidad: el acervo de personajes, historias y eventos del mundo real constituirían una fuente argumental con gran potencial para expandir el mundo narrativo en cuestión. Así lo plantearon en su reflexión sobre el documental transmedial (2016):

---

31 Traducción propia en español: “Por otro lado, en un marco que distingue ficción y no ficción, y definiendo a esta última como representaciones en competencia dentro de un mundo de referencia compartido, podemos elegir entre varias versiones de la realidad, así como evitar ser cómplices o víctimas crédulas de todas las elucubraciones. Esta elección, por supuesto, nos deja una gran responsabilidad: la de definir criterios de validez. Sólo en la ficción el discurso goza del poder declarativo de hacer verdad, porque sólo en la ficción se elimina la competencia” (Ryan, 1997. p. 180). Cita original en el texto.

“Documentary or non-fiction transmedia may also not always be able to adopt or include the same structural «master design» used for a trans-media game component, where say, getting a high score «unlocks» or introduces another story in another media, but —because documentary is based on factual accounts and actual personal experiences, and/or social and cultural beliefs— it does have more opportunities to portray real-life characters, places and stories/histories that can be used as part of a larger transmedia experience<sup>32</sup>” (2016, p. 263).

Esta característica tendrá especial relevancia en su aplicación al ámbito de los museos, pues como acertadamente señaló Kidd (2018) resulta particularmente complejo delimitar las fronteras de los mundos trans-mediales que despliegan los bien patrimoniales —y que, en ocasiones, interpelan a personajes y eventos que poseen siglos de historia—.

Kerrigan y Velikovsky (2016) señalaron cómo las expansiones trans-mediales, además de ser una herramienta para ofrecer materiales adicionales en el ámbito del periodismo y el documental, podrían articular debates sobre temas que suelen requerir una implicación más significativa por parte de las audiencias. En sintonía con ello, una de las grandes ventajas identificadas por Robert Pratten en la transmedialidad de no ficción fue su potencial para convocar una experiencia en primera persona sobre cuestiones a las que normalmente solo accedemos en tercera (un argumento, por otro lado, bastante extendido en el discurso a favor de los medios y experiencias inmersivas):

“In fact, the drive for non-fiction transmedia experiences is very strong because authors with a message want audiences to totally understand

---

32 Traducción propia en español: “Es posible que los documentales transmediales o de no ficción no siempre adopten o incluyan el mismo «diseño maestro» que se utiliza para un componente de juego transmedial en el que, por ejemplo, obtener una puntuación alta «desbloquea» o introduce otra historia en otro medio. Aun así, el documental se basa en relatos fácticos y experiencias personales reales y/o creencias sociales y culturales, tiene más oportunidades de retratar personajes, lugares e historias de la vida real que pueden usarse como parte de una experiencia transmedia más amplia” (Kerrigan y Velikovsky, 2016, p. 263). Cita original en el texto.

what it's like to be in someone else's shoes: so, you don't just watch a documentary about refugees, you can live the life of a refugee<sup>33</sup> (citado por Sánchez-Mesa et al., 2016, p. 15)

En esta idea también se apoyó Scolari (2013) al caracterizar la capacidad persuasiva de las expansiones de tipo lúdico aplicadas a ámbitos como el periodismo o el cine documental. En este sentido, el documental ha tenido un significativo interés por implementar la transmedialidad en su lógica de producción, especialmente en sus vertientes más experimentales y periféricas (García Jiménez, 2015). Así, los documentales interactivos o *i-docs* se han convertido en un importante territorio de indagación para la transmedialidad de no ficción: De la Torre Espinosa (2019) planteó a estos efectos cómo, en su proceso de transmedialización, el cine documental desarrollaba su potencial gracias a la posibilidad de dar salida a la gran cantidad de metraje y material de archivo que suele desecharse en el montaje de un filme.

Gifreu-Castells, Sánchez-Castillo y Galán (2019) identificaron dos formas fundamentales de expansión transmedial en este ámbito: la estrategia transmedia de producto (donde un conjunto de entregables se diseñan para coordinarse y complementarse entre sí) y la estrategia transmedia de proyecto (donde se visibilizan ciertos materiales que hasta entonces quedaban ocultos en desarrollo de un documental, al modo en que De la Torre-Espinosa lo formuló). Para el propio autor (2019) el documental interactivo transmedial ofrecía al usuario una doble posibilidad: primero, la de ser interpelado por el referente de ese mundo; segundo, la de sumergirse en la propia estructura transmedial (que, aunque apelaba al mismo mundo conocido por todos, constituiría una suerte de mundo paralelo). En sintonía con la lectura de Scolari (2013), el investigador caracterizó como una de las aptitudes más interesantes

---

33 Traducción propia en español: "De hecho, el impulso de las experiencias transmediales de no ficción es muy fuerte porque los autores con un mensaje quieren que las audiencias entiendan lo que es estar en el lugar de otra persona: en ese aspecto, no solo estás viendo un documental sobre refugiados, puedes vivir la vida de un refugiado" (Pratten, citado por Sánchez-Mesa et al., 2016, p. 1). Cita original en el texto.

de la transmedialidad en este ámbito su capacidad para estimular comportamientos participativos del lado de los usuarios.

El territorio del activismo también ha mostrado su interés en las posibilidades que la transmedialidad le ofrecía para acortar las distancias hacia el cambio social. Investigadoras como Srivdya Ramasubramanian (2016) o Donna Hancox (2017) han reflexionado sobre la capacidad de los relatos transmediales para desafiar las representaciones estandarizadas de género, raza o clase, permitiendo visibilizar y amplificar los discursos de distintos colectivos y minorías sociales. Distanciándose deliberadamente de las producciones *mainstream* de las franquicias mediáticas, Ramasubramanian (2016) identificó en la narración transmedial independiente o *indie* una oportunidad para las minorías étnicas de asumir roles de creación en la producción cultural, contribuyendo a divulgar el conocimiento sobre la historia e identidad de sus comunidades: “In sum, in an age of spreadable transmedia storytelling, effort should transcend simply developing multimodal digital skills to incorporate critical media literacy and focus on social impact, public good, and community building<sup>34</sup>” (Ramasubramanian, 2016, p. 340).

En una línea cómplice, Donna Hancox (2017) celebró la capacidad de ciertos proyectos transmediales para descentralizar la noción de autoría y no privilegiar una plataforma mediática sobre otra, lo cual —en teoría— permitiría poner en circulación relatos que no favorecieran un discurso o perspectiva sobre otra. Esta dimensión dialógica y multicapa de la transmedialidad constituyó para Hancox una oportunidad para aterrizar incipientes formas de relatos comunitarios o *grassroot* expressions, que buscaran alejarse de la producción mediática masiva y conectar ámbitos como la práctica documental con el diseño interactivo —coincidiendo al mismo tiempo con Scolari, 2017—. De modo análogo, y trasladando esta reflexión al ámbito que nos ocupa, Jenny Kidd (2018)

---

34 Traducción propia en español: “En una era de narración transmedial, el esfuerzo debe trascender el simple desarrollo de habilidades digitales multimodales para incorporar la alfabetización mediática crítica y centrarse en el impacto social, el bien público y la construcción de comunidades” (Kerrigan y Velikovsky, 2016, p. 263). Cita original en el texto.

insistió en el potencial de la transmedialidad en el entorno museístico con argumentos parecidos: en concreto, la investigadora galesa identificó en la extensión transmedial un interesante instrumento para descentralizar el discurso de los museos de arte. La posibilidad de poner en diálogo, mediante distintas formas de medios, perspectivas variadas sobre un asunto interpela a una necesidad reclamada desde hace años dentro de la práctica museológica: una cuestión en la que ahondaremos en esta investigación y que buscaremos poner a prueba.

### 3.2.6. *El museo y la transmedialidad*

La esperanza que parte de la museología ha depositado en los medios digitales descansa, en buena medida, en su comprensión como herramientas capaces de presentar formas alternativas de mostrar las colecciones del museo y crear nuevos vínculos entre públicos y recursos patrimoniales. Ya en 2010 la reconocida museóloga Eilean Hooper-Greenhill afirmó que el futuro de los centros culturales dependía, en gran parte, de la habilidad de las instituciones para establecer relaciones de valor con sus públicos. En este sentido, otras disciplinas parecen coincidir con esta idea: también desde la perspectiva del marketing y el *design thinking* se ha defendido la imposibilidad de concebir la innovación en estas entidades sin atender a la centralidad de los públicos y establecer relaciones significativas con ellos (Lupo y Vitale, 2018). Aunque el conjunto de cualidades y prácticas que caen bajo la idea de relación o participación significativa suele quedar sin definir en estas observaciones, la transmedialidad ha sido contemplada en esta discusión y por algunos autores como una solución competente a estas necesidades.

Uno de los elementos compartidos entre un museo y la transmedialidad es su disposición a la narración de historias. Desde una perspectiva narratológica Mieke Bal se interrogó acerca de esto, preguntándose,

“Can things be, or tell stories?<sup>35</sup>” (1994, p. 99). La investigadora caracterizó la práctica del coleccionismo como el proceso de construcción de un relato cuyo sistema de signos no eran las palabras ni otros signos convencionales: para Bal, el relato del coleccionismo tomaba forma a través de los propios objetos. Al mismo tiempo, en un museo etnográfico o arqueológico parece particularmente evidente la conexión entre un bien patrimonial y su dimensión narrativa: el objeto, en cierta manera, es una suerte de testigo de algo que sucedió en el pasado (como el *this-has-been* que según, Barthes, evidenciaba una fotografía). Pero, ¿sucede lo mismo cuando el objeto es una obra de arte? Un argumento a favor de ello sería que también una pieza artística testimonia o, al menos, convoca ideas relacionadas con la propia historia del arte así como con etapas, acontecimientos o personajes históricos. Pensemos en la cantidad de significados que despierta una obra como el *Guernica* de Picasso: desde la literalidad del bombardeo, su relevancia como icono dentro del cubismo o su conversión en símbolo antibélico internacional. No son significados ligados exclusivamente al contexto inmediato de la obra: también se convocan cuestiones más generales ligadas a concepciones estéticas o visiones del mundo. Pero como bien apuntó Bal (1997), para identificar todo ello necesitamos tener la capacidad de poner la obra de arte en contexto: “It only yields those meanings if we are able to «read» it, put it in some context that illumines these cultural meanings<sup>36</sup>” (1997, p. 206). Así, entendiendo un museo como la huella institucionalizada de ese afán coleccionista, podemos inferir que también los museos de arte producen relatos mediante sus bienes patrimoniales y distintos mecanismos interpretativos (que, posteriormente, se ponen en conocimiento de la sociedad mediante la comunicación y la difusión). Más adelante Bal (1996) también señaló que la propia visita a un museo, en la medida en que se desarrolla en el tiempo y el espacio, suponía la

---

35 Traducción propia en español: “¿Pueden las cosas ser, o contar historias?” (Bal, 1994, p. 99). Cita original en el texto.

36 Traducción propia en español: “Solo arroja esos significados si somos capaces de «leerlo», ponerlo en algún contexto que ilumine estos significados culturales” (Bal, 1997, p. 206). Cita original en el texto.

articulación de un relato. Precisamente esta capacidad del museo para construir historias, en cierto sentido, totales, fue caracterizada como uno de los grandes fuertes de cualquier institución dedicada a presentar su patrimonio al público. Los ensayos presentes en el volumen *Museum making: narratives, architecture, exhibitions* (2012) exploraron con profundidad esta idea:

“The narrative vehicle of the museum is particularly powerful because of its multidimensionality. Whereas storytelling in literature is determined and confined by the linear arrangement of text on a page; in cinema to visual images on a screen; and in traditional theatre to the static audience with its singular perspective, the museum represents a fully embodied experience of objects and media in three-dimensional space, unfolding in a potentially free-flowing temporal sequence<sup>37</sup>” (Macleod, Hanks y Hale, 2012, p. 21).

De hecho, la concepción del museo como espacio narrativo atraviesa disciplinas como la arquitectura o el diseño de interiores, dos áreas que ejercen un papel fundamental en la gestión de los espacios institucionales (Coetzer, 2012). Así, si pensamos que la generación de sentido es uno de los horizontes al que se dirige la labor de un museo, podemos convenir en que el relato sería una de las estrategias más deseables para alcanzarlo: “If our goal is interpretation, and the most natural mode of communicating is storytelling, then narrative is the architecture that both structures and conveys the intended meaning<sup>38</sup>” (Skolnik, 2012, p. 108). De alguna manera, la tarea de interpretación que realiza

---

37 Traducción propia en español: “El vehículo narrativo del museo es particularmente poderoso por su multidimensionalidad. Considerando que la narración en la literatura está determinada y confinada por la disposición lineal del texto en una página, en el cine a las imágenes visuales en una pantalla y en el teatro tradicional para la audiencia estática con su perspectiva singular, el museo representa una experiencia totalmente encarnada de objetos y medios en un espacio tridimensional, que se desarrolla en una secuencia temporal potencialmente fluida” (Macleod, Hanks y Hale, 2012, p. 21). Cita original en el texto.

38 Traducción propia en español: “Si nuestro objetivo es la interpretación, y el modo más natural de comunicar es contar historias, entonces la narrativa es la arquitectura que estructura y transmite el significado deseado”. (Macleod, Hanks y Hale, 2012, p. 21). Cita original en el texto.

un museo puede verse como el ejercicio de traer a la vida a los objetos a través de las historias que contamos sobre ellos. En sintonía con esto Susana Pajares Tosca (2016) señaló cómo los museos habían empleado históricamente la narración con el objetivo de proveer un contexto sobre sus colecciones. Todos estos mecanismos interpretativos podrían adoptar formas factuales (como el etiquetado, descripción y clasificación de objetos) o formas ficcionales donde el objeto patrimonial se insertar en recreaciones o reinterpretaciones históricas.

Sobre el papel de la ficción en el museo el investigador Martin R. Schärer (2015) cuestionó la idea de que este implementase únicamente formas factuales, reivindicando el papel dominante de la ficción en el discurso museístico:

“I think a majority of museum visitors believe so, since the objects are real; hence the story must be real, too! But it isn't! The exhibition presents a fictitious world invented by the curator. I don't neglect the importance of historical research at all, but nobody can prove the ultimate truth of its findings<sup>39</sup>” (Schärer, 2015, p. 246).

Su postura invita cuanto menos a la polémica, pues lo que permitió a Schärer caracterizar el discurso de un museo consagrado al arte como ficcional es la idea de que resulta imposible verificar las afirmaciones de una institución sobre sus obras patrimoniales. Es este un desafío al resbaladizo estatuto de disciplinas como la historia y la historia del arte, que también nos retrotrae a la reflexión de Mieke Bal sobre la efectividad del discurso de una exposición del American Museum of Natural History, sostenido en un intercambio verbal y visual que conformaba una suerte de *retórica de la verdad*:

---

39 Traducción propia en español: “Creo que la mayoría de los visitantes del museo así lo creen: ya que los objetos son reales, ¡la historia que cuentan también debe ser real! ¡Pero no lo es! La exposición presenta un mundo ficticio inventado por el comisario. No descuido en absoluto la importancia de la investigación histórica, pero nadie puede probar la verdad última de sus hallazgos” (Schärer, 2015, p. 246). Cita original en el texto.

“This is one form of truth-speak, the discourse that claims the truth to which the viewer is asked to submit, endorsing the willing suspension of disbelief that rules the power of fiction. For the visitor entering through this hall, this is the equivalent of the ‘once upon a time’ formula, the discourse of realism setting the terms of the contract between viewer or reader and museum or storyteller<sup>40</sup>” (Bal, 1992, pp. 563-564).

Bal planteó propuso que el discurso factual del museo demandaba al visitante la suspensión de su incredulidad: un rasgo característico del pacto ficcional que, incluido en esta retórica de la verdad, problematiza aun más si cabe la relación entre ficción y no ficción dentro del museo. No obstante, pese a la provocación que encontramos en esta idea, en aras de una mayor operatividad conveniremos en mantener la distinción entre formas ficcionales y no ficcionales dentro de este trabajo. En ese sentido, coincidimos más con reflexiones como la de Rachel Morris cuando se refiere al poder imaginativo de los museos (2012), entendiéndolos como espacios donde una intensa vocación por lo factual se entrelaza con invitaciones a explorar y visitar el pasado, activando con ello la curiosidad e imaginación del visitante. Al mismo tiempo, si consideramos una exposición como un fenómeno narrativo, tendremos que preguntarnos si la linealidad es la cualidad que lo define: en ese aspecto, un museo constituye en muchas ocasiones una suerte de laberinto borgiano con múltiples senderos ramificándose —de forma especialmente acusada en centros de gran tamaño—. Esta ausencia de linealidad es con frecuencia una decisión que los museos abrazan de forma consciente, entendiéndola como parte de una filosofía de libre elección y no condicionamiento al visitante. De hecho, Nina Simon (2013) se preguntó a este respecto si los museos de arte deberían abandonar este

---

40 Traducción propia en español: “Esta es una forma de decir la verdad: el discurso que reclama la verdad a la que se le pide al espectador que se someta, respaldando la suspensión voluntaria de la incredulidad que gobierna el poder de la ficción. Para el visitante que entra por esta sala, esto es el equivalente a la fórmula de «Érase una vez», el discurso del realismo que establece los términos del contrato entre el espectador o lector y el museo o narrador” (Bal, 1992, pp. 563-564). Cita original en el texto.

enfoque y aprovechar los grandes beneficios de la linealidad a su favor. Aun así, incluso cuando las exposiciones se conciben linealmente (y aquí, más que generalizar, podemos pensarlo como una cuestión de grado) estas no siempre se recorren como fueron concebidas, o bien no se percibe dicho orden, o bien se percibe y se renuncia a él. En cualquiera de los casos no es extraño que el visitante termine realizando una suerte de danza más que un recorrido secuencialmente ordenado. Esta cualidad abierta, fragmentaria y caótica del recorrido en el museo también se reproduce en su sitio web corporativo: incluso cuando se consultan materiales asociados a una exposición determinada (y, por tanto, micro-narrativas que contribuyen a un relato mayor), la estructura reticular de un sitio web siempre invitará a la exploración y la generación de infinitos itinerarios individuales.

También podemos convenir en que los medios digitales apoyan e implementan el discurso de una exposición, y que cada uno de ellos actúa como punto de entrada —tomando prestada la terminología del TS (Jenkins, 2003) y su empleo de la misma por Kidd (2018)— para contribuir al surgimiento del macrorrelato de una exposición. Sin embargo, en la medida en que cada pieza está dotada de autonomía y estructura propia, nos preguntamos: ¿son todos estos materiales necesariamente narrativos? Pensemos, por ejemplo, en las recreaciones 3D o las digitalizaciones de obras en alta resolución que en ocasiones se presentan en las webs de un museo. ¿Buscan relatar una secuencia de hechos, o predomina en ellas una intención descriptiva, orientada a facilitar una exploración en detalle? Lo mismo sucede con otros materiales museográficos: puede que una hoja de sala contenga todo el concepto de una exposición, pero las pequeñas formas textuales que acompañan a las obras de arte — llamadas cartelas— no suelen contar historias sino, más bien, presentar escuetas descripciones del autor, la fecha de la obra y la técnica artística empleada. Lo mismo sucede con otros elementos museográficos como paneles, expositores o tótems interactivos, que ayudan a dotar de contexto a los objetos expuestos en sala, pero tampo-

co necesitan contar una historia —aunque puedan funcionar al servicio de ella—. Pese a esta distinción, desde esta investigación somos conscientes de que, para disciplinas como la narratología, esta oposición es hasta cierto punto ilusoria (Ronen, 1997): desde la perspectiva de la experiencia textual, son las competencias de los receptores y su conocimiento de los códigos que rodean a una obra de arte los que les permiten desarrollar una narración a partir de una descripción, y viceversa. En ese sentido, encontramos de utilidad las observaciones de Christy Dena (2009) sobre la empleabilidad del término *transmedia practice* para designar aquellas formas de transmedialidad que no solo incluyen narraciones sino también modos pertenecientes a otros ámbitos —en su caso, el mundo de los juegos—. Esta idea nos ayuda a expandir la manera en que pensamos las distintas formas comunicativas que se entretajan en una institución de arte. Por otro lado, y aunque sea pronto para formular una conclusión sólida al respecto, nos seduce la idea de comprender los discursos que un museo pone en circulación como un conjunto de formas ficcionales y no ficcionales que pueden —o no— adoptar estrategias de *storytelling*.

### 3.2.6.1. La transmedialidad y su estrecha cercanía al museo

Aunque el material generado por las instituciones culturales se encuentra lejos de los ejemplos canónicos de la transmedialidad, algunas observaciones sobre la relación entre ambas han identificado cierta fraternidad entre las mismas. Jenny Kidd ha reflexionado de manera extensa (2014, 2018, 2019) sobre la viabilidad del TS en la divulgación del patrimonio cultural, caracterizando a los profesionales del museo como *transmedia storytellers* en la medida en que desarrollan la comunicación del museo a través de distintas plataformas mediáticas. Más adelante la investigadora galesa consideró la posibilidad de pensar la totalidad del museo como un ensamblaje de fragmentos a gran escala,

donde cada forma comunicativa actúa como puerta de entrada a las historias de un museo sobre sus colecciones: una aportación que, como hemos visto, adoptaremos como instrumento en esta investigación.

Kidd también advirtió en la transmedialidad una herramienta para expandir la mitología del museo en tanto marca —en algunos casos, reconocible mundialmente— y diferenciar así su comunicación respecto a otras instituciones. También identificó un interesante parecido entre los relatos patrimoniales y las historias que suelen transmedializarse: esto es, su capacidad negativa, designando así que cualquier cuestión sin resolver constituiría un argumento potencial para el museo: “At its very core, it is all about gappage, and many institutions now seek to foreground ambiguity in the way they talk about processes of interpretation and history «making»<sup>41</sup>” (Kidd, 2018, p. 274). La autora identificó aquí una gran oportunidad para dar salida a demandas fundamentales de la nueva museología y la museología crítica, que como venimos apuntando llevan décadas reclamando a los museos la visibilización de sus procesos de interpretación como la inclusión de relatos sobre personajes menores de la historia. A estos efectos, la capacidad de la transmedialidad para dar forma a un relato polifónico que canalice, por un lado, el propósito social del museo y, por otro, la voluntad de reescribir sus narrativas es uno de los argumentos más fuertes formulados a favor de su incorporación a estas instituciones. También, en una línea cómplice con Kidd, Nicole Basaraba defendió el valor de las narrativas transmediales caracterizándolas como “an opportunity to mitigate the issue of a mere remediation of artefacts from their original form into digital form and allow for increased participatory and collective heritage formation<sup>42</sup>” (2022, p. 25).

---

41 Traducción propia en español: “En esencia, se trata de cubrir los huecos, y muchas instituciones ahora buscan poner en primer plano la ambigüedad en la forma en que hablan sobre los procesos de interpretación y «hacer» la historia” (Kidd, 2018, p. 274). Cita original en el texto.

42 Traducción propia en español: “Una oportunidad para mitigar el problema de una mera remediación de artefactos de su forma original a su forma digital y permitir una mayor formación participativa y colectiva del patrimonio” (Basaraba, 2022, p. 25). Cita original en el texto.

Uno de los aspectos más estimulantes de la postura de Jenny Kidd fue su renuncia a encajar la práctica museística en el molde de la teoría transmedial: en ese sentido, la autora se preguntó hasta qué punto la labor de *patching* (tomando el concepto de Ilhan, Kozinets y Otnes, 2013; citado en Kidd, 2018) entre piezas mediáticas que un visitante realiza en su recorrido por un museo descubre un universo diseñado desde la coordinación o la planificación. El reto que presenta la idea de coordinación también fue señalado por Barinaga, Moreno y Navarro (2017) aunque a una escala menor, la de la interconexión entre sus medios digitales:

“No existe un ecosistema digital (una gran base de datos narrativa e hipermmedia) en el museo, sino una serie de islas digitales (sistemas hipermmedia, guías y audioguías multimedia, y aplicaciones móviles en el museo in situ; museo virtual y museo en movilidad) sin conexión entre sí. Ese es el primer gran reto del museo, crear un ecosistema digital que integre todos los sistemas multimedia y los comparta” (2017, p. 16).

Efectivamente, este tipo de cuestiones nos invitan a tomar con cautela cualquier intento de aplicar una definición radical de transmedialidad sobre el museo. Pese a lo seductor del planteamiento, nos preguntarnos si el sentido de esta operación disminuye a medida que aumenta el tamaño de la institución (y con ella, el número de agentes, departamentos y relatos involucrados en la misma). No obstante, no deja de ser interesante que el concepto de mundo permitiera a distintos investigadores caracterizar los conjuntos de historias que albergan los museos (Morris, 2012; Tosca, 2016; Kidd, 2018) con independencia de la existencia de una planificación *top-down*. Rachel Morris, que durante años se dedicó al diseño de exposiciones, lo expuso de este modo sin siquiera aludir a la transmedialidad:

“The first thing to be said is that museums and novels share a lot in common. Each affords us the pleasures that come from entering complete and self-contained worlds, and what’s more, worlds that have been reduced to a miniature scale, at least in comparison with the universe that they reflect. Even the biggest museum in the world is smaller than the universe it describes –or, to put it another way, all museums are games of boxes inside boxes<sup>43</sup>” (Morris, 2012, p. 6).

Por su parte, dos estudios de caso permitieron a Kidd (2018) reflexionar sobre los procesos de formación del mundo narrativo de una institución, convirtiendo a un museo como el St. Fagans National Museum of History en un contenedor de historias sobre la vida rural galesa, el trabajo industrial y la memoria en la ciudad de Cardiff:

“St. Fagans is, I would contend, a «storyworld», but one that has been designed and scripted through periods of significant re-appraisal over time. The heritage being presented here is not one in stasis, it is evolving all of the time, including at the current moment through a multi-million-pound redevelopment project. It is a storyworld produced through both coordination and serendipity<sup>44</sup>” (Kidd, 2018, p. 275).

En cierto sentido podemos convenir en que, a diferencia de un videojuego o una película, las historias, motivos y acontecimientos que un museo interpela en su discurso pueden tener décadas o siglos de anti-

---

43 Traducción propia en español: “Lo primero que hay que decir es que los museos y las novelas tienen mucho en común. Cada uno nos brinda los placeres que provienen de entrar en mundos completos y autónomos, y además, mundos que han sido reducidos a una escala en miniatura, al menos en comparación con el universo que reflejan. Incluso el museo más grande del mundo es más pequeño que el universo que describe o, dicho de otro modo, todos los museos son juegos de cajas dentro de cajas” (Morris, 2012, p. 6). Cita original en el texto.

44 Traducción propia en español: “St. Fagans es, diría yo, un «mundo de historias», pero uno que ha sido diseñado y escrito a través de períodos de reevaluación a lo largo del tiempo. El patrimonio que se presenta aquí no está estático sino evolucionando todo el tiempo, incluso en el momento actual a través de un proyecto de remodelación multimillonario. Es un mundo narrativo producido a través de la coordinación y la casualidad” (Kidd, 2018, p. 275). Cita original en el texto.

güedad. Como lúcidamente advirtió Kidd, esta cuestión complica significativamente la distinción de los límites de un determinado mundo narrativo —aunque la ficción disponga de sus propios mundos difusos, como pueda ser el caso de *Batman* o *Doctor Who*—. Kidd señaló la ventaja que a este respecto poseían los *storyworlds* ficcionales, normalmente dotados de límites legales: disponer de *copyright* y derechos de propiedad intelectual permitiría realizar atribuciones más claras de autoría y facilitar, en consecuencia, el trazado de los límites de dicho mundo. Estas particularidades llevaron a Kidd a establecer como rasgo diferencial del *storyworld* museístico su generación a partir de la coordinación y la serendipia, entendiendo esta última como el efecto del tiempo y el azar en la integración de relatos que conforman el conjunto de una institución cultural. Funcionando casi como un oxímoron, coordinación y serendipia vendrían a designar los polos entre los que se desarrollaría la producción discursiva del museo. Del mismo modo que Freeman (2016) y Ryan (2017) señalaron la complejidad de encontrar mundos transmediales concebidos así desde el inicio en la industria del entretenimiento, encontramos razonable adoptar una postura similar en el ámbito museístico, comprendiendo la transmedialidad en el museo desde enfoque próximos al diseño *bottom-up* y el *world-building* (Wolf, 2012; Freeman, 2016). Esto nos permitirá integrar todas las aportaciones azarosas o descoordinadas que han ido sumándose al discurso del museo a lo largo del tiempo.

No obstante, uno de los elementos que echamos en falta en las reflexiones de Kidd es el razonamiento sobre su elección del concepto de mundo narrativo o *storyworld* frente a otras nociones hermanas como la de mundos transmediales (Klastrup y Tosca, 2004, 2014) o los mundos imaginarios transmediales de Mark J. P. Wolf (2012). Por una parte, es cierto que la noción de *storyworld* —planteada desde la narratología cognitivista de David Herman (1997) y explorada en profundidad por Ryan y Thon (2014)— es un término que podemos considerar de amplio espectro pues también incluye su propia comprensión de los mun-

dos transmediales: “We would like to suggest that these relations cover, at least theoretically, a scale ranging from «medium free» to «medium specific» with various degrees of transmedial validity in the middle<sup>45</sup>” (Ryan y Thon, 2014, p. 3). Por otro lado, también es cierto que, materializada o no en múltiples medios, la narrativa sigue siendo el eje central de las observaciones de ambos investigadores: “Here, again, the concept of storyworld plays a prominent role, for it captures the kind of mental representation that a text must evoke in order to qualify as narrative<sup>46</sup>” (2014, p. 3). En ese sentido, dada la complejidad que presenta el objeto de estudio de nuestra investigación encontramos más sugerente las propuestas de Klastrup y Tosca (2004, 2014) o J. P. Wolf (2012) por su deliberado distanciamiento de la dimensión narrativa. Como señaló Rosendo (2016) a este respecto, ambos conceptos han sido formulados en el ámbito de los *game studies*, de modo que no es extraño que muestren una mayor abstracción y caractericen el mundo “como una imagen mental, o incluso más cerca de la teoría de los mundos posibles, como un mundo imaginario con mayor peso ontológico” (p. 61). Las reflexiones de Mark J. P. Wolf sobre los mundos imaginarios no solo reconocen formas alternativas a la narrativa: “Finally, imaginary worlds may depend relatively little on narrative, and even when they do, they often rely on other kinds of structures for their form and organization<sup>47</sup>” (2012, p. 21). También ofrecen un amplio abanico de herramientas que resulta particularmente tentador para nuestro análisis. Una de ellas es la noción de *world-building*, que nos ayuda a caracterizar la dimensión descriptiva y expositiva presente en el discurso del museo:

---

45 Traducción propia en español: “Nos gustaría sugerir que estas relaciones cubren, al menos teóricamente, una escala que va desde «libre de medios» hasta «específico de un medio» con varios grados de validez transmedial en el medio” (Ryan y Thon, 2014, p. 3). Cita original en el texto.

46 Traducción propia en español: “Aquí, nuevamente, el concepto de *storyworld* juega un papel destacado, ya que captura el tipo de representación mental que un texto debe evocar para considerarse narrativo” (Ryan y Thon, 2014, p. 3). Cita original en el texto.

47 Traducción propia en español: “Finalmente, los mundos imaginarios pueden depender relativamente poco de la narrativa, e incluso cuando lo hacen, a menudo dependen de otros tipos de estructuras para su forma y organización” (Wolf, 2012, p. 21). Cita original en el texto.

“World-building, however, often results in data, exposition, and digressions that provide information about a world, slowing down narrative or even bringing it to a halt temporarily, yet much of the excess detail and descriptive richness can be an important part of the audience’s experience” (2012, p. 68).

Wolf también definió un conjunto de infraestructuras o herramientas organizativas de dichos mundos imaginarios: además de la narrativa, instrumentos como los mapas, las líneas temporales, las genealogías o las caracterizaciones del espacio y sus leyes (junto a conceptos más abstractos como la cultura o el lenguaje) darían forma a estas complejas entidades. En paralelo, la idea de que un mundo imaginario se materializa a través de formas de mediación tales como la descripción (que emplea palabras para explicar conceptos), la visualización (relacionada con el uso de imágenes y objetos para generar una experiencia más exploratoria y especulativa), la auralización (generación de experiencia inmersiva a través del sonido), la interactivación (implementación en medios interactivos) o la desinteractivación (adaptación desde un medio interactivo a otro no interactivo) nos aporta un excelente conjunto de instrumentos capaces de abordar las distintas facetas comunicativas de un museo. En ese sentido, advertimos que categorías como las de *mythos*, *topos* y *ethos* pertenecientes los mundos transmediales de Klastrop y Tosca (2004, 2014) no presentan, a priori, tanto potencial para adaptarse a la particularidad de nuestro objeto de análisis.

Por su parte, el carácter multidimensional o multimediático del discurso de las instituciones culturales ha sido otra de las bisagras que ha permitido establecer conexiones entre el museo y la noción de transmedialidad. Tanto Isidro Moreno Sánchez (2015), Tosca (2016) como Mateos Rusillo y Gifreu-Castells (2018) vieron una suerte de aplicabilidad natural del concepto de transmedialidad a este ámbito basándose en la multiplicidad de medios habitualmente empleados por el museo. Al igual que Tosca (2016) señaló que la orientación de los medios digita-

les a la multimedialidad e interactividad habría fomentado la creación de experiencias transmediales alrededor de los objetos museísticos, el investigador Moreno-Sánchez (2015) formuló desde este lugar su definición de museo transmedia:

“Un museo transmedia es el que utiliza todo tipo de medios para comunicarse con sus públicos aprovechando las características narrativas específicas de cada uno de ellos. Contenidos y discurso de todos los medios utilizados deben completarse y complementarse, formando así un conjunto que se comprende y disfruta cuando se participa de la totalidad. Transmedia requiere una estrategia narrativa completa y no una mera estrategia comercial que suma medios sin tener en cuenta las interacciones entre los mismos. El museo transmedia utiliza la sede física, la sede virtual, la sede virtual en movilidad y otros recursos digitales y analógicos, como las publicaciones en papel, para aumentar el conocimiento y hacerlo accesible a todas las personas” (Moreno Sánchez, 2015, p. 89).

En sintonía con las primeras reflexiones de Jenkins (2003, 2006) el investigador hizo hincapié en la necesidad de identificar una contribución complementaria por parte de cada medio, así como en la alineación de dicho medio con su especificidad. Esta idea constituyó más adelante el criterio que permitió al autor distinguir entre la implementación de formas más o menos satisfactorias de transmedialidad, concluyendo lo siguiente: “Los museos no comprenden la importancia de una transmedialidad completa. Por otra parte, el museo virtual no se piensa de una manera autónoma como exige lo transmedia, sino que se intenta que mimetice al real” (2015, p. 92).

Moreno Sánchez atribuyó esta debilidad a la ausencia de una metodología de trabajo capaz de imponer coherencia y coordinación en todas las manifestaciones comunicativas del museo. Asimismo, la posición del investigador nos hace interrogarnos por el acusado protagonismo que el autor concede a las contribuciones de cada medio frente a la

omisión, en sus observaciones, de la dimensión participativa del usuario. Si bien la participación es un término de considerable importancia en sus reflexiones, no fue incluido en el vocabulario empleado por el autor en su caracterización del museo transmedia.

Por otro lado, uno de los trabajos más influyentes en el estudio de la relación entre museos y transmedialidad fue el artículo firmado por Mateos Rusillo y Gifreu-Castells (2018) a propósito de la exposición sobre El Bosco que el Museo Nacional del Prado puso en marcha en 2016. Los investigadores se mostraron de acuerdo con la caracterización de Moreno Sánchez (2015) sobre el museo transmedia, aunque apostaron por emplear el concepto solo en aquellos casos donde la institución implementaba narrativas complejas en sus exposiciones, defendiendo el hecho de que un museo podría considerarse transmedial incluso si los diseñadores de su comunicación no tenían conciencia de ello (Mateos-Rusillo y Gifreu-Castells, 2018, p. 302). Los autores incorporaron importantes matices a sus observaciones reconociendo, de modo similar a Kidd (2018), los límites y rudimentariedad de este empleo de la transmedialidad:

“When a museum launches a temporary exhibition, it is usually accompanied by the edition of a catalogue: these are two complementary ways of explaining the same story. While in the exhibition the visitor moves through the different rooms in which the exhibition is housed, in the catalogue they move through the pages. Although applied in a very basic and limited way, transmedia storytelling has been a part of museums for years<sup>48</sup>” (2018, p. 306).

---

48 Traducción propia en español: “Cuando un museo lanza una exposición temporal, suele ir acompañada de la edición de un catálogo: son, estas, dos formas complementarias de explicar una misma historia. Mientras que en la exposición el visitante se desplaza por las distintas salas en las que se alberga la exposición, en el catálogo se desplaza por las páginas. Aunque aplicada de forma muy básica y limitada, la narración transmedia forma parte de los museos desde hace años” (Mateos-Rusillo y Gifreu-Castells, 2018, p. 306). Cita original en el texto.

La principal flaqueza que los autores encontraron en esta perspectiva descansa en el hecho de que, de algún modo, no hace más que reafirmar el *statu quo* ya existente en la praxis del museo. Por otro lado, este enfoque también perpetuaría la omisión de la participación que desde este trabajo también estamos apuntando. En ese sentido, Mateos Rusillo y Gifreu-Castells recomendaron a los museos ir más allá de un empleo inconsciente de la transmedialidad e inspirarse en usos más intencionales de la misma: las prácticas de *fandom* podían servir, a estos efectos, como fuente de inspiración a los museos para ayudarles a dinamizar su comunidad de seguidores. Pese a lo interesante de dicha propuesta, encontramos insuficiente su falta de concreción y la ausencia de una reflexión más profunda sobre las prácticas específicas en las que esta recomendación se traduciría —o sobre los retos que su implementación podrían entrañar—. Aun de manera provisional, identificamos en este ámbito un importante territorio de indagación en el que será necesario detenerse.

### 3.2.6.2. *La transmedialidad en el diseño de exposiciones*

Además de abordar la institución como un sistema o mundo transmedial a gran escala, otros acercamientos han examinado el uso de la transmedialidad como herramienta al servicio del diseño de exposiciones. Este enfoque nos acerca al entorno de la museografía, entendida como el conjunto de medios y técnicas expositivas que se implementan en una exposición (Desvallées y Mairesse, 2011). En ese sentido, la conexión de la museografía con la transmedialidad ha sido explorada por distintos autores como Strohmaier (2012), De Veth (2014), Tosca (2016), Selvadurai y Rosenstand (2017) o Rodríguez Calatayud et al. (2019).

En un taller celebrado en 2017 en la School of the Art Institute of Chicago (SAIC) se señaló —en complicidad con las observaciones de Kidd (2014)— el parecido razonable que existía entre el perfil de un

diseñador de exposiciones y un productor transmedial. A favor de esta idea se argumentó que ambos poseían un considerable dominio del arte de construir mundos, siendo capaces de establecer diálogos con las más diversas comunidades y presentar materiales adaptados a la especificidad de cada medio. También se señaló la habilidad de ambos perfiles para proveer a sus comunidades de distintos puntos de entrada al mundo diseñado, siendo la participación de los visitantes o usuarios uno de los objetivos que perseguía esta labor de diseño. Este enfoque renunciaba, así, a una mirada macro sobre la transmedialidad como la que nos proporciona la noción de mundo o *storyworld* para aplicarla sobre uno de los grandes sistemas de comunicación de un museo: sus exposiciones. En *Transmedia narratives for cultural heritage* (2022) su autora, Nicole Basaraba, advertía una creciente tendencia en el sector conocido como GLAM (acrónimo de Galleries, Libraries, Archives and Museums) a la experimentación con medios digitales y sus posibilidades narrativas. Esta experimentación plantearía dos retos: por un lado, el de subsanar la distancia establecida entre la erudición de los conservadores, comisarios y equipos de diseño y su falta de conocimiento en el desarrollo de relatos vía medios digitales; por otro lado, el reto de narrar los propios recursos patrimoniales: a menudo complejos, controvertidos y carentes de ciertas informaciones (Basaraba, 2022, p. 8). Un fenómeno que, como hemos visto, para autoras como Kidd constituye una oportunidad apenas aprovechada por las instituciones culturales.

Strohmaier (2012) identificó en una exposición de la Haus der Geschichte en Bonn (Alemania) uno de los primeros usos conscientes de la transmedialidad en el museo, consistente en el desarrollo de un videojuego para ordenador que narraba una historia paralela a la de la exposición, y que por tanto ofrecía un material que enriquecía y sumaba valor al conjunto. La dimensión aquí celebrada fue la capacidad del museo para generar una extensión narrativa que no fuera una réplica de la exposición, sino que expandiese los límites del propio concepto de la muestra. No opinó lo mismo Kevin de Veth (2014) cuando la exami-

nó un par de años más tarde, reduciendo su entusiasmo al advertir que, en dicha exposición, la distribución de la jerarquía de medios mantenía la exposición como piedra angular —actuando como *mothership*— dentro del conjunto. Por contra, el investigador consideró que la muestra *Miracles & Charms* (Wellcome Collection, Londres) sí implementaba un enfoque transmedial de manera más acusada. El autor encontró indicios de esto en la función que el diseño de distribución de medios asignaba a cada uno de ellos: “What makes this exhibition particularly interesting with regard to transmedia storytelling is that much like in Jenkins’ definition of the concept, the different narratives can be enjoyed independently from each other” (p. 181). En concreto, el modo en que la aplicación de la exposición fue concebida supuso para De Veth la gran diferencia:

“The use of apps or games in museums is not a new practice. What distinguishes *Miracles & Charms* from other exhibitions is that the app tells a separate story around the exhibition that can be enjoyed and appreciated without visiting the physical exhibition. People exploring both get a better understanding of the full narrative, but each element also stands alone as a discrete experience<sup>49</sup>” (p. 181).

La aplicación en cuestión proponía una caza del tesoro de un conjunto de amuletos situados en distintas partes de Londres, invitando a la exploración de la ciudad más allá del museo. En este sentido, De Veth consideró innovadora la propuesta porque advirtió en ella la voluntad de desjerarquizar y renunciar a la exposición física como *mothership* del proyecto. La posibilidad de diseñar un plan de distribución de medios donde se ignorase la visita física como punto de llegada y se contem-

---

49 Traducción propia en español: “El uso de aplicaciones o juegos en los museos no es una práctica nueva. Lo que distingue a *Miracles & Charms* de otras exhibiciones es que la aplicación cuenta una historia separada sobre la exposición que se puede disfrutar y apreciar sin visitarla. Las personas que exploran ambas dimensiones obtienen una mejor comprensión de la narrativa, pero cada elemento destaca por sí solo como una experiencia discreta” (De Veth, 2014, p. 181). Cita original en el texto.

plase el derecho de cada medio a narrar su propia historia invitó a De Veth a pensar la transmedialidad como una potente solución al eterno problema de las instituciones de arte: la atracción de nuevos públicos. A este respecto el investigador consideró que, si las exposiciones eran diseñadas desde esta perspectiva, la labor educativa del museo podría ejercerse desde muchas más instancias que las empleadas en la actualidad: así, las plataformas digitales pasarían de ser meros instrumentos de atracción al museo para constituirse en espacios donde se realiza la misión interpretativa y divulgativa de la institución.

Desde una mirada que podríamos considerar en las antípodas de este planteamiento, los investigadores Vashanth Selvadurai y Claus Andreas Foss (2017) reflexionaron sobre el modo en que la transmedialidad podría contribuir a unificar y enriquecer la experiencia pre-visita, la visita y la post-visita al museo. La diferencia del enfoque resultaba evidente: los autores concibieron la transmedialidad como una estrategia para enlazar y amplificar las distintas fases de la experiencia física del museo. La toma de fotografías y su circulación a través de Instagram sería el puente para alimentar, transmedialmente, la preparación de la visita y alargarla una vez hubiera terminado. En ese sentido, la de estos autores no ha sido la única aplicación laxa de la noción de transmedialidad que hemos identificado: si bien el estudio de Selvadurai y Foss evidenció una comprensión de los medios digitales como instrumentos supeditados a la captación de visitas, trabajos como el de Rodríguez Calatayud et al. (2019) anunciaron la entrada del museo en el “nuevo paradigma” (p. 13) de la exposición transmedial, identificada como aquella que presenta aportaciones relevantes en cada uno de sus medios. De la lectura del texto, sin embargo, no se distingue con claridad si los autores se referían a la práctica convencional del museo o una propuesta de diseño expositivo más específica. La idea que se deduce del mismo parece comprender la transmedialidad como una consecuencia inevitable de la inmersión del museo en el siglo XXI: “Casos como el anteriormente citado evidencian la deriva hacia el concepto

transmedia presente en museos e instituciones como respuesta a la digitalización propia de las sociedades actuales” (p. 397). El manejo de la noción de deriva aquí es cuanto menos sorprendente.

Por su parte, Susana Pajares Tosca (2016) aplicó el marco conceptual desarrollado junto a Lisbeth Klastrup sobre los *transmedial worlds* (2004) al ámbito de los museos de historia y etnografía. En este escenario la investigadora no dudó en afirmar la existencia de los mundos transmediales, que toman forma y se expanden a partir de un objeto patrimonial. En sintonía con las ideas de Bal (1994, 1998) acerca del objeto como signo, Tosca caracterizó el artefacto histórico como una puerta de entrada a su propio mundo, esto es, el mundo de su contexto: un conjunto de características que —normalmente a través del *storytelling*— dotarían de contexto y, por tanto, de sentido a dicho artefacto. En el entorno de una exposición, este mundo transmedial sería capaz de constituir una experiencia estética dotada de su propia especificidad. La investigadora atribuyó una importante cualidad estética y performativa al mundo transmedial, en sintonía con la visión de Pratten sobre la dimensión emocional del TS (2011, 2015) o la lectura de Wyman et al. (2011) sobre la visceralidad de las experiencias inmersivas digitales y su paralelismo con las instalaciones de arte: “The discipline of integrated media and interactive experiences has followed a path parallel to work in installation art. Where artists find success experimenting with the creation of immersive microcosms, the developers of integrated media environments have taken note<sup>50</sup>” (2011, p. 463).

Tosca destacó la dimensión narrativa de la *transmedial museum experience*, definida como “the aesthetic encounter of a user with the complex object that is the conjunction of historical artefact, informative label and fictional stories on different media platforms<sup>51</sup>” (2016, p.

---

50 Traducción propia en español: “La disciplina de los medios y las experiencias interactivas ha seguido un camino paralelo al trabajo de la instalación artística. Allí donde los artistas encuentran experimentan con la creación de microcosmos inmersivos, los desarrolladores de medios digitales han tomado nota” (Wyman et al., 2011, p. 463). Cita original en el texto.

51 Traducción propia en español: “El encuentro estético de un usuario con el objeto complejo que es la

56). La autora examinó tres exposiciones del Moesgaard Museum de Aarhus (Dinamarca) que concedían un significativo protagonismo a las recreaciones narrativas ficcionales. Curiosamente, y pese a centrarse en el sistema de medios de la exposición, la investigadora rehusó considerar la muestra como la *mothership* del mundo transmedial. En su lugar, optó por entender la muestras expositivas como una extensión de dicho mundo transmedial: “In terms of transmedial theory, the three examples make an effective extension of the worlds they are recreating<sup>52</sup>” (2016, p. 61). Su análisis abordó exclusivamente el despliegue de medios planteado en la exposición física, pero su omisión de los medios digitales no los excluía de la ecuación: “In this paper, the focus is exclusively on transmedial experiences, that may or not be interactive, digital or analogue<sup>53</sup>” (2016, p. 57). Pese a ello, Tosca dejó sin formular de manera precisa si cualquier diseño expositivo podía constituir una experiencia transmedial en los términos formulados o si, por contra, la exposición debía adoptar ciertas características.



Figura 10. Imagen de «Heroes of the colosseum»: una de las exposiciones del Moesgaard Museum (Aarhus, Dinamarca) referidas en el artículo de Tosca (2016). Fuente: Moesgaard Museum.

conjunción de artefacto histórico, etiqueta informativa e historias de ficción en diferentes plataformas de medios” (Tosca, 2016, p. 56). Cita original en el texto.

52 Traducción propia en español: “En términos de teoría transmedial, los tres ejemplos hacen una extensión efectiva de los mundos que están recreando” (Tosca, 2016, p. 61). Cita original en el texto.

53 Traducción propia en español: “En este artículo, el foco está exclusivamente en las experiencias transmediales, que pueden ser o no interactivas, digitales o analógicas” (Tosca, 2016, p. 61).

Cita original en el texto.

Examinando los rasgos que comparten sus estudios de caso nos inclinamos por la idea de que dicha experiencia acontece en aquellas exposiciones que, concebidas con vocación inmersiva, conceden gran importancia a la ficción a través de recreaciones y adaptaciones históricas: dos estrategias que permiten sentir al visitante que habita los mundos del pasado. En ese sentido, el valor añadido que Tosca advirtió en la experiencia transmedial residía, por tanto, en la visceralidad de una experiencia sentida como perteneciente al mundo real y, por tanto, con potencial para despertar una respuesta emocional del visitante.

Las reflexiones de Tosca nos hacen preguntarnos por el encaje de estas ideas en el mundo de los museos de arte. La dimensión que más dudas nos despierta es la disposición del museo a sumergir a sus visitantes en dichas historias del pasado, lo cual condiciona su disposición a diseñar una experiencia transmedial al modo en que ella la formula. Mientras la autora recordó que el Moesgaard Museum poseía “the explicit intención of immersing the public in the Life of the Bronze, Iron and Viking Ages<sup>54</sup>” (2016, p. 57), es importante recordar que los museos de arte de medio y gran tamaño no suelen asumir propósitos tan contundentes como el de sumergir en la historia a sus visitantes —aunque pueda darse el caso a propósito de algunos proyectos— ni suelen priorizar significativamente la dimensión histórica de sus obras. Además de preservar el patrimonio que albergan, un museo de arte suele, de forma más abstracta, compartir la investigación sobre dichas obras o incentivar el debate alrededor de ciertas cuestiones sociales. Aunque suponga una digresión, una de las observaciones de Mieke Bal sobre las diferencias entre artefacto y obra de arte puede servir de complemento a esto:

“Instead, artworks are viewed as standing for an aesthetic, and as such, they are considered metaphors, transferring their specific aesthetic to the one current sufficient to make the work «readable», but readable as

---

54 Traducción propia en español: “La intención explícita de sumergir al público en la Vida de las Edades del Bronce, del Hierro y de los Vikingos” (Tosca 2016, p. 57). Cita original en el texto.

art, regardless of what it could tell us, also, about the culture it comes from. The ethnic artifact, in contrast, is first and foremost considered to be a representative of the larger context of the culture it comes from. Thus the artifact is only readable as culture, no matter what aesthetic qualities it may also have” (1997, p. 206).

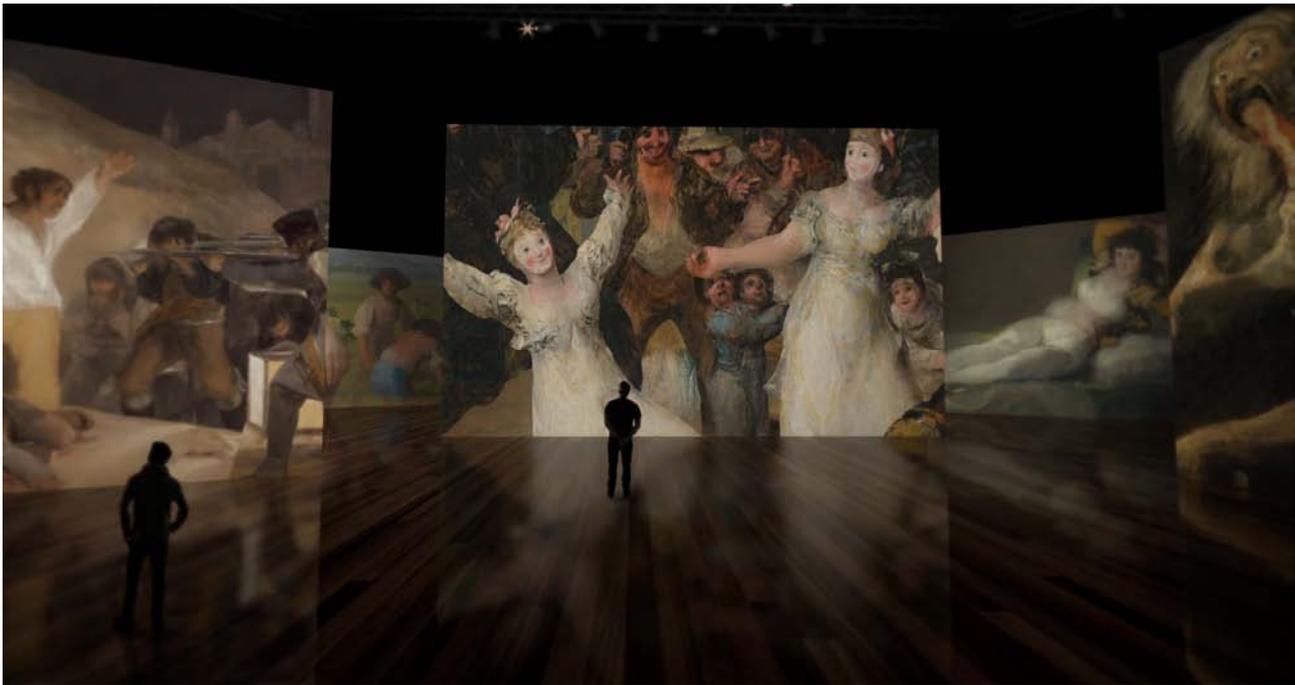
Bal advirtió aquí una cuestión paradójica: por un lado, que la dimensión cultural de una obra de arte tiende a permanecer en segundo plano para privilegiar su faceta estética; por otro lado, que la lectura del artefacto como indicio del pasado anula la atribución de cualquier valor estético que este pudiera poseer. Esta reflexión nos conecta con el influyente peso que la historia del arte ha tenido a la hora de explicar y difundir los bienes de un museo de arte: peso del que —casi treinta años después de la afirmación de Bal— el propio museo también intenta librarse en la actualidad. En ese sentido, los esfuerzos por ordenar las colecciones al margen de un orden cronológico (recordemos la reciente reordenación temática de la colección permanente del Museo Nacional Reina Sofía) o desde perspectivas que conecten la obra con problemáticas del presente atraviesan la práctica del museo desde hace años. Pese a ello, coincidimos con la investigadora neerlandesa en que no son concepciones equiparables: las obras de arte no suelen percibirse de forma tan obvia como puertas de entrada al pasado, o al menos no de una forma tan predominante como en el caso de los artefactos históricos. Por esa razón, pensamos que el modelo de exposición transmedial que Tosca propone se acerca más, en el mundo del arte, a propuestas como la que planteó la exposición itinerante *In Goya*: una experiencia inmersiva a través de pantallas de gran tamaño pensadas para introducir al visitante en la obra del pintor Francisco de Goya (Figura 11). La fortaleza de este tipo de exposiciones descansaba en la intensidad de su experiencia estética, no en que sumergieran al visitante en la época de Goya o en los acontecimientos vividos por los personajes de sus cuadros mediante recreaciones ficcionales. De aquí inferimos que la dimensión fic-

cional, a la que Tosca concede tanta importancia en su reflexión sobre un museo etnográfico, no tiene tanto peso en el caso de un museo de arte (donde la dimensión estética continúa siendo protagonista).

Por su parte, en su análisis de la exposición del Museo Nacional del Prado sobre la figura de El Bosco, Mateos Rusillo y Gifreu-Castells (2018) identificaron una propuesta transmedial concebida en torno a la muestra física —que, como podía esperarse, funcionaba como *mother-ship* del proyecto—. Así, un sistema de medios impresos (incluyendo un catálogo, un cómic y una pieza literaria), audiovisuales (añadiendo una instalación de vídeo y un documental) y digitales (incorporando también un *microsite* interactivo) se articularon para conmemorar el quinto centenario del fallecimiento de Jheronimus Bosch (Figura 12).

**Figura 11.** Imagen de «InGoya»: exposición inmersiva e itinerante por distintas ciudades de España. Su propuesta envolvente se basa en el uso de pantallas de gran tamaño, haciendo particular énfasis en la dimensión estética y emocional de la experiencia.

Fuente: InGoya.



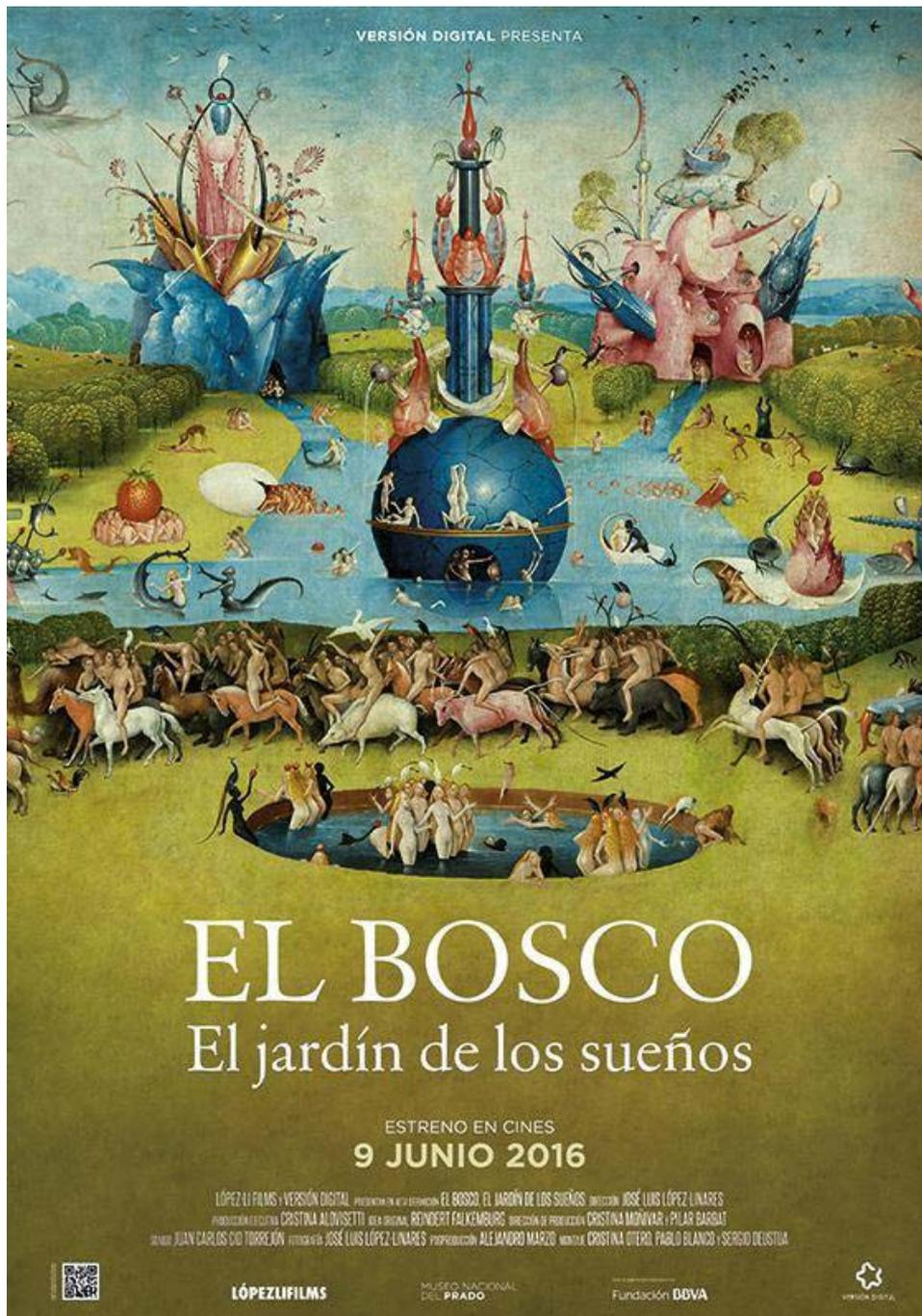


Figura 12. Cartel promocional de la película documental «El Bosco. El jardín de los sueños», concebida en torno a la exposición de El Bosco llevada a cabo por el Museo Nacional del Prado en 2016. Fuente: Museo Nacional del Prado.

Dada la heterogeneidad de medios, cada plataforma fue clasificada por los autores como principal o secundaria en función de su protagonismo y su grado de contribución al todo. Aunque no lo desarrollaron de forma clara, los investigadores consideraron esta propuesta como transmedial de forma *natural* basándose en la diversidad de medios movilizados por el museo y la integración que presentaban entre ellos: “The project used different media that promote different experiences and combined offline and online platforms seamlessly<sup>55</sup>” (2018, p. 307). La complejidad narrativa (y también la hasta entonces atrevida apuesta de un museo por un cómic o un micrositio interactivo) funcionó para los autores como prueba a favor de la existencia de una suerte de transmedialidad natural en las instituciones culturales. Pese a ello, los autores advirtieron acertadamente las limitaciones de este enfoque esencialista, que ignoraba casi por completo la figura del visitante y sus posibilidades participativas dentro del marco de una exposición.

Como muestra de lo anterior, la tesis doctoral de Margarita S. León (2015) exploró de forma práctica la posibilidad de emplear las narrativas transmediales como estrategia para activar mecanismos participativos en un museo comunitario situado en Pasaia, San Sebastián. Su objetivo fue evaluar hasta qué punto podía construirse un “retrato transmedia de Pasaia” (2015, p. 333) capaz de cohesionar la relación de la comunidad entre sí y con sus bienes patrimoniales. La propuesta, que invitaba a los vecinos del municipio a construir un retrato colectivo del pueblo a partir de su contribución en redes sociales, empleó los medios digitales para dar salida a una de los propósitos clásicos de la nueva museología: la participación de las comunidades en la gestión de su propio patrimonio. Este ideal viene implementándose a través de dinámicas participativas y cocreativas desde los años ochenta en ecomuseos y centros culturales de pequeño tamaño, como el que abordó en su

---

55 Traducción propia en español: “El proyecto utilizó diferentes medios para promover diferentes experiencias y combinó plataformas analógicas y digitales a la perfección” (Mateos Rusillo y Gifreu-Castells, 2018, p. 307). Cita original en el texto.

tesis León. El trabajo de la investigadora —que, según su relato, terminó activando procesos de participación más amplios en otros ámbitos culturales de Pasaia— nos invita a preguntarnos por la transformación que experimentan estas nociones conforme aumenta la escala de la institución y, con ella, también la desvinculación del territorio en el que se ubica el museo. A este respecto la museóloga Nina Simon (2010) estableció ciertas diferencias sobre las formas participativas que podíamos esperar en función del tipo de museo en el que nos situemos:

“There are also significant differences between participatory opportunities in large and small museums. Small museums are more likely to be community-oriented and to be comfortable incorporating visitor-generated content without feeling that it disrupts the overall design of the institution. However, small museums are also less likely to have staff support to maintain and sustain participatory projects over time. While large museums are often beleaguered by endless committee meetings that can hinder the potential for creative new projects, when all the dotted lines are signed, the projects tend to affect more visitors than those of small museums, and may be better funded over time. Frankly, I think small museums win out on this one —ultimately, they are less focused on authoritative image than large museums and more likely to enthusiastically embrace community involvement” (párr. 10).

En términos de participación y generación de comunidad, Simon no dudó en proclamar ganador al museo de pequeño tamaño. La facilidad de gestión que presentaba en comparación con sus hermanos mayores, así como su orgánica conexión con el territorio y su comunidad, eran factores que allanaban significativamente el camino a la implementación de dinámicas participativas. Paradójicamente, Simon no quería decir con ello que un gran museo no fuese participativo: la autora recordaba a este respecto cómo, en muchas ocasiones, los museos de arte planteaban propuestas altamente participativas cuando venían de

la mano del artista: “Ironically, art museums often present the most radical participatory experiences for visitors –but only when led by an artist, not by internal staff members<sup>56</sup>” (párr. 11). Estas cuestiones nos obligan a interrogarnos por las formas participativas que podemos esperar de grandes museos de arte como los que componen nuestros casos de estudio. Así, esperamos en las próximas páginas formular ciertas preguntas para que, aun si la reflexión nos revela incapaces de resolverlas, hayamos establecido adecuadamente las coordenadas del debate.

### *3.2.7. Una manera transmedial de comprender el museo*

Como ya advirtieron otros investigadores, la teoría de la transmedialidad abre un espacio de reflexión que nos permite asomarnos a las prácticas de un museo desde un lugar tan inesperado como sugerente. En nuestro modesto recorrido por la transmedialidad, lejos de afrontarlo con vocación enciclopédica, hemos destacado determinadas contribuciones donde hemos visto un considerable potencial para describir y evaluar el uso de medios de nuestra muestra de museos. Por supuesto, somos conscientes del cambio de rasante que esto supone: también del riesgo de tomar prestados conceptos pensados para un ámbito tan particular como la industria del entretenimiento mainstream sin atender a la especificidad de nuestro lugar de llegada. No obstante, en esto identificamos una doble oportunidad: por un lado, la de pensar y revisar las características de las que no puede prescindir un museo para ser lo que es. Y lo decimos sin vocación esencialista: más bien como un recordatorio de la importancia de definir y reconocer los rasgos que adopta, a día de hoy, el tipo de museo en el que hemos depositado nuestro interés. Por otro lado, también es estimulante preguntarse cómo se ve modifi-

---

56 Traducción propia en español: “Irónicamente, los museos de arte a menudo presentan las experiencias participativas más radicales para los visitantes, pero solo cuando están dirigidos por un artista, no por miembros del personal interno” (Simon, 2010, párr. 11). Cita original en el texto.

cada —si es que lo hace— nuestra concepción de la transmedialidad a medida que dialoga con nuestro objeto de estudio, confiando en que nuestra reflexión pueda contribuir a enriquecer los territorios del emocionante y novedoso ámbito de la transmedialidad de no ficción.

Un museo de arte emplea múltiples formas de medios (y aquí usaremos una comprensión semiótica de medio para hablar de los textos, imágenes, sonidos, formas tridimensionales y medios interactivos que moviliza) para conferir de sentido a las obras que, además de conservar, también investiga. En ese aspecto advertimos, provisionalmente, dos escalas desde las que abordar este fenómeno en el museo. El primer nivel es el de la institución en su totalidad, cuyas colecciones suelen compartir algún rasgo en común: bien el hecho de atravesar ciertos periodos cronológicos (la línea divisoria que, por ejemplo, separa las colecciones del Museo Nacional Reina Sofía y el Museo Nacional Del Prado es el año de nacimiento de Pablo Picasso) o la afición coleccionista de determinadas personalidades (como es el caso del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, que debe su origen a la colección privada del primer barón, Hans Heinrich Thyssen). Este macronivel se ve atravesado por una gran cantidad de elementos: entre otros, las figuras de los artistas, los periodos y escuelas a las que pertenecen las obras. Todo ello se pone en relación a través de la perspectiva (y el discurso) de la historia del arte y la historia en general, permitiendo así articular exposiciones, investigar sobre las colecciones y compartir los resultados de dicha investigación a través de formas narrativas y no narrativas, así como ficcionales y no ficcionales.

También, desde la mirada del visitante, la visita al museo produce un relato: un relato dotado de su propia especificidad y que adopta en ocasiones una forma no lineal, fragmentaria y abierta —estructura que también compartirá con algunos medios digitales donde el museo implementa su discurso—. Esto es solo un breve e incompleto esbozo de lo que significa un museo a gran escala: como intuimos, el volumen de variables que entran en juego es inabarcable.

Por estas razones, un museo de arte como el que nos ocupa puede fácilmente comprenderse como un *storyworld* o, como provisionalmente proponemos, como un mundo al estilo en que J. P. Wolf (2012) lo formuló en sus mundos imaginarios transmediales. Esta idea, que por una parte nos conecta con reflexiones recientes de la transmedialidad sobre la crisis de su dimensión narrativa y el creciente protagonismo del *world-building*, nos ayuda a situar los mecanismos interpretativos del museo en un conjunto: descripciones, visualizaciones, auralizaciones, interactivaciones y desinteractivaciones —términos todos ellos procedentes de las reflexiones de Wolf— interpelarían distintas facetas de la comunicación del museo, ratificando su carácter transmedial y dotándonos de un interesante repertorio de herramientas de análisis. En paralelo, ¿podríamos equiparar las infraestructuras de Wolf a los elementos que conforman la comunicación de un museo? ¿No hay acaso también mapas, líneas temporales y genealogías dentro de los materiales interpretativos de una institución? Si bien la narrativa posee un papel central en el museo —que incluso nos invita a entenderlo como un relato de relatos— la amplitud del concepto de Wolf nos permitiría identificar aquellas formas no narrativas que un museo de arte pone en juego. Por otro lado, las ideas de Baetens (2019) en torno a la función interpretativa de un mundo no ficcional coinciden con nuestras provisionales observaciones sobre la interpretación y la construcción de sentido como horizontes de actuación en la praxis del museo. En ese sentido, las ideas de interpretación y punto de vista nos acercan a uno de los vectores de cambio que atraviesan los museos en la actualidad: esto es, el de la incorporación de perspectivas feministas, poscoloniales y ecologistas a las narraciones sobre sus colecciones —baste recordar lemas como el del Museo Nacional del Prado en 2020: *Nuevos públicos, nuevas narrativas*—. A este respecto, nos preguntamos si quizá la noción de mundo nos permitiría caracterizar los modos en que el museo transforma la interpretación de sus colecciones mediante la adición, modificación (y también supresión) de ciertos relatos en dicho mundo.

La segunda escala en la que podemos detener nuestro análisis son las exposiciones del museo, entendidas como el sistema comunicativo y divulgativo por excelencia —si no la materialización de su función primordial—. En ese sentido, nos preguntamos si la transmedialidad puede ayudarnos a conocer el modo en que las formas mediáticas empleadas en una exposición producen, efectivamente, una unidad superior que la suma de sus contribuciones por separado. Pero también puede ayudarnos a identificar aquellos casos en los que se persigue una experiencia transmedial con vocación inmersiva al modo en que Tosca (2016) la concibió, aunque creemos que su definición restringe en exceso las posibilidades de la transmedialidad limitándola a los relatos ficcionales. Al mismo tiempo, si siguiéramos con este juego de matrioskas que son los museos —o “games of boxes inside boxes”, que diría Morris (2012, p. 6)— también podríamos comprender la propia obra de arte como un mundo transmedial en sí mismo, al modo en que Tosca lo hizo y también inspirándonos en las observaciones de Bal (1992, 1994). Esto nos permitiría analizar el sistema de medios y mecanismos interpretativos puestos en marcha para dotar de sentido a una única pieza artística. ¿Debemos elegir alguno de estos tres enfoques? Seguramente no. Todo dependerá de la escala del análisis que queramos emprender.

Al mismo tiempo, coincidimos con las reflexiones de Kerrigan y Velikovsky (2016), Ramasubramanian (2016) y Hancox (2017) sobre el potencial de la transmedialidad para generar espacios de debate que involucren a visitantes o usuarios del museo. En ese sentido, una de las cuestiones que más entusiasmo nos genera es la reflexión sobre las posibilidades de participación en el museo desde la perspectiva de la transmedialidad. Identificamos aquí una provocadora confluencia de tres cuestiones: por una parte, la indagación en las últimas reflexiones de la transmedialidad sobre la relevancia de la participación significativa de los usuarios; por otra, el diálogo con el discurso (también polémico) que tiende a celebrar la actividad participativa en medios digitales; y por último, los esfuerzos que los museos vienen realizando en los últi-

mos años para implicar de otras formas a sus visitantes. A estos efectos, consideramos oportuna la realización de estudios pormenorizados de los medios empleados por el museo (si no de todos, de los más representativos) para evaluar el alcance de este ideal en la práctica.

Por su parte, los relatos de un museo de arte —sin duda, uno de sus activos más preciados— pueden emplearse no solo para crear historias paralelas o periféricas en torno a un bien patrimonial, sino también para explorar la ambigüedad y las tensiones que se producen en el proceso o *work in progress* de la labor investigadora que realiza el museo. Recordemos cuando, en 2019, el Museo Nacional Del Prado pidió ayuda en Twitter a sus seguidores para identificar el paisaje de una obra del pintor Agustín Riancho (paisaje que el departamento de conservación del Prado no conseguía situar en el mapa). Esta acción movilizó una interesante conversación en Twitter —compuesta por geólogos— donde se debatió la localización del paisaje hasta que se consiguió identificar su ubicación exacta en un pueblo de Cantabria (Figura 13).

Este tipo de gestos (que podríamos incluir dentro del *crowdsourcing* o de las prácticas de inteligencia colectiva) han constituido hasta ahora, en el mejor de los casos, iniciativas atomizadas: su grado de excepcionalidad es tal que cuando se producen suelen quedar recogidas en prensa de lo inesperadas que resultan. Si bien tiene sentido preguntarse, en primer lugar, si deseamos que este tipo de prácticas tengan más presencia en el museo, si diéramos por afirmativa la respuesta, ¿podría la transmedialidad ayudarnos a pensar cómo convertir estos gestos en una herramienta de la *toolbox* del museo?



**Figura 13.** Captura de «tweet» donde el usuario @LuisCollantesR movilizó a la comunidad de geólogos de España para ayudar al Museo Nacional del Prado. Fuente: Cuenta de usuario @LuisCollantesR en Twitter.

### 3.3. Participación en el museo

El museólogo Graham Black reflexionó en *Meeting the audience challenge in the «age of participation»* (2018) sobre los distintos resurgimientos de la noción de participación a lo largo del siglo xx. Uno de los más significativos tuvo lugar en los años setenta, en el contexto de la defensa de la participación como principio fundamental de las democracias modernas y la reivindicación de formas más directas de acción ciudadana (Karsten, 2012; Fuchs, 2013; Black, 2018). Según el autor, el énfasis en la dimensión política de la participación ganó especial relevancia en Europa cuando el Partido Laborista Británico alcanzó el poder a finales de los noventa: si bien por entonces el concepto gozaba de gran protagonismo en la agenda social del partido, su relevancia también se vio reflejada en las políticas culturales europeas de la década. En paralelo, y a medida que las esferas social y política fueron mediatizándose, la idea de que para participar en la vida pública era necesario participar en los medios de comunicación fue adquiriendo cada vez más peso en el contexto sociocultural europeo (Livingstone, 2013).

Una de las figuras más conocidas por su reflexión a este respecto es Nico Carpentier, quien actualmente ejerce como profesor en la Universidad de Uppsala (Suecia). Desde hace más de diez años su investigación se centra en la intersección entre participación, democracia y medios de comunicación. Un aspecto clave de sus observaciones es la defensa de la naturaleza política de la noción de participación, buscando huir de la “falacia democrática-populista” (2012, p. 174) por la cual cualquier forma de interacción en un determinado entorno sería sinónimo de participación. Inspirado en modelos de la teoría democrática clásica como el de Pateman (1970), el investigador propuso un espectro de intensidades de participación que diferenciaba entre formas minimalistas y maximalistas de la misma: una clasificación de gran popularidad que en el ámbito académico ha sido aplicada sobre los más diversos

entornos. Con el paso de los años, las reflexiones de Carpentier fueron recogidas y exploradas en sectores como la producción audiovisual transmedial (Rampazzo Gambarato, 2013; Karlsen, 2019), la comunicación digital de los museos de arte (Holdgaard y Klasttrup, 2014; Taylor y Gibson, 2017) y toda una tradición crítica que reclamó abordajes más complejos de la participación en medios digitales (Banks y Deuze, 2009; Van Dijck, 2006; Schäfer, 2011; Livingstone, 2013). Estas consideraciones nos permiten advertir la heterogeneidad de perspectivas desde las que se aborda la participación, constituyendo un punto de partida para la propuesta clasificatoria que desarrollaremos en las próximas páginas.

Por su parte, la tradición de diseño participativo —de considerable arraigo en los países escandinavos— también influyó en la concepción de la participación de las instituciones europeas (Rico et al., 2019). Como origen de esta metodología, pensada para involucrar a todos los agentes en una determinada actividad, suele citarse el proyecto de los investigadores Kristen Nygaard y Olav Terje Berge, quienes en los años setenta trataron de mejorar las condiciones de un conjunto de trabajadores implicándoles de forma directa en procesos de toma de decisiones (Pierroux et al., 2020). Las primeras aplicaciones del diseño participativo sobre los museos tuvieron lugar años después, mediante ejercicios coordinados de diseño expositivo entre instituciones de países nórdicos y ciudadanos de clase obrera, extendiéndose más tarde a instituciones anglosajonas y centroeuropeas (Salgado, 2009).

Desde una mirada preocupada por las consecuencias sociopolíticas de dichas prácticas, las demandas de la nueva museología (Desvallées, 1981; Rivière, 1989) en torno a la activación de las comunidades locales y el establecimiento de procesos dialógicos (Arrieta, 2006) han convertido a la participación en una herramienta de acción y transformación social en numerosos museos de todo el mundo (Schweibenz, 2011; Robinson, 2020). En sus inicios, las reivindicaciones de esta corriente se materializaron en iniciativas atomizadas de participación ciudadana en ecomuseos y pequeños museos comunitarios, si bien con el tiempo

dichas metodologías ganaron popularidad hasta incorporarse a los códigos y prácticas de centros culturales de medio y gran tamaño —si bien, a medida que un museo crece, su conexión con la comunidad local tiende a desvanecerse (Simon, 2010)—. Como lúcidamente apuntó Arrieta (2006) hoy día es difícil pensar en una institución museística que, al menos teóricamente, no se reconozca en la vocación participativa y democrática de la nueva museología. Sin embargo, la ambivalencia con que la participación ha sido empleada para reivindicar una metodología de actuación y, al mismo tiempo, perseguir resultados específicos de justicia social, ha generado cierta confusión en torno al término. Helena Robinson, investigadora de la Universidad de Sidney, apuntó a este respecto lo siguiente:

“On the one hand New Museology emphasized the democratization of museum processes (i.e., participation) by ceding authority to museum publics. On the other hand, nested within this egalitarian desire to engage and involve, the movement retained a clear focus on achieving particular social justice outcomes, such as the decolonization of collections and giving a voice to disadvantaged minority groups, with the idea that grassroots participation could be an instrument for positive social transformation and the building of civic competence.

The philosophical discord between these bifurcated approaches (one process-driven, the other intentional in its clear expectation of outcomes) appears to have not been fully acknowledged or settled within the museological literature. This conceptual ambivalence manifests in diverse interpretations of what «participation» means, and looks like, in the museum context” (Robinson, 2020, p. 15).

Además de por su conexión con los valores de una sociedad democrática, el papel educativo que tradicionalmente han asumido las instituciones culturales explica por qué la participación lleva décadas presente en los debates museológicos (Høffding, Rung y Roald, 2020). El impacto

de corrientes pedagógicas como el constructivismo (Piaget, 1971; Vygotski, 1978) o el aprendizaje situado (Lave y Wenger, 1991) desafiaron las coordenadas en que se inscribía la enseñanza de estas organizaciones, incidiendo en el valor social y pedagógico de la experiencia participativa de aprendizaje en el museo.

Según Black (2018), fue en el ámbito de los discursos sobre nuevas tecnologías donde se produjo el segundo de los grandes resurgimientos de la noción de participación. Mientras conceptos como el de *cultura de la convergencia* (Jenkins, 2006) o *sociedad en red* (Castells, 1997) caracterizaban los cambios en las estructuras sociales, la noción de “cultura participativa” permitió pensar las posibilidades de actuación —individual y colectiva— dentro del nuevo escenario tecnológico. En *Confronting the Challenges of Participatory Culture* Henry Jenkins y los autores Purushotma, Clinton, Weigel y Robison (2009) presentaron un desglose de las características de la cultura participativa, incluyendo entre las mismas la producción creativa, la acción ciudadana, la circulación del conocimiento y la organización comunitaria. Lejos de restringirla a un fenómeno exclusivo de Internet, ejemplos como el de la Amateur Press Association (asociación de prensa ciudadana generada en el siglo XIX) permitió a los investigadores explicar por qué la novedad de la cultura participativa contemporánea residía, esencialmente, en una cuestión de grado (Jenkins, 2007).

Por esta razón, tampoco es extraño encontrar la noción de cultura participativa vinculada a la de cultura *fandom* (Jenkins, 1992, 2006), un concepto que permitió designar la producción amateur generada en los márgenes de la industria mediática a lo largo del siglo XX, especialmente durante su segunda mitad. Las reflexiones de Jenkins en *Textual poachers* (1992) describieron el modo en que los entusiastas de ciertos hitos culturales sampleaban, remezclaban y se apropiaban de dichas obras, generando materiales derivados que fomentaban la cohesión entre comunidades de fans en torno a un objeto de culto. Para el autor, las formas de producción, circulación y consumo del paisaje digital ha-

brían amplificado el alcance de dicha cultura creadora, extendiendo dicho comportamiento productivo hacia cualquier usuario con conexión a Internet: “The digital did not make fandom more participatory, but the digital did dramatically expand who got to participate in fandom<sup>57</sup>” (Jenkins, Ito, boyd, 2016, p. 17).

Por todo lo anterior, una de las ideas más extendidas a comienzos de milenio establecía que, en el escenario digital, la participación de los usuarios era altamente productiva. Esta afirmación estaba estrechamente ligada al asentamiento de la Web 2.0, un salto tecnológico que transformó la comprensión de las posibilidades de actuación que ofrecían las plataformas digitales. Si bien la web 1.0 se caracterizó por ser la primera materialización de la World Wide Web, siendo estática, unidireccional y permitiendo una interacción mínima (Flew, 2015), la Web 2.0 facilitó una mayor interacción y colaboración del usuario no solo con el sistema en sí sino también entre usuarios, siendo conocida por ello como web social (O’Reilly, 2005). La acogida que en el seno de la Web 2.0 experimentaron nociones como la de *cultura participativa* (Jenkins, 2006), *prosumidor* (Toffler, 1980) o *producer* (Bruns, 2007) produjo intensos debates en contextos académicos y corporativos. Desde una perspectiva tecnoevolucionista (Roig, 2016), empresarios como Scott McNealy o Tim O’Reilly (2005) defendieron el profundo impacto de los medios digitales en la democratización de la sociedad (Carpentier, 2012; Black, 2018). El optimismo de este discurso no se encontró exento de críticas: mientras José Van Dijck (2009) cuestionó que la tecnología convirtiese necesariamente a todo usuario en participante (una visión entendida como determinista) autores como Mark Deuze (2008) o danah boyd (2015) llamaron la atención sobre los riesgos de capitalización de las energías participativas por parte del sector empresarial. Desde una perspectiva política, Scholz (2006) caracterizó la filosofía 2.0 como “ideología”: una postura que más tarde apoyaron autores como Fuchs

---

57 Traducción propia en español: “Lo digital no hizo al *fandom* más participativo, pero sí expandió dramáticamente quién pudo participar en él” (Jenkins, Ito, boyd, 2016, p. 17). Cita original en el texto.

(2013) o Holdgaard y Klastrup (2014). En ese sentido, la distinción entre participación implícita y explícita (Schäfer, 2011) —que distinguía entre las contribuciones automáticas derivadas del uso de plataformas 2.0 frente a las aportaciones conscientes, o explícitas, de los usuarios— supuso una importante contribución a la discusión, pues establecía una nueva escala de grises sobre la idea de que la participación se producía de manera igualitaria y generalizada en Internet (Deuze, 2008; Russo y Peacock, 2009; Livingstone, 2013). Desde esta investigación somos conscientes de la relevancia actual de la noción de impacto, entendido como el resultado a largo plazo de una acción o los cambios producidos a partir de una determinada intervención de un agente (IEPP, 2020), si bien en este trabajo apenas ha sido empleada.

### *3.3.1. Formas de abordar la participación*

Una de las constantes de la reflexión de Carpentier (2011, 2012, 2015) fue la insistencia en la naturaleza política de la participación: una cuestión que defendió ahondando en las reivindicaciones que tuvieron lugar en los años sesenta y setenta a favor de una mayor intervención ciudadana. Tomando como referencia el modelo de democracia representativa (que restringe la participación a un grupo reducido, elegido por voluntad popular) y el de democracia participativa (donde la toma de decisiones experimenta una fuerte descentralización), el autor propuso distinguir entre formas minimalistas y maximalistas de participación en medios (Tabla 5). En el primer caso, la participación quedaría restringida al acceso y la interacción con un contenido ya diseñado, “to the degree that one wonders whether the concept of participation is still appropriate<sup>58</sup>” (2011, p. 69). La participación sería en este caso unidireccional: un ejercicio habitualmente alineado con los intereses

---

<sup>58</sup> Traducción propia en español: “Hasta el punto de que uno se pregunta si el concepto de participación sigue siendo apropiado” (Carpentier, 2011, p. 69). Cita original en el texto.

del medio que, para el autor, homogeneiza y despolitiza a la audiencia. Por su parte, las formas maximalistas de participación tenderían a repartir —con mayor o menor equidad— el control entre la participación popular y el medio de comunicación, manifestándose en iniciativas que reconocen explícitamente la heterogeneidad de la audiencia y la naturaleza política de su intervención. Nico Carpentier desarrolló sus reflexiones a partir de los constructos teóricos de autores como Giddens (1979) y Foucault (1978) en torno a las nociones de control y poder. Así, la noción de control estaría relacionada con la posesión de la facultad necesaria o los recursos que permitan influir, mediante acciones, sobre las acciones de otros agentes. Esto permitiría llevar a cabo una acción transformadora, lo que supondría poseer poder. En ese aspecto, el poder es concebido como la capacidad de un agente para inducir cambios en un proceso o contexto determinado siendo, por tanto, un fenómeno directamente relacionado con la acción social y sometido a procesos continuos de negociación.

*Tabla 5. Participación minimalista y participación maximalista en medios de comunicación.*  
Fuente: Carpentier (2011).

Minimalist media participation	Maximalist media participation
Focusing on control by media professionals	Balancing control and participation
Participation limited to access and interaction	Attempting to maximize participation
Focusing on macro-participation through (micro-participation in) media channels	Combining micro- and macro- participation
Media as non-political	Broad definition of the political as a dimension of the social
Unidirectional participation	Multidirectional participation
Focusing on homogeneous audience	Focusing on heterogeneity

De acuerdo con Carpentier, la noción de participación habría sido abordada de una forma tan genérica y escasamente rigurosa que su conexión con conceptos como el de control o poder habría quedado sepultada: “Participation cannot be equated with «mere» access to or interaction with media organizations, as Jenkins and others do<sup>59</sup>” (2011, p. 69). En ese sentido, la celebración excesiva de las formas minimalistas de participación ocultaría, para el autor, todo un horizonte de prácticas maximalistas vinculadas a la acción ciudadana:

“Participation is still used to mean everything and nothing, remains structurally undertheorized and its intrinsically political nature –as part of a democratic-ideological struggle on the democratic nature of democracy– remains unacknowledged<sup>60</sup>” (Carpentier, 2012, p. 165).

Sin embargo, desde el ámbito de los *media studies* la dimensión democrática de la participación sí fue tomada en cuenta —aunque no sirviera para frenar su uso a la ligera, como Carpentier hubiese deseado—. Ya en *Convergence Culture* (2006) Jenkins llamó la atención sobre cómo las estructuras de las comunidades de fans podían servir de inspiración para pensar formas alternativas de colaboración de la población civil. También en ese texto planteó un conato de distinción entre participación y acceso: “As long as the focus remains on access, reform remains focused on technologies; as soon as we begin to talk about participation, the emphasis shifts to cultural protocols and practices<sup>61</sup>” (Jenkins, 2006, p. 23). Si bien aquí se advierte una comprensión del acceso como condición de la cultura participativa, no identificamos la misma actitud

59 Traducción propia en español: “La participación no puede equipararse al «mero» acceso o interacción con los medios, como hacen Jenkins y otros” (Carpentier, 2011, p. 69). Cita original en el texto.

60 Traducción propia en español: “La participación todavía se usa para significar todo y nada, sigue estando estructuralmente subteorizada y su naturaleza intrínsecamente política –como parte de una lucha democrático-ideológica sobre la naturaleza democrática de la democracia– sigue sin ser reconocida” (Carpentier, 2012, p. 165). Cita original en el texto.

61 Traducción propia en español: “Mientras el foco permanezca en el acceso, permaneceremos apegados a la tecnología; tan pronto como empezamos a hablar de participación, el énfasis se traslada a los protocolos y las prácticas culturales” (Jenkins, 2006, p. 23). Cita original en el texto.

en lo que respecta a la noción de interacción. En ese sentido, la revisión cruzada de las publicaciones de Jenkins nos permite constatar que su posición a este respecto fue ambigua y en ocasiones contradictoria: si bien en algunos de sus textos se detecta cierta intención de exhaustividad —como en *Transmedia 202: Further Reflections* (2011)— otras reflexiones plantean una comprensión del concepto más generalista, que abarca casi cualquier práctica producida en el seno de la cultura digital.

Desde 2013 es posible rastrear cierto enfriamiento del (cuestionado) optimismo de Jenkins. En *Spreadable media* su discurso se vio amortiguado por el reconocimiento de su euforia en torno a sus promesas de la web 2.0 y una indagación en los obstáculos hacia formas de participación plenas (Jenkins, Ford y Green, 2013). La primera era una cuestión que venía examinando desde 2006: “Corporations imagine participation as something they can start and stop, channel and reroute, commodify and market<sup>62</sup>” (2006, p. 169). El autor se mostró crítico con la capitalización de la noción de participación en el ámbito empresarial: junto a Ford y Green, Jenkins defendió que los intereses comerciales eran, a menudo, responsables de desestabilizar el potencial de la Web 2.0 canalizándolo a su favor. Ejemplo de ello sería el aprovechamiento que las franquicias mediáticas realizan del contenido generado por sus fans o los conflictos de *copyright* que, en ocasiones, se producen en torno a materiales creados por el *fandom*. Estas prácticas habrían desestabilizado el pacto de reciprocidad de una cultura colaborativa: “Meanwhile, the «digital revolution» and empowerment surrounding the launch of Web 2.0 has, if anything, heightened expectations about shifts in the control of cultural production and distribution that companies have found hard to accommodate<sup>63</sup>” (Jenkins, Ford y Green, 2013,

---

62 Traducción propia en español: “Las empresas piensan la participación como algo que pueden iniciar y detener, canalizar y dirigir, mercantilizar y comercializar” (Jenkins, 2006, p. 23). Cita original en el texto.

63 Traducción propia en español: “Mientras tanto, la «revolución digital» y el empoderamiento que rodea al lanzamiento de la Web 2.0 aumentó, en todo caso, las expectativas sobre los cambios en el control de la producción y distribución cultural que las empresas han encontrado difícil de acomodar” (Jenkins, 2006, p. 23). Cita original en el texto.

p. 53). En este sentido, los matices de gris añadidos por Jenkins a la discusión no tendrían tanto que ver con un descrédito del potencial de la cultura participativa sino con una caracterización de su instrumentalización hasta la fecha. Sería esta, por tanto, una visión de carácter más pragmático que esencialista, donde las plataformas digitales serían entendidas como una suerte de tábula rasa sobre la que se proyectan los más heterogéneos intereses y agendas.

### 3.3.2. *Una propuesta de síntesis*

Dada la ubicuidad de la retórica de la participación, nuestra exploración nos permite constatar la importancia de distinguir las concepciones que la atraviesan. Desde esta investigación apostamos por comprender la participación como un término de amplio espectro, sin que esto implique restringir su significado a las nociones de *acceso* o *interacción* sino identificar las características que adoptan sus múltiples manifestaciones. Si bien proponemos incluir en nuestra discusión cuestiones relacionadas con la disposición de la institución a ceder, en cierto grado, el control que ostenta y su disposición a incluir el *input* de la participación del usuario, esta investigación rehúsa considerar las prácticas maximalistas como formas superiores a otras aparentemente más simples. Seducidos por las distinciones de Carpentier (2012, 2015), lo iluminador de las clasificaciones de Rajewsky (2015) y Sánchez-Mesa y Baetens en torno al uso de conceptos en sentido amplio y estricto (2017) así como por la sutileza de los matices de Sitzia (2019) en torno a la participación en el museo, procedemos a presentar la siguiente propuesta, deseando que la claridad supere en beneficios a las pérdidas ocasionadas por este ejercicio de síntesis (Tabla 6). A lo largo de este capítulo se procederá al desarrollo de los elementos aquí mencionados.

Forma participativa	Prioridad	Prácticas	Interacción	Incidencia en el sistema	Efectos
Minimalista	Acceso	Inclusión	Individual: dominante.	Baja	Pertenencia
		Integración Conexión	Colectiva: limitada.		
	Interacción	Exploración Inmersión Descubrimiento	Individual: dominante. Colectiva: limitada.	Baja	Interpretación Aprendizaje
		Competición	Individual: dominante. Colectiva: limitada.	Baja	Aprendizaje Socialización
	Contribución Generación	Individual: dominante. Colectiva: limitada.	Baja/media	Expresión individual	
Maximalista	Toma de decisiones	Colaboración	Individual: limitada. Colectiva: dominante.	Media/alta	Construcción de comunidad
		Cocreación	Individual: limitada. Colectiva: dominante.	Media/alta	Construcción de comunidad
		Liderazgo	Individual: limitada. Colectiva: dominante.	Alta	Desarrollo de objetivos

**Tabla 6.** Propuesta sintética sobre participación en medios digitales. Fuente: elaboración propia.

- *Participación en sentido amplio (minimalista)*: en ella incluimos las prácticas relacionadas, por un lado, con la inclusión en un medio u organización, y por otro, con la interacción de un agente con ambos. El ejercicio participativo tiende a darse de forma individual y entre sus efectos se encuentra el sentido de pertenencia del usuario a un entorno determinado. El grado de incidencia sobre el sistema —entendido como la capacidad de la acción individual para transformar un proyecto, medio u organización, esto es, el control que se puede ejercer— tiende a ser bajo, relacionándose con la participación implícita y característica de las plataformas digitales (“to use is to contribute<sup>64</sup>”, Russo y Peacock, 2009, p. 27). Esta forma participativa también se identifica con la idea de estar presente en un contexto determinado, dirigiendo los esfuerzos a eliminar los obstáculos que lo dificultan. Nociones como *digital literacy* (Gilster, 1997), *participation gap* (Jenkins, 2006; Hargittai y Walejko, 2008; Hoffmann et al., 2015),

64 Traducción propia en español: “Usar es contribuir” (Russo y Peacock, 2009, p. 27). Cita original en texto.

*usage gap* (Van Dijck, 2006) o *brecha digital* (Hargittai, 2002) forman parte del entramado conceptual de este discurso.

Dentro de las formas minimalistas también incluimos la interacción, que al producirse mediante mediación tecnológica nos coloca en el territorio de la interactividad (Moreno-Sánchez, 2015). En este contexto, cuatro formas de interactividad han sido establecidas en nuestro modelo de análisis: *circulación de contenido*, *exploración*, *competición* y *contribución*. La primera de ellas parte de las reflexiones de Jenkins, Ford y Green en torno a la circulación, reutilización y viralización del contenido como práctica fundamental de los medios digitales –y que también designa una manera de participar en ellos de alto valor contributivo–. Las siguientes modalidades participativas proceden de las reflexiones de Fourmentraux (2005) sobre las interfaces digitales, distinguiendo entre las formas de *exploración*, *competición* y *contribución* como modalidades de participación minimalista. Por exploración nos referimos a las prácticas de navegación que Ryan calificó como *inter-document* (2017) y que tienen que ver, principalmente, con el recorrido entre opciones diseñadas dentro de un sistema. Esta exploración admite distintos grados de profundidad y se produce individualmente: como en el resto de formas participativas, las decisiones que se toman en su seno poseen escasa capacidad transformadora sobre la institución, si bien suele traducirse en el aprendizaje o la creación de conocimiento a nivel individual (Sitzia, 2019). Por otro lado, las prácticas competitivas se caracterizan –además de por su carácter lúdico– por facilitar una forma de participación *intra-document* (Ryan, 2017), que permite la asunción de distintos roles por parte del usuario y la persecución de objetivos a través de distintas estrategias (generando, con ello, cierta ilusión de libertad). Esta forma participativa, sin embargo, tampoco deja huella en el sistema pues este vuelve a su estado inicial cuando comienza una nueva *partida* o el sitio web se actualiza. Nos hallamos, pues, ante una modalidad que puede darse de forma individual o colectiva,

y que también contribuye a la socialización entre usuarios y al aprendizaje.

Si bien *contribución* puede entenderse como una práctica considerablemente distinta a las anteriores, también apostamos por incluirla en esta comprensión de la participación minimalista. Mediante ella designamos los ejercicios individuales de generación de contenido (UGC) y producción artística por parte del usuario. Siendo conscientes de lo arriesgado de asignar, en abstracto, un grado de incidencia en el sistema a este tipo de prácticas, desde este trabajo apostamos por atribuirles una baja incidencia dado el carácter periférico que el UGC normalmente adquiere en estos contextos (si bien pone en marcha mecanismos relacionados con la expresión de la individualidad). Tal y como señalaron Simon (2010) y Karlsen (2019) a este respecto, en todas las formas participativas mencionadas, el medio u organización en cuestión posee un considerable control curatorial sobre la propuesta, que pretende ofrecer como experiencia cerrada a los usuarios.

- *Participación en sentido estricto (maximalista)*: desde una perspectiva que reclama la dimensión política de la participación y su conexión con la cultura democrática, la participación se concibe como la capacidad de un agente para intervenir en procesos de toma de decisiones. Desconectada de conceptos como *interacción* o *acceso*, y vinculada a la idea de *control*, *poder* y *decision-making*, la participación se plantea como un ejercicio de negociación entre actores con distintos grados de control sobre un asunto determinado (Carpentier, 2020). En ese aspecto, la participación también se ha asociado a nociones como *colaboración* y *cocreación* evidenciando cómo, en este enfoque, la acción individual pasa a un segundo plano para privilegiar la dimensión colectiva y el establecimiento de redes de apoyo en una comunidad. Si bien autores como San Cornelio y Gómez (2014) o Roig (2016) caracterizaron la colaboración como una forma particu-

lar de participación, lecturas próximas a la cultura del software libre o los estudios filmicos han defendido una distinción explícita entre *participación* y *colaboración*, comprendiendo la primera como un ejercicio de contribución individual y la segunda como el desarrollo de esfuerzos conjuntos hacia la ayuda mutua y la circulación del conocimiento. De igual modo sucede con la cocreación, entendida como una forma colaborativa orientada hacia la creatividad y en cierto sentido equiparable a las modalidades de participación maximalistas definidas por Carpentier (2011). Desde esta perspectiva, todo proceso cocreativo sería participativo, aunque no todo ejercicio participativo sería cocreativo dada la comprensión de la participación como actividad predominantemente individual. El grado de incidencia o huella en el sistema que dejan estas prácticas es más significativo, aunque se encuentra en constante negociación entre los agentes participantes. Estas actividades son características de proyectos concebidos como sistemas abiertos (Karlsen, 2019) que fomentan la construcción y desarrollo de una comunidad.

A lo largo de las próximas páginas se ofrecerá un recorrido por las ideas que sostienen nuestra propuesta clasificatoria y su aplicación al ámbito museístico, ilustradas en mayor profundidad con las aportaciones de distintos autores.

### 3.3.3. *Participación en sentido amplio (minimalista)*

#### 3.3.3.1. *Participación como acceso*

En España, el Ministerio de Cultura y Deporte puso en marcha en 2015 *Museos + sociales*, una iniciativa pensada para reforzar el compromiso social de los museos dependientes de la administración pública mediante un plan dirigido a la “captación y fidelización de las audiencias no representadas, los llamados «no públicos»” (p. 244). El decálogo del

proyecto caracterizó la inclusión social como una vocación intrínseca a la institución museística, que con el tiempo se habría diluido:

“A pesar de sus resultados cuantitativos, los museos atraviesan un momento delicado porque aquel imperativo ético de llegar a todos que marcó su nacimiento parece haberse desdibujado, olvidando su aspiración de servir al mundo entero, a la gente en todas sus edades y procedencias, en todos sus niveles de formación y de fortuna, al público «natural» del museo” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015, p. 3).

La propia administración señaló a este respecto cómo el incremento de las visitas a estas instituciones no se habría visto acompañado de una mayor universalización o democratización de las mismas, reconociendo varios perfiles de población ausente:

*“Audiencias infrarrepresentadas en los museos: familias y niños menores de 12 años, adolescentes y jóvenes varones, mayores de 65 años y personas con estudios primarios o sin estudios. Público distante al museo: población residente en núcleos de población sin infraestructuras culturales y los turistas. Personas con discapacidad (ya sea física, sensorial y/o intelectual). Públicos con dificultad de visita (población reclusa, enfermos hospitalizados, personas mayores en centros residenciales o centros de día, etc.). Colectivos en situaciones sociales vulnerables y riesgo de exclusión social: personas con drogodependencias, que vivan bajo el umbral de la pobreza o personas con trastornos mentales. Otros colectivos: personas en situación de desempleo, inmigrantes, etc.”* (2015, p. 242).

En discursos como este se advierte la responsabilidad institucional de garantizar el acceso de todos los segmentos poblacionales a la organización. En ese sentido, los derechos recogidos en la CDPD (primer documento de la ONU a favor de las personas con discapacidad) muestran una comprensión de la participación en estrecha sintonía con la noción

de acceso. Tal y como recoge Martín Meza (2018), la CDPD (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad) constituyó el “derecho a la participación en la cultura” a través de dos derechos: el primero es “la accesibilidad a los bienes y servicios culturales (consumo). El segundo es la actuación o agencia dentro del campo cultural (producción)” (p. 95). Según Madariaga y Rubio (2013), para garantizar el primer derecho es necesario eliminar los obstáculos espaciales (accesibilidad física), implementar una señalización táctil y sonora en el museo (accesibilidad comunicativa) y materiales comunicativos que reconozcan e incluyan a las personas con discapacidad (accesibilidad social). Es esta una lectura próxima al concepto de *participación cultural* de Casalins y Lafaurie (2018): un término empleado para designar la preocupación por la asistencia de los públicos a las instituciones culturales. En este sentido, Martín Meza (2018) caracterizó los derechos de la CDPD como una forma de “participación inclusiva” (p. 94) donde la expresión de la individualidad se considera una forma valiosa de intervención y, precisamente por ello, una modalidad de participación en la cultura. En el contexto de esta investigación, las prácticas generativas son también consideradas una forma de participación minimalista, si bien serán incluidas en una categoría aparte.

En el ecosistema digital, los factores que limitan el acceso a la información o Internet son diversos y atienden tanto a variables biológicas como culturales (Casalins y Lafaurie, 2018). Empresas y organizaciones han concentrado esfuerzos en eliminar barreras para personas con discapacidad o segmentos poblacionales que no frecuentan el escenario digital (minorías sociales, colectivos en riesgo de exclusión social, personas de edad avanzada, etcétera). La perspectiva desde la que se articula este discurso adopta herramientas de la sociología y los estudios de medios, y en ocasiones también se traduce en la utilización del término *participación* como sinónimo de acceso o presencia. En el ámbito académico, nociones como *digital literacy* (Gilster, 1997), *participation gap* (Jenkins, 2006; Hargittai y Walejko, 2008; Hoffman et al., 2015), *usage*

*gap* (Van Dijck, 2006) o *brecha digital* (Hargittai, 2002; Hoffman y Lutz, 2021) se han articulado sobre este tipo de premisas, reflexionando sobre el modo en que factores como la edad, el nivel socioeconómico o las competencias en tecnología orientan la probabilidad con que un grupo social se involucra en la cultura digital. El hecho de que estas prácticas se identifiquen con la noción de participación ha sido visto con reservas desde posturas más politizadas como la de Carpentier (2010), quien vislumbró en este ejercicio una laxitud terminológica: a la luz de ello el autor objetó que, aplicando el mismo razonamiento, prácticas como el consumo de bienes y servicios también podrían considerarse participativas (en la cultura de consumo), diluyendo la dimensión política de la participación. Como veremos más adelante, sus reflexiones fueron de gran influencia para aquellos académicos que buscaron abordar el fenómeno de la participación desde una mirada crítica.

### 3.3.3.2. *Participación como interacción*

Como es evidente, la relación de los museos con los medios no es exclusiva de la cultura digital. Este vínculo viene forjándose desde la implementación de soportes de mediación como audioguías y terminales interactivos en muchas instituciones del mundo: una práctica que, pese a las críticas que caracterizan a los museos como organizaciones ancladas en el pasado, también son testimonio de su disposición y apertura a los avances tecnológicos.

En ese sentido, los primeros dispositivos interactivos facilitaban, primordialmente, una navegación por un sistema cerrado donde se ofrecía al usuario la posibilidad de elegir entre un conjunto de resultados (Russo y Peacock, 2009). Esta visión fue sostenida por autores como Moreno-Sánchez (2002, 2015), Pruulmann-Vengerfeldt et al. (2014) o Taylor y Gibson (2017). A fecha de 2015, Isidro Moreno-Sánchez observaba que buena parte de las instalaciones de los museos españoles inducían

principalmente una participación de carácter selectivo, consistente en la elección entre opciones ya establecidas. Como excepción a esta norma (y en sintonía con un fenómeno que desde esta tesis también advertimos) el autor señaló cómo las áreas educativas de algunos museos fomentaban otros tipos de participación —transformativa o constructiva—, indicando el caso de EducaThyssen (del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza) como ejemplo de excelencia en la implementación de soluciones alternativas.

Nico Carpentier (2011, 2012, 2015) concibió acceso e interacción como condiciones de posibilidad de la participación. En el conocido artículo *The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate?* (2011) el investigador vinculó la noción de acceso a la idea de presencia: un estado que, aunque fundamental para facilitar la participación, no consideró equivalente a ella. Ejemplos de lo mismo sería formar parte de una estructura organizativa, una comunidad o un medio de comunicación. También vinculó la noción de interacción a la dimensión sociocomunicativa de cualquier relación: esto es, al proceso de estímulo-respuesta que tiene lugar tanto entre personas como entre personas y objetos. En el ámbito comunicativo, el investigador consideró la interacción como un tipo de actividad de la audiencia donde el receptor establece una relación con contenidos mediáticos u organizaciones. Pese a que este intercambio social también se ve afectado por relaciones de poder, Carpentier descartó que la audiencia estuviese capacitada para tomar decisiones en estos contextos: desde esta perspectiva, que suscribimos en esta investigación, el autor rehusó considerar la interacción como una forma participativa maximalista.

Buscando distinguir la noción de interactividad de la de interacción, Isidro Moreno Sánchez (2002, 2015) realizó una revisión de la literatura académica sobre el segundo término, concluyendo que existía un amplio consenso en vincular la interacción con tres aspectos: por un lado, las relaciones interpersonales (donde se produce una dinámica de influencia mutua); por otro, las relaciones entre cosas; y, por último, la

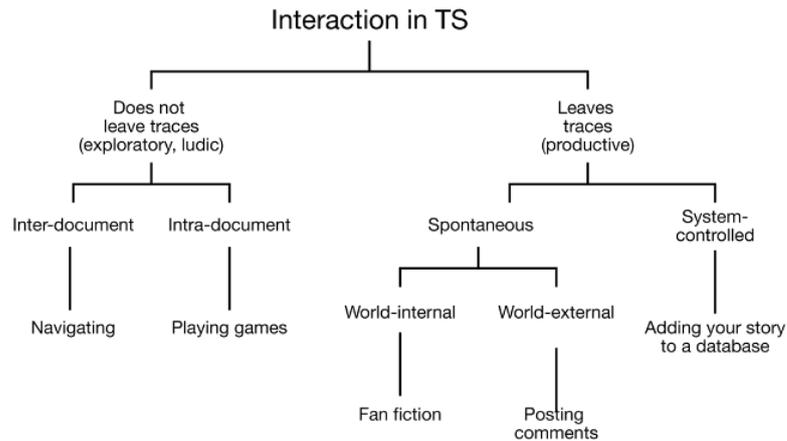
relación entre personas y cosas (área donde también entraría la ergonomía). La interactividad quedaría restringida a la interacción mediada por la tecnología: definición que adoptamos en esta tesis, en sintonía con la comprensión de Jenkins sobre la interactividad como propiedad del diseño tecnológico (2011, 2013). Para el autor, en los ámbitos donde la tecnología permite una relación bidireccional entre personas —como sucede en plataformas sociales como Instagram o Twitter— nos hallamos ante el solapamiento de interactividad e interacción.

En *Transmedia Storytelling as Narrative Practice* (2017), Marie-Laure Ryan defendió la conveniencia de dividir la noción de interactividad a la hora de realizar un análisis exhaustivo de un sistema transmedial. Desde este lugar propuso una taxonomía “of modes of interactivity and participation<sup>65</sup>” (p. 8) que le permitió distinguir entre las formas interactivas que no dejan huella —o lo hacen de manera temporal— y las que lo hacen de modo permanente (Figura 13). Dentro de las primeras estableció dos modalidades interactivas, que habilitan prácticas de carácter exploratorio y lúdico: la primera, llamada *inter-document*, concede al usuario la libertad de elegir entre un conjunto cerrado de opciones. La forma más conocida de ello es la navegación: una acción que para Ryan no guarda demasiado interés por ser una propiedad intrínseca a las interfaces digitales. La segunda forma transitoria, llamada *intra-document*, fue atribuida a los sistemas que ofrecen una participación limitada y definida: por ejemplo, un videojuego permite al usuario la asunción del rol de un personaje y la persecución de un conjunto de objetivos. Sin embargo, las decisiones del usuario no dejan huellas permanentes en el sistema pues, una vez finalizada la partida, este vuelve a su estado inicial para el siguiente jugador.

---

65 Traducción propia en español: “De modos de interactividad y de participación” (Ryan, 2017, p. 8).  
Cita original en texto.

**Figura 13.** Formas de interactividad en sistemas transmediales..Fuente: Ryan (2017)..



Las formas interactivas que sí dejan rastro fueron caracterizadas por Ryan como productivas, esto es, designando aquellas formas vinculadas a la creación de contenido accesible de manera pública. Dentro de ellas, la autora diferenció las contribuciones espontáneas de las controladas por el sistema. Mientras las primeras son aportaciones no dependientes de una invitación (como sucede con la *fan fiction*) las segundas sí estarían mediadas por una petición: en este caso, la del sistema transmedial, que invita a los usuarios a publicar comentarios o generar materiales sobre un tema. De acuerdo con Ryan, esta “system-controlled participation<sup>66</sup>” constituiría un ejemplo del encuentro entre transmedialidad *top-down* y *bottom-up*, “since the producers of the system openly invite users to create content<sup>67</sup>” (2017, p. 8). Desafiando el discurso que vincula la transmedialidad necesariamente con la cocreación o la modificación de una historia, la autora planteó que la creación colectiva solo era posible cuando el sistema transmedial estaba formado por un conjunto de historias individuales y no por una única historia: la primera casuística admitiría, así, la incorporación de la historia personal de cada usuario (mediante la conocida fórmula de *add your own story*) a una base de datos de testimonios individuales. Por otro lado, y aunque también lo

66 Traducción propia en español: “Participación controlada por el sistema” (Ryan, 2017, p. 8). Cita original en el texto.

67 Traducción propia en español: “Ya que los productores del sistema invitan abiertamente a los usuarios a crear contenido” (Ryan, 2017, p. 8). Cita original en el texto.

concibió como posible, Ryan cuestionó la viabilidad y deseabilidad de la segunda opción –la creación colectiva de una historia global– señalando la amenaza a la coherencia narrativa que supondría conceder el acceso incondicional a la nave nodriza o *mothership* del relato:

“Despite all the talk about participatory culture, transmedia storytelling is no more hospitable to collective creation than single-medium projects because there is something about narrative form and narrative logic –let’s call it teleology– that requires a top-down, controlled design<sup>68</sup>” (Ryan, 2017, p. 9).

Paradójicamente, en *Transmedia 202: further reflections* (2011) Jenkins llegó a una conclusión similar a la de Ryan sobre las limitaciones del contenido preestructurado. En su reflexión sobre las distintas formas de relacionarse con un texto transmedial, el investigador sugirió una escala ascendente hacia formas de participación ligadas a una menor preestructuración del sistema:

“We can imagine a range of different relations which fans might have to a transmedia property. On one end would be the hunting and gathering practices of finding the dispersed pieces of information and figuring out how they all fit together to form a meaningful whole. On the other end, we might have playing through a level of a game, working past obstacles, killing bosses, and gathering objects. But we might also think about various forms of fan performance –from fan fiction to cosplay– which are more participatory and open ended and less dependent on the design choices of the transmedia producers<sup>69</sup>” (Jenkins, 2011, n.p.).

---

68 Traducción propia en español: “A pesar de todo lo que se habla sobre cultura participativa, la narración transmedial no es más apta para la creación colectiva que los proyectos que tienen lugar en un solo medio: hay algo en la forma narrativa y la lógica narrativa, llamémoslo teleología, que requiere un diseño controlado de arriba hacia abajo” (Ryan, 2017, p. 9). Cita original en el texto.

69 Traducción propia en español: “Podemos imaginar diferentes relaciones entre los fans y un sistema transmedial. En un extremo estarían las prácticas de caza y recolección de encontrar las piezas dispersas de información, descubriendo cómo encajan todas juntas para formar un todo significativo. En el otro

Dentro de estos discursos parece existir cierto acuerdo en considerar la ausencia de preestructuración del contenido (y, por tanto, formas abiertas u *open ended*) como el camino hacia una participación más plena. Una de las grandes objeciones a esta lectura fue planteada por la museóloga Nina Simon (2010), quien cuestionó dicha visión por considerarla una práctica que interpelaba exclusivamente a cierto perfil de usuarios que, desde modelos como el de Li y Bernoff (2007), llamaríamos creadores. Como veremos más adelante, Simon defendió la importancia de limitar conscientemente la participación para eliminar las barreras de entrada inherentes a todo ejercicio contributivo.

En su estudio sobre el Net art, Jean-Paul Fourmentraux (2005) estableció una clasificación de las formas que adoptaban las prácticas de arte digital. Fourmentraux identificó cuatro modos de interactividad, enumerados en niveles de complejidad creciente. Como muestra la Tabla 7, el nivel más básico (*dispositivos de exploración*) designa la exploración de un sitio web con estructura de árbol: esta categoría incluye interfaces en forma de mapas, laberintos y puzzles, entendidos como viajes rizomáticos que facilitan el descubrimiento de un escenario previamente diseñado. Una interactividad más compleja daría lugar a los *dispositivos de contribución*, capaces de inducir una experiencia donde el usuario controla el modo en que la interfaz se presenta (su ritmo o velocidad) a través de acciones simples como el click. Situados en el siguiente nivel, los *dispositivos de manipulación* permiten introducir datos generados por los usuarios (resultados de una votación, textos o imágenes): las bases de datos y los archivos son la forma canónica que adoptan estos dispositivos, concebidos alrededor de las aportaciones de los usuarios. Encontramos paralelismos entre esta última modalidad y la *system-controlled participation* de Ryan (2017): el propio autor reconoció a este respecto el vínculo de estos proyectos con las instrucciones

---

extremo, estaría el nivel de juego (superando obstáculos, matando jefes y recolectando objetos). Pero también podríamos pensar en varias formas de actuación de los fans, desde *fan fiction* hasta *cosplay*, que son más participativas y abiertas y menos dependientes de las elecciones de diseño de los productores transmedia” (Jenkins, 2011, n.p.). Cita original en el texto.

de uso de un sistema “qui énonce des règles explicites de collaboration et informe les internautes des opérations attendues ainsi que de leurs incidences sur le dispositif<sup>70</sup>” (2007, párr. 41). En último lugar, los llamados *dispositivos de alteración* promueven relaciones de carácter colaborativo y en tiempo real entre los usuarios: prácticas que, hasta entonces, ninguna de las anteriores formas permitiría. La interactividad habilita aquí un proceso de comunicación sincrónico entre visitantes de un sitio web, conformando el núcleo del proyecto artístico.

Las distinciones de Fourmentraux son particularmente sugerentes por cuanto abordan la especificidad de entornos web: si bien su objeto de análisis son las formas de Net art, sus consideraciones nos ayudan a establecer nuevos matices en el modelo de análisis que aplicaremos en la segunda parte de este trabajo.

Tipo de dispositivo	Interactividad	Temporalidad
Dispositivos de exploración	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Solo navegación</li> <li>· Ruta de enlace a enlace</li> <li>· Dispositivos predefinidos</li> <li>· Sin procesamiento</li> <li>· Interactividad de la máquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo de navegación</li> <li>· Tiempo del espectador</li> <li>· Rehabilitación de la ruta</li> <li>· Relación selectiva-activa</li> <li>· Curso lineal</li> </ul>
Dispositivos de contribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visitante contribuyente</li> <li>· Aportación y transformaciones</li> <li>· Dispositivos participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo de trabajo</li> <li>· Hora del artista</li> </ul>
Dispositivos de manipulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participación conjunta</li> <li>· Procesando</li> <li>· Acciones aisladas</li> <li>· Alternancia</li> <li>· Inscripciones diferidas</li> <li>· Relación asíncrona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo retrasado</li> <li>· Tiempo de trabajo</li> <li>· Sistemas incrementales</li> </ul>
Dispositivos de manipulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participación conjunta</li> <li>· Colaboraciones</li> <li>· Modo alternativo</li> <li>· Sincronicidad</li> <li>· Reciprocidad</li> <li>· Simultaneidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tiempo real</li> <li>· Tiempo de colaboración</li> <li>· Tiempo de emergencia</li> </ul>

**Tabla 7.** Modalidades de interactividad en los dispositivos de Net art. Fuente. Jean-Paul Fourmentraux (2005)

70 Traducción propia en español: “Que establece reglas de colaboración e informa a los usuarios de las operaciones esperadas, así como su impacto en el dispositivo” (Fourmentraux, 2007, párr. 41).

Cita original en el texto.

Su clasificación también nos conecta con los modos de navegación del documental interactivo definidos por Gifreu (2010). El investigador estableció un amplio abanico de posibilidades como la navegación temporal, espacial, testimonial, ramificada o hipertextual como formas de recorrer un webdoc. Curiosamente, la interactividad de estas formas sería tan elemental que, a estos efectos, el autor las consideró “modalidades de navegación” en lugar de “modalidades interactivas” (2013, p. 125). Estableciendo como criterio la capacidad de dichas prácticas para contribuir o dejar huella, la interactividad fue reservada por Gifreu para aquellas prácticas capaces de crear “un efecto perdurable en el espacio y el tiempo” (p. 125). En ese sentido, si bien encontramos inspiradora la exhaustividad con que Gifreu desglosó las modalidades de navegación en un webdoc, la separación que propuso entre navegación e interacción nos genera mayores reservas a la hora de emplearla en esta investigación. Aunque su argumento para realizar esta distinción se sustenta en la sencillez de las prácticas de navegación, en este trabajo nos sentimos más atraídos por la distinción de Ryan (2017) entre la interactividad que deja huella y la que no lo hace, pues presenta una mayor operatividad y simplificación de las categorías en cuestión.

### 3.3.3.3. *Participación minimalista en el museo*

Uno de los libros más célebres entre los museólogos fascinados por la relación entre institución y visitantes es *The participatory museum*, de Nina Simon (2010). Si bien las reflexiones de Simon sobre participación comenzaron a inicios de milenio y continúan en la actualidad, el texto presenta una de las definiciones de institución participativa más citadas hasta la fecha, entendida como aquella donde “los visitantes pueden crear, compartir y conectar entre ellos alrededor del contenido” (2010, p. 2). Simon propuso entender la participación como un instrumento más dentro de la caja de herramientas del museo: una idea

crucial en la medida en que obliga a relativizar el peso de los procesos participativos, pasando de considerarlos un requisito imprescindible de la práctica institucional a ser una entre las muchas experiencias que un museo puede ofrecer. En ese aspecto, la autora también destacó cómo la participación no requería la transformación completa de la organización para producirse, contradiciendo así –en cierto modo– aquellos discursos que pronostican una revolución total del museo a partir del fomento de su carácter social o participativo.

Renunciando a separar la dimensión *online* de la *offline* dentro de una institución, Simon distinguió cuatro tipos de proyectos participativos: los *proyectos contributivos* (donde la organización solicita la provisión de un número restringido de ideas, acciones u objetos en un proceso controlado institucionalmente), los *proyectos colaborativos* (donde los visitantes son invitados a actuar como socios de un proyecto creado y gestionado por la institución. Esto sucedería, por ejemplo, cuando el museo invita a un grupo de expertos para colaborar en una exposición cuyo concepto está definido), los *proyectos cocreativos* (donde los miembros de una comunidad trabajan desde el inicio junto a los profesionales del museo para concebir un proyecto en base a los intereses de una comunidad) y los *proyectos alojados en el museo* (donde la institución cede parte de sus instalaciones para que un determinado grupo desarrolle un proyecto, en cuyo diseño la organización no ha participado). Coincidimos particularmente con las reflexiones de Simon sobre cómo ninguna de estas categorías ostenta superioridad sobre las demás, así como tampoco deben entenderse como pasos hacia una forma total de participación. Su propuesta, como señaló Knudsen (2016), se concibe más desde un enfoque pragmático que sobre la base de planteamientos filosóficos vinculados a la teoría democrática (Carpentier, 2012, 2015). La autora sí describió diferencias, no obstante, en el nivel de control de la institución sobre el proceso participativo y el grado en que está dispuesta a absorber el *input* de los agentes externos: dos dimensiones que también han sido incluidas en nuestra propuesta clasificatoria.

Por su parte, Holdgaard y Klastrup (2014) y Bonacini (2018) también recordaron cómo la noción de cocreación suele identificarse, erróneamente, con el contenido generado por el usuario (o UGC, del inglés *user-generated content*). Según las autoras esto constituiría un importante error terminológico, en la medida en que equipara una contribución individual de escasa capacidad transformadora a una relación de asociación o *partnership* entre institución y públicos. Los proyectos contributivos serían, para Simon (2010), la estrategia participativa más común al presentar la mayor facilidad de gestión y control para la institución.

Paradójicamente, Simon cuestionó la idea de que la autoexpresión del visitante fuese el tipo de experiencia que un museo debiera perseguir: para ella, este tipo de prácticas atraen a un porcentaje reducido de los visitantes, dada la ambigüedad y apertura que suelen acompañar a dichas invitaciones:

“When I encounter a video talkback kiosk in a museum as a visitor, I never want to make my own video. I don’t choose to be a creator in those environments, and thus my only other option is to be a spectator. But I would love to rate the videos on display (as a critic) or group them (as a collector). Unfortunately, those potentially participatory experiences —ones which would develop my ability to detect patterns, compare and contrast items, and express my opinion— are not available to me in most museum settings. By making it easy to create content but impossible to sort or prioritize it, many institutions end up with what they fear most: a jumbled mass of low-quality content” (Simon, 2010, p. 12).

Diseñar un proyecto pensando exclusivamente en un segmento de usuarios que podríamos calificar como *creadores* (Li y Bernoff, 2007) es, para Simon, un ejercicio de miopía condenado al fracaso. La autora defendió la necesidad de introducir límites en la experiencia participativa para, por un lado, amortiguar la resistencia intrínseca a todo ejercicio participativo y, por otro lado, proponer un proyecto capaz de interpelar

a distintos perfiles de públicos. Esta postura fue suscrita por autoras como Emilie Sitzia (2019), quien frente al ideal de participación abierta también defendió la importancia de implementar reglas o límites:

“It is not the case that participatory practices should be offered by the institution or the artist without any rules or framing. A game without rules is not fun to play. Instead, the design should ensure a balance between constraints and respect for the participant’s agency (that is, their intention, action and output)” (Sitzia, 2019, p. 188).

Las reflexiones de Sitzia resultan iluminadoras y han sido tenidas en cuenta en nuestra clasificación de la participación. La investigadora planteó en 2016 una tipología basada en la tradición de modelos jerárquicos, si bien tres años después revisó su propuesta identificando tres limitaciones en ella: su carácter reduccionista, su estructura jerárquica y la asunción implícita de que ciertas formas participativas eran superiores a otras. Esto llevó a la autora a buscar alternativas que dieran cuenta de la complejidad del fenómeno participativo. Así, interrogándose por el papel del concepto de *agencia* (2019) e inspirada en reflexiones de los *videogame studies*, Sitzia identificó en la noción de agencia una forma satisfactoria de pensar los procesos participativos en el museo. Entendiendo la agencia como la sensación de empoderamiento que emerge al actuar en un mundo donde los efectos de las acciones y la intención del usuario están alineados, Sitzia defendió que cada práctica participativa producía un tipo de agencia diferente. Contrario a lo que podía pensarse, una forma radicalmente participativa podría, paradójicamente, proporcionar niveles de agencia muy bajos, y viceversa. En ese sentido, formas aparentemente maximalistas de participación no tendrían por qué ser particularmente empoderadoras a nivel individual. Sitzia desarrolló esta paradoja a través de las siguientes formas participativas (Tabla 8):

- *Creación de significados*: visitar una exposición o interpretar una obra de arte son, por lo general, prácticas desdeñadas por su aparente carácter superficial. Sitzia propuso que, precisamente en actividades de este tipo, la intencionalidad del visitante se hace presente (en su decisión de acudir al museo y encontrarse con las obras) y también su acción (expresada de manera cognitiva, a través de la observación, el reconocimiento de patrones o la conexión de ideas). El resultado de esta forma participativa se restringe a la construcción de conocimiento: un efecto cognitivo individual que no se exterioriza a menos que la actividad lo contemple. El visitante sería, así, el principal beneficiario del conocimiento creado: la institución solo lo haría si plantease una estrategia para recoger los resultados de dicho proceso interpretativo.
- *Cocreación*: como venimos identificando a lo largo de la tesis, la co-creación a menudo se considera una forma participativa superior. Sitzia sostuvo a este respecto que, en la práctica, los proyectos co-creativos necesitan cierto control y supervisión, en sintonía con las observaciones de Holdgaard y Klasttrup (2014) sobre las limitaciones de la co-creación en su aplicación al museo. Es aquí donde la autora planteó una lúcida paradoja: este tipo de actividades son modos de participación maximalistas si atendemos a la dimensión colaborativa o cooperativa de dichas prácticas, pero si adoptamos una perspectiva atenta a lo individual, estas formas promueven una agencia limitada:

“There is a difference between giving people choice within a limited environment and giving them agency. Of course, the participants will have decided to «play», so there is an intention, but it is very limited (mostly the intention to participate). This is especially true if the institution/artist didn't reveal its broader objectives” (2019, p. 194).

Para Sitzia, el hecho de que la institución o el artista no siempre compartan sus objetivos generales reduce el grado de agencia de los participantes, cuya intención se limita a la voluntad de ayudar en tareas cuyo alcance no se comprende del todo. La agencia, así, producida en estas circunstancias no es necesariamente individual sino más bien de carácter colectivo y necesariamente negociado, pues incluso las mejores prácticas se ven condicionadas por los parámetros marcados por la institución. El resultado de estas acciones está estrechamente vinculado a la creación y el fortalecimiento de la comunidad, resultando así beneficiosas para los visitantes (especialmente si se integran momentos de reflexión en el proceso de cocreación), la institución (que centraliza el conocimiento) y el artista (como miembro de la comunidad).

- *Gestión de las colecciones*: la intervención de agentes externos en la administración de los bienes del museo ha sido concebida como uno de los procedimientos más amenazantes a la autoridad de la institución (Sitzia, por otra parte, también lo concibe como una propuesta de cierto carácter populista). La autora situó dentro de esta forma participativa actividades de *crowdsourcing* como el etiquetado colectivo de las colecciones o las labores de ciencia e investigación ciudadana. Sitzia defendió que en esta forma participativa la intención del público, de nuevo, se negocia y limita dentro de marcos de trabajo ya existentes: “The public is rarely given «carte blanche» and must instead function within very strict boundaries. Action on the part of the audience is important but is also heavily negotiated<sup>71</sup>” (2019, p. 196). El resultado también es más colectivo que individual: la institución es la principal beneficiaria de estas prácticas en la medida en que sus profesionales adquieren una valiosa información sobre los valores y comportamientos de sus públicos. El visitante, por su parte, también

---

71 Traducción propia en español: “El público rara vez obtiene carta blanca y debe funcionar dentro de límites muy estrictos. La acción por parte de la audiencia es importante pero también está fuertemente negociada” (Sitzia, 2019, p. 196). Cita original en el texto.

se ve beneficiado al involucrarse en el interior del museo y acceder al conocimiento sobre sus reglas. El tercer eje de esta ecuación –el artista– se vería, en principio, menos enriquecido por este intercambio. Todas estas cuestiones permitieron a Sitzia contraargumentar ideas como las de Carpentier (2011, 2013, 2015) en la medida en que esta (aparentemente) forma participativa superior no implicaría, necesariamente, niveles significativos de agencia. En ese aspecto, la autora defendió que lo realmente deseable en un museo era el fortalecimiento de su capacidad para promover distintas formas de agencia del visitante: una postura simpatizante con la de Simon (2010) y su énfasis en la importancia de los beneficios de cada forma participativa y su conveniencia en función de los objetivos de cada proyecto.

Proceso	Intención	Acción	Resultados
Creación de significados	Individual: ligada a la intención del visitante y su capacidad para conectar ideas.	Abstracta: la creación de significados se produce en un proceso de interacción “activa” con la obra de arte.	Individual: Construcción de conocimiento
Cocreación	Individual (limitada): ligada a la intención del público de participar.  Colectiva (dominante): la institución o el artista conoce los objetivos del proyecto, que pueden comunicar (o no) a los públicos.	Abstracta: generar ideas, conceptualizar un proyecto.  Concreta: crear una obra de arte, organizar un evento.	Predominantemente colectivo: construcción de comunidad  Individual: construcción de identidad.
Gestión de las colecciones	Colectiva: negociada entre institución y públicos. La agencia individual se ve limitada.	Abstracta: desarrollar el concepto de una exposición.  Concreta: gestión, selección e instalación de obras.	Predominantemente colectivo: construcción de comunidad.

**Tabla 8.** *Formas de participación en un museo de arte.*  
Fuente: Sitzia (2019).

El valor de la participación minimalista también fue celebrado apelando a su potencial para fomentar al diálogo entre los visitantes (Løvlie et al., 2021). Esta visión del museo —entendido como práctica social— buscaría hacer consciente y aprovechar el hecho de que numerosos visitantes acuden a estos espacios acompañados de amigos y familiares, comprendiendo la visita cultural como una interrupción de la rutina diaria. Graham Black (2018) reflexionó a este respecto, subrayando la necesidad de alinear la actuación del museo con los estilos de vida de los públicos. Una de sus ideas más sugerentes plantea que muchos de los dispositivos interactivos colocados en estas instituciones (audioguías, tótems, tabletas u ordenadores) tienden a aislar, paradójicamente, al visitante de sus acompañantes, obstaculizando la generación de nuevas conversaciones entre ellos. Desde este lugar el autor defendió la importancia de diseñar exposiciones participativas que tuvieran como núcleo la interacción social. Una de las premisas que articularon su postura fue la comprensión del aprendizaje como una actividad sostenida, en muchos casos, en dinámicas conversacionales: “If we can get our visitors talking with each other, reflecting on what they have discovered and done in the museum, they will create new personal understandings” (Black, 2018, p. 308). Løvlie et al. (2021) también defendieron la importancia de articular estrategias que aprovecharan la experiencia social del museo, dado su potencial para vincular los bienes patrimoniales a las historias personales de los visitantes.

#### 3.3.3.4. *El valor de la participación minimalista*

Desde el nacimiento de plataformas como Myspace, Facebook o Second Life numerosos autores han observado que no todos los usuarios participan de la misma manera en estas plataformas (Russo y Peacock, 2009). Este fenómeno, conceptualizado como *participation inequality* por el experto en usabilidad Jakob Nielsen (2006), ha sido explorado

desde diversos espacios teóricos. La regla del 90-9-1 (Nielsen, 2006), la regla del 1% (Tancer, 2007) y propuestas como la de Li y Bernoff (2007, 2010), Mayfield (2006) Fogg y Eckles (2007) o Robert Pratten (2015) han reflexionado sobre los modos en que la participación puede distribuirse en un medio digital. Estos esquemas se caracterizan por valorar el esfuerzo individual que supone cada actividad (por ejemplo: visualizar contenido en una red social suele considerarse una práctica que exige menos esfuerzo que producir un vídeo) como medida del grado de implicación y, en consecuencia, de participación del usuario. En este sentido, estas propuestas sugieren implícita o explícitamente la existencia de un recorrido desde formas elementales de participación hacia formas superiores, normalmente ligadas a la producción de contenido y la manifestación de la creatividad personal. La autoexpresión del usuario suele situarse, así, en la cúspide de estos modelos, que normalmente caracterizan el contenido generado por el usuario (UGC) como la forma de participación más plena.

El principio de Pareto (también conocido como regla del 80-20) es un fenómeno estadístico popular en la teoría económica clásica que establece que, a grandes rasgos, el 80% de los resultados de un negocio pueden atribuirse al 20% de sus recursos (Schroeder, 2005). Este precepto, formulado por Vilfredo Pareto a finales del siglo XIX, ha sido empleado para caracterizar los distintos desequilibrios que se producen en los sistemas sociales. En los entornos digitales esta regla se ha utilizado para desarrollar modelos sobre la distribución de la participación: prueba de ello es la propuesta de Jakob Nielsen (2006), quien propuso la regla del 90-9-1 para explicar la desproporción entre los agentes que generaban contenido y aquellos que lo consumían. Su modelo –contestado por investigadores como Tancer (2007) o Russo y Kelly (2008)– establecía que el 90% de los usuarios eran observadores, un 9% contribuyentes esporádicos y un 1% asumía la producción de la totalidad del contenido de Internet. Otra variación de Pareto fue planteada por Pratten (2015), quien propuso un modelo, también piramidal, donde caracterizó al

75% de la audiencia como pasiva, al 20% como jugadores (dispuestos a interactuar) y al 5% como productores, vinculados a la generación de contenido (UGC). Otros modelos definieron un mayor número de comportamientos posibles, como es el caso de Li y Bernoff (2007, 2009), quienes distinguieron entre los perfiles inactivos (17%), los espectadores (70%), los joiners (59%), los recolectores (20%), los críticos (37%), los conversadores (33%) y los creadores (24%).

Desde la perspectiva del marketing, Ross Mayfield (2016) propuso la llamada *power law of participation*, que tomó como premisa la idea de *long tail* (consistente en interpelar a una minoría de consumidores que accede digitalmente a productos difíciles de encontrar en el mundo *offline*) y la aplicó al ámbito de la participación en medios digitales. Tomando a Pierre Lévy (1994) como referencia, Mayfield propuso distinguir, por un lado, entre inteligencia colectiva y, por otro lado, inteligencia colaborativa. La participación de bajo umbral o *low threshold* constituiría una forma de inteligencia colectiva, incluyendo acciones como los likes en redes sociales, el etiquetado de fotografías o la suscripción a un canal de Youtube. El valor de estos comportamientos descansa en la generación de una *cornucopia of the commons* por la cual “el acto de usar la base de datos añade valor a la misma” (Mayfield, párr. 5). El beneficio de estas prácticas se asocia a la llamada *participación implícita* (Schäfer, 2011), es decir, procede del uso de las plataformas 2.0 (optimización del algoritmo a partir de los datos de los usuarios). El autor apostó por entender estas prácticas como periféricas en el contexto de una comunidad, en la medida en que no contribuían a generarla.

Mayfield también insistió en la distinción entre *inteligencia colectiva* y *colaborativa*: mientras la primera aglutina formas participativas predominantemente individuales (en tanto expresión de preferencias personales), la segunda moviliza los vínculos sociales y, por tanto, favorece la constitución y activación comunitaria. Así, prácticas como colaborar, moderar o liderar —en la medida en que exigen un mayor compromiso y se relacionan con actividades sociales— fueron caracterizadas como

formas de inteligencia colaborativa. En el diagrama del autor (Figura 14), el eje horizontal representa el grado de compromiso o *engagement* que exige cada práctica, mientras el eje vertical recoge los tipos de participación establecidos en su propuesta.

Desde un enfoque cultural, autores como Jenkins, Ford y Green (2013) cuestionaron el escaso valor atribuido a prácticas de bajo esfuerzo contributivo: visualizar un vídeo en Youtube, por ejemplo, sería para ellos una práctica de alto valor ya que el algoritmo de la plataforma se ve beneficiado de los metadatos de dicha actividad. El argumento de los autores se formuló en términos cómplices con la filosofía de la web 2.0, que promovía una identificación casi total entre las nociones de uso y contribución. Para Tim O’Reilly (2005), impulsor de la web social, uno de los rasgos distintivos de la web 2.0 era el hecho de que los usuarios contribuían en ella haciendo uso de sus aplicaciones, wikis y blogs. En ese sentido, cualquier uso de una plataforma 2.0 resultaría contributivo porque su diseño contemplaba absorber sus huellas:

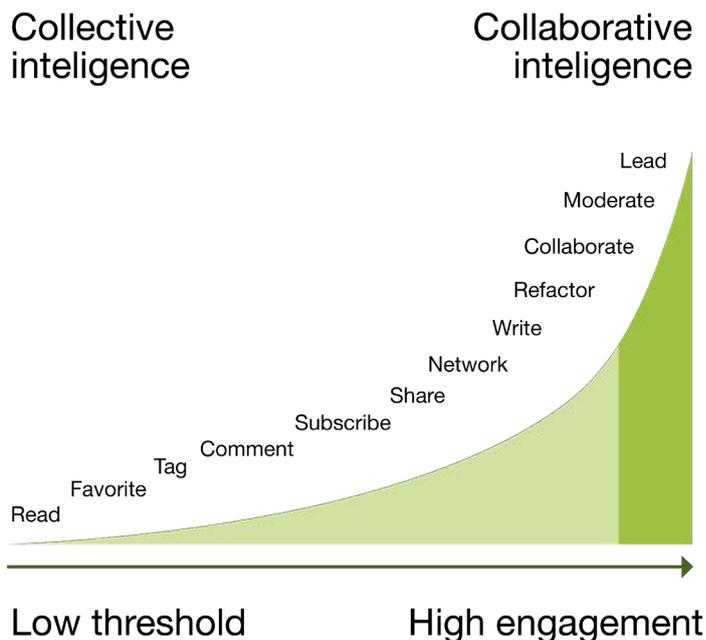


Figura 14. Power law of participation (Mayfield, 2006)  
Fuente: Mayfield, 2006.

“Only a small percentage of users will go to the trouble of adding value to your application via explicit means. Therefore, Web 2.0 companies set inclusive defaults for aggregating user data and building value as a side-effect of ordinary use of the application. As noted above, they build systems that get better the more people use them” (O’Reilly, 2005, p. 2).

Muestra de esta forma de participación –caracterizada como implícita por Schäfer (2011)– sería, por ejemplo, el funcionamiento del algoritmo de Netflix y su empleo del rastro de sus usuarios (personalización, tendencias de búsqueda) para generar recomendaciones a otros usuarios. En ese sentido, y aunque se reconoció que una contribución implícita no equivalía en valor a una explícita, es difícil poner en duda el entusiasmo de O’Reilly atendiendo a su consideración de los usuarios como co-desarrolladores: “Users must be treated as co-developers, in a reflection of open source development practices<sup>72</sup>” (2005, p. 3).

Desde esta perspectiva, la participación minimalista constituiría una aportación valiosa no solo en sentido simbólico sino también a efectos prácticos, pues la información generada en dicho uso sustentaría el funcionamiento y la progresiva sofisticación de una plataforma digital. Pese a ello, los modelos de participación jerárquicos tienden a infravalorar el ejercicio contributivo que implica formar parte de una comunidad, situando actividades como la visualización o la pertenencia a la misma en las bases de dichas pirámides. Russo y Peacock cuestionaron esta idea, sosteniendo que “simply being part of that crowd produces an effect; the crowd both enables and sustains the phenomenon<sup>73</sup>” (2009, p. 27). En el conocido libro *Spreadable media*, Jenkins, Ford y Green sostuvieron una idea similar:

---

72 Traducción propia al español: “Los usuarios deben ser tratados como co-desarrolladores, en un reflejo de las prácticas de desarrollo de código abierto” (O’Reilly, 2005, p. 3). Cita original en el texto.

73 Traducción propia al español: “El simple hecho de ser parte de esa multitud produce un efecto; la multitud permite y sostiene el fenómeno” (Russo y Peacock, 2009, p. 27). Cita original en el texto.

“Seeing participation as a model with increasing levels of more intense engagement masks the degree to which all participants work together in an economy operating under some combination of market and non-market logic, with various audiences performing tasks that support one another. From this perspective, a “lurker” provides value to people sharing commentary or producing multimedia content by expanding the audience and potentially motivating their work, while critics and curators generate value for those who are creating material and perhaps for one another. Critics provide ideas about which content to value, and curators provide critics with easy access to the texts being examined<sup>74</sup>” (Jenkins, Ford y Green, 2013, p. 158).

Los investigadores también indicaron cómo las acciones consideradas poco contributivas resultaban fundamentales en actividades como el aprendizaje: un proceso cuyo punto de partida suele ser la observación y donde ciertos individuos clave ayudan a impulsar a otros en su avance. En este sentido Catherine Shinnners (2015) criticó con dureza el modo en que reglas como el 90-9-1 de Nielsen (2006) empañaban la comprensión de las dinámicas de creación de valor en una comunidad online. Shinnners cuestionó el uso de un término como *lurker* (*mirón* en inglés) para designar a los usuarios considerados no contributivos: “Let’s let the 1-9-90 mantra go and move away from the lurker nomenclature. These community members are learners<sup>75</sup>” (2015, párr. 12). En su lugar, la autora propuso distintas motivaciones para entender el

---

74 Traducción propia al español: “Ver la participación como un modelo con niveles crecientes de compromiso enmascara el grado en que todos los participantes trabajan juntos en una economía que opera bajo una combinación de lógica de mercado y no mercado, con varias audiencias realizando tareas que se apoyan mutuamente. Desde esta perspectiva, un «mirón» aporta valor a las personas que comparten comentarios o producen contenido multimedia al expandir la audiencia y potencialmente motivar su trabajo, mientras que los críticos y curadores generan valor para quienes crean material y quizás entre sí. Los críticos brindan ideas sobre qué contenido valorar, y los curadores brindan a los críticos un fácil acceso a los textos que se examinan” (Jenkins, Ford y Green, 2013, p. 158). Cita original en el texto.

75 Traducción propia al español: “Dejemos que el mantra 1-9-90 se vaya y alejémonos de la nomenclatura del «mirón». Estos miembros de la comunidad son aprendices” (Shinnners, 2015, párr. 12). Cita original en el texto.

comportamiento de estos usuarios y sus mecanismos de contribución a la comunidad. Desde una perspectiva también centrada en las gratificaciones de los usuarios, Robert Pratten cuestionó los modelos basados en el esfuerzo individual:

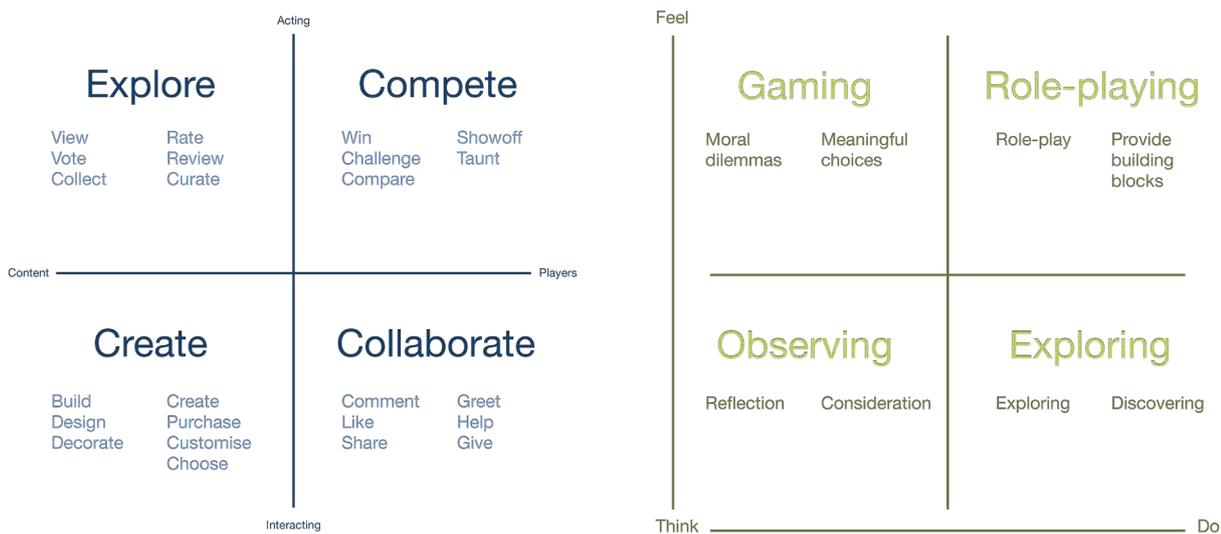
“More effort on behalf of the audience implies that they must be more engaged, right? Well, yes and no. It depends on how the individual audience member derives his or her pleasure from the world. Not everyone wants to or feels able to remix videos or contribute user-generated content yet nevertheless may be a strong advocate for the world –telling friends, family and strangers that they really ought to check out the content. Surely that’s an engaged audience too?” (2015, p. 91).

Desde el área de los *game studies* se han desarrollado modelos que comparten el interés por comprender, de forma no jerárquica, cómo interactúa un jugador con otros jugadores y con el propio videojuego. En la elaboración de su cuadrícula de participación o participation grid, Robert Pratten citó como referencia el trabajo de Amy Jo Kim (2012), cuyos social engagement verbs recogían cuatro motivaciones del usuario sobre las que Pratten construyó su propuesta (Figura 15): el deseo de explorar, el de competir, el de crear y el de colaborar. En paralelo, el modelo de Pratten (2015) estableció cuatro prácticas a las que un diseñador transmedial podía invitar a su audiencia: *observar* (proporcionando a la audiencia información para la reflexión), *explorar* (mediante materiales que ahondan dentro y fuera de un *storyworld*), *jugar* (planteando dilemas morales que indujesen una experiencia de dicho mundo, más allá de lo intelectual) y el *role-playing* (permitiendo a los usuarios generar su propio entretenimiento a través de herramientas, medios o aplicaciones). Como venimos observando a lo largo de esta tesis, el interés de Pratten por la dimensión experiencial de la transmedialidad también se vio reflejado en las características del eje de coordenadas de su *participation grid*, que propuso los ejes *sentir-pensar-hacer*

como el espectro de actividades entre las que, desde un punto de vista subjetivo, tiene lugar la experiencia participativa.

Como muestra la Figura 15, es revelador advertir cómo estos últimos modelos adoptan gráficamente la forma de un plano de coordenadas. Al igual que Bartle (2006) identificó los inconvenientes que presentaban los sistemas de recompensa basados en insignias y niveles (pues interpelaban a un único perfil de jugador), Jo Kim (2012) y Pratten (2015) sortearon los obstáculos de las metáforas de pirámide y escalera (que cuantificaban los comportamientos de distintos segmentos poblacionales) mediante sus planos de coordenadas. A efectos del presente trabajo, encontramos en estos esquemas una herramienta de gran claridad conceptual y su clasificación ha sido tenido en cuenta en nuestro propio modelo de análisis. Al mismo tiempo, en estos modelos advertimos la ausencia de reflexiones explícitas sobre la capacidad de la acción del usuario sobre el sistema (esto es, si sus acciones dejan o no huella al modo en que Ryan, 2017, lo conceptualizó): una cuestión que sí ha sido tomada en cuenta en nuestra propuesta clasificatoria y que desarrollaremos en las próximas páginas.

**Figura 15.** Relación entre los «Social engagement verbs» de Amy Jo Kim (2012), a la izquierda, y el «participation grid» (Pratten, 2011, 2015), a la derecha.  
Fuente: elaboración propia a partir de Jo Kim (2012) y Pratten (2011, 2015).



### 3.3.4. Participación en sentido estricto (*maximalista*)

En *Participatory Culture in a Networked Era* (2016) Henry Jenkins reconoció haber manejado dos comprensiones distintas de la participación a lo largo de su corpus: una acepción descriptiva (desde la que caracterizó formas de producción cultural ya existentes) y una aspiracional, presente en sus reflexiones sobre el potencial de la participación para fomentar el aprendizaje, el empoderamiento y la acción cívica. Estos dos abordajes se habrían alternado en sus observaciones sin distinguirse de forma explícita, contribuyendo a alimentar la confusión sobre el alcance del término en el ecosistema digital contemporáneo. Además de identificar los factores socioculturales que intervienen en la formación del *participation gap*, en esta etapa el autor vinculó la noción de participación con la de jerarquía, reconociendo que “all culture is in some sense participatory, but the more hierarchical a culture is, the less participatory it becomes<sup>76</sup>” (Jenkins, Ito, boyd, 2016, p. 22).

Es iluminador recuperar a este respecto el artículo que Jenkins y Carpentier escribieron juntos en el año 2013: un valioso texto que permitió a ambos autores refinar sus perspectivas en un estimulante cruce de observaciones. La resistencia de Jenkins al determinismo tecnológico explica el entusiasmo atribuido habitualmente a su postura: para el investigador, la lectura que caracteriza a los medios digitales como interactivos y participativos (en contraposición a los medios tradicionales) rezuma un determinismo tecnológico del que el estadounidense trató de huir deliberadamente, en la medida en que dicha postura asumía que la relación con medios como la televisión “was passive simply because the technology offered fewer overt affordances for directly interacting with its contents<sup>77</sup>” (Jenkins y Carpentier, 2013, p. 272). En este sentido, la mirada de Jenkins hunde sus raíces en la preocupación por la conti-

---

76 Traducción propia al español: “Toda cultura es en cierto sentido participativa, pero cuanto más jerárquica es una cultura, menos participativa se vuelve” (Jenkins, Ito, boyd, 2016, p. 22). Cita original en el texto.

77 Traducción propia al español: “Era pasiva porque la tecnología ofrecía menos oportunidades para interactuar con sus contenidos” (Jenkins en Jenkins y Carpentier, 2013, p. 272). Cita original en el texto.

nuidad de las teorías de la comunicación de finales del siglo xx: aquellas que, tras décadas de reivindicación del rol activo de las audiencias en medios como la televisión o el cine, habrían sido desestimadas con la llegada de los medios digitales y la celebración del papel activo de los usuarios desde un criterio materialista o tecnológico. Como señalaron Van Dijck (2009) y Livingstone (2013), los entonces considerados nuevos medios parecieron convertir, retrospectivamente, a las audiencias en pasivas: una idea relativamente ingenua si pensamos que los receptores de cualquier producto cultural han sido necesaria e históricamente activos (de lo contrario, no existirían las múltiples interpretaciones de un texto, como bien nos recuerda la hermenéutica y la teoría literaria).

En este diálogo Jenkins también recordó que sus primeros usos de la noción de cultura participativa se inspiraron en las dinámicas de la cultura *fandom*: un fenómeno donde se fusionaban, de manera implícita, formas de producción cultural y prácticas de intercambio social. En ese sentido, parte de los atributos que caracterizaron esta cultura también se proyectaron sobre la cultura participativa, añadiendo más capas de significado a la noción de participación (y empañando, también, su claridad terminológica):

“Fans understood fandom to be an informal «community» defined around notions of equality, reciprocity, sociality, and diversity (...). In this context, there are strong links between interpretation, production, curation, and circulation as potentially meaningful forms of participation<sup>78</sup>” (Jenkins en Jenkins y Carpentier, 2013, p. 272).

---

78 Traducción propia al español: “Los fans entendían el *fandom* como una comunidad informal definida en torno a las nociones de igualdad, reciprocidad, sociabilidad y diversidad (...). En este contexto, existen fuertes vínculos entre la interpretación, la producción, la curación y la circulación como formas de participación de los miembros de estas comunidades potencialmente significativas” (Jenkins en Jenkins y Carpentier, 2013, p. 27). Cita original en el texto.

En ese sentido, la llegada de modelos de negocio dispuestos a beneficiarse del potencial de la Web 2.0 habría tensado la situación: por un lado, algunas plataformas presentadas como participativas –como YouTube– se dedicaron a promover formas de expresión individual (recordemos el eslogan *Broadcast yourself*) antes que formas de producción cultural colectiva. Al mismo tiempo, las normas de circulación y propiedad del contenido impuestas sobre los materiales que alojaban estas plataformas transformaron, en ocasiones, los bienes producidos por los fans en un contexto de intercambio social (también conocido como *gift economy* o economía del don) en contenido generado por el usuario (UGC). Esto supuso que dichos materiales acabaran siendo objeto de explotación en beneficio de empresas digitales y las plataformas anfitrionas. Es desde este lugar que Jenkins reconoció a Carpentier: “I am frankly attracted to the «access, interaction, participation» framework you are proposing here<sup>79</sup>” (2013, p. 273), reconociendo la conveniencia de una mayor claridad conceptual en torno a la cultura participativa.

### 3.3.4.1. Participación maximalista en el museo

El discurso más crítico con la comprensión de la participación en sentido amplio señala los riesgos de limitar su significado a prácticas minimalistas, donde la cesión del control a los públicos es nula o se produce de forma limitada. Katarzyna Jagodzinska (2017) analizó las prácticas participativas puestas en marcha por varios museos de Polonia para concluir que, en ese aspecto, las instituciones polacas cedían a sus públicos una porción mínima de su control en marcos de trabajo muy específicos. La presencia de estos condicionantes constituía, para la autora, una prueba fehaciente de la asimetría existente en la relación entre visitante e institución: “There were opinions that participants need to

---

79 Traducción propia al español: “Me atrae francamente el marco de «acceso, interacción, participación» que propone aquí” (Jenkins en Jenkins y Carpentier, 2013, p. 27). Cita original en el texto.

be controlled or consulted, and that full freedom is not possible. This suggests that relation between a museum and visitor is not based on partnership and a visitor occupies an inferior position<sup>80</sup> (2017, p. 91). Jagodzinska explicó este fenómeno apelando a la supuesta falta de confianza que el museo tendría en sus visitantes, de cuya capacidad para contribuir de forma relevante dudaría. Esta idea también fue suscrita por Rufino Ferreras (2018) en su caracterización de la institución cultural como un agente que “dirige el discurso hacia donde quiere” (2018, 17:20), también en sus propuestas participativas.

En estrecha relación con esto, Taylor y Gibson (2017) señalaron que determinadas prácticas aparentemente participativas y polivocales podían surtir un efecto contrario al esperado, sirviendo de refuerzo a la estructura jerárquica de la institución: “Space is provided for other voices in a seemingly democratic fashion, but this only occurs within a pre-selected frame of reference that consequently promotes a more limited range of interests” (Taylor & Gibson, 2017, p. 417). Los investigadores sostuvieron que la idea de elegir entre opciones predefinidas (no necesariamente mediadas tecnológicamente) restringía el grado de control que el usuario podía ejercer en un contexto participativo:

“Museums do invite participation but, as discussed above, the collections have often been pre-selected and the objects have been chosen so that the public responds to these, rather than creating a situation whereby people are defining their heritage according to their own values<sup>81</sup>” (Taylor y Gibson, 2017, p. 417).

---

80 Traducción propia al español: “Hubo opiniones que defendían que los participantes debían ser controlados o consultados, y que la libertad plena en el museo no es posible. Esto sugiere que la relación entre un museo y el visitante no se basa en una asociación horizontal y que el visitante ocupa una posición inferior” (Jagodzinska, 2017, p. 91). Cita original en el texto.

81 Traducción propia al español: “Los museos invitan a la participación pero, como se mencionó anteriormente, las colecciones a menudo han sido preseleccionadas y los objetos han sido elegidos para que el público responda a ellos, en lugar de crear una situación en la que las personas definan su patrimonio de acuerdo con sus propios valores” (Taylor y Gibson, 2017, p. 417). Cita original en el texto.

Estas formas de *system-controlled participation* (Ryan, 2017) fueron cuestionadas por los autores por su vinculación con el llamado *tokenismo* (Kanter, 1977), en tanto concesión superficial y simbólica a un determinado público sin incidencia en el *statu quo* de la institución. El jefe de educación del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, Rufino Ferreras, se refirió a este fenómeno como “participación cosmética” (2018) para señalar el fuerte control que ejercían estas organizaciones sobre su discurso en cualquiera de sus propuestas participativas. Para Taylor y Gibson, el hecho de que la participación de los públicos se articulese como respuesta (esto es, a partir de una invitación) y no como un *input* espontáneo (Ryan, 2017) implica una drástica reducción de las posibilidades de relación entre ciudadanía y museos. La auténtica participación, argumentaban, debería ser planteada por las instituciones como respuesta al material generado por los públicos. En ese sentido, los autores dibujaron un escenario participativo donde los roles entre agentes se invertían por completo. La ciudadanía sería, así, responsable de asumir un liderazgo ejecutable no solo en su participación en ciertos asuntos sino en su capacidad para establecer la agenda del museo, esto es, definiendo en qué aspectos la institución debería intervenir. En esta forma participativa maximalista, paradójicamente, el invitado a participar sería el museo y no el visitante. La provocadora propuesta de los investigadores (a la que desde este trabajo no podemos evitar atribuir un considerable idealismo) define un paisaje que, como veremos a lo largo de este trabajo, da por sentada la disposición de la ciudadanía a asumir semejante grado de control. Ferreras (2018) planteó una interesante cuestión a este respecto:

“Una renuncia de poder por parte de las instituciones tiene que ir acompañada de una aceptación implícita de ese poder por parte de la sociedad. Y eso es algo para lo que todavía no estamos preparados: o bien no estamos preparados para asumir ese poder, o la sociedad y sus estructuras no nos lo han permitido” (2018, 19:00).

Si bien es relativamente común encontrar en las lecturas más críticas de la participación la reivindicación de una mayor cesión de poder por parte de las instituciones, nuestra revisión de la literatura existente nos ha permitido constatar una llamativa ausencia de reflexiones sobre la disposición o interés de la ciudadanía a asumir dicho control, siendo las reflexiones de Simon (2010) o Stizia (2019) las aportaciones más relevantes al respecto.

#### 3.3.4.2. Autoridad y control

Desde su fundación, las instituciones museísticas han tenido plena capacidad para almacenar, conservar, exponer e interpretar el patrimonio que custodian (Russo et al., 2008). De ello se deriva la confianza que, históricamente, los públicos han depositado en estas organizaciones como guardianas del conocimiento acerca de dicho patrimonio: “Public trust is an idea that is mooted as precious and maybe one of the most important assets the museum must preserve<sup>82</sup>” (Crooke, 2021, p. 114). En ese sentido, la autoridad de la institución también ha alimentado la credibilidad que los públicos han concedido a sus relatos: “This authority gives the stories told in museums greater status and impact –there is something very convincing about professionally produced glossy exhibitions with beautifully lit and well-designed text panels and labels<sup>83</sup>” (Crooke, 2020, p. 115). Esta *retórica de la verdad* de los museos (Mieke Bal, 1992, 1994) también se sostiene en la neutralidad atribuida a la información que divulga: un fenómeno promovido en parte, recordó Crooke, por prácticas como la omisión del nombre del comisario en

---

82 Traducción propia al español: “La confianza pública es algo profundamente valioso y quizás uno de los activos más importantes que el museo debe preservar” (Crooke, 2021, p. 114). Cita original en el texto.

83 Traducción propia al español: “Esta autoridad confiere a las historias que se cuentan en los museos un mayor estatus e impacto: en ese sentido, hay algo muy convincente en las exposiciones producidas profesionalmente con paneles de texto y etiquetas hermosamente iluminadas y bien diseñadas” (Crooke, 2021, p. 115). Cita original en el texto.

los materiales expositivos. A la luz de todo ello, las nuevas formas de consumo, circulación y prescripción de la cultura habilitadas por los medios digitales (caracterizadas por su potencial para la polivocalidad, la horizontalidad y la transparencia) habrían sido entendidas como desestabilizadoras del liderazgo del museo en tanto poseedor de un conocimiento legítimo y verificado acerca de sus colecciones (Russo et al., 2008; Schweibenz, 2011; Capriotti, 2013; Black, 2021; Croke, 2021).

“With the digital revolution bringing new ways to access content, to create and circulate your own material, and to bring people together, the power of the museum as gatekeeper to collections is under threat, while user-generated content places multiple voices and perspectives on a platform alongside the authoritative voice of the museum. Terms from «democratisation», «relevance», and «participation» to «empowerment» and «co-production» point to a future for museums based on equal partnerships with audiences and communities. Many curators fear this as diminishing the role and authority of the expert<sup>84</sup>” (Black, 2021, p. 45).

La facilidad con que cualquier usuario de una plataforma digital podría contraargumentar, cuestionar o competir con la voz institucional del museo explica, para algunos investigadores, la timidez de sus primeras iniciativas digitales a comienzos de milenio (Capriotti, 2013). A la luz de ello, el temor a la pérdida de control o a las reacciones impredecibles de los usuarios (cuestiones inscritas en las reglas dialógicas de la Web 2.0 y sus posteriores reescrituras) se habría traducido en la percepción, desde ciertos sectores, de una potencial amenaza intrínseca a los

---

84 Traducción propia al español: “La revolución digital ha traído nuevas formas de acceder al contenido, crear y hacer circular los materiales mediáticos y unir a las personas... En ese aspecto, el poder del museo como guardián de las colecciones está bajo amenaza. El contenido generado por el usuario coloca múltiples voces y perspectivas en una plataforma junto a la voz autorizada del museo. Términos como «democratización», «relevancia», «participación», «empoderamiento» y «coproducción» establecen las líneas maestras de un futuro para los museos basado en asociaciones equitativas con el público y las comunidades. Muchos curadores temen que esto disminuya el papel y la autoridad del experto” (Black, 2021, p. 45). Cita original en el texto.

medios digitales (Schweibenz, 2011). La considerable informalidad de espacios como las redes sociales también habría sido, especialmente en los primeros años, un argumento a favor del establecimiento de cierta distancia entre las instituciones culturales y estos entornos (Aznar, 2014). Stuedhal (2019) apuntó a este respecto cómo un modelo de participación maximalista en el museo exigía la disposición de la institución a identificarse simultáneamente en dos roles: el de educador y el de aprendiz. Esta actitud también requeriría la asimilación, por parte de los profesionales de la organización, del pluralismo, el conflicto y la controversia que emergen cuando un visitante (y, en general, cualquier nuevo agente) asume el rol de colaborador. Desde una postura más reformista, autores como Russo et al. (2008) o Black (2018) señalaron cómo la inmersión del museo en el mundo digital no implicaba una pérdida de autoridad sino su reformulación en un nuevo contexto:

“Yet none of this denies the role of the museum in developing and transmitting knowledge. Valuing user contributions does not mean curatorial absence. Participatory audiences will continue to want to hear the authoritative voice of the museum. What they increasingly will not do is accept museums as single-voiced and authoritarian –they will expect to have the opportunity to reflect on and respond to that voice<sup>85</sup>” (Black, 2018, p. 313).

Con un espíritu similar, Jenkins y Bertozzi (2008) propusieron que la labor de las instituciones artísticas en el ecosistema digital no tendría tanto que ver con la curación de contenidos (otros agentes aparte del museo podrían ejercer esta función) como con el estímulo del aprendizaje, la creación y la puesta en circulación de distintas formas artísti-

---

85 Traducción propia al español: “Sin embargo, nada de esto niega el papel del museo en la generación y transmisión del conocimiento. Valorar las contribuciones de los usuarios no significa ausencia de control curatorial. El público seguirá queriendo escuchar la voz del museo. Lo que cada vez harán menos es aceptar a los museos como autoritarios y con una sola voz: esperarán a tener la oportunidad de reflexionar y responder a esa voz” (Black, 2018, p. 313). Cita original en el texto.

cas. Más que ofrecer interpretaciones cerradas de la cultura, la misión de estas organizaciones pasaría por ofrecer recursos que estimulen el juicio crítico y las interpretaciones personales de las colecciones. La propuesta digital de la Tate Modern es una clara manifestación de esta filosofía: la galería británica lleva años desarrollando una aplaudida estrategia en medios digitales: su sitio web, además de incluir información práctica destinada a facilitar la visita, privilegia la interpretación de las obras de arte en secciones como *Art in Depth*, con una amplia variedad de recursos que alientan la exploración del vasto archivo digital del centro. Pero también el sitio web de Tate Modern pone en primer plano la capacitación técnica y artística de sus públicos, concediendo una importante prioridad a secciones como *Create like an artist*, donde se presentan abundantes tutoriales que ahondan en un amplio rango de destrezas y oficios vinculados a la colección del centro: tutoriales como *How to make a pot like Grayson Perry*, *How to draw like Paula Rego* o *How to print like Warhol* serían ejemplos de la apuesta de Tate Modern por convertirse en un espacio de enseñanza en medios digitales. Los recursos integrados en páginas como Tate Kids, dedicados en su mayoría a alentar la creatividad de los más pequeños a través de doodles y lienzos digitales, evidencian su disposición a facilitar prácticas de la cultura participativa, entendida en términos de circulación de conocimiento y producción artística.

### 3.3.4.3. Participación maximalista en medios digitales

Inspirada en las consideraciones de Nico Carpentier, la investigadora Renira Rampazzo Gambarato (2013) aplicó un marco de trabajo similar sobre su propio análisis de la participación en proyectos transmediales. Entendiendo como participativas aquellas propuestas en las que el usuario era capaz de influir en elementos estructurales de un proyecto (como, por ejemplo, su historia) la autora rehusó incluir los proyectos

que permitiesen elegir entre un conjunto de opciones cerradas, considerándolos interactivos por su incapacidad para modificar el resultado final o permitir la expresión individual del usuario:

“An interactive project allows the audience to relate to it somehow, for instance, by pressing a button or control, deciding the path to experiencing it, but not being able to co-create and change the story; a participatory project invites the audience to engage in a way that expresses their creativity in a unique, and surprising manner, allowing them to influence the final result. Participation occurs when the audience can, with respect at least to a certain aspect of the project, influence on the set of components, such as the story. Stories that are mainly interactive can be considered as closed systems, in which the audience can act but cannot interfere with the story. Closed systems presuppose interaction but not participation. Besides the interactivity, open systems allow participation, i.e. the audience can influence the result and change the outcome<sup>86</sup>” (Rampazzo Gambarato, 2013, p. 87).

En ese aspecto, además de presentar cierto paralelismo con Carpentier (2011), detectamos cierta armonía entre las ideas de Rampazzo y las de Ryan (2017) por su apelación a la apertura y cierre del sistema como criterio de discriminación entre formas participativas en distinto grado. Rampazzo propuso como ejemplo de transmedialidad de sistema abierto la producción *Sofia's Diary* (2003): un proyecto que permitía elegir a la audiencia el camino que tomarían los siguientes episodios de una

---

86 Traducción propia al español: “Un proyecto interactivo permite que la audiencia se relacione con él de alguna manera, por ejemplo, presionando un botón o decidiendo un determinado camino, pero sin poder co-crear y cambiar la historia. Un proyecto participativo invita a la audiencia a participar expresando su creatividad de una manera única y sorprendente, permitiéndoles influir en el resultado final. La participación ocurre cuando la audiencia puede, al menos respecto a un cierto aspecto del proyecto, influir en el conjunto de sus componentes, como la historia. Las historias que son principalmente interactivas pueden considerarse sistemas cerrados, en los que la audiencia puede actuar pero no puede interferir en la historia. Los sistemas cerrados presuponen interacción pero no participación. Además de la interactividad, los sistemas abiertos permiten la participación, es decir, la audiencia puede influir en el resultado y cambiarlo” (Rampazzo Gambarato, 2013, p. 87). Cita original en el texto.

serie, así como aconsejar a la protagonista a través de diversos canales (votación, discusión o blogs). Otro ejemplo planteado fue la producción de no ficción *The Great British Property Scandal: Every Empty Counts* (2012): una investigación sobre la crisis de la vivienda en Reino Unido que invitaba a la audiencia a notificar propiedades vacías para facilitar al gobierno local la ayuda a familias con escasos recursos.

Los ejemplos de Rampazzo Gambarato, si bien efectivamente suponen contribuciones del usuario a la historia, se ubicarían más bien en aquello que Ryan llamó *system-controlled participation* (2017): un encuentro entre participación *top-down* y *bottom-up* donde los usuarios son invitados abiertamente a crear contenido gestionado por el sistema –entendido como el agente que determina las reglas, plazos y condiciones de dicha participación, y que en esta investigación identificamos con la institución museística–. La influencia del usuario sobre la historia es, en este sentido, una cuestión de grado y no tendría necesariamente lugar sobre todos los componentes del sistema transmedial. Las herramientas teóricas propuestas por Rampazzo también serán integradas en el modelo de análisis que desarrollaremos en la segunda parte de esta tesis.

Por su parte, Joakim Karlsen facilitó una perspectiva complementaria en su reflexión sobre la producción transmedial de no ficción. El autor propuso dos comprensiones de la participación derivadas de las ideas de Rampazzo (2013): una es el llamado “experience approach”<sup>87</sup> (2019, p. 26), con el que designó aquellos proyectos interactivos que ofrecen una experiencia diseñada en tanto sistema cerrado. Esta modalidad se apoyaría fundamentalmente en el *storytelling* y el diseño de experiencias, para el que autores como Pratten (2011, 2015) han ofrecido guías prácticas. Es este un enfoque autoral, donde las experiencias se diseñan y desarrollan de un modo *top-down* (Ryan, 2017). Las opciones de participación ofrecidas a los usuarios se relacionan con formas minimalistas de participación tales como seleccionar, comentar o compartir

---

87 Traducción propia al español: “enfoque experiencial” (Karlsen, 2019, p. 26). Cita original en el texto.

materiales. Todas estas acciones tendrían relativa influencia en el resultado final y no amenazarían con desestabilizar la historia. Para Karlsen, una porción significativa de los documentales interactivos y transmediales considerados por el MIT Open Documentary Lab como tales se ubican dentro de esta categoría.

Por su parte, el “participation approach<sup>88</sup>” (2019, p. 26) ofrecería a los usuarios la posibilidad de intervenir en el resultado final del proyecto. La propuesta transmedial se plantearía, así, como un sistema abierto dedicado a facilitar la participación: este enfoque se apoyaría en formas maximalistas de la misma y concedería menos importancia al *storytelling*, ya que su eje de actuación se basa en el diseño de plataformas que permiten a los usuarios contribuir en aspectos nucleares de una obra. Es este un enfoque abierto, de tipo *botton-up*, que no solo admite la contribución de los usuarios tras lanzar un proyecto sino también desde sus orígenes. Para Karlsen, aunque estos modelos constituyen simplificaciones que pueden combinarse entre sí, el *participation approach* plantea mayores desafíos a la producción transmedial que el *experience approach*, pues el primero exige un esfuerzo de coordinación considerablemente superior al segundo (explicando la menor frecuencia de aparición de estos últimos).

#### 3.3.4.4. Colaboración y cocreación

Es común encontrar reflexiones que vinculan la idea de participación maximalista a formas contributivas que ponen en marcha una relación entre dos o más agentes, como es el caso de la colaboración o la cocreación. En acepciones seminales, la colaboración ha sido entendida como el establecimiento de un esfuerzo coordinado dirigido a la resolución de un problema (Roschelle y Teasley, 1995). El núcleo del concepto sería, así, la idea de distribución compartida del trabajo. En el ámbito

---

88 Traducción propia al español: “enfoque participativo” (Karlsen, 2019, p. 26). Cita original en el texto.

de la producción cultural, Antoni Roig propuso comprender esta labor compartida como “una forma de participación muy concreta” consistente en la creación de redes “de apoyo mutuo para la consecución de un fin” (2011, p. 66). Inspirándose en las ideas de Jenkins (2010) sobre cómo la invitación al *do it yourself* no tendría por qué significar *do it alone*, Roig defendió que las redes de apoyo requieren el establecimiento de lazos comunes, materializados en la creación de un equipo o una comunidad. El autor también reconoció el acercamiento de la colaboración a cierto ideal participativo por su capacidad para habilitar procesos de toma de decisiones: sin embargo, renunció a considerarla un requisito de la colaboración priorizando el compromiso y la negociación entre los actores “independientemente de que algunos de ellos puedan disponer de mayor peso en la toma de decisiones” (2011, p. 66).

Por su parte, nociones como *inteligencia colectiva* (Lévy, 1994) *creación colectiva* (Casacuberta, 2003) o *crowdsourcing* (Howe, 2006) también forman parte del universo semántico en torno a la colaboración. En esta línea, la producción audiovisual colaborativa también ha mostrado interés por estas cuestiones, como bien demuestran las publicaciones de Alberich-Pascual y Roig-Telo (2010), Martínez-Gallardo y Alberich-Pascual (2013) y Balaguer (2020). Por su parte Howe (2006) caracterizó el *crowdsourcing* como la externalización de una tarea habitualmente gestionada de forma interna hacia un grupo indefinido de personas en una convocatoria abierta. En ese aspecto, también el *crowdsourcing* sería una forma de acción colaborativa: una orientación de la inteligencia colectiva de la web 2.0 hacia la resolución de un problema, también a bajo coste (Roig, 2016). Aunque no forme parte del territorio de indagación de esta tesis, es relevante mencionar el vínculo de la noción con los principios del software de código abierto, como bien recordaron Martínez-Gallardo y Alberich-Pascual (2013). Estos investigadores evocaron a este respecto cuatro preceptos promovidos por la Open Source Initiative: transparencia, participación, colaboración y libertad. Si bien en este contexto la participación consistiría en facilitar

que la comunidad contribuyese “aportando ideas, interviniendo en el proceso de trabajo o incluso aportando recursos económicos” (2013, p. 89), los autores afirmaron sobre la colaboración el hecho de que “más allá de la mera participación individuo a individuo, hay que escuchar el resto de voces implicadas e intentar colaborar al máximo que podamos con éstas” (Martínez-Gallardo y Alberich-Pascual, 2013, p. 89). Esto es revelador por cuanto nos permite entrever que, desde la perspectiva del código abierto, la participación ha sido comprendida primordialmente como un ejercicio individual de carácter contributivo: una forma de devolución a la comunidad a través de prácticas como la generación de código o la compra de licencias de software. La colaboración, por su parte, se concebiría como una forma de compromiso colectivo donde primarían los valores de ayuda mutua y la circulación del conocimiento. En este sentido, también es iluminador recuperar una de las observaciones de Virginia Villaplana-Ruiz, que desde la mirada de los estudios fílmicos llamó la atención sobre los inconvenientes de identificar participación con colaboración. Para la autora, la noción de colaboración poseía unos matices “más micropolíticos” (2016, p. 112) y exigía una mayor actividad por parte del usuario que la participación, sugiriendo no solo una separación entre ambos términos sino una comprensión de la colaboración como una actividad vinculada a procesos de acción cívica.

Por su parte, la noción de cocreación hunde sus raíces en el ámbito empresarial, donde fue empleada para caracterizar el cambio de paradigma que atravesaron las organizaciones en el cambio de siglo. Prahalad y Ramaswamy (2004) definieron la cocreación como la generación de un espacio donde el consumidor pudiese construir una experiencia personalizada del producto, atribuyéndole un valor que no podía generarse de otra manera. En su análisis de las dinámicas de cocreación en la industria de videojuegos, Banks y Potts (2010) restringieron la lectura de la misma a situaciones en las que “a non-trivial component of the design, development, production, marketing and distribución of media product procedes through the direct involvement of consumers

or users<sup>89</sup>” (2010, p. 254) eliminando de la ecuación todas las implicaciones de agentes externos que no estuviesen dirigidas a incidir estructuralmente en un proyecto. San Cornelio y Gómez (2014) subrayaron que, mientras la noción de *user-generated content* se centraba en el resultado (el contenido) y la de *prosumer* en los sujetos, el concepto de cocreación ponía en primer plano el contexto y los procesos de creación, necesariamente colaborativos y orientados hacia la creatividad. Las dinámicas de cocreación se concebirían, así, como formas de negociación que tenderían a un reparto equilibrado del control, aproximándose por tanto a una modalidad de participación maximalista de Carpentier (2011). Desde esta perspectiva, y al igual que con la colaboración, no toda forma participativa sería cocreativa, aunque en toda cocreación sus miembros participarían: “a high level of participation and the relevance of the users’ contribution are, then, key factors in co-creation<sup>90</sup>” (San Cornelio y Gómez, 2014, p. 7). Mark Deuze (2008) advirtió sobre la instrumentalización de la cocreación con intereses comerciales, empleándose como estrategia encubierta de trabajo voluntario. En este sentido, el autor planteó que hasta que no se produjese una reinterpretación de la propiedad intelectual y la legislación en materia de derechos de autor para proteger a los contribuyentes independientes, el paisaje colaborativo sería “an exclusive playground for political and commercial institutions rather than a platform for individual cultural entrepreneurs<sup>91</sup>” (2008, p. 1).

---

89 Traducción propia al español: “Un componente no trivial del diseño, desarrollo, producción, mercadeo y distribución del producto mediático procede de la participación directa de los consumidores o usuarios” (Banks y Potts, 2010, p. 254). Cita original en el texto.

90 Traducción propia al español: “Un alto nivel de participación y la relevancia de la contribución de los usuarios son factores clave en la cocreación” (San Cornelio y Gómez, 2014, p. 7). Cita original en el texto.

91 Traducción propia al español: “Un campo exclusivo para instituciones políticas y comerciales en lugar de una plataforma para empresarios” (San Cornelio y Gómez, 2014, p. 7). Cita original en el texto.

### 3.3.4.5. *Los límites de la participación maximalista*

En su análisis de las implicaciones de la participación maximalista en la práctica, Holdgaard y Klastrup (2014) desarrollaron una influyente reflexión sobre su propia experiencia como partícipes en un proyecto de cocreación para un museo de Dinamarca. Las autoras enfatizaron la dificultad que encontraron tratando de materializar un enfoque genuinamente cocreativo, especialmente cuando el equipo colaborador necesitaba adaptarse a una visión artística ya establecida con anterioridad. En ese sentido, las autoras plantearon dos objeciones a la visión de la cocreación como ideal para emancipar a los públicos y democratizar el patrimonio cultural: por una parte, la dificultad inherente al acto de involucrar a varios agentes en un proceso donde existe una dirección curatorial ya definida; por otro lado, los limitados escasos recursos financieros y tecnológicos con los que suele contar una institución de este tipo. Holdgaard y Klastrup recomendaron considerar con cautela el valor de la cocreación en un museo, cuestionando la idea de que fuese la opción más deseable a la hora de implicar a otros agentes:

“If a museum engages in a co-creative process with other partners in order to create something that engages end-users, they need to reflect in advance on what they want to achieve, how many resources they want to utilize (including resources allotted to keep a given project alive on social media), what power is given to design partners, and how the design process is to be carried out in practice<sup>92</sup>” (Holdgaard & Klastrup, 2014, pp. 199-200).

---

92 Traducción propia al español: “Si un museo se involucra en un proceso co-creativo con otros socios para crear algo que involucre a los usuarios finales, deben reflexionar de antemano sobre lo que quieren lograr, cuántos recursos quieren utilizar (incluidos los recursos asignados para mantener un proyecto dado vivo en las redes sociales), qué poder se otorga a los socios de diseño y cómo se llevará a cabo el proceso de diseño en la práctica” (Holdgaard & Klastrup, 2014, pp. 199-200). Cita original en el texto.

Como venimos desarrollando a lo largo de este capítulo, Nina Simon ya señalaba en 2010 que las entendidas como formas maximalistas no tenían por qué ser los modos más deseables de participación:

“Many cultural professionals see open-ended self-expression as the paragon of participatory experiences. Allowing visitors to select their favorite exhibits in a gallery or comment on the content of the labels isn’t considered as valuable as inviting them to produce their own content (...). This creates an open-ended environment that can feel daunting to would-be participants. In an open-ended activity, participants have to have an idea of what they’d like to say or make, and then they have to produce it in a way that satisfies their standards of quality. In other words, it’s hard, and it’s especially hard on the spot in the context of a casual museum visit. What if I walked up to you on the street and asked you to make a video about your ideas of justice in the next three minutes? Does that sound like a fun and rewarding casual activity to you?<sup>93</sup>”  
(Simon, 2010, p. 12-13)

Resulta llamativo advertir que, desde la perspectiva de Simon, las mejores experiencias participativas son aquellas que plantean limitaciones a los usuarios, en la medida en que les ayudan a sentirse más cómodos en un contexto desconocido. Para argumentar su posición la investigadora adoptó una perspectiva psicológica, centrándose en comprender los mecanismos que motivan la participación individual:

---

93 Traducción propia al español: “Muchos profesionales de la cultura ven la autoexpresión como el modelo ideal de las experiencias participativas. Permitir a los visitantes seleccionar sus exposiciones favoritas en una galería o comentar el material presentado no se considera tan valioso como invitarlos a producir su propio contenido (...). Esto crea un entorno que puede resultar abrumador para los participantes. En una actividad abierta, los participantes deben tener una idea de lo que les gustaría decir o hacer, y luego deben producirlo de una manera que satisfaga sus estándares de calidad. En otras palabras, es difícil, y es especialmente difícil en el contexto de una visita informal a un museo. ¿Qué pasa si me acerco a ti en la calle y te pido que hagas un video sobre tus ideas de justicia en los próximos tres minutos? ¿Te parece una actividad informal, divertida y gratificante?” (Simon, 2010, p. 12-13). Cita original en el texto.

“The constraints gave participants a comfortable entry point to engagement without limiting their creative potential [...] The misguided perception is that it’s more respectful to allow visitors to do their own thing—that the highest-value participatory experiences will emerge from unfettered self-expression. But that idea reflects a misunderstanding of what motivates participation. Visitors don’t want a blank slate for participation. They need well-scaffolded experiences that put their contributions to meaningful use<sup>94</sup>” (Simon, 2010, p. 25).

En ese sentido, Simon defendió la posibilidad de escalar y limitar las experiencias participativas sin necesidad de prescribir un resultado de antemano, lo cual supondría una articulación de un escenario híbrido donde se entrelazarían la participación de final abierto (*open-ended*) y cierta estructuración básica para no desalentar la entrada de participantes. Estas formas participativas continuarían siendo formas del *system-controlled participation* de Ryan (2017) en la medida en que se constituyen a partir de invitaciones de la institución.

En un planteamiento complementario al de Simon (2010) y Sitzia (2019), los investigadores Høffding, Rung y Roald (2020) cuestionaron el discurso dominante entre aquellos que defendían la participación maximalista. Para estos autores, restringir la participación a la realización de un ejercicio de cocreación o una dinámica de interacción social suponía poner en riesgo una de las experiencias más singulares que un museo es capaz de ofrecer. Los autores se referían con ello a la experiencia estética de la obra de arte, de cuyo testimonio se hicieron eco en un conjunto de entrevistas realizadas a varios visitantes de museos daneses. Høffding, Rung y Roald dieron cuenta de un variado conjunto

---

94 Traducción propia al español: “Las restricciones dieron a los participantes un cómodo punto de entrada al compromiso sin limitar su potencial creativo (...). La percepción equivocada es que es más respetuoso permitir que los visitantes hagan lo que quieran, que las experiencias participativas de mayor valor surgirán de la autoexpresión sin restricciones. Pero esa idea refleja un malentendido de lo que motiva la participación. Los visitantes no quieren una pizarra en blanco para participar: necesitan experiencias bien estructuradas que pongan sus contribuciones en un uso significativo” (Simon, 2010, p. 25). Cita original en el texto.

de relatos sobre el sobrecogimiento, la absorción y el sentido de identidad (para algunos, existencial) que estos visitantes experimentaron en su encuentro individual con ciertos objetos patrimoniales. Apoyados en consideraciones fenomenológicas, los investigadores defendieron que este tipo de recepción de la obra artística —de gran intensidad emocional— es una de las grandes experiencias que puede ofrecer un museo: una experiencia singular que, sin embargo, permanece en segundo plano en visiones más materialistas de la participación. En ese aspecto, una excesiva atención sobre la acción individual y la relación social entre visitantes habría diluido la percepción del valor intrínseco a este tipo de propuestas:

“If the art museum is primarily intended as a social platform in which we actively discuss ideas, express our creativity and share this with others –all expressive activities– then it will be difficult for us to be sufficiently open, receptive and passive for the emergence of these kinds of intense aesthetic experiences. From our interviews, we know how fragile these experiences can be. If you are overly concerned with talking to other people or with thinking about how you can express, create and share, it is not likely to afford the essential shift away from the everyday, practical toward the aesthetic<sup>95</sup>” (Høffding, Rung y Roald, 2020, p. 78).

Si aplicamos el marco de Sitzia (2019), los autores defendieron la primera de sus formas participativas —la creación de significados— como una de las grandes especificidades del museo de arte. Su propuesta cuestionó implícitamente las ideas de Black (2018) y Løvlie et al. (2021) sobre la importancia de implementar experiencias de carácter social en

---

95 Traducción propia al español: “Si el museo de arte se concibe como una plataforma social en la que discutimos sobre ideas, expresamos nuestra creatividad y la compartimos –todas actividades expresivas–, entonces será difícil que seamos lo suficientemente abiertos, receptivos y pasivos para el surgimiento de este tipo de intensas experiencias estéticas. Por nuestras entrevistas, sabemos cuán frágiles pueden ser estas experiencias. Si está demasiado preocupado por hablar con otras personas o por pensar en cómo puede expresar, crear y compartir, es probable que no pueda permitirse el cambio esencial de lo cotidiano a lo práctico hacia lo estético” (Høffding, Rung y Roald, 2020, p. 78). Cita original en el texto.

el museo. No obstante, los investigadores se mostraron conscientes de que no todos los públicos disponen de las competencias que facilitan este tipo de experiencias estéticas (que suelen quedar reservadas a una minoría, familiarizada con los códigos de la historia del arte).

Esta cuestión nos devuelve a la problemática de la inclusión social y al reto de convertir la institución cultural en un espacio relevante para todos los grupos sociales: una demanda que requiere la implementación de estrategias tanto comunicativas como de difusión lo suficientemente diversas, capaces de interpelar a los segmentos de población existentes. Høffding, Rung y Roald defendieron que el afán por resolver este problema no debía implicar la conversión del museo en un espacio solo participativo o interactivo, eliminando una forma singular de experiencia (la estética) para la que, debemos recordar, también hay un comprometido público. La adopción exclusiva de estrategias alineadas con los llamados *no públicos* podría, en este sentido suponer el alejamiento de aquellos que sí conectan con esta forma de relacionarse con los bienes patrimoniales. Resulta sugerente a este respecto la apuesta de los investigadores por una fórmula híbrida, donde el museo facilite distintas formas de relación con la institución y la obra de arte: algunas dirigidas a fomentar la participación activa en el contexto de ciertas exposiciones o proyectos y otras orientadas a facilitar el ejercicio introspectivo de la experiencia estética.

Huyendo de connotar jerárquicamente ninguna de las prácticas, esta investigación apuesta por establecer distinciones entre las mismas atendiendo a varios criterios: la disposición de la institución a absorber el *input* del público, el carácter individual o colectivo de la actividad (si contribuye o no al fortalecimiento de la comunidad) y el grado de control ostentado por la institución. En la segunda parte de la tesis procederemos a aplicar la propuesta aquí presentada, esperando haberla justificado satisfactoriamente.

### 3.4. **Aproximación histórica, legislativa, económica y organizativa a cada institución**

#### 3.4.1. Museo Nacional del Prado

##### *3.4.1.1. Breve historia del Museo Nacional del Prado*

Veintiséis años después de la apertura del Louvre, el Museo Nacional del Prado se inauguró en 1819 bajo el nombre de Real Museo Real de Pinturas gracias al apoyo del rey Fernando VII y la reina consorte, María Isabel de Braganza (Chinchilla, 2019). Fue ella quien expresó su voluntad de crear un museo artístico en el edificio proyectado por Juan de Villanueva, concebido originalmente como Gabinete de Ciencias Naturales (Museo Nacional del Prado, s.f.). Heredero del modelo francés y, por tanto, influenciado por el imperio napoleónico, el Prado fue uno de los primeros museos públicos creados en toda Europa. Según el historiador Calvo Serraller —quien dirigió el museo de 1992 a 1993— su condición de museo público tuvo dos consecuencias determinantes: por un lado, el énfasis concedido a la educación (entendida como una herramienta para alcanzar la igualdad social) y, por otro lado, el valor del museo como espejo de la identidad española, “algo fundamental para el nuevo modelo de Estado que se estaba imponiendo en la naciente época contemporánea” (2019, p. 29). Esta idea conecta con la reflexión desarrollada en la introducción de la presente tesis sobre el papel del museo decimonónico en la constitución de los estados-nación.

Pese a su vocación de servicio público, no fue hasta su conversión en museo nacional en 1868 cuando el Prado diluyó su vinculación aristocrática y se abrió al gran público (Pérez Sánchez, 1977). Jiménez-Clavería

(2007) señaló a este respecto cómo, hasta entonces, solo una treintena de personas podía entrar diariamente al museo. Cuando Édouard Manet asistió al Prado en 1865 compartió sus datos personales en el registro de visitas, lo cual permitió saber que “el día que Manet visitó el Prado (...) el Museo solo recibió 12 visitantes” (Jiménez-Clavería, 2007, p. 69). Por entonces el Prado solo permitía la entrada al público general los domingos por la mañana: el resto de días de la semana eran artistas y eruditos quienes tenían acceso a la pinacoteca.

Cuando la institución fue inaugurada, el número de obras albergadas en sus fondos ascendía a 311. En la actualidad, el Museo Nacional del Prado cuenta con un acervo superior a las 20.000 obras de arte. Su colección es considerada una de las más ricas del mundo en maestros españoles y escuelas europeas, contando con una abundante presencia de Velázquez, Goya o el Greco, así como de Rubens, Tiziano y el Bosco. La institución también posee obras de Fra Angelico, Rafael, Murillo, Durero, Patinir o Ribera, entre otras grandes figuras del arte. Estas piezas fueron reunidas a lo largo de varios siglos, elegidas a partir de los gustos y obsesiones de monarcas de la dinastía de los Austrias y los Borbones (Antigüedad del Castillo, 2020). Por su parte, la colección del Prado no es enciclopédica en sentido ilustrado, es decir, no aglutina obras representativas de cada periodo histórico al modo en que sí lo hace, por ejemplo, el Museo del Louvre. Como recordó su actual director, Miguel Falomir (s.f.), el hecho de que en el Prado convivan un amplio número de obras de ciertos pintores junto a grandes ausencias de otros artistas, fomentó que la pinacoteca se entendiera como un “museo de pintores” y no de pinturas. Por esta razón, la colección ha sido considerado asimétrica y dotada una fuerte personalidad (Calvo Serraller, 2019). El entusiasmo de los monarcas por ciertas escuelas de arte explicaría la presencia de estas irregularidades:

“Solo así se entiende la pasión que por Tiziano y, en general, por los pintores venecianos demostraron Carlos I y Felipe II, pero también, más

exótica y anacrónicamente, la que este último sintió por El Bosco, o, en fin, la que sucesivamente acreditaron Felipe IV por Rubens y Velázquez y, dando un salto en el tiempo, Carlos IV por Goya” (Calvo Serraller, 2019, p. 51).

Lejos de resultar anecdótica, esta particularidad del Prado no solo caracterizó el gusto de los monarcas sino una suerte de “sensibilidad artística nacional” que entiende la colección concebida “a la sombra del gusto artístico español” (Calvo Serraller, 2019, p. 51). Con mayor o menor grado de romanticismo, existe cierta asociación entre el Museo del Prado, la identidad española y el proyecto de España como nación. En su Historia del Museo del Prado (1969), el crítico de arte Juan Antonio Gaya afirmó su convicción de que “el Museo del Prado ha sido, es y será la realidad cultural más gloriosa de España y una de las máximas de todo el planeta” (p. 120). Más recientemente, figuras de la gestión cultural de nuestro país han compartido su concepción del Prado como tesoro de la nación española: una visión con claras consecuencias sobre las prácticas y políticas culturales de España. En ese sentido, el Prado ha ocupado una posición privilegiada en el contexto institucional nacional, como bien apuntó el exministro de Cultura Javier Solana:

“La cercanía del Ministerio y el Prado era total: siempre tuvimos en la cabeza que «el Prado es el Prado» y que es una prioridad. Y lo sigue siendo para quien esté ocupando el Ministerio de Cultura de nuestro país” (Solana, 2019, 7:00)

Pero no solo los gobiernos españoles conceden esta alta estima al Museo del Prado: también sucede con la ciudadanía. Así lo afirman los informes sobre el sector cultural del Observatorio de la Cultura (Fundación Contemporánea, 2020). Según estos informes, el Prado ha sido la institución cultural más importante de España durante los últimos años, si bien el Museo Reina Sofía consiguió el primer puesto en 2021.

### 3.4.1.2. Marco legislativo del Museo Nacional del Prado

Cuatro acontecimientos dieron forma al actual marco jurídico en el que opera hoy el Museo del Prado. El primero se remonta a 1912: año en que se produjo la creación del Patronato del museo, que confirió a la institución madrileña plena autonomía para gestionar sus bienes. En 1969, el Patronato de Museos Dependientes de la Dirección General de Bellas Artes asumió el control de la institución, lo cual indujo que el museo perdiese parte de la autogestión de la que antes gozaba. No fue hasta 1985 que la pinacoteca recuperó de nuevo su independencia, convirtiéndose en un organismo autónomo (Calvo Serraller, 2019) de titularidad perteneciente al Estado.

En 2001 se produjo una importante modificación de la estructura jurídica de la institución, que pasó de ser *organismo autónomo* a *organismo público* (Museo Nacional del Prado, s.f.). El Boletín Oficial del Estado de 2003 lo reguló mediante una ley específica para el museo del Prado, que dotaba al museo de una mayor autonomía “y le otorgaba mayor flexibilidad a la hora de plantear las actuaciones necesarias para alcanzar sus fines y mayor autosuficiencia en la gestión” (Calvo Serraller, 2019, p. 49). Este cambio se materializó en la Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado y se desarrolló a través del Real Decreto, de 12 de marzo, de 2004 (Museo Nacional del Prado, s.f.). En su reflexión sobre la capacidad de autogestión que este cambio confirió al Prado, Javier Solana se pronunció en estos términos:

“Es importante que los museos no sean museos oficiales desde el punto de vista de su gestión; es decir, que sean autónomos. El Museo del Prado tiene una autonomía que pocos museos tienen. El Louvre y alguno más tienen una autonomía de ese tenor, pero pocos. Siempre hay gente que opina que todo tiene que estar gobernado o controlado por el Gobierno. Yo creo que, en el campo de la cultura, el Gobierno debe estar para ayudar, pero no para gestionar. La gestión de la cultura debe recaer en los

directores de cada centro, y eso es lo que se llevó a la práctica” (Solana, 2019, 01:30).

El diario *El País* anunció la nueva ley con el siguiente titular: “El Prado se hace un «traje jurídico a medida» para modernizar la gestión” (El País, 2003). Según Escribano (2004), esta legislación permitió crear un convenio que capacitó al museo para contratar personal y servicios con mayor facilidad. Esto se reveló fundamental por cuanto reconoció a la entidad “un régimen de personal basado en el derecho laboral, que se inspirará en los principios de mérito y capacidad” (LRMP, 2003) pudiendo así realizar contrataciones en base a los perfiles profesionales de los candidatos. Por otro lado, en materia de gestión económica, la nueva ley permitió al Prado establecer sus propias tarifas de entrada con independencia del resto de museos nacionales.

Estos cambios proyectaron cierta sospecha sobre la posible privatización del museo, entendiendo que la nueva ley acercaba al Prado al modelo americano de gestión: “un modelo en el que prima la financiación 100% privada y que por tanto prioriza la obtención de recursos económicos” (Benito, 2011, párr. 1). Desde el museo se insistió en que este marco no suponía una privatización de la institución (Jiménez Claverría, 2007) aunque efectivamente se ampliase sus márgenes de actuación en el derecho privado. Así lo reiteró Miguel Zugaza, director del Prado de 2002 a 2017: “Eso es un error absoluto. Queremos hacer un museo más público que nunca, capaz de generar más y mejores servicios a un público cada vez más numeroso. Pero no podemos eludir el debate sobre la financiación de los museos públicos” (2004, párr. 3). Estas medidas dotaron al museo de una mayor capacidad de reacción y adaptación sin sacrificar el caudal de financiación que suponía el apoyo estatal (Viñarás, 2009). En la actualidad, el Museo Nacional del Prado se encuentra adscrito como organismo público al Ministerio de Cultura: dentro de la independencia de su gestión, sus actos se encuentran tutelados por el derecho público y los controles de dicho ministerio.

### 3.4.1.3. *Financiación del Museo Nacional del Prado*

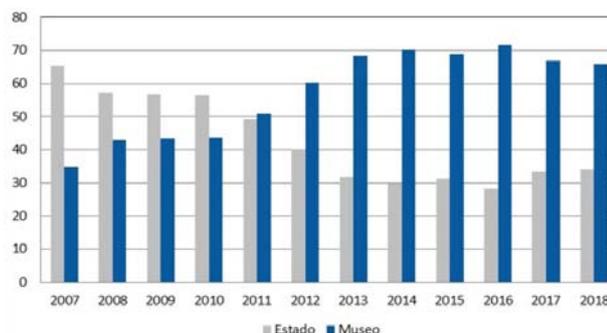
En términos generales, la gestión económica de los museos ha adoptado tradicionalmente dos formas (Gilabert, 2009): por un lado, la del modelo europeo (vinculado a instituciones públicas y la noción de servicio) y la del estadounidense (promotor de la autogestión y el mecenazgo). Luis Jiménez-Clavería, antiguo Subdirector General de Patrimonio Artístico del Ministerio de Cultura, señaló el progresivo acercamiento de los museos europeos al esquema estadounidense a través de “la incorporación de fórmulas privadas o semiprivadas en la gestión de los museos de la Administración Pública” (2007, p. 74). Ejemplo de la convivencia de ambas fórmulas es el modelo mixto de Reino Unido, caracterizado por la dependencia de una entidad pública y la posesión de patronos que le proporcionan financiación privada (Gilabert, 2009).

Las sucesivas reducciones de las ayudas públicas durante las últimas dos décadas han dado lugar a una forzosa búsqueda de autofinanciación por parte de las instituciones. Durante la crisis económica de 2008, el Plan de Austeridad 2010-2013 del Ministerio de Cultura indujo a las organizaciones culturales a implementar nuevas medidas para captar recursos económicos (Benito, 2011). En la actualidad, el Prado posee un modelo mixto de financiación, considerado “inevitable” para sostener al museo (Zugaza, citado en Garzón, 2004). La mejora del nivel de autofinanciación se convirtió, a partir de entonces, en un horizonte a perseguir por las instituciones culturales públicas. La Tabla 9 muestra la relación entre subvenciones e ingresos propios de la pinacoteca madrileña.

El Museo Nacional del Prado cuenta en la actualidad con tres fuentes de ingresos. La más relevante es la generada mediante la venta de entradas, el alquiler de audioguías, el patrocinio y la cesión de espacios. La segunda fuente es la contribución estatal: un canal financiero que ha disminuido en los últimos años no solo por el delicado escenario económico sino por la creciente autoconfianza de la institución en producir sus propios recursos (Chinchilla, 2019). Es sorprendente advertir cómo,

en el marco de 10 años (Figura 16), el Museo del Prado ha pasado de financiarse casi por completo con dinero público en 2008 a autofinanciarse en un 67% en 2018.

La tercera fuente de ingresos se denomina Remanente de Tesorería: consiste en un fondo de ahorros que resulta de la estrategia de contención del gasto del museo. En 2017 el Prado cerró su ejercicio con un superávit de 3.3 millones de euros, si bien en 2018 el excedente se cifró en 1.7 millones. Este dinero suele emplearse para emprender proyectos de mejora como, por ejemplo, las obras de reforma del Salón de Reinos (Museo Nacional del Prado, 2020). Marina Chinchilla, directora de administración del Prado, explicó que las dificultades vividas en periodos como el bicentenario del museo —celebrado a lo largo de 2019— obligaron al Prado “a hacer un enorme esfuerzo en buscar fuentes de financiación externas a través del mecenazgo, para lo que necesitaba explotar todas las posibles vías de captación que el museo dispone” (p. 225).

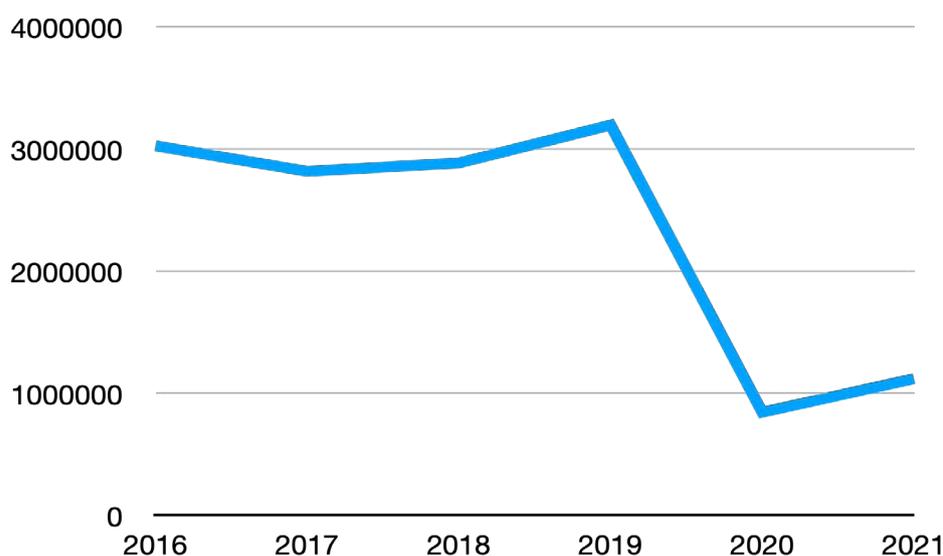


**Figura 16.** Evolución del nivel de autofinanciación del Museo Nacional del Prado desde 2007 a 2018. Fuente: Chinchilla Gómez, M. (2019). Un gran reto para el Museo Nacional del Prado: la celebración de su Bicentenario. Un caso práctico de gestión en museos. *Revista Historia Autónoma*, 15, 207-230.

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias corrientes de entidades públicas	13.517.020 €	13.935.940 €	15.301.160 €	16.181.160 €	15.252.612 €
Ingresos propios	33.854.996 €	31.481.973 €	31.491.470 €	33.382.734 €	8.181.855 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	71.5%	69,3 %	67.3%	67.4%	34.9%

**Tabla 9.** Relación entre subvenciones e ingresos propios del Museo Nacional del Prado. Fuente: elaboración propia a partir de memorias de actividades del Museo Nacional del Prado en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

El músculo económico del Prado se vio golpeado con dureza en 2020. En su memoria anual, la entidad recalzó cómo la situación sanitaria afectó a su ejercicio “en una reducción de un 72.26% de los ingresos propios” acompañada de una “insuficiente aportación del Estado en 2020 (...) cuya dotación inicial llegaba a cubrir tan solo el 36.47% del conjunto del gasto total” (2020, p. 206). Si en 2019 los ingresos propios ascendieron a los 33.3 millones de euros, en 2020 la cifra cayó hasta los 8.1 millones (Riaño, 2021). El desplome de la venta de entradas fue el elemento más destructivo: pasando de generar casi 19 millones de euros en 2019 a producir 3 millones y medio en 2020 (Museo Nacional del Prado, 2020). La Figura 17 muestra la evolución del número de visitantes al Prado desde el año 2016 a 2021.



**Figura 17.** Evolución del número de visitantes del Museo Nacional del Prado (2016-2021). Fuente: elaboración propia a partir de las memorias del Museo Nacional del Prado en 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

Para hacer frente a sus gastos estructurales durante 2020, el museo acudió a su Remanente de Tesorería y extrajo 18.5 millones de euros de él. A finales de 2020, en dichos fondos quedaban 7 millones de euros, comprometiendo así las obras de rehabilitación del Salón de Reinos. En ese sentido, la fuerte dependencia de la taquilla se reveló determinante para la institución, pues en años previos a la pandemia las entradas supusieron en torno al 50% de su autofinanciación (Museo Nacional Del Prado, 2016; 2017; 2018; 2019). Esta cuestión resucitó el debate sobre la dependencia del turismo internacional a gran escala: un fenómeno especialmente acusado en el caso del Prado, cuyo 60% de visitantes durante los últimos años procede de Italia, Francia, Estados Unidos, República de Corea, China y Japón. Lógicamente, esta dinámica se invirtió por completo en 2020, cuando el museo fue visitado por un 67% por españoles (Chinchilla, 2019; Museo del Prado, 2020). En paralelo, la excepcionalidad de la situación también impulsó cierto cambio de tornas por parte de las subvenciones estatales: si bien en 2018 la institución recibía 7.7 millones de euros de la administración estatal, los Presupuestos Generales del Estado de 2021 y 2022 proyectaron una dotación de 20 millones de euros al museo (Morales, 2021).

#### *3.4.1.4. Misión y estructura organizativa del Museo Nacional del Prado*

El Museo Nacional del Prado define su misión en términos de “conservar, exponer y enriquecer el conjunto de las colecciones y obras de arte que, estrechamente vinculadas a la historia de España, constituyen una de las más elevadas manifestaciones de expresión artística de reconocido valor universal” (s.f.). Estas ideas se materializan en los planes de actuación del museo, que definen los objetivos y estrategia a seguir durante un periodo de cuatro años. El Plan de Actuación 2022-2025 se articula en torno a la idea del Prado como institución cultural “comprometida con todos los públicos, referente de accesibilidad universal y

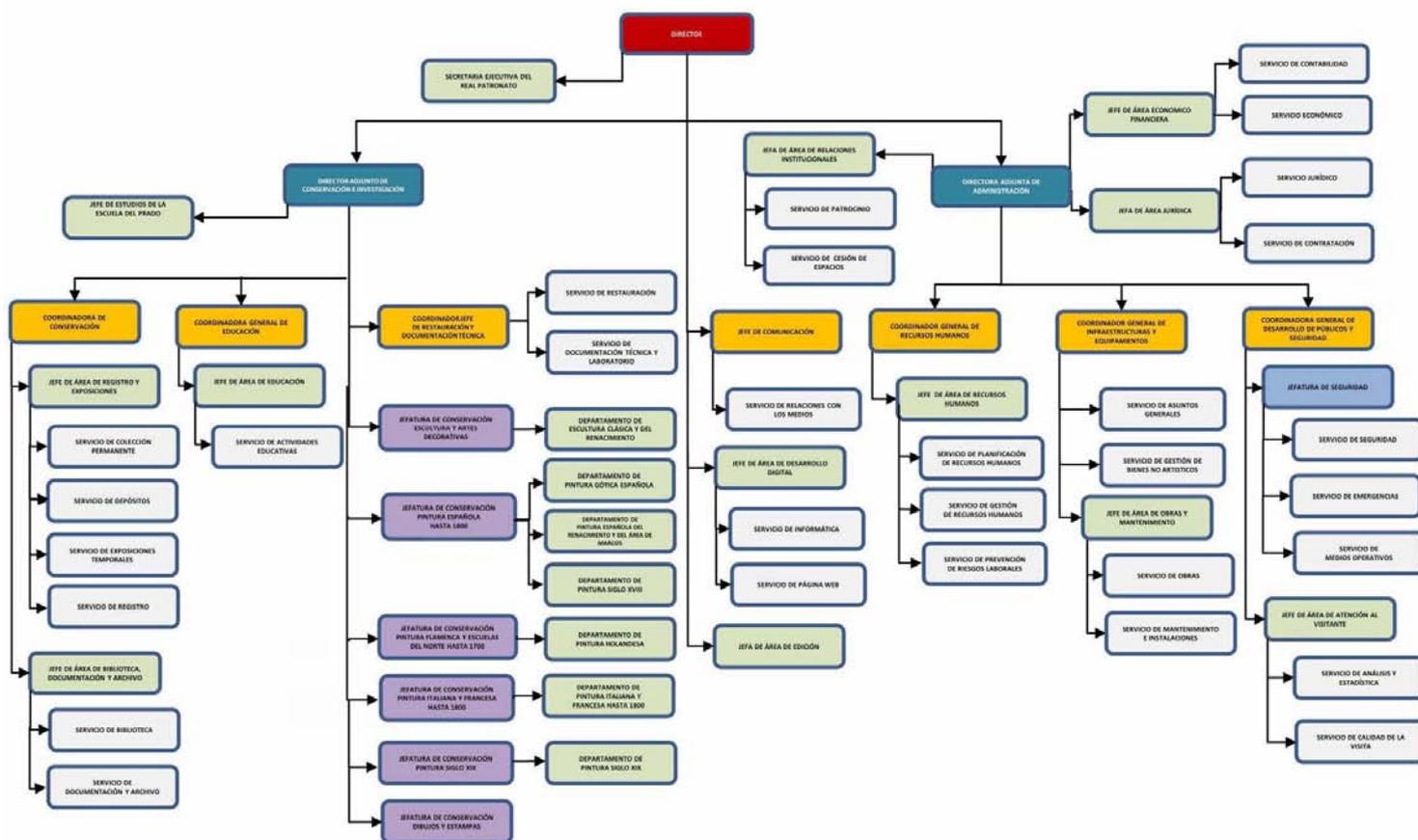
de integración social y cultural” (Museo Nacional del Prado, 2022). En el plan se subraya la importancia de renovar el discurso expositivo del museo y plantearlo “acorde con las nuevas líneas de investigación y la búsqueda permanente de la excelencia”. Conectando esta idea con el leitmotiv del plan de actuación anterior (*Nuevos públicos, nuevas narrativas*) identificamos en el Prado cierta voluntad de establecer un diálogo con las nuevas sensibilidades de la sociedad, que deberemos contrastar en nuestro análisis.

Respecto a su estructura, y como acertadamente apuntó Marina Chinchilla (2019), los organigramas de un museo son siempre objeto de debate. La estructura de las instituciones culturales suele presentar ciertos patrones, siendo uno de ellos el de su división en dos grandes áreas: la gerencial (dedicada a la gestión administrativa y presupuestaria de recursos) y la artística (centrada en la gestión de las colecciones y labores como la investigación, la conservación o la comunicación). El Museo Nacional del Prado sigue este esquema bicéfalo por el cual, partiendo de una única figura directiva, se produce una gran división entre el Área de Conservación, por un lado, y Administración, por otro. Sin pretender desarrollar el organigrama del Prado al completo, este epígrafe nos permite observar el modo en que se articulan los departamentos cuya actividad interpela al objeto de nuestra investigación.

Como muestra la Figura 18, es llamativo que los departamentos de Comunicación, Edición y Desarrollo Digital se encuentren directamente vinculados a Dirección, siendo independientes de las dos grandes áreas que acabamos de mencionar. Esto es relevante por cuanto evidencia una comprensión de la comunicación y los proyectos digitales como ramificaciones directas de Dirección, de la que dependen únicamente. Según la directora de Administración, esta decisión hunde sus raíces en la “particular trascendencia pública en los cometidos” de ambos departamentos (Chinchilla, 2019, p. 214). Si bien existe un margen de error en nuestras observaciones, el recorrido por las siguientes páginas demostrará que pocos museos jerarquizan en términos similares la labor

comunicativa y de desarrollo digital del museo. Aun siendo pronto para formular reflexiones concluyentes, el organigrama del Prado nos invita a pensar en una comprensión nuclear y estratégica de la comunicación frente a concepciones que la sitúan en un espacio más periférico.

Figura 18. Organigrama del Museo Nacional del Prado. En él se aprecia cómo, desde el área de Dirección y en sentido descendente, se articulan las áreas de Comunicación, Desarrollo Digital y Edición. Fuente: Museo Nacional del Prado.



### 3.4.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

#### 3.4.2.1. Breve historia del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se estableció durante uno de los periodos más transformadores de la historia española: su transición democrática. El Ministerio de Cultura se constituyó poco después de la muerte de Franco, en 1977, “con la intención implícita de reparar los agravios o la desidia con que el Estado franquista había tratado la esfera cultural” (Ait Moreno, 2010, p. 11). Dos museos habían experimentado un particular deterioro durante el régimen franquista: el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas y el Museo del Pueblo Español. Estas dos instituciones perdieron su sede física y sus fondos fueron colocados en almacenes, bien por falta de presupuesto o porque sus espacios fueron destinados a otros usos.

El proyecto del Museo Reina Sofía comenzó con la integración de los bienes del Museo Español de Arte Contemporáneo: un centro que, aunque gozaba de su propia sede, arrastraba una difícil trayectoria desde su apertura en 1898 (Martínez Novillo, 1984.). Si bien la primera intención fue que el Museo del Prado conviviese con el Museo Español de Arte Contemporáneo y el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, el Ministerio de Cultura propuso centralizar los esfuerzos en un nuevo espacio “no lastrado por el pasado” (Ait Moreno, 2010, p. 10). La idea de modernizar la cultura española y concentrar los bienes estatales de arte moderno y contemporáneo en un solo lugar alimentaron la proyección de un nuevo museo (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, s.f.), fuertemente inspirado en el modelo del Centro Pompidou. En ese aspecto, el proyecto del Reina Sofía comenzó a ver crecer su colección a partir de los fondos del Museo Español de Arte Contemporáneo (que acabó cerrando sus puertas), las obras de arte del siglo xx del Museo del Prado y las donaciones de artistas como Le Corbusier, Lucio Fonta-

na o Salvador Dalí. El traslado al Reina Sofía del Guernica de Picasso terminó convirtiendo a la icónica obra en el buque insignia del museo (Museo Nacional Reina Sofía, s.f.). En paralelo, el rápido crecimiento que experimentó su colección hizo que el antiguo Hospital General de Madrid —a día de hoy conocido como edificio Sabatini— se convirtiera en la sede del Reina Sofía.

El Centro de Arte Reina Sofía fue inaugurado en 1986 y, como centro de arte, consagró su actividad a las exposiciones temporales (Figura 19). Gracias al Decreto 535/1988, de 27 de mayo, pasó a ser Museo Nacional dos años después. Si bien en 1990 tuvo lugar su apertura al público como Museo Nacional (convertido ya en organismo autónomo adscrito al Ministerio de Cultura) fue en 1992 cuando se inauguró su colección permanente (Ley 34/2011, de 4 de octubre). Cronológicamente, esta colección tomó el relevo al Museo del Prado abarcando desde finales del siglo XIX hasta nuestros días. El Real Decreto 410/1995, de 17 de marzo, definió el año de nacimiento de Pablo Picasso (1881) como la frontera divisoria entre las colecciones de ambas instituciones. Esta decisión, vigente a día de hoy, fue criticada por su inflexibilidad, si bien recientes adquisiciones del Prado como el *Buste de Femme 43* de Picasso (Ezquiaga, 2021) evidencian cierta flexibilidad de este criterio.



Figura 19. Folleto de inauguración del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

En la actualidad, la colección del Reina Sofía está compuesta por una significativa muestra de bienes artísticos procedentes de artistas españoles del siglo xx como Pablo Picasso, Salvador Dalí o Joan Miró. El periodo de vanguardias tiene especial protagonismo en el museo, siendo el arte surrealista y cubista fundamental en sus fondos, con importantes obras de René Magritte, Francis Picabia, Juan Gris, Maria Blanchard o Georges Braque. Las sucesivas adquisiciones y donaciones internacionalizaron su colección (que actualmente presta especial atención a Latinoamérica) y diversificaron su tipología de bienes, concediendo un creciente protagonismo a formatos como el cine o el vídeo (Museo Nacional Reina Sofía, s.f.). Dicha expansión se ha visto correspondida con una importante ampliación y reforma de sus edificios e instalaciones.

#### *3.4.2.2. Marco legislativo del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*

Desde 2011, el Museo Reina Sofía se rige por un marco jurídico propio análogo al del Prado. Sin renunciar a su carácter público, este marco dotó al museo de “un régimen jurídico de derecho público, con posibilidad de actuación en el marco del derecho privado” (Ley 34/2011, de 4 de octubre). La revista *Másdearte* recordaba a este respecto cómo la ley del Reina Sofía concedió mayor autonomía a la institución en su contratación (acelerando trámites), el control del presupuesto (accediendo a formas privadas de financiación, patrocinio y donación) y en sus recursos humanos (facilitando la gestión del personal a través de un convenio colectivo como el del Prado). El diario *El País* (2011) apuntó otro cambio que impulsó esta ley: la posibilidad de abrir las puertas del museo un domingo por la tarde —práctica no permitida hasta entonces—. En ese sentido, solo el Reina Sofía y el Prado poseen una ley producida *ad hoc* para ellos: esto es así por su consideración, como ya hemos visto, de “instituciones nacionales de cabecera” (Ministerio de Hacienda, 2021, p. 227) en el contexto cultural español.

El marco normativo del Reina Sofía se vio respaldado por un estatuto publicado en 2013, por el cual el Patronato del museo terminó de configurarse e incorporó entre sus filas a un buen número de empresarios para facilitar la captación de ingresos a la institución. La historiadora del arte Elena Vozmediano (2020) señaló a estos efectos cómo el por entonces ministro de Educación, Cultura y Deporte, José Ignacio Wert, incluyó en el patronato a vocales como Emilio Botín (Banco Santander), Pablo Isla (Inditex), Ignacio Garralda (Fundación Mutua Madrileña) o César Alierta (Telefónica). En la actualidad todas estas empresas mantienen convenios en activo con el Museo Nacional Reina Sofía.

### *3.4.2.3. Financiación del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*

El Museo Reina Sofía adopta en la actualidad un modelo mixto de financiación que le permite, por un lado, recibir financiación pública por parte de los Presupuestos Generales del Estado y, por otro, captar inversión privada a través de diversas estrategias. Desde que la ley de 2011 dotase al centro de su propio estatuto, la autofinanciación ha sido una de las prioridades fijadas por el museo. Pese a su paralelismo con el Museo Nacional del Prado, su realidad financiera es considerablemente distinta: mientras el Prado produce más recursos de los que recibe, la contribución del Estado fue, y continúa siendo, crucial para la supervivencia del Reina Sofía. Las transferencias realizadas por la administración rondan los 25 millones de euros en los últimos años: una cifra ligeramente superior a los 20 millones de euros que el centro percibió en 2013, el año más duro de la crisis económica (Morales, 2021).

Conscientes de las desventajas de tan acusada dependencia estatal en un contexto de austeridad y contención del gasto como el actual, el museo ha buscado incrementar progresivamente su nivel de autofinanciación. Pero solo moderadamente lo ha conseguido: en los últimos años la institución logró un porcentaje de autofinanciación de entre el

20% y el 30%, en una modesta pero estable tendencia al alza (Tabla 11). Aun así, el aumento de los ingresos propios no empaña el hecho de que más de dos tercios del presupuesto del Reina Sofía se sostienen sobre las contribuciones públicas.

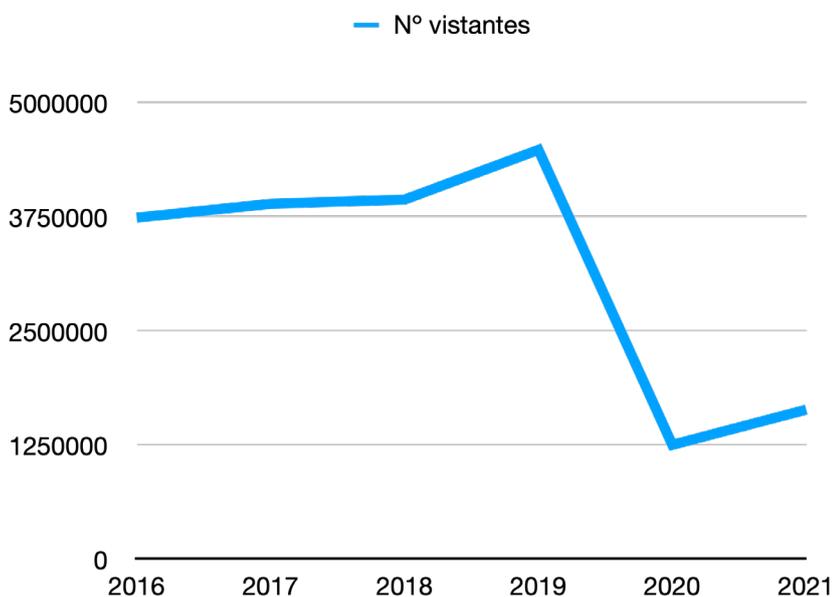
Los ingresos propios del Reina Sofía se apoyan en dos fuentes: la venta de entradas y los patrocinios, cuya suma designa el 65% del total de recursos que genera el centro. En los últimos años, el museo ha experimentado un importante crecimiento en su venta de entradas, llegando a suponer un 50% del caudal de ingresos propios. Sin embargo, con la crisis de la COVID-19 la taquilla cayó un 82%, pasando de generar 4.9 millones de euros en 2019 a poco más de un millón en 2020. Como muestra la Figura 20, el número de visitantes también se desplomó desde los 4.4 millones de 2019 a los 1.2 millones en 2020. Hasta el año 2020, las visitas al Reina Sofía se distribuían al 50% entre visitantes de procedencia española e internacional, si bien el número de internacionales tendía a ser ligeramente superior a los nacionales. Por contra, en 2020 el 66% de los visitantes del museo fueron, previsiblemente, españoles. En este contexto, el apoyo de los patrocinios volvió a cobrar una relevancia crucial en 2020, aportando a las arcas del centro madrileño cerca de 2 millones de euros.

**Tabla 11.** *Relación entre subvenciones e ingresos propios del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.* Fuente: elaboración propia a partir de memorias de actividades del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias de entidades públicas	25.841.110 €	26.409.502 €	26.705.109 €	27.005.633 €	26.644.120 €
Ingresos propios	8.006.472 €	9.575.607 €	9.982.008 €	10.880.565 €	4.991.145 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	23.65%	26.61%	27.2%	28.72%	18.73%

Para el año 2021, la compensación del Estado tras la embestida de la pandemia no fue tan significativa como en el caso del Museo del Prado (si bien el Reina Sofía llevaba años beneficiándose de un presupuesto varias veces superior). Concretamente, la dotación de la administración al Reina Sofía para 2021 ascendió a 27 millones de euros en transferencias corrientes (Ministerio de Hacienda, 2021).

Por nuestra parte, uno de los objetivos al asomarnos a la financiación de nuestros museos es examinar las dotaciones presupuestarias asignadas a departamentos como el de Comunicación o Proyectos Digitales, entendiendo en ello una forma de entrever el valor que la institución le confiere a cada ámbito. Desafortunadamente, las memorias económicas del Prado, el Thyssen y el Guggenheim no incluyen dichas especificaciones. Al consultar con las entidades en cuestión y solicitarles, en nombre de esta investigación, la información relativa a la asignación presupuestaria de cada departamento, se nos ha denegado tal acceso por constituir una información que debiera generarse *ad hoc* para la autora de la tesis. Detectamos aquí un punto crítico en la transparencia de todas estas entidades, a diferencia de los casos del MACBA y el CCCB, que sí han facilitado esta información en sus sitios web de forma pública.



**Figura 20.** Evolución del número de visitantes del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2016-2021). Este recuento incluye la afluencia recibida tanto a la sede principal del museo (Edificio Sabatini) como las ubicadas en el parque del Retiro, donde el acceso es gratuito y no existe control de entrada. Fuente: elaboración propia a partir de memoria de actividades del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

#### 3.4.2.4. Misión y estructura organizativa del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

Asumiendo el mandato de la museología crítica, el Reina Sofía lleva más de una década reflexionando sobre su práctica en el paisaje cultural español. Su disposición a poner en crisis su naturaleza como organización se vincula a las llamadas “nuevas formas de institucionalidad” (Blesa Cábeza et al., 2020, p. 132) donde, frente a una visión entendida como mercantilista de la cultura, se defiende su valor social y un posicionamiento político explícito. Así lo reiteró Manuel Borja-Villel, actual director del museo:

“Si el gran objetivo de las industrias culturales y aun de las instituciones artísticas, es la búsqueda del afuera, de la innovación, y de aquello que emerge por doquier con el fin de domesticarlo o convertirlo en mercancía, la nueva esfera institucional debería tener una dimensión abierta, explícitamente política” (2011, p. 1).

El afán por reinventarse también se advierte en la misión del museo: “El Museo Reina Sofía, más allá de custodiar, acrecentar y exhibir sus fondos artísticos, busca promover el conocimiento y el acceso de la ciudadanía al arte contemporáneo en sus diversas manifestaciones” (Plan de actuación 2018-2021, Museo Nacional Reina Sofía). Esta declaración sugiere una suerte de asimilación de las funciones clásicas del museo (asociadas a la conservación y la exhibición) a favor de la implementación de mecanismos que faciliten el acceso de la sociedad al arte contemporáneo. Al mismo tiempo, el Reina Sofía reconoce su deseo de convertirse en un *museo de lo común* (Museo Reina Sofía, s.f.), entendiéndose como una institución que renuncia a las categorías de lo público y lo privado, lo individual y lo colectivo (Blesa Cábeza et al., 2020). Desde este, lugar la entidad busca acercarse a nuevas comunidades y públicos, con especial interés en entablar relaciones de carácter colaborativo:

“Para ello es esencial romper la dinámica de franquicias, que tanto parece atraer a los responsables de los museos, y pensar más bien en una especie de archivo de lo común, de una confederación de instituciones que compartan las obras que albergan sus centros y, sobre todo, participar las experiencias y relatos que se generan alrededor” (Borja-Villel, 2011, p. 1).

Este *museo de lo común* al que aspira el Reina Sofía se caracteriza, entre otros aspectos, por renunciar a la clasificación jerárquica y cronológica de sus fondos. Prueba de ello son los diez años que la institución ha empleado en reorganizar su colección de forma temática, *Vasos comunicantes (1881-2021)*, recientemente abierta al público. La práctica taxonómica característica del museo ha dejado de ser prioritaria para el Reina Sofía, que entiende que su función “va más allá de la catalogación de datos y obras y su puesta a disposición de la comunidad. Se comparten las opiniones, comentarios y juicios de sus usuarios, pero también las normas que ordenan dichas opiniones” (Borja-Villel, 2011, p. 2). La red de trabajo que el centro viene generando con colectivos y minorías sociales se funda, así, en el “reconocimiento de estos otros agentes —al margen de su grado de complejidad institucional— como interlocutores válidos, como pares, a la hora de definir los objetivos y administrar los recursos” (Borja-Villel, 2011, p. 2). Esto se materializa en proyectos como el de *Museo Situado*: una iniciativa que desde 2018 reúne a colectivos y asociaciones del barrio de Lavapiés en los espacios del Reina Sofía, vinculando al museo con su entorno más cercano. Esta red permite la participación colaborativa entre sus miembros, “que de modo asambleario dirimen y problematizan en el museo sus necesidades, reivindicaciones y propuestas” (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, s.f.). Encontramos este compromiso del Reina Sofía de especial relevancia a la hora de interrogarnos por sus acciones en el ámbito digital: ¿emplea el museo las plataformas digitales para dar continuidad a esta misión de colaboración y cocreación, o tienden a ser un altavoz de las acciones que realiza en su sede física? ¿Son reconocidos los usuarios

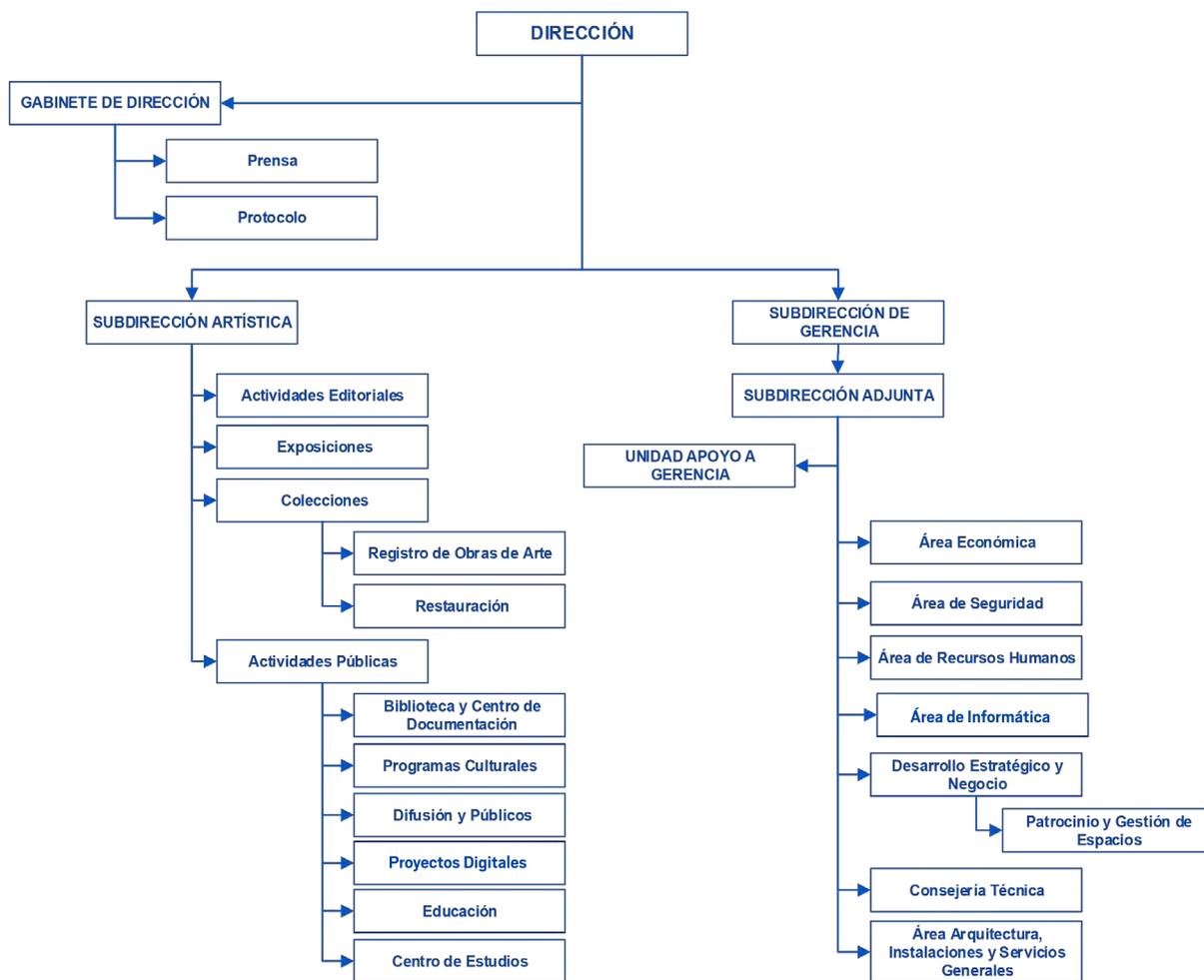
de las plataformas digitales del Reina Sofía como pares e interlocutores válidos? Los análisis que desarrollaremos en los próximos capítulos nos ayudarán a evaluar estas cuestiones.

En lo que respecta a su organigrama, el museo mantiene una configuración clásica en su estructura. Esto quiere decir que se presenta dividido en dos áreas: Subdirección Gerencia y Subdirección Artística, que engloban todas las actividades del museo (Figura 21). A diferencia del Thyssen, el Reina Sofía posee una única figura directiva: la de Manuel Borja-Villel, que dirige el museo desde 2008.

Observamos dos cuestiones de interés en este organigrama: una es la dependencia del Área de Prensa de Dirección, quedando en un nivel superior a las subdirecciones y siendo, por tanto, un aliado aparentemente estratégico de la jefatura del museo. En sintonía con el Prado, esta decisión nos sugiere una alta consideración de la comunicación: en concreto, de las relaciones con los medios tradicionales y la gestión de redes sociales, ambas incluidas en el Área de Prensa. Contrapesa nuestro entusiasmo advertir la división existente entre esta área y otras que realizan actividades relacionadas. Es el caso de Proyectos Digitales (encargado de los medios digitales del museo): un área que pertenece al departamento de Actividades Editoriales que, a su vez, depende de Subdirección Artística. Esta desconexión entre Prensa y Proyectos digitales, seguramente fundamentada en razones que desconocemos, nos desperta interrogantes sobre la comprensión de los medios digitales: por una parte, por su ubicación dentro de Actividades Editoriales (lo que sugiere cierta desatención a la diferencia y especificidad entre medios) y también por su situación en un nivel considerablemente inferior en la jerarquía. Haciendo una lectura estrictamente literal del organigrama, Prensa se encuentra en un tercer escalafón en la estructura del museo mientras Actividades Editoriales se sitúa en un sexto nivel (el área de Proyectos Digitales no queda recogida en la infografía). Esto nos invita a preguntarnos por las posibles limitaciones de fraccionar la actividad digital en áreas compartimentadas y que poseen responsables directos

diferentes. Como se verá en el capítulo 4.2., las entrevistas mantenidas con los responsables de área de nuestras instituciones han intentado dar respuesta a estas cuestiones.

Figura 21. Organigrama del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.



### 3.4.3. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

#### 3.4.3.1. Breve historia del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

Apenas dos generaciones bastaron para reunir la totalidad de la colección actualmente presente en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. El empresario metalúrgico August Thyssen (1842-1926) comenzó una tradición coleccionista que continuaron su hijo y su nieto, siendo la labor sistematizada de ambos la que conformó los fondos de la institución madrileña. El tercero de los hijos de August, Heinrich, se casó con la hija del barón Gábor Bornemisza en 1906: esta alianza convirtió en barón a Heinrich, que desde entonces asumió el apellido Thyssen-Bornemisza. Al heredar la colección de su padre, Heinrich comenzó a ampliarla: su propósito era generar un fondo enciclopédico al estilo de la Pinacoteca Antigua de Múnich, para lo que emprendió la búsqueda de obras de maestros antiguos como *La anunciación* de Van Eyck o *el Joven caballero en un paisaje* de Carpaccio (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.). Heinrich alojó su acervo en la mansión familiar de Villa Favorita, en Suiza, reservando la entrada a la misma a su círculo más cercano. A su muerte, su hijo Hans Heinrich (heredero de la mayoría de fondos) optó por abrirla al público. Si bien continuó ampliando la colección de acuerdo a las preferencias de su padre, su deseo de contribuir a la misma le hizo incorporar piezas de arte moderno. La colección empezó a transformarse, así, en un conjunto de grandes obras de maestros antiguos, modernos y contemporáneos.

Preocupado por la sostenibilidad y unidad de la colección, Hans Heinrich tanteó distintas posibilidades para su alojamiento. Tras descartar la idea de ampliar Villa Favorita, diversos agentes se interesaron por albergarla: Reino Unido, el gobierno de España y la Fundación Getty (con una propuesta económica significativamente superior a la española) pusieron sus ofertas sobre la mesa, además de países como

Alemania, Japón o Suiza. La baronesa Carmen Thyssen, esposa de Hans Heinrich, tuvo un peso fundamental en la elección de España como destino de las obras (Acevedo, 2017). En 1988 se procedió a la firma de un acuerdo de préstamo entre el barón y el Ministerio de Cultura: en él se establecía un *loan agreement* entre el Reino de España y Favorita Trustees Limited que posibilitaba la estancia en España de «la mayor y mejor parte de la Colección por un tiempo de al menos nueve años y seis meses» (Álvarez Lopera, 1992, p. 11). Para ejecutarlo se generó la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza, entre cuyas tareas se asignó la conversión del Palacio de Villahermosa (adscrito entonces al Museo del Prado) como el espacio que exhibiría las obras del barón. La fundación percibió 9.000 millones de las entonces pesetas para costear las obras de rehabilitación por parte del arquitecto Rafael Moneo, así como para la creación del fondo de la fundación. Recuerda Acevedo (2017) a este respecto que, si bien lo habitual es que los espacios museísticos existan y adquieran obras de arte a lo largo del tiempo, con el Thyssen sucedió a la inversa: fue la colección del centro, ya cerrada, la que detonó la proyección de un nuevo museo.

En 1992 el Museo Thyssen-Bornemisza abrió sus puertas al público, aunque fue un año después cuando el Consejo de Ministros aprobó un Real Decreto-ley por el que se recogían los trámites para la compra de las obras. El contrato de adquisición estipulaba que los 775 bienes artísticos de la Colección Thyssen-Bornemisza pasarían a formar parte del patrimonio histórico español: así, las obras cedidas temporalmente fueron transmitidas a la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza por el precio de 338 millones de dólares estadounidenses y el compromiso por parte de España y la fundación a ciertas obligaciones financieras y de protección de los fondos. Con este acuerdo quedó tipificada la singularidad de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza: un organismo concebido en sus orígenes como privado pero que adoptó la forma pública estatal (y sin ánimo de lucro) al comprarse las obras. Sobre ella el Ministerio de Cultura delegó tanto la gestión del museo como la

conservación y exhibición de sus bienes (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.). Su estructura se encuentra regida por un patronato que, igual que sucede en los demás museos estatales, preside el Ministro de Cultura vigente del momento.

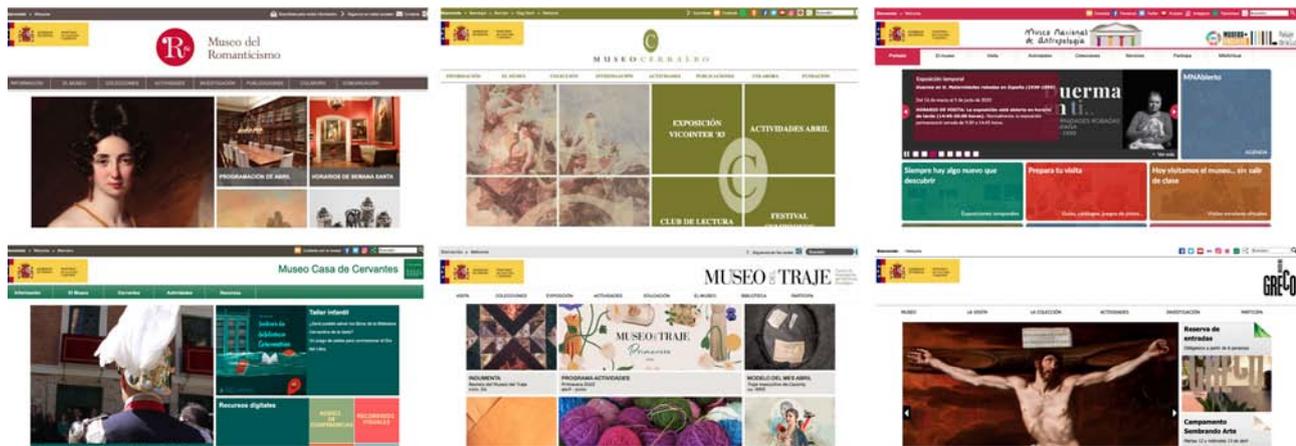
La colección del museo Thyssen tiene la particularidad de poseer un carácter cerrado. El director gerente del centro, Evelio Acevedo, director gerente de la institución, afirmó a este respecto que “cuando se aprobaron los estatutos de la fundación, el barón fue muy protector y precavido queriendo que su colección se conservase tal cual era” (2017, párr. 16). Es por ello que el museo no compra ni vende obra artística, aunque sí incorporó la colección privada de la baronesa Thyssen, que en 2004 firmó un acuerdo con el gobierno español para arrendar sus fondos al museo (y que en 2021 volvió a renovar por 15 años). El hecho de que el museo albergue, en calidad de préstamo, la colección privada de la baronesa ha alimentado cierta confusión sobre la titularidad de la institución: “Como una parte de la colección de la baronesa la tenemos en depósito, es decir, unos 200 cuadros, se piensa que todo es privado” (Acevedo, 2017, párr. 11). Con el objetivo de incidir en el carácter público del centro, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte propuso en 2018 incorporar el término nacional al nombre del organismo, pasando entonces a denominarse Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Con ello se equiparaba a sus homólogos del Paseo del Arte madrileño: el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Europa Press, 2017). En la actualidad el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza se encuentra adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

#### *3.4.3.2. Marco legislativo del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*

Los museos españoles de titularidad pública pueden encontrarse adscritos a tres tipos de administración: la Administración General del Estado (AGE), las comunidades autónomas o las administraciones locales. A

fecha de 2018 (última ofrecida por el Ministerio de Cultura), 165 museos pertenecen a la administración estatal. Esto implica que pueden depender, o bien de ministerios como el de Cultura y Educación, o bien de entidades como el Instituto de España —incluyendo, por ejemplo, a las Reales Academias (Ministerio de Cultura y Deporte, 2018)—. Actualmente son 82 los museos que se encuentran bajo la tutela del Ministerio de Cultura y Deporte, distinguiendo 16 de gestión directa (por medio de la Subdirección General de Museos Estatales) y 60 de gestión transferida a comunidades y administraciones locales.

Las seis entidades restantes son consideradas de singularidad especial: entre ellas se sitúan el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el Museo de la Biblioteca Nacional de España, el Museo Lázaro Galdiano y el Museo Nacional del Teatro. Aunque estos museos están adscritos al Ministerio de Cultura, poseen regulaciones administrativas propias que les confieren distintos grados de autonomía. Por contra, los centros gestionados por el Ministerio de Cultura funcionan bajo un único modelo de gestión: si bien cada museo desarrolla sus propios objetivos (Chinchilla y Alquézar, 2006) estos centros comparten, entre otros elementos, programas análogos de difusión y comunicación. Esto se traduce en una cierta homogeneidad en sus actividades comunicativas, pese los intentos por salvaguardar la personalidad de cada institución. Para comprobarlo basta con asomarse a los sitios web de seis museos de gestión directa del Ministerio: el Museo Nacional del Romanticismo, el Museo del Traje, el Museo Nacional de Antropología, el Museo Casa de Cervantes, el Museo del Greco y el Museo Cerralbo. Es fácil advertir el parecido estructural que comparten sus *Homes* y, también, la prioridad concedida a la imagen corporativa del Ministerio frente a la del museo (Figura 22). Todas ellas se hallan situadas dentro del sitio web del Ministerio de Cultura y Deporte (esto es, comparten el mismo dominio), evidenciando así la fuerte dependencia del departamento ministerial.



**Figura 22.** *Cabeceras de los sitios web de seis museos nacionales gestionados de forma directa por el Ministerio de Cultura y Deporte. En ellas puede apreciarse el parecido estructural entre las mismas y la visible presencia de la identidad corporativa ministerial. Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte.*

Si bien el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza no posee una ley reguladora al estilo de las del Prado o el Reina Sofía, el centro se concibe como un museo de singularidad especial. Esto implica que su gestión no la realiza el ministerio o las administraciones locales, sino que se encuentra transferida a una fundación de carácter público: en este caso, la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.), dotada de personalidad jurídica propia. En ese aspecto, la institución madrileña está incluida en la Red de Museos de España y le afectan normativas como la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, así como la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.). El patronato del museo es el órgano de gobierno más importante de la fundación, que preside el Ministro de Cultura y Deporte y está constituida por once miembros más: tres patronos de los Ministerios de Cultura y Hacienda, cuatro miembros pertenecientes al gobierno y otros cuatro designados por la familia Thyssen-Bornemisza, de entre los que Carmen Thyssen ostenta la vicepresidencia con carácter vitalicio (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.). Según Guardans y Cambó (1993), los intentos del gobierno por minimizar el peso de la familia Thyssen en la fundación frente a los representantes estatales ha sido una de las tensiones que más cerca estuvo de comprometer la negociación entre ambas partes.

### 3.4.3.3. Financiación del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

Aunque el Estado español contribuye a la economía del museo, Selma Holo (2002) apuntó que la diferencia entre el Thyssen y otros museos estatales descansa en que «de él se espera que atraiga un cierto capital con el que equilibrar el coste de toda la operación» (p. 63). Con ello se refiere a la compra de la colección por parte del Estado: un trámite que supuso la transferencia de los fondos y los gastos asociados a la Fundación-Colección Thyssen Bornemisza. Este organismo, como veíamos anteriormente, fue creado por el gobierno con un doble motivo: por un lado, facilitar los trámites de adquisición de las obras y, por otro lado, garantizar a los herederos Thyssen cierto control sobre el repertorio de su padre (Guardans y Cambó, 1993). Si bien técnicamente la fundación adquirió la deuda pendiente con los Thyssen, Holo sostiene que el abono de esta deuda quedó «garantizado por el Estado» (p. 63). Sin embargo, desde sus inicios el Thyssen se articuló en torno al pago de la deuda, introduciendo medidas de generación de ingresos como un superior coste de entrada respecto a otros museos o la priorización de la tienda y la cafetería. Al mismo tiempo, esta entidad fue el primer museo estatal «al que se permitió conservar el dinero que ganaba, sin tener que devolverlo al Estado, con el fin de compensar los gastos» (Holo, 2002, p. 64). La rotundidad de su estrategia de marketing, entendida como un elemento de importancia estructural, ha hecho del Thyssen un museo considerado emprendedor y responsable económicamente.

En los últimos años, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza se halla inmerso en la mejora de su modelo de financiación: un esquema mixto sostenido, principalmente, en los ingresos que genera la institución. Sin embargo, que el museo sea capaz de autofinanciarse no significa que su relación entre ingresos y gastos sea positiva, es decir, que sea rentable. Evelio Acevedo contaba en 2014 en un reportaje a *El País* que el Thyssen arrastra desde su creación un “déficit estructural” que fluctúa entre los 5.5 y los 6.5 millones de euros (2014, párr. 1). Si bien este desajuste

solía cubrirse con la aportación del Estado, los recortes presupuestarios de la crisis de 2008 redujeron la contribución pública en torno al 30%, siendo insuficiente para cubrir los costes. En 2012 la aportación de sus patrocinadores se mermó con la pérdida de Fundación Caja Madrid y Loterías y Apuestas del Estado: dos entidades que conferían un importante caudal de ingresos a la institución: en el caso de Caja Madrid, su aportación ascendió hasta los 3 millones de euros en los años más prósperos (Trenas, 2012). El plan estratégico 2013-2018 del museo Thyssen se propuso incrementar de manera significativa los ingresos mediante el refuerzo y la creación de fuentes alternativas de recursos económicos. En este documento se planteaba “potenciar la presencia de turistas” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2013, p. 18) como una de las posibles salidas a la debilidad económica del museo. Aunque desde nuestra perspectiva actual encontramos esta afirmación sorprendente, por entonces se consideraba que “los mercados visitantes a la ciudad de Madrid” estaban “subrepresentados entre los visitantes al Museo” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2013, p. 18). En paralelo, el mismo plan estratégico desarrollaba un programa de mecenazgo, patrocinio y colaboración destinado a sistematizar la captación de fondos a través de un conjunto definido de contraprestaciones a los patronos, así como la necesidad de incrementar los ingresos de visitante a través del refuerzo de espacios como la cafetería o la tienda del museo. La implementación de estas medidas contribuyó a que el Museo Thyssen redujese su déficit progresivamente: así, en 2015 el museo consiguió que sus pérdidas se cifrasen en 546.000€, aunque para ello tuviera que hacer uso de su remanente de tesorería (El Cultural, 2015). Como muestra la Tabla 12, desde 2015 las contribuciones del Estado han crecido (a excepción de 2017), llegando a alcanzar los 11.3 millones de euros en 2020.

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias de entidades públicas	6.020.000 €	5.238.000 €	6.719.000 €	8.713.000 €	11.382.000 €
Ingresos propios	14.004.000 €	12.058.000 €	12.636.000 €	11.848.000 €	4.731.000 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	69,94%	69,72%	65,28%	57,62%	29,36%

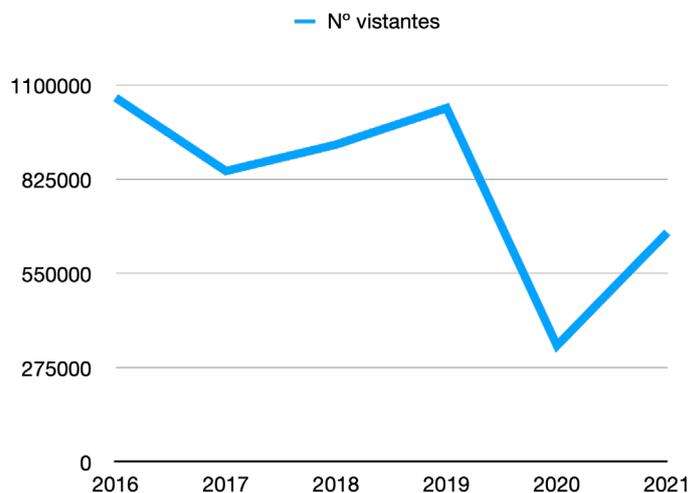
**Tabla 12.** Relación entre subvenciones e ingresos propios del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: elaboración propia a partir de información económica del Thyssen-Bornemisza en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

En 2017 se invirtió la tendencia negativa del Thyssen con un cierre de ejercicio positivo (De las Heras, 2017). Más aun, el balance de cuentas de 2019 se saldó con superávit de 1.8 millones de euros: un éxito debido en gran parte al incremento del aporte del Ministerio de Cultura en 8.7 millones, un 55.6% más que el año anterior (Riaño, 2020). Estos buenos resultados también responden a un aumento de las ventas de taquilla (que suponen casi la mitad de los ingresos propios) así como de las ventas de la tienda, que hasta 2019 rondaban los 3 millones de euros. Las memorias de actividades del Thyssen confirman un aumento de visitantes internacionales, siendo un 60% sobre el total en años como 2017 y 2018 (en 2019 y 2020 supusieron un 41% y un 24%, respectivamente). La contribución de los patrocinadores también se reveló valiosa, contándose en torno al millón y medio de euros en los años antes de la pandemia (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2017, 2018, 2019). Entre los patrocinadores se encuentran la Fundación BBVA (incluida en el desarrollo de productos digitales), Mastercard (financia la apertura gratuita del museo todos los lunes del año) y la Mutua Madrileña (que contribuye al cuidado de las colecciones, El Cultural, 2015). Como era de esperar, la pandemia de la COVID-19 trajo consigo una interrupción de la tendencia alcista que tuvo lugar entre 2017 y 2019. De vuelta al territorio del déficit, el golpe de 2020 se cifró en pérdidas de 7.8 millones de euros. Como muestra la Figura 23, las visitas pasaron de superar el millón en 2019 hasta caer en 341.008 visitantes en 2020. Al igual que con el Prado y el Reina Sofía, la contribución estatal se in-

crementó en 2021 hasta alcanzar cerca de 16 millones de euros. Los ingresos propios también experimentaron una importante recuperación, suponiendo 700.000 visitas al museo y 8 millones en ingresos propios. Con un presupuesto de casi 24 millones para encarar 2021, el museo cerró su ejercicio con un excedente de 5.5 millones de euros, que pasaron a engrosar su delicado remanente de tesorería.

#### 3.4.3.4. Misión y estructura organizativa del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

Uno de los grandes objetivos del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es comunicar su condición de institución pública, todavía desconocida para muchos visitantes. Por esta razón lanzó en 2019 la campaña *El museo de todos*, en la que recordaba a la ciudadanía que la colección del centro había sido adquirida por el Estado y, por tanto, pertenecía a todos los españoles. En esta acción también se buscó explicitar la misión del museo, entendida como doble y destinada, por un lado, “a la conservación, estudio, exposición y difusión de la colección que alberga el Museo” y, por otro, “a la transmisión del conocimiento a través del testimonio de nuestras exposiciones y colecciones permanentes” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.).



**Figura 23.** Evolución del número de visitantes del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2016-2021). Fuente: elaboración propia a partir de datos de visitantes en la web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

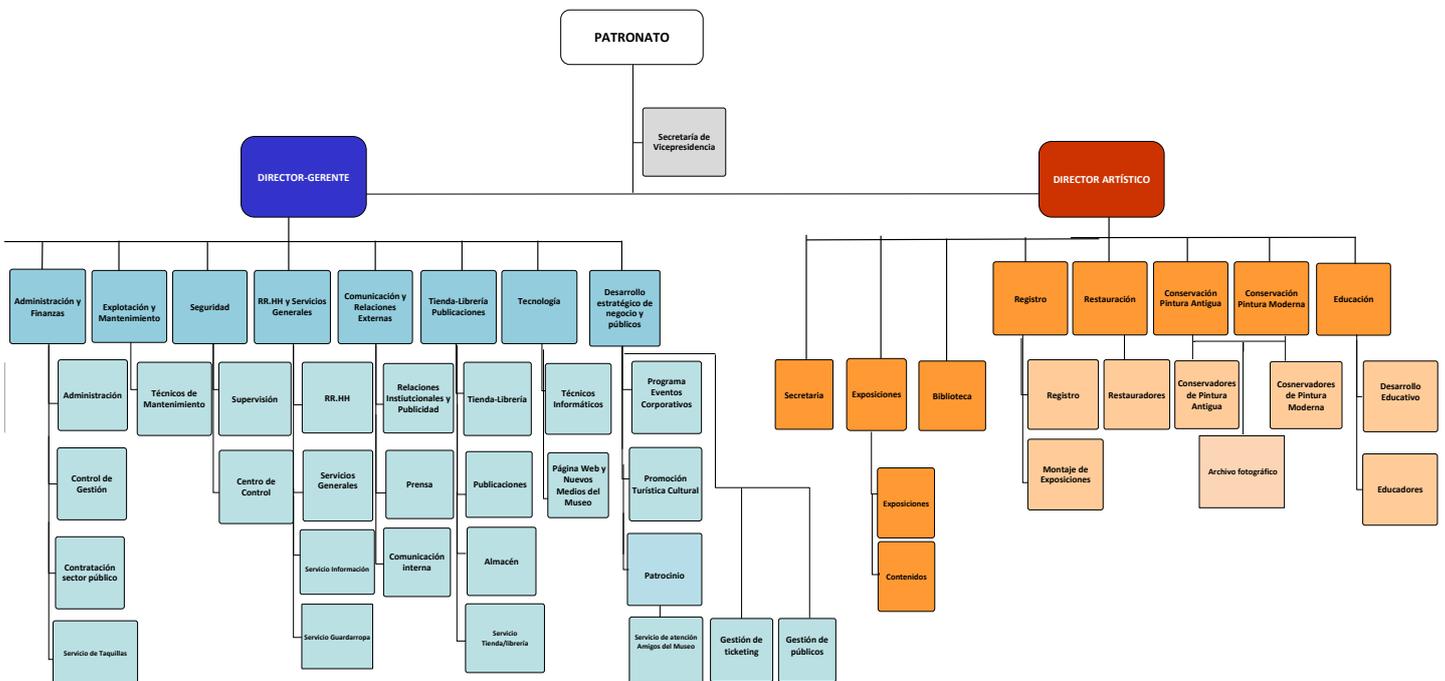
Las tareas de conservación e investigación de las obras fueron caracterizadas como el primer cometido del museo, seguido de su responsabilidad social: “El museo desarrolla su misión de transmitir conocimiento histórico y valores, en beneficio de la educación e integración de las personas y de una mejor estructura de nuestra sociedad” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.). Este mensaje coincide con las líneas de actuación establecidas en el Plan Estratégico 2019-2023 del Thyssen, que propuso estructurar sus actividades en base a tres dimensiones: el carácter nacional y público del museo, la vocación social del Thyssen y su posición a la vanguardia de la tecnología. En este último aspecto se incluyó la vocación de “liderar la transformación digital” y facilitar “la innovación en contenidos y experiencias” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019). Al mismo tiempo, el carácter social del museo es uno de los rasgos característicos de su identidad: el proyecto educativo, organizado en torno a EducaThyssen, goza de gran relevancia para la institución y su praxis es de referencia para entidades de todo el país. Este compromiso con la cohesión social y la transmisión de valores es formulado de forma explícita por la institución:

“El Museo aspira día a día a convertirse en un espacio abierto, accesible, inclusivo e integrador. Se abren así las puertas a todo tipo de públicos, sin excepción, sin barreras de ningún tipo. Trabajando con y para toda la sociedad, lo que le convierte en un lugar privilegiado de escucha, diálogo e interacción con los diferentes públicos representativos del conjunto de la sociedad” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019).

El museo también se propuso optimizar sus flujos de trabajo mediante la implementación de soluciones tecnológicas que le ayudasen a mejorar su sitio web, virtualizar los objetos de la tienda, incorporar más información sobre las obras e integrar modelos de análisis semántico (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019).

En lo relativo a su estructura, el museo posee una configuración bicéfala donde la dirección se divide en dos puestos: en la actualidad, Evelio Acevedo asume la dirección gerencial y Guillermo Solana se encarga de la dirección artística (Figura 24). Cuenta Holo (2002) a este respecto que el modelo se inspira en el organigrama del Museo Metropolitano de Nueva York (MET), donde dicha configuración ha aportado buenos resultados. Esta partición atraviesa todo el organigrama del museo: así, mientras áreas como Comunicación y Tecnología se sitúan dentro de Gerencia, los departamentos de Pintura Antigua y Pintura Moderna se ubican en Dirección Artística. El Plan Estratégico 2019-2023 planteó la necesidad de revisar este organigrama para unificar “funciones que pudieran ser susceptibles de generar sinergias” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2019). A fecha de escritura de este texto (mayo de 2022), no se observan cambios al respecto.

**Figura 24.** Estructura de organización de la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza (2016-2021). Fuente: sitio web Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



La inclusión de los departamentos de Comunicación y Tecnología en el área gerencial del museo nos sugiere, de forma similar al Prado, cierta comprensión de sus funciones como estratégicas para la institución. En ese aspecto, Comunicación y Tecnología comparten área con departamentos como Administración y Finanzas o Marketing y Desarrollo de negocio, dependiendo todos ellos del director gerente Emilio Acevedo. En el otro lado, bajo la dirección de Guillermo Solana, encontramos no solo los departamentos de Exposiciones o Restauración sino también el de Educación. Es decir: las grandes misiones del museo (conservar, investigar y educar) se sitúan dentro del área artística, mientras el resto de funciones quedan recogidas en el ámbito gerencial. Como expondrá el capítulo con las entrevistas realizadas a los responsables de área, la estructura bicéfala del museo nos permite entender la visión predominantemente comercial que identificamos en la conversación con los jefes de área de Comunicación y Tecnología del Thyssen junto a la perspectiva, de marcado carácter social, que encontramos en la entrevista al responsable del departamento de Educación.

### 3.4.4. Museo Guggenheim Bilbao

#### 3.4.4.1. Breve historia del Museo Guggenheim Bilbao

La crisis que a final de los años ochenta atravesó la industria del País Vasco, venida a menos en ciudades como Bilbao, llevó a su administración a diseñar un proyecto de regeneración urbanística. Bautizado como *Bilbao Metrópoli-30*, este plan de revitalización buscó transformar el carácter industrial de Bilbao y convertirla en una ciudad de servicios de referencia internacional (Garrido, 2000). Juan De la Haba (1999) indicó a este respecto la doble intención con que nació la propuesta: por un lado, era evidente la conveniencia de modernizar ciertos tejidos urbanos decadentes; por otro lado, era aún más necesario reposicionar la imagen del País Vasco, fuertemente asociada al terrorismo durante la década de los ochenta y noventa. En ese sentido, la presentación de Bilbao como capital del arte contemporáneo europeo suponía una total resignificación de la ciudad: frente a la elegancia y el refinamiento habitualmente atribuidos a San Sebastián, la capital vizcaína nunca había sido objeto de halagos similares —su mérito, más bien, descansaba en la rudeza y aptitudes de su mano de obra (Puncel, 2004)—. La integración del arte en Bilbao supondría una transformación integral de la percepción de la ciudad.

Así, 134 agentes públicos y privados se sumaron a las iniciativas *Bilbao Metrópoli-30* y *Bilbao Ría 2000*, que entre otros proyectos pusieron en marcha la creación de un nuevo ferrocarril, un parque tecnológico y el propio el Museo Guggenheim Bilbao (Romo Guijarro, 1999) gracias a una inversión de 1.5 billones de dólares (Zulaika, 2003). La visión estratégica a este respecto fue clara: grandes figuras de la arquitectura como Norman Foster, Frank Gehry o Santiago Calatrava fueron invitadas a crear una red de espacios emblemáticos con un enorme potencial para canalizar, especialmente, la economía de Bilbao.

Fue en este contexto cuando la administración vasca entabló sus primeras conversaciones con la Solomon R. Guggenheim Foundation, responsable de la gestión del museo Guggenheim de Nueva York y por entonces en proceso de internacionalizar su colección. Thomas Krens, director de la fundación, barajaba entonces la posibilidad de implementar un nuevo Guggenheim en Europa: un museo transnacional que ayudase a la fundación a cubrir los gastos del nuevo Guggenheim, situado en el Soho neoyorkino. Desde una mirada crítica se entendió que las sedes del Guggenheim serían, así, “subvencionadas por la ciudad de acogida y dirigidas desde Nueva York” (Romo Guijarro, 1999, p. 218). Si bien Bilbao no fue inicialmente contemplada como opción, las negociaciones fallidas con ciudades como Salzburgo, Tokio o Madrid —junto al interés de la administración vasca— llevaron a Krens inclinarse por ella. Según Romo Guijarro (1999), una cuestión decisiva para Krens fue la autogestión económica del País Vasco: una región con dos millones y medio de contribuyentes dotada de su propia Hacienda. “Así, aunque Bilbao no fuera Madrid, los políticos vascos estaban dispuestos a correr con los gastos que podría suponer la puesta en marcha de un museo Guggenheim en Europa” (Romo Guijarro, 1999, p. 221). A finales de 1991 Krens y la administración vasca firmaron un acuerdo cuyas condiciones favorecían principalmente a la fundación:

“Parece que a situación era favorable para los vascos, pero en realidad se veían en inferioridad de condiciones y esto fue aprovechado por Krens. Desde el deslumbramiento de los políticos vascos, al sentirse elogiados por Manhattan para construir su museo, Krens aprovecha para proponer la construcción de un museo totalmente nuevo. Ya era hora de que la ciudad de hierro optara por el titanio: Bilbao, la ciudad de lo duro, poseía una estética que era el reflejo mismo de las ruinas del capitalismo, era el momento de cambiar” (Romo Guijarro, 1999, p. 220).

Si bien el gobierno del PNV propuso emplear la Alhóndiga de Bilbao como sede del nuevo centro, Krens rechazó esta idea y demandó la construcción de un nuevo edificio: un espacio que sería costado por las autoridades vascas, que serían propietarias del mismo. El director de la fundación también exigió la provisión de una subvención de entre 8 y 10 millones de dólares. Aunque la Solomon R. Guggenheim Foundation se comprometió a enviar piezas de su colección al museo, Krens exigió al gobierno vasco la generación de su propia colección de arte, para lo que tuvieron que adelantar 50 millones de dólares en señal de buena fe (Baniotopoulou, 2001). Por su parte, el edificio del nuevo Guggenheim se emplazó en una orilla de la ría de Bilbao: también por decisión de Krens y a recomendación del arquitecto Frank O. Gehry (ambos habían trabajado juntos en el pasado). Tras cuatro años de construcción, el museo fue inaugurado en 1997: desde entonces ha atraído a más de un millón de visitantes al año de media, generando un extraordinario impacto económico en la ciudad. En paralelo, tampoco faltaron las críticas al llamado efecto Guggenheim: pese a la transformación de la imagen de la ciudad de Bilbao y su prosperidad económica, el desinterés del centro por el arte vasco (a excepción de grandes estrellas como Jorge de Oteiza o Eduardo Chillida) fue duramente criticado en los primeros años de existencia del museo vasco (Martínez de Albéniz, 2012). En paralelo, y en oposición al optimismo inherente al discurso sobre la regeneración urbana, también se ha señalado la contribución del plan urbanístico de Bilbao a la gentrificación de su centro histórico (Larrea y Zuzena, 2017).

Fruto de las características de funcionamiento de la Solomon R. Guggenheim Foundation y su red de museos, el Museo Guggenheim Bilbao no posee una colección permanente en sentido tradicional. Los fondos de la fundación son compartidos de forma cíclica y rotatoria con el resto de centros Guggenheim (en la actualidad, situados en Nueva York y Venecia). Fruto del acuerdo de negociación con Krens, el Guggenheim Bilbao posee su propia colección artística, que también exhibe en el museo y que pertenece a las autoridades vascas. Los responsables de

su gestión caracterizaron esta dinámica como un «planteamiento museológico innovador» (Vidarte, 2000, p. 38). Mientras los fondos de la Solomon R. Guggenheim Foundation reúnen alrededor de 7.000 piezas de, sobre todo, arte de vanguardias y de posguerra, la colección propia del Guggenheim incluye obras de algunos artistas más relevantes de la segunda mitad del siglo xx como Mark Rothko, Antoni Tàpies, Willem de Kooning o Eduardo Chillida.

#### *3.4.4.2. Marco legislativo del Museo Guggenheim Bilbao*

El Museo Guggenheim Bilbao es una institución de titularidad privada y gestión compartida entre las administraciones vascas y dos fundaciones privadas. Varios agentes se articulan en torno a esta entidad: por una parte, la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao, una fundación cultural privada (distinta a la Salomon R. Guggenheim Foundation) que gestiona el museo a través de su Patronato y Comité Ejecutivo. Autores como Zulaika (2003) han cuestionado a este respecto el carácter privado de dicha fundación, pues parte de los fondos con los que cuenta procede de las arcas públicas. Por otra parte, tenemos a la Tenedora Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L.: una sociedad que también posee participación de la administración vasca y cuya misión es adquirir obras de arte para la colección propia del Museo Guggenheim. El tercer agente se denomina Inmobiliaria de Arte Moderno y Contemporáneo de Bilbao S.L.: una segunda sociedad también constituida por las administraciones vascas y que posee la propiedad del edificio del museo, cedido para su uso a la Salomon R. Guggenheim Foundation (Museo Guggenheim Bilbao, s.f.).

Por su parte, la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao está constituida por representantes del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y la fundación neoyorquina. Está definida como fundación privada sin ánimo de lucro y goza de personalidad jurídica propia.

Según el propio museo, la entidad se rige por sus propios estatutos y dos leyes: la Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco, y la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (Fundación del Museo Guggenheim Bilbao, 2007). Si bien la fundación pertenece a la administración vasca y está financiada por ella, es la Solomon R. Guggenheim Foundation la que proporciona el expertise curatorial y administrativo al museo, interviniendo en su programación artística (Baniotopoulou, 2001). Por su parte, las autoridades vascas ejercen el control sobre la sede física del centro bilbaíno, siendo responsables de cualquier requerimiento de capital o gestión del mismo. En paralelo, la Salomon R. Guggenheim Foundation provee parte de los bienes artísticos, así como su nombre, reputación y la planificación de los proyectos (Periáñez y Quintana, 2009). En la práctica recuerda Baniotopoulou (2001) que solo un tercio del espacio expositivo es empleado para la exposición de los fondos de la fundación neoyorquina: el resto es empleado para alojar exposiciones temporales o piezas de la colección propia del museo. La autora vinculó este fenómeno a las limitaciones de rotación de la colección permanente del Guggenheim neoyorkino, que inmoviliza parte de las obras más importantes de la fundación: “This is quite controversial if seen against the Foundation’s initial reasons for building the museum, the most important of which was to put on show as many of its collection’s 8,000 artworks as possible<sup>96</sup>” (Baniotopoulou, 2001, p. 56). Esta cuestión también permite explicar la insistencia de Thomas Krens en que la administración vasca adquiriese su propia colección, basándose en la supuesta necesidad de complementar la colección de la Guggenheim Foundation. En la actualidad, la Salomon R. Guggenheim Foundation cuenta con una carta más a la hora de diseñar la programación artística del centro bilbaíno.

---

96 Traducción propia en español: “Esto es bastante controvertido si se compara con las razones iniciales de la Fundación para construir el museo, la más importante de las cuales era exhibir la mayor cantidad posible de las 8,000 obras de arte de su colección” (Baniotopoulou, 2001, p. 56). Cita original en el texto.

### 3.4.4.3. Financiación del Museo Guggenheim Bilbao

El Museo Guggenheim Bilbao funciona de acuerdo a un modelo de financiación mixto donde intervienen sus socios institucionales (el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao) y la Solomon R. Guggenheim Foundation. En palabras del actual director del museo, Juan Ignacio Vidarte, el Guggenheim aspiró desde sus inicios a un modelo de gestión próximo al empresarial, pensándose “como una institución que quiere funcionar siguiendo los parámetros de una empresa de características muy especiales, que gestiona recursos limitados y que debe obtener unos determinados resultados y responder a unos objetivos concretos» (2000, p. 39). El Guggenheim Bilbao se financia con los ingresos de su propia actividad, las contribuciones institucionales y el patrocinio de empresas privadas: su presupuesto anual ronda los 30 millones de euros y su nivel de financiación propia oscila entre el 65 y el 70% (Tabla 13). En ese aspecto, el museo ha dado una alta prioridad a la autofinanciación: un objetivo que ha conseguido lograr gracias al gran flujo de visitantes que atrae desde su apertura.

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias de entidades públicas	11.280.000 €	9.080.000 €	10.180.000 €	12.430.000 €	9.930.128 €
Ingresos propios	19.722.197 €	23.390.000 €	22.010.210 €	21.079.812 €	15.204.368 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	63,62%	72,04 %	65,28 %	68,38 %	60,49%

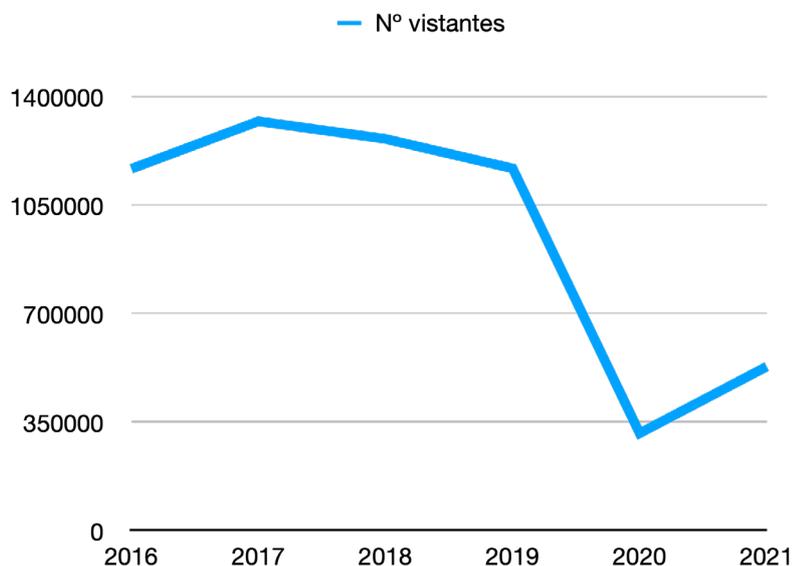
**Tabla 13.** Relación entre subvenciones e ingresos propios del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia a partir de información económica del Museo Guggenheim Bilbao en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

Revisando los presupuestos de las administraciones vascas advertimos distintas partidas dedicadas a gastos corrientes y operativos del Museo Guggenheim Bilbao. En los años previos a la crisis económica, las contribuciones del Gobierno Vasco y la Diputación vizcaína a la Fundación del Museo Guggenheim Bilbao rondaban los 5 millones de euros, si bien la aportación del ayuntamiento era más modesta (Iglesias, 2015). Otro caudal financiero se apoya en el llamado *Acuerdo de gestión SRFG—Solomon R. Guggenheim Foundation* (Gobierno de Euskadi, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021): un canon que el gobierno vasco y la diputación abonan anualmente a la Solomon R. Guggenheim Foundation en concepto de los servicios prestados y el uso de la marca Guggenheim. Entre 1997 y 2014 esta tarifa plana rondó los 1.7 millones de euros anuales (González de Uriarte, 2015). Por otro lado, las administraciones vascas inyectan liquidez al Guggenheim para que adquiera obras para su colección propia: en este caso, la dotación suele rondar los 2 millones de euros (Iglesias, 2015). Durante la crisis económica el gobierno socialista suprimió este tercer caudal, si bien desde 2016 el gobierno vasco realizó aportaciones extraordinarias para compensar la menor contribución de otros años (Gobierno de Euskadi, 2019). De media, la contribución total de las autoridades en los últimos años se cifra en una media 10 millones de euros anuales: una dotación superior a la que reciben museos estatales como el Museo Thyssen o el Museo del Prado.

Este considerable flujo de caja es posible gracias al motor económico generado por la actividad del museo. Prácticamente desde su apertura, la cifra anual de visitantes al centro vasco ronda el millón de personas. Años como 2017 y 2018 fueron de particular bonanza a este respecto, aproximándose al millón y medio de visitantes (Figura 25). El perfil del público adopta una clara fisonomía: en torno al 65% y el 70% de las personas que visitan el museo son extranjeras, procediendo en su mayoría de países como Francia, Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos e Italia (Museo Guggenheim Bilbao, 2017, 2018, 2019). Dentro del contexto español, el público vasco representa entre un 10% y 15% del

total. Tras varios años por encima del millón de visitantes, la crisis sanitaria producida por la COVID-19 supuso un desplome del número de visitas hasta alcanzar las 300.000 (Statista, 2022).

Dentro de los ingresos propios del museo, la venta de entradas y los patrocinios son las fuentes más significativas de los últimos años. De un modo similar a lo que sucede en el Prado, la taquilla es el caudal estrella del Guggenheim: sus entradas han generado entre 9 y 10 millones de media en los años previos a la COVID-19, prácticamente un tercio del presupuesto del museo (30 millones de euros aproximadamente). Frente a los casi 11,5 millones de euros producidos en 2019 entre taquilla, restaurante y tienda, las tres variables sumaron en 2020 tan solo 2,5 millones de euros. Por su parte, la importante contribución de patrocinadores y colaboradores del Guggenheim (que aportan en torno a 5 millones de euros anuales) amortiguó la caída del centro bilbaíno. Aun así, el museo cifró en 9 millones de euros las pérdidas sufridas ante el cierre de su actividad (Vidarte, 2020) si bien la aportación de los socios institucionales ascendió hasta casi 11 millones para 2021.



**Figura 25.** Evolución del número de visitantes del Museo Guggenheim Bilbao (2016-2021). Fuente: elaboración propia a partir de datos de la sección de prensa en la web del Museo Guggenheim Bilbao.

#### 3.4.4.4. Misión y estructura organizativa del Museo Guggenheim Bilbao

Juan Ignacio Vidarte, director del museo desde 1996, relata que la ambición del Guggenheim de alcanzar el prestigio internacional “se apoya en tres pilares fundamentales: el edificio, la programación artística y la gestión» (Vidarte, 2000, p. 36). La función estratégica del edificio es clara a este respecto, como también lo es la concepción del museo como motor de la economía de Bilbao. En ese sentido, Vidarte también celebró la capacidad del Guggenheim para “proyectar una imagen del país en el exterior diferente a la existente, contribuyendo de esa forma a la consecución de otros objetivos para el país, algunos de los cuales son culturales y otros no» (Vidarte, 2000, p. 36).

Pese a ello, una de las críticas más comunes vertidas sobre el museo es su caracterización como sucursal o franquicia: desde esta visión, el arte es una excusa para desencadenar una actividad económica producida, no ya en torno a la obra artística, sino alrededor del edificio de Gehry (Romo Guijarro, 1999). En una línea similar, se ha cuestionado la espectacularización de su arquitectura y su utilización como reclamo turístico (De la Haba, 1999). El impulso económico generado por el efecto Guggenheim (Esteban, 2007) fomentó el interés por replicar estrategias similares en distintas ciudades del mundo, aun con dispares resultados. Desde la gestión del museo se contraargumentó esta cuestión arguyendo que “la identidad del Museo Guggenheim Bilbao es la antítesis de la franquicia, en cuanto que no se percibe la reproducción mimética de experiencias en museos existentes en Nueva York o en Venecia, sino que se busca que el museo sea una experiencia en sí misma” (Vidarte, 2000, p. 38). La existencia de una colección propia del Guggenheim Bilbao (pese a sus curiosas razones de origen) podría ser un argumento a favor de la idea de Vidarte, así como el compromiso con la investigación artística que el museo formula en su misión:

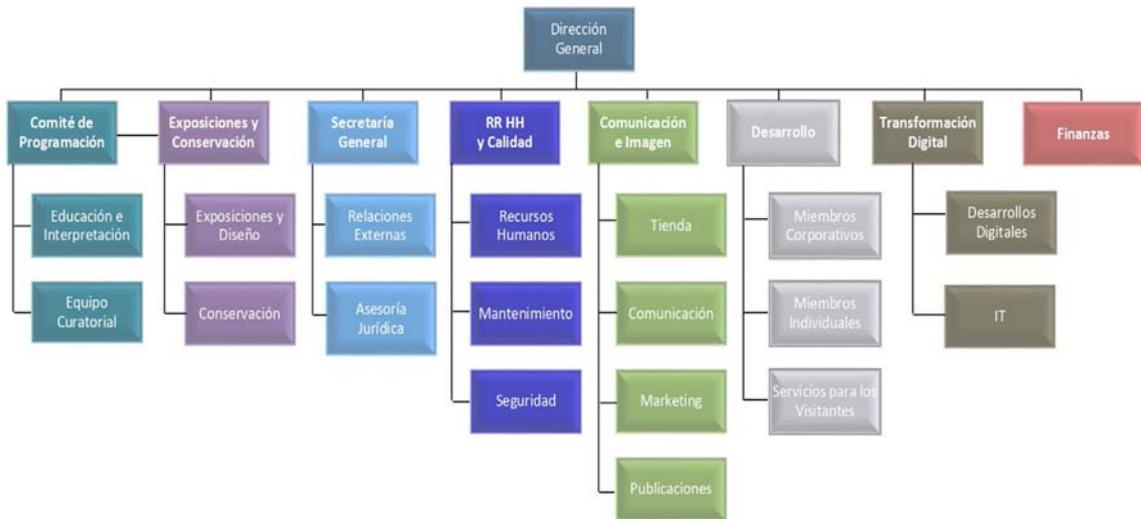
”Nuestra misión es reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que este representa, en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la Red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco» (Museo Guggenheim Bilbao, s.f.).

La vocación de innovación y liderazgo también es formulada por el museo en su propósito, entendido como “inspirar y abrir nuevas perspectivas a través del arte y sus valores” (Museo Guggenheim Bilbao, s.f.). Esta idea del museo como institución de vanguardia nos indica el posicionamiento anhelado por la organización: un objetivo que nos permitirá orientar el análisis de sus acciones comunicativas en medios digitales. Al mismo tiempo, el Guggenheim posee una fuerte orientación educativa: “Nuestro primer compromiso es facilitar el acercamiento del público a la cultura y en especial al arte moderno y contemporáneo” (Museo Guggenheim Bilbao, s.f.). El museo se relata a sí mismo como una institución abierta a formas alternativas de interpretación y divulgación de las colecciones, buscando generar “una experiencia educativa informal, interdisciplinaria y lo más interactiva posible” (Museo Guggenheim Bilbao, s.f.).

Por su parte, el Guggenheim Bilbao no reproduce la estructura bicéfala que hemos identificado en las anteriores instituciones (Figura 26): por contra, todos los departamentos —desde Exposiciones, Programación o Recursos Humanos— dependen directamente de la dirección general de Juan Ignacio Vidarte. Algunas voces críticas han cuestionado esta situación atendiendo a las dinámicas de poder entre el museo y la Solomon R. Guggenheim Foundation, que teóricamente ejerce de directora artística. De ser así, el papel de Vidarte estaría más próximo a la dirección económica que a la propiamente artística (Murillo, 2014). Por su parte, el departamento de Comunicación e Imagen incluye cua-

tro áreas: Comunicación, Marketing, Tienda (una inclusión reveladora) y Publicaciones. En el mismo nivel que Comunicación se encuentra el departamento de Transformación Digital, que incluye las áreas de Desarrollos Digitales y la de IT (Information Technology). También a este respecto, y como síntoma de la instrumentalización de la cultura atribuida al Guggenheim (Antón, 2014), el museo ha sido criticado por privilegiar la comunicación y el marketing frente a áreas relacionadas con el desarrollo de exposiciones o la conservación de obras de arte. Si bien el alcance de esta cuestión queda fuera del espectro de análisis de esta tesis, nuestra evaluación de las prácticas digitales del Guggenheim nos permitirá contrastar si su comunicación se concibe, efectivamente, desde una mirada marketiniana o desde perspectivas alternativas.

**Figura 26.** Organigrama del Museo Guggenheim Bilbao.  
Fuente: sitio web del Museo Guggenheim Bilbao.



### 3.4.5. Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA)

#### 3.4.5.1. Breve historia del MACBA

El proyecto de un museo de arte contemporáneo para Barcelona se remonta a 1959: año en que el crítico de arte Alexandre Cirici subrayó la necesidad de que Barcelona, con su amplia tradición artística y de diseño, poseyera una institución consagrada al arte contemporáneo (MACBA, s.f.). Cirici y otras personalidades del momento organizaron en la ciudad algunas exposiciones con artistas de la época, pero sus ambiciones se vieron frustradas por las limitaciones del régimen franquista (Holo, 2002). No fue hasta 1985 que la idea permeó en la política cultural catalana: Joan Rigol, entonces consejero de Cultura de la Generalitat de Catalunya, rescató la propuesta de Cirici y promovió la creación de un consorcio entre la Generalitat y el ayuntamiento para convertir la antigua Casa de la Caritat en un museo de arte contemporáneo. Aunque un cambio de gobierno en la Consellería detuvo el proyecto durante un año, en 1986 se reactivó.

Por entonces la candidatura de Barcelona para los Juegos Olímpicos andaba en plena tramitación: el presidente de la candidatura fue el empresario Leopoldo Rodés, que involucró a un grupo de empresas para apoyar, a modo de mecenas, la propuesta de Barcelona. Una vez ganada la candidatura, el alcalde de Barcelona, Pasqual Maragall, propuso a Rodés la repetición de esta colaboración público-privada para crear un museo de arte contemporáneo (Grandes, 2013). Este acuerdo sentó las bases para la constitución en 1987 de la Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona (Fundación MACBA), presidida por Rodés y concebida para generar una colección de arte para el museo (Cócola Gant, 2009). Un año después se produjo la creación del Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona: formado, por una parte, por los agentes de la Generalitat y el ayuntamiento; y por otra, la Fundación MACBA.

La apertura de puertas del museo tuvo lugar en noviembre de 1995, si bien fue en 2007 cuando el Ministerio de Cultura se sumó al Consorcio, aprobándose en 2008 los estatutos de su estructura (MACBA, s.f.).

Pasqual Maragall encomendó al arquitecto Richard Meier la proyección del edificio del MACBA. El trabajo de Meier fue cuestionado por su limitada adaptación a las necesidades del futuro museo, si bien este no fue el único blanco de críticas: también las sufrió la propia colección del MACBA, que en el momento de su apertura era prácticamente inexistente (Cócola Gant, 2009). Al igual que el Guggenheim o el CCCB, el MACBA fue concebido dentro de un proyecto de regeneración urbana: en este caso, de zonas deprimidas de Barcelona como el barrio del Raval, conocido por sus problemáticas sociales y el bajo nivel económico de sus habitantes. Pese a que en la narración de su historia el MACBA omite cualquier consideración al respecto, Agustín Cócola Gant (2009) señaló cómo el Convent del Àngels, donde actualmente se sitúa el museo, fue incluido en el proyecto ARI (Área de Rehabilitación Integrada). Esta iniciativa fue ideada por el Ayuntamiento de Barcelona y recogía las cinco zonas más marginales de la ciudad: el área del Convent dels Àngels fue objeto de la mayoría de los esfuerzos de la administración, que emplazó allí el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB).

La colección del MACBA comenzó a crecer a partir de los fondos recopilados por su fundación, a los que se fueron sumando bienes donados o concedidos en depósito por instituciones y coleccionistas. En 2010, el coleccionista francés Philippe Méaille realizó una de las contribuciones más relevantes al museo, depositando un total de 800 obras procedentes del colectivo Art & Language (El País, 2011). Un año después la Fundación La Caixa y el MACBA fusionaron sus respectivos fondos de arte contemporáneo, sumando en su conjunto más de 5500 obras. En la actualidad el museo pretende “configurar una memoria crítica del arte de la segunda mitad del siglo xx, a partir de un punto de vista que tenga en cuenta la realidad cultural y política de una ciudad

concreta como Barcelona” (MACBA, 2003, p. 1). Los fondos del centro catalán toman como punto de arranque 1948: año de creación de la revista *Dau al Set*, en la que participaron Antoni Tàpies, Joan Brossa y Josep Tharrats. Centrada en el arte de la segunda mitad del siglo xx, la colección del MACBA reúne piezas de artistas catalanes, españoles e internacionales que atraviesan la abstracción matérica de los años cincuenta, piezas de arte pop, las vanguardias de los años y la escultura minimalista de los ochenta.

#### *3.4.5.2. Marco legislativo del MACBA*

El MACBA es un museo de titularidad pública y gestión compartida por un consorcio de cuatro agentes: tres de ellos públicos (Generalitat, Ayuntamiento de Barcelona y Ministerio de Cultura) y uno privado (Fundación MACBA). La dimensión más reseñable de su marco jurídico es esta alianza público-privada desde la que fue concebido. En este sentido, el Consorcio se guía tanto por sus propios estatutos como por la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos (Estatutos del Consorcio Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, 2015). Dicha ley establece que la Generalitat catalana asumirá al menos el 50% de las aportaciones públicas de los gastos del museo.

Por su parte, la Fundación MACBA es una fundación privada sin ánimo de lucro, constituida con el objetivo de ampliar el patrimonio del museo (Montañés, 2018). La colección del MACBA pertenece a la fundación, pero esta se encuentra en depósito permanente en el museo (Grandes, 2013). Esta organización es la bisagra que articula las colaboraciones con agentes privados, si bien Ainhoa Grandes (su actual directora), insistió en que su papel iba más allá de la provisión de dinero: “Es importante pensar que la fundación forma parte de la institución: nosotros no somos una fundación anexa, estamos en los órganos de gestión. Esta es la gran diferencia respecto a otros modelos en España” (Gran-

des, 2013, 06:10). La Fundación MACBA está regida por un patronato de 37 particulares y 33 empresas, aunque son cerca de 100 particulares y 50 compañías las que contribuyen al fondo del MACBA mediante sus aportaciones económicas. La adquisición de obra no es una actividad que la fundación realice de manera autónoma: es la dirección del museo (estableciendo las líneas discursivas de la colección) y un comité internacional asesor quienes definen las obras que deben adquirirse, siendo la fundación responsable de administrar los recursos para realizar las adquisiciones.

### 3.4.5.3. *Financiación del MACBA*

Como prueba de su carácter mixto, los recursos económicos del centro proceden de fondos públicos, fondos privados y la actividad del museo (venta de entradas, derechos de reproducción de obras y alquiler de espacios). En ello participan las cuatro entidades del Consorcio: la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona, el Ministerio de Cultura y el agente privado de la Fundación MACBA (Estatutos del Consorcio Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, 2015). Los caudales público y privado cumplen distintas funciones: mientras los fondos de las administraciones sufragan el funcionamiento ordinario del museo, los privados se destinan a adquirir nueva obra para la colección. Sin embargo, desde la reducción de ayuda pública de la crisis económica de 2008, la fundación también busca nuevos recursos para financiar distintas actividades del centro (Grandes, 2013).

La autofinanciación, no obstante, es un ideal que todavía queda lejos del MACBA. Su principal sustento son las subvenciones públicas, que desde 2016 abarcan cerca del 80% del total de ingresos del museo. Dentro de los aportes de la administración, el Ayuntamiento de Barcelona realiza la contribución más significativa, asumiendo más del 50% de los 8.5 millones de euros que la institución recibe de media (Tabla 14). La

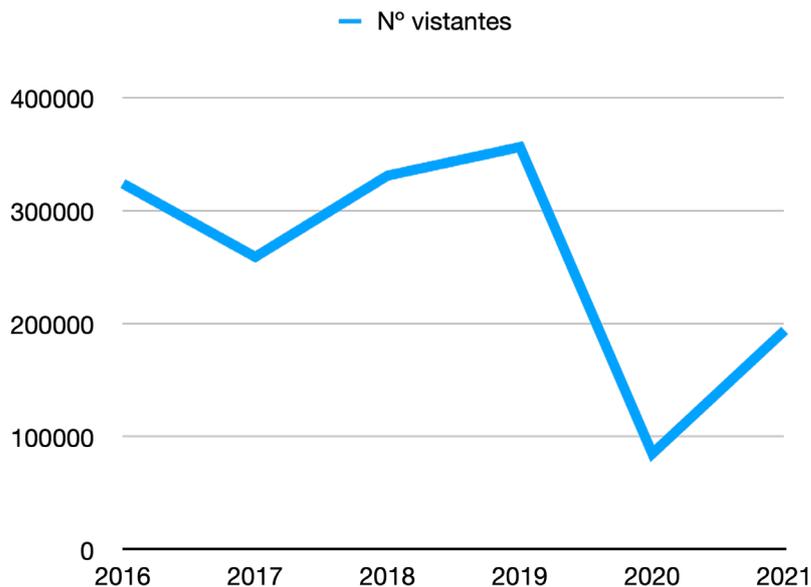
Generalitat de Catalunya provee cerca de 3 millones de euros anuales, mientras el millón de euros restante corresponde a la aportación del Ministerio de Cultura. El presupuesto total del museo ronda los 11.5 millones de euros.

Como sucede con la mayoría de organizaciones, la principal fuente de ingresos propios del MACBA es su flujo de taquilla, que genera cerca del millón de euros anuales. Como muestra la Figura 27, antes de la COVID-19 el número de visitantes se situaba en unos 300.000, si bien la entrada al museo es válida para todo un mes (a diferencia de la mayoría de entidades españolas). En torno al 60% de personas que visitan el museo son foráneos y turistas de la ciudad, haciendo del MACBA un centro consagrado al exterior. Aun así, José Ángel Montañés (2018) apuntaba a este respecto el relativo aislamiento de los museos de Barcelona en comparación con el boom turístico de la ciudad: los 10.3 millones de visitas que sumaron los edificios de Gaudí en 2017 sobrepasaron las visitas de los 21 museos gestionados por el Ayuntamiento de Barcelona (6.9 millones). En lo que respecta a la recaudación de fondos a través de patrocinios, la media anual conseguida por la fundación ronda entre los 200.000 y 300.000 euros. Curiosamente, el alquiler de los espacios del centro catalán supone una contribución superior a la de los patrocinadores, girando en torno a los 400.000 y 500.000 euros (MACBA, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias de entidades públicas	8.138.647 €	8.379.907 €	8.529.907 €	8.529.907 €	8.887.891 €
Ingresos propios	2.277.987 €	2.361.200 €	2.410.542 €	2.531.893 €	485.418 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	21.86%	21.9%	22 %	22,88 %	5.1%

**Tabla 14.** Relación entre subvenciones e ingresos propios del MACBA. Fuente: elaboración propia a partir de información económica del MACBA en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

**Figura 27.** Evolución del número de visitantes del MACBA (2016-2021). Fuente: elaboración propia a partir de notas de prensa en el sitio web del MACBA.



A diferencia del Prado, el Thyssen, el Reina Sofía o el Guggenheim, el MACBA sí especifica el modo en que sus presupuestos se destinan a distintos departamentos (Tabla 15). Revisando las asignaciones realizadas entre los años 2018 y 2021 para los gastos ordinarios del centro (omitiendo los costes de mantenimiento de edificio y el personal) advertimos dos cuestiones. La primera es una lógica centralidad de las exposiciones y el cuidado de la colección: de los 3,5 millones de euros de media destinados a esta partida, cerca de 2,5 millones se dirigen al programa de actividades del MACBA (exposiciones, programas públicos y mantenimiento de la colección). En el cupo restante se sitúan las partidas para el archivo del museo, su web, la atención al público o las tareas de comunicación. Si bien el programa de atención al público disfruta del mejor presupuesto (en torno a 700.000 euros de media), el área de comunicación se sitúa detrás de él, recibiendo cerca de 300.000 euros anuales. Sorprende más la limitada aportación que recibe la web del museo: gracias a conversaciones con Inmaculada Palomar, responsable de medios digitales, sabemos que la denominación *Web* identifica al departamento completo (responsable del sitio web institucional, la app del museo y Radio Web MACBA). Mientras en los años 2018 y 2019 a

esta partida se le asignaron 25.000 euros, en 2020 y 2021 su presupuesto se duplicó. Aun así, su diferencia respecto al resto de partidas es significativamente llamativa.

Con la pandemia de la COVID-19, la media de 300.000 visitantes anuales al museo descendió drásticamente hasta cifrarse en 85.502 personas en 2020. La recaudación propia del museo también se desplomó, no llegando a alcanzar al medio millón de euros. Las pérdidas del MACBA ese año se cifraron en torno a los 1.5 millones de euros (MACBA, 2021). Por su parte, las aportaciones de las administraciones para 2022 no fueron particularmente superiores a la dotación de años atrás, acercándose a los 9 millones de euros.

	2018	2019	2020	2021
Exposiciones	1.603.782 €	1.516.502 €	1.253.778 €	702.662 €
Programas públicos	623.518 €	563.722 €	474.048 €	264.736 €
Publicaciones	121.736 €	121.736 €	121.736 €	69.631 €
Mantenimiento colección	395.866 €	390.706 €	241.144 €	206.194 €
Presupuesto de programa de actividades	2.744.902 €	2.592.666 €	2.090.706 €	1.243.223 €
Centro de documentación y archivo	152.649 €	152.647 €	61.432 €	59.138 €
Web	24.900 €	24.900 €	49.304 €	49.304 €
Marketing y comunicación	437.152 €	379.026 €	411.921 €	298.956 €
Gastos de alquiler espacios y patrocinios	82.735 €	83.497 €	83.497 €	59.801 €
Atención al público	539.678 €	744.188 €	828.060 €	828.060 €
Presupuesto para resto de gastos ordinarios	1.237.114 €	1.384.258 €	1.434.214 €	1.295.259 €
Presupuesto total destinado gastos ordinarios	3.982.016 €	3.976.924 €	3.524.920 €	2.538.482 €

**Tabla 15.** Asignación presupuestaria a gastos ordinarios del MACBA (actividades y otros departamentos).  
Fuente: elaboración propia a partir de memorias presupuestarias de 2018, 2019, 2021 y 2021 del MACBA

#### 3.4.5.4. Misión y estructura organizativa del MACBA

El MACBA busca ser una institución innovadora dentro del sistema cultural español, situándose a la vanguardia de la investigación artística: “Queremos ir más allá de lo conocido o aceptado como real y posible, para adentrarnos en el terreno de lo probable” (MACBA, s.f.). En su misión, el centro también subrayó su renovado compromiso con el arte producido en Cataluña:

“El MACBA tiene por misión hacer vivir el arte contemporáneo y, con una especial atención, el arte contemporáneo catalán. Mediante la investigación, la generación de conocimiento y la difusión, quiere provocar el disfrute y el interés por el arte y la cultura contemporánea desde una voluntad e incidencia transformadora de las personas y la sociedad. El MACBA quiere participar en la construcción de una sociedad más libre y con espíritu crítico” (MACBA, s.f.).

El refuerzo de los vínculos entre el MACBA y Barcelona, el acercamiento a nuevos públicos y el restablecimiento de su liderazgo como institución son algunos de los retos más significativos de esta etapa del museo (Bosco, 2021). Y es que, a fecha de escritura de este texto (junio de 2022), el MACBA atraviesa una importante transición tras la dimisión de Ferrán Barenblit en 2021. El nombramiento de Elvira Dyangani Ose como nueva directora del MACBA —primera mujer en dirigir la institución catalana— se vio ensombrecido por ceses y renunciaciones de altos cargos del museo, seguido de una considerable atención mediática. Según Peio H. Riaño (2021) en *ElDiario.es*, horas después del nombramiento de Dyangani Ose el Consejo General del MACBA procedió al despido de la conservadora jefa del centro, Tanya Barson, y su director de programas, Pablo Martínez. El periodista Riaño argumentó a este respecto que el cese de ambos cargos, justificado por una renovación estructural, suponía “la merma del poder de la dirección artística en el

centro” dado que la gerencia asumiría “las áreas de responsabilidad social, patrocinios, prensa, dirección de producción y dirección de mediación y educación” produciéndose así una renovación del organigrama (2021, párr. 2). Si bien hasta entonces la dirección artística se encargaba de administrar el área curatorial, los programas y la marca MACBA, a la luz de la repentina nueva estructura el área de programas desapareció, incrementando el control de la parte gerencial. Pablo Martínez, exdirector de programas del museo, afirmó a este respecto:

“Con la desaparición de un área dedicada exclusivamente a la generación de pensamiento crítico se pone en riesgo que el museo se abra a debates que a priori pueden parecer ajenos a lo artístico, pero que son fundamentales para la producción de imaginarios como son: los debates sobre el fin de las energías fósiles, los feminismos y la teoría queer, el decrecentismo o lo decolonial, solo por poner algunos ejemplos. La cuestión está más allá de mi persona, ya que no me van a poder intercambiar por otra, ya que la plaza y el área desaparecen conmigo” (Martínez, citado en Riaño, 2021, párr. 4).

Uno de los documentos del Consejo General del MACBA justificó este cambio desde la intención de “clarificar la línea de continguts i curatorial, així com posar l’usuari com a objectiu essencial de funcionament, potenciant la vessant educativa i de mediació del Museu, i evidenciar la importància dels objectius de responsabilitat social i de sostenibilitat<sup>97</sup>” (MACBA, 2021). Sin embargo, la información acerca de la nueva jerarquía tampoco se ha compartido públicamente a día de escritura de este capítulo. En entrevistas a *Europa Press*, el gerente Josep M<sup>a</sup> Carreté, negó que la nueva estructura restase peso a la dirección del MACBA sino todo lo contrario, subrayando su alineación con el proyecto de

---

97 Traducción propia en español: “Clarificar la línea de contenidos y curatorial, así como poner al usuario como objetivo esencial de funcionamiento, potenciando la vertiente educativa y de mediación del Museo, y evidenciar la importancia de los objetivos de responsabilidad social y de sostenibilidad” (Acuerdos del Consell General del Consorci del MACBA, 2021). Cita original en el texto.

Dyangani Ose. En declaraciones posteriores a *ElDiario.es*, la directora del museo mostró su disposición a revisar el nuevo organigrama en caso de que el recién generado no se adapte a su proyecto (Riaño, 2021).

La propuesta directiva con la que Dyangani Ose ganó el concurso se concibe bajo la idea de *El museo posible*: “Tenemos que hacer un MACBA como si el mundo que queremos ya existiera” (Dyangani Ose, 2021). En el documento *Notas para un museo posible*, la directora rehusó emplear una filosofía de tábula rasa por la cual su entrada al museo supondría una nueva visión individual. Dyangani Ose se posicionó en contra de esta idea, aunque también de su opuesta: “No se trata ni del impulso vanguardista de producir lo nuevo a costa de rechazar el pasado, ni del instinto conservador de perpetuar lo dado, sino del afecto con el que se puede cuidar de algo para hacerle bien y no solo, ni siempre, para hacerlo crecer” (MACBA, s.f.). Una de las cuestiones más relevantes planteadas en el programa de 2022 interpela aspectos transversales a nuestra investigación: “Reinventaremos la historia. Abriremos nuevos relatos, con las historias que se conocen y las que no se han contado” (MACBA, 2022). Como venimos advirtiendo a lo largo de este recorrido, la voluntad de reformular los relatos sobre las colecciones del museo es un anhelo que atraviesa la autorreflexión museológica de los últimos años. También lo son los conceptos de interpelación, conexión y diálogo que se formulan en dicho texto, y que abren un estimulante escenario de oportunidades para la praxis del MACBA en medios digitales.

#### SOBRE EL MACBA

## Equipo

Consulta la información ampliada del equipo y los datos de contacto:

- [Gabinete de Dirección](#)
- [Área de Conservación e Investigación](#)
- [Área de Producción](#)
- [Área de Comunicación y Desarrollo](#)
- [Área de Gestión](#)
- [Área de Arquitectura y Servicios Generales](#)

**Figura 28.** Organigrama del MACBA. Como se aprecia, las relaciones jerárquicas no están explicitadas. Fuente: sitio web del MACBA.

### 3.4.6. Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB)

#### 3.4.6.1. Breve historia del CCCB

El Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) es un proyecto concebido en el marco de las políticas de regeneración urbana de los años ochenta en España, y por tanto hermano de propuestas como el Guggenheim o el MACBA. El barrio del Raval se vio transformado no solo con el edificio que Richard Meier proyectó para el MACBA sino, también, con la incorporación de espacios culturales y educativos como las facultades de Blanquerna o la Facultat de Geografia i Història de la UB (Rius-Ulldemolins, 2006). En este contexto, una de las construcciones infrautilizadas del Raval era la Casa de Caritat, que dependía de la Diputación Provincial de Barcelona y llevaba sin funcionar desde 1957 (CCCB, s.f.). Esta casa comprendía un entramado de edificios procedentes de distintos periodos históricos, si bien fue creado originalmente como hospicio para los afectados por la guerra anglo-española de comienzos del siglo XIX. A lo largo de las décadas el espacio fue empleado como asilo, cuartel militar y también como correccional, alojando a más de dos mil personas en su interior (Juan García, 2016). En los años ochenta se reactivó el debate sobre los posibles usos de este espacio, si bien fue en 1989 cuando la Diputación de Barcelona y el ayuntamiento aprobaron la instalación de un complejo de cultura contemporánea allí.

El centro experimentó sucesivas transformaciones hasta adoptar su forma actual. El entonces llamado CCCCC (Centro de Cultura Contemporánea de la Casa de Caritat) se concibió como un complejo desestructurado y horizontal que albergaría un abanico de servicios culturales, entre ellos el MACBA, pero también un hotel, un auditorio y facultades universitarias (Pujol, 2018). Este modelo finalmente se descartó, si bien se mantuvo la vocación multidisciplinar para el centro, pensado entonces como un centro de exposiciones, espacio de investigación y hub de

actividades culturales. Todos estos ámbitos terminaron articulándose en torno a un tema común: la ciudad de Barcelona y la cultura urbana (Rius-Ulldemolins, 2006, p. 5). Más que monopolizar su atención hacia las artes visuales —de ello se encargaría el MACBA—, el CCCB se propuso como misión dialogar con las prácticas culturales y artísticas de actualidad. Si bien fue en 1989 cuando se aprobó la creación del centro, no fue hasta 1994 que fue inaugurado (CCCB, s.f.). A día de hoy, el CCCB ocupa una parte de la Casa de Caritat barcelonesa, rehabilitada bajo el proyecto del arquitecto Albert Villaplana. En la actualidad el centro catalán trabaja con artistas, colectivos y creadores independientes de Barcelona, contribuyendo a dar visibilidad a sus propuestas y conectando la investigación académica con la ciudadanía (García, 2016).

#### *3.4.6.2. Marco legislativo del CCCB*

Como bien apuntó Pujol (2018), uno de los aspectos característicos del CCCB es su particularidad como institución. Al carecer de colección permanente, los criterios más estrictos lo alejan de su concepción como museo (aunque, como recuerda Pujol, el centro recopila los resultados de su investigación y actividades en su centro de documentación) si bien el propio ICOM (2007) reconoció como museos aquellas instituciones dotadas de salas expositivas permanentes, como es el caso del centro catalán. En ese sentido, el CCCB se presenta a sí mismo como “un centro cultural multidisciplinar dedicado a explorar los grandes temas de la sociedad contemporánea por medio de distintos lenguajes y formatos” (CCCB, s.f.). Esto se materializa a través de exposiciones, programas de conferencias, festivales de música y ciclos de cine. Como subrayó Joaquim Rius-Ulldemolins (2006), uno de los grandes éxitos de la propuesta del CCCB y su conexión con la cultura urbana puede apreciarse en el Sónar: un festival internacional que explora las intersecciones entre música electrónica y creación digital, considerado en

la actualidad un referente en el mundo. A estos efectos, la función del CCCB como altavoz de la cultura ha sido una de sus grandes propuestas de valor: “L’objectiu d’aquesta institució ja no és solament la promoció cultural, sinó que també actua de veritable catalitzador cultural, pel fet d’aportar, possibilitar i donar un valor afegit a la tasca dels grups de creadors que decideix apadrinar<sup>98</sup>” (Rius-Ulldemolins, 2006, p. 6).

En términos organizativos, el CCCB es un consorcio de carácter local, sin ánimo de lucro y adscrito al sector público de la Diputación de Barcelona. El consorcio adquiere la denominación “Centre de Cultura Contemporànea de Barcelona. Casa de Caritat», y fue fundado por la Diputación de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona (CCCB, s.f.). Su Consejo General es el principal órgano rector del centro, presidido por el presidente de la diputación, y cuenta con la vicepresidencia de la alcaldía barcelonesa. Doce de los vocales del Consejo General son designados por la diputación y tres por su ayuntamiento. Desde 2018, Judit Carrera ejerce la dirección del centro.

### 3.4.6.3. Financiación del CCCB

El régimen económico del CCCB se gestiona desde su Consorcio y se nutre de sus aportaciones, aunque también adopta un modelo mixto en su financiación. Los agentes que integran el consorcio, Diputación y Ayuntamiento de Barcelona, contribuyen al CCCB asumiendo respectivamente el 75% y el 25% de la aportación pública. El mayor peso de la diputación obedece a su papel decisivo en el desarrollo de la propuesta del CCCB (Hernández y Rius-Ulldemolins, 2016). Pero además de los entes del consorcio, el centro también se financia con las tasas procedentes de las entradas, el alquiler de sus espacios, el mecenazgo

---

98 Traducción propia en español: “El objetivo de esta institución ya no es sólo la promoción cultural, sino que también actúa de verdadero catalizador cultural, por el hecho de aportar, possibilitar y dar un valor añadido a la labor de los grupos de creadores que decide apadrinar” (Rius-Ulldemolins, 2006, p. 6). Cita original en el texto.

y diversos patrocinios (CCCB, s.f.). No es una ayuda particularmente significativa, desafortunadamente: de los 10 millones de euros anuales sobre los que oscila el presupuesto del CCCB, cerca de un 90% es asumido por los agentes públicos catalanes. En ese sentido, dentro de las instituciones que abordamos en esta investigación, el CCCB presenta el menor porcentaje de ingresos propios respecto al total de su presupuesto anual, lo que demuestra una importante dependencia de esta organización de la administración pública (Tabla 16).

El centro barcelonés divide su presupuesto en seis grandes secciones, caracterizadas como capítulos. El Capítulo II es el que más nos interesa, ya que incluye las partidas destinadas a financiar las actividades del museo —para las que se destinan alrededor de 5 millones de euros—. El CCCB destina cerca de un millón de euros a “Coordinación de exposiciones” (Tabla 17): aunque el centro no se dedique en exclusiva a la labor expositiva, le concede una dotación económica equivalente a la del MACBA (lo cual nos ayuda a entender la relevancia de las exposiciones dentro de esta institución). Al mismo tiempo, el CCCB es conocido por el dinamismo de sus conferencias y debates, por lo que resulta lógico que “Actividades culturales” posean una mayor asignación presupuestaria (en torno a 300.000 euros) que “Coordinación de Exposiciones”. Sucede algo similar con “Producción” y “Recursos audiovisuales”, que suman en conjunto cerca de 300.000 euros: el centro lleva años enriqueciendo su repositorio con registros audiovisuales de sus actividades, por lo que también resulta lógica dicha dotación. Sorprende el gran contraste entre el presupuesto de “Publicidad” (290.000 euros de media anuales) en comparación con la partida para «Prensa, web y redes sociales»: un apartado donde, además de unificarse tres áreas que podrían recibir su propia dotación por separado, recibe en total 68.000 euros de media. Curiosamente, cerca de un tercio del presupuesto para esta sección se destina a financiar tareas de revisión de texto, traducción y subtítulo, ajustando más la liquidez disponible para otras actividades.

	2016	2017	2018	2019	2020
Transferencias de entidades públicas	8.466.669 €	9.083.796 €	8.389.284 €	8.778.599 €	9.327.175 €
Ingresos propios	1.010.545 €	936.586 €	1.021.391 €	886.387 €	287.742 €
Ingresos propios respecto a totales (%)	10 %	9 %	10 %	8,79%	2,8%

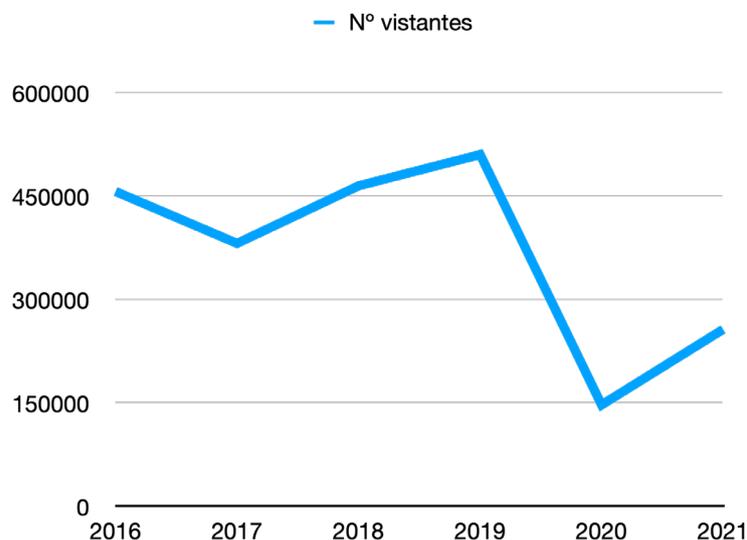
**Tabla 16.** Relación entre subvenciones e ingresos propios del CCCB. Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de información económica del CCCB en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

	2018	2019	2020	2021
Coordinación de exposiciones	746.455 €	703.727 €	915.922 €	798.903 €
Itinerancia de las exposiciones	100.224 €	103.752 €	104.113 €	104.290 €
Actividades culturales	312.582 €	292.503 €	336.865 €	319.542 €
Debates	223.377 €	182.535 €	323.163 €	307.897 €
Servicio educativo	245.580 €	264.123 €	338.417 €	328.903 €
Actividades audiovisuales	180.150 €	177.335 €	167.602 €	157.540 €
Recursos audiovisuales	168.437 €	177.682 €	337.263 €	349.261 €
CCCB Lab	97.303 €	229.394 €	49.519 €	29.764 €
Publicidad	266.494 €	283.436 €	311.868 €	305.932 €
Publicaciones	62.545 €	59.179 €	84.185 €	84.397 €
Prensa, web y redes sociales	48.515 €	58.864 €	83.893 €	84.193 €
Públicos	264.022 €	302.931 €	314.697 €	305.856 €
Sistemas	243.217 €	256.564 €	239.267 €	247.468 €
Administración	436.987 €	453.628 €	522.870 €	440.827 €
Recursos externos	62.680 €	67.387 €	82.503 €	74.561 €
Producción	120.345 €	127.893 €	157.223 €	190.813 €
Mantenimiento	741.498 €	795.275 €	762.112 €	767.143 €
Seguridad	461.805 €	547.691 €	552.500 €	529.669 €
Limpieza	235.430 €	254.832 €	228.306 €	223.785 €
Presupuesto total destinado a bienes y servicios (capítulo II)	5.017.645 €	5.338.004 €	5.912.294 €	5.660.746 €

**Tabla 17.** Asignación presupuestaria para los distintos programas y subprogramas del CCCB. Fuente: elaboración propia a partir de expedientes de presupuesto de 2018, 2019, 2021 y 2021 del CCCB.

Por su parte, desde el año 2017 el centro viene registrando una tendencia ascendente que le permitió pasar de poco más de 300.000 visitas al año a superar el medio millón de visitantes en 2019 (CCCB, 2020). Gracias a su conexión con la cultura urbana barcelonesa, el centro atrae a la comunidad local de forma significativa: en torno al 47% de las personas que acceden al centro procede de Cataluña, siendo cerca del 10% el porcentaje de visitantes del CCCB de otras comunidades autónomas. En paralelo, el 44% restante reside en otras partes del mundo.

Como muestra la Figura 29, el crecimiento en visitantes se vio significativamente frustrado con el impacto de la pandemia, que trajo a menos de 150.000 personas al centro en 2020. En consecuencia, los ingresos propios del CCCB también se vieron mermados: de los 960.000 euros generados de media desde 2016, su caja propia descendió hasta los 280.000 euros, asumiendo un 3% del total de sus ingresos. La financiación pública se reveló entonces crucial para la supervivencia del centro (Cuentas anuales CCCB, 2020). Si bien en 2021 aumentó la afluencia al CCCB, las cifras continúan situándose lejos de los números previos a la pandemia (El País, 2022). En 2021 el CCCB recibió un 74% más de visitas (257.458 visitantes) respecto a 2020, si bien esta cantidad supone la mitad de lo alcanzado en 2019.



**Figura 29.** Evolución del número de visitantes del CCCB (2016-2021). Fuente: elaboración propia a partir de datos del sitio web del CCCB.

#### 3.4.6.4. Misión y estructura organizativa del CCCB

Con un notable énfasis en los temas culturales, el pensamiento contemporáneo y el cine experimental, el CCCB caracterizó su misión institucional como *pensar el presente* (CCCB, s.f.). Esta idea se desarrolla en profundidad en la memoria anual de 2015, donde el entonces director del centro, Vicenç Villatoro, afirmó que “la misión del CCCB es siempre la reflexión sobre el presente, compartida con el conjunto de la sociedad y llevada a cabo con rigor y con la participación de voces y miradas diversas e incluso contrapuestas” (2015, p. 7). La programación de la entidad suele plantearse de acuerdo a cuatro ejes: *Palabra, Ciudad, Tecnosfera y Cuerpo*, siendo característica la creación de proyectos sobre cultura digital y nuevas tecnologías (Kummels y Cánepa Koch, 2020). Por su parte, Archivo Xcèntric (catálogo online de los títulos de cine experimental adquiridos por el centro que pueden visionarse presencialmente) y el Archivo CCCB (fondo documental con el material generado a lo largo de los años) son dos claros ejemplos de la vocación investigadora de la institución. La relevancia que se concede a la experimentación audiovisual se manifiesta en *Soy Cámara: un laboratorio de videoensayo* que el CCCB produce en colaboración con universidades y realizadores, que busca incentivar la reflexión crítica a través del uso de materiales del propio Archivo CCCB.

El sitio web del CCCB dosifica la información en lo que respecta a su jerarquía, limitándose a enumerar las áreas existentes y los nombres de sus responsables. Tres grandes áreas conforman la institución: Dirección y Gerencia, Programación, y Servicio de comunicación y recursos externos (Figura 30). La primera integra secciones como la financiera, los servicios técnicos, la unidad de producción y la sección de sistemas. La dirección se unifica en una sola figura —en la actualidad, Judit Carrera— y una subdirección gerente, que ejerce Pilar Soldevilla.



**Figura 30.** Organigrama del CCCB. Como se aprecia, las relaciones jerárquicas no están explicitadas. Fuente: sitio web del CCCB.

Ninguna actividad relacionada con comunicación se incluye dentro de Dirección y Gerencia, aunque sí con tecnología, incluida en Sistemas: un departamento que facilita la infraestructura para la gestión del centro, si bien no asume tareas de comunicación. Por su parte, el Servicio de Comunicación y Recursos Externos está dotado de unidad propia, es decir, no se presenta como dependiente de Programación. Está constituido por las secciones de Difusión, Prensa y Redes sociales, Publicaciones, Públicos y Recursos Externos. Según se nos confirmó en las entrevistas realizadas a los responsables de área del CCCB, dentro de Prensa y Redes sociales se realiza la gestión de medios digitales, lo cual demuestra cierta centralización de la comunicación.

En la tercera área del centro, Programación, se incluyen los departamentos de Exposiciones, Conservación y Actividades culturales, así como el Servicio de audiovisuales y multimedia. Al no presentarse de manera jerárquica, a efectos de este trabajo resulta difícil entender las relaciones que se producen entre la dirección y las áreas de comunicación, si bien entendemos que el llamado Servicio de Comunicación y Recursos Externos posee relevancia en la institución. En este aspecto, detectamos una importante debilidad en el compromiso de transparencia del centro catalán.

## 4. Resultados

### 4.1. Ecosistema de medios digitales

#### 4.1.1. Museo Nacional del Prado

El Museo Nacional del Prado despliega un extenso conjunto de medios y recursos digitales en su estrategia de comunicación y difusión patrimonial: de los 19 medios y recursos establecidos, la pinacoteca puso en marcha durante el periodo de esta tesis (2018-2022) un total de 16, que recogen tanto sus plataformas digitales como su sede física. Como muestra la Tabla 18, únicamente hemos identificado la ausencia de podcasts, documentales interactivos y experiencias de realidad aumentada en la propuesta del museo madrileño.

Son reseñables a este respecto las acciones del museo en plataformas como [Instagram](#) o [TikTok](#), en la medida en que suponen una expansión significativa del mundo transmedial de la institución —en los términos (Wolf, 2012)— y por tanto materializable a través de formas de descripción, visualización, auralización, interactivación y desinteractivación, tal y como hemos recogido en la Tabla 18. Iniciados hace cuatro años, los directos de Instagram sentaron las bases de toda una forma de actuar en redes sociales para el Prado, consiguiendo un gran alcance entre los públicos que frecuentan estos espacios. De lunes a viernes, entre las 9:50 y las 10 de la mañana, se produce desde hace cuatro años una breve conexión en directo con Javier Sainz de los Terreros (encargado de las redes sociales del museo): en este espacio se muestra, junto a los distintos profesionales y expertos de la institución, curiosidades en torno a obras de arte o el *work in progress* de una pieza en rehabilitación. Según Prieto (2022), las restauraciones de obras de arte son los contenidos que mayor éxito poseen en la plataforma, seguidos de las peculiaridades sobre las obras maestras y los vídeos sobre la pincelada de los

artistas de cerca y de lejos. En una entrevista realizada por Uxía Prieto (2022), Sainz de los Terreros declaró que estos directos, que recibieron gran acogida por los usuarios, concedieron legitimidad a la propia entidad para adoptar dicho tono comunicativo y acercarse al público. A este respecto, la cuestión del tono se revela fundamental pues los directos, concebidos como una conversación entre Sainz de los Terreros y los profesionales del Prado, adoptan un cariz informal y distendido propio de las redes sociales (y también pertinente en acciones divulgativas).

	Museo Nacional del Prado	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolff, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Pinterest	Sí	Descripción Visualización Interactivación
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	Sí	Descripción Visualización
Apps	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	No	—
Documental interactivo	No	—
Inteligencia artificial en exploración de colección	Sí	Interactivación
Archivo digital	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Videojuegos o experiencias ludificadas	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Códigos QR	Sí	Interactivación
Pantallas táctiles	Sí	Descripción Visualización Interactivación

**Tabla 18.** Ecosistema de medios y recursos interactivos del Museo Nacional del Prado. Fuente: elaboración propia.

El éxito de esta iniciativa impulsó al Prado a dar el salto hacia TikTok, plataforma donde a fecha de julio de 2022 cuenta con 409.000 seguidores y donde la estrategia de contenido es doble: por una parte, se realiza una labor de reutilización o *repurposing* donde se adaptan los vídeos del directo a las claves formales de TikTok (vídeos cortos y subtitrados al español con la tipografía nativa de la plataforma) y, por otra, se genera nuevo contenido a partir de preguntas de los usuarios o curiosidades que narra el museo a este respecto. Uno de los vídeos de mayor éxito en la plataforma surgió a partir de la petición de una usuaria: “¿Pueden hacer un vídeo de algún experto hablando de qué camino tomar para estudiar restauración?”, a partir del cual se articularon declaraciones de varias restauradoras aconsejando a la usuaria sobre las mejores trayectorias educativas para alcanzar dicho objetivo (Figura 31). Si bien no todos los vídeos se generan desde este lugar, la elaboración de contenido a partir de las peticiones de los usuarios no solo refuerza la conexión entre institución y públicos, sino que concede, en cierto grado, cierto control a los usuarios pues les convierte en generadores de parte de la agenda comunicativa de la institución. Por su parte, la reintegración de los vídeos generados para TikTok a los Reels de Instagram (propuesta de la red social de Zuckerberg para combatir la popularidad de TikTok), ha permitido al Prado crecer todavía más en una plataforma como Instagram, pues dichos Reels gozan en la actualidad de gran popularidad en la plataforma: “A veces lo que hacemos es aprovechar el bruto de TikTok para hacer un Reels en Instagram, ya que tienen el mismo lenguaje. Una de las cosas clave para nosotros es el máximo rendimiento, máxima eficiencia, con el mínimo de recursos” (De los Terres, citado en Prieto, 2022).

Otra expansión del mundo transmedial del Prado tuvo lugar a través de proyectos como *Línea del Tiempo*: una herramienta que, empleando inteligencia artificial, permite relacionar las obras de arte del museo con los hitos históricos, culturales y científicos del momento en que fue creada. Como muestra la Figura 32, su visualización se presenta me-



Figura 31. Captura de vídeo del Museo del Prado en su cuenta de TikTok. Fuente: cuenta de TikTok del Museo Nacional del Prado.

diante un conjunto de capas que puede personalizarse según las preferencias del usuario. Incluida en su sitio web, esta herramienta (entendida como de lectura aumentada) recoge información de la base de datos del Museo del Prado en lo relativo a las obras y los artistas, mientras el resto de información procede de Wikipedia y Wikidata, produciéndose una aplicación de la filosofía de la Linked Open Data Web o Web de Datos Enlazados. Este proyecto se concibe desde una perspectiva educativa y se piensa desde la búsqueda de una mayor conexión entre las obras de arte y sus contextos: “En la realidad, todo está enlazado y, en consecuencia, cabe construir relatos que subrayen esta cualidad de lo real” (Museo Nacional del Prado, s.f.). En ese aspecto, consideramos la *Línea del tiempo* como un proyecto que facilita la interpretación y comprensión de las colecciones (esto es, función educativa) y también una materialización de la disposición de la institución a revisar sus relatos.

Durante el desarrollo de esta investigación se pusieron en marcha exposiciones como [\*El tesoro del delfín\*](#): un proyecto que, en un nivel de análisis de menor escala, puede evaluarse como un sistema transmedial en sí (atendiendo al ecosistema de medios y relatos que se desplegaron en la propia exposición). Si bien la presente tesis renuncia a abordar dicho análisis por la complejidad de articular una perspectiva comparativa con los cinco museos restantes de la muestra, sí señalamos la relevancia de esta propuesta expositiva por su articulación de medios digitales. En ese sentido, *El tesoro del delfín* reúne un acervo de vasos preciosos pertenecientes a Luis de Francia, conocido como Gran Delfín, y que llegaron a España al ser heredados por su hijo Felipe, que reinó como Felipe V (Museo Nacional del Prado, s.f.). Estos vasos y objetos decorativos fueron símbolos de la grandeza de la corona francesa y, posteriormente, de la española, siendo cedidas por Isabel II al Real Museo de Pinturas, actual Museo Nacional del Prado. En lo que respecta a la exposición, nuestro trabajo de campo (desarrollado en el capítulo 4.3.) nos permitió constatar que, con motivo de la misma, el Prado desarrolló una aplicación para dispositivos móviles disponible para su descarga

en la App Store, pero también instalada en terminales interactivos dentro de la propia sala, enriqueciendo así la propuesta museográfica y las posibilidades de ahondar en cada objeto. Esta aplicación, de nombre *El tesoro del delfín*, ofrece fichas técnicas, fotografías en alta resolución y curiosidades sobre las piezas exhibidas en el espacio. De carácter enciclopédico, la propuesta digital es un excelente repositorio de esta valiosa colección, si bien su discurso descansa fundamentalmente en la exposición de datos y no propone un relato vertebrador de los mismos. Esta cuestión abre un interesante debate sobre la relevancia del relato en los proyectos digitales institucionales, y las consecuencias que produce la ausencia de una propuesta narrativa en ellos. Como recordó Rodríguez-Ortega (2011) a este respecto, estos repositorios, en la medida en que sistematizan un conjunto de datos autoexplicativos, constituyen un *no-relato* por el cual la propuesta adolece de cierta insuficiencia. Por otro lado, y a rasgos generales, la mayoría de proyectos desarrollados por el Prado pueden situarse en el género de la no ficción (entendiendo que interpelan contenidos verídicos o basados en hechos reales). Incluso la reciente incorporación del museo del Prado al videojuego *Animal Crossing* se produce en clave no ficcional, consistiendo en relatos adaptados a los más pequeños acerca del origen de obras de la colección.

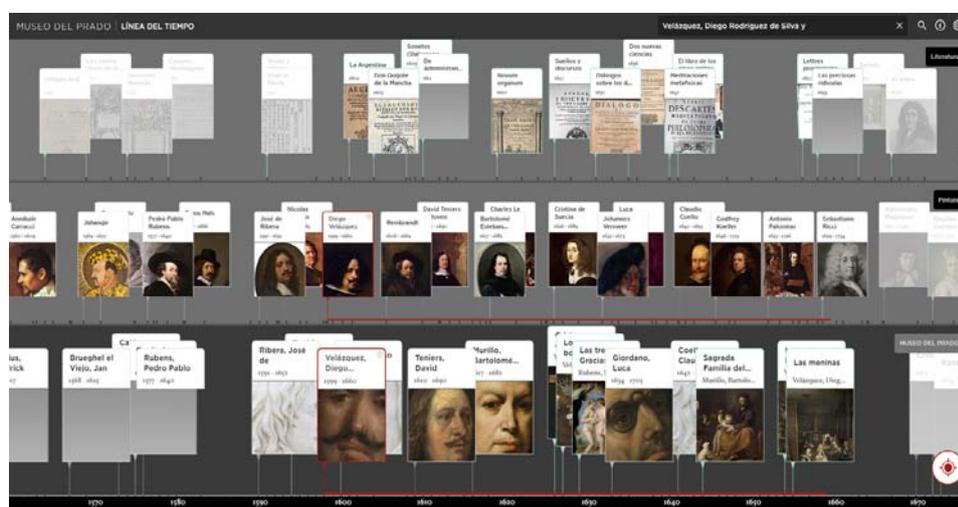


Figura 32. Interfaz de la Línea del Prado. Fuente: sitio web del Museo Nacional del Prado.

#### 4.1.2. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

##### 4.1.2.1. Ecosistema de medios digitales

El ecosistema mediático del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía recoge un considerable espectro de medios digitales, si bien en la clasificación (Tabla 19) comenzamos a observar las primeras diferencias entre la institución de arte contemporáneo y sus compañeras del Paseo del Arte madrileño. De los 19 medios y recursos interactivos definidos, la institución cuenta con 11 de ellos (siendo la organización que menor número de medios y recursos digitales pone en marcha respecto a sus homólogos). Despiertan nuestra atención la ambigüedad existente en lo que respecta a la *app* institucional: actualmente en la App Store existe una aplicación disponible del Reina Sofía, si bien ningún medio del museo (ni sitio web ni plataformas sociales) enlaza directamente a ella desde otros medios digitales. Junto a esto, la comprobación del estado desactualizado de la misma y la baja valoración de sus usuarios (1.9 puntos sobre 5) nos sugiere que se trata de un proyecto obsoleto de la institución. Advertimos las ausencias del Reina Sofía en redes como TikTok y Pinterest, así como la ausencia de documentales interactivos, archivo digital, videojuegos, realidad virtual y realidad aumentada.

Durante el periodo de duración de esta investigación, el Reina Sofía reforzó especialmente la exploración en su colección a partir de micrositos (*microsites*) temáticos, los cuales consideramos extensiones de su mundo transmedial por su capacidad para desbordar la propuesta discursiva que tiene lugar en las salas del museo madrileño. El concepto microsito designa un sitio web que amplía el contenido y las funcionalidades de otro sitio al que se subordina (en este caso, el institucional). En este sentido, durante los últimos años el Reina Sofía ha desarrollado tres relevantes micrositos: [Repensar Guernica](#), [Itinerancias](#) y [Frente y retaguardia: mujeres en la Guerra Civil](#). El primero es el proyecto de

mayor envergadura para el museo, pues reúne los cerca de 2000 documentos recogidos en torno a la investigación de la obra de Picasso. La relevancia de este proyecto descansa en el modo de presentación de dichos documentos, articulados en un archivo de archivos: renunciando a la frialdad de la base de datos, pero también al estatismo de un único relato, *Repensar Guernica* es una herramienta dotada de distintas soluciones de visualización de datos (como mapas o líneas del tiempo) que permiten al usuario explorar los relatos y perspectivas desde las que ha sido caracterizada históricamente la obra de Picasso (Figura 33).

	Museo Nacional Reina Sofía	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolf, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	No	—
Pinterest	No	—
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	Sí	Descripción Visualización
Apps	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	Sí	Auralización Interactivación
Documental interactivo	No	—
Inteligencia artificial en exploración colección	No	—
Archivo digital	No	—
Videojuegos o experiencias ludificadas	No	—
Códigos QR	Sí	Interactivación
Pantallas táctiles	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Realidad virtual	No	—
Realidad aumentada	No	—

**Tabla 19.** Ecosistema de medios y recursos interactivos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: elaboración propia.

Recogiendo las ideas de Jenkins (2011) sobre la construcción de mundos transmediales en el sector educativo, la presencia de mapas interactivos en *Repensar Guernica* es un recurso ideal para desplegar múltiples narrativas alrededor de dicho mundo. Aunque el diseño web y la visualización de datos proyectan jerarquías inevitables (vinculadas a la presentación de elementos en primer o último lugar, o al tamaño que se le atribuye a la información), observamos en *Repensar Guernica* un esfuerzo consciente por no priorizar una perspectiva (o discurso) sobre la otra. Esta apuesta por un diseño de carácter polifónico y multicapa nos recuerda a las estrategias de producción audiovisual independiente (Hancox, 2017) antes que a formas *mainstream* de diseño de proyectos.

En sintonía con las ideas de la museología crítica (2013) sobre el cuestionamiento de la práctica institucional, *Repensar Guernica* puso en crisis la noción de archivo que tradicionalmente ha operado en el contexto museológico, entendida como “repositorio universal y exhaustivo de documentos, información y conocimiento” (Museo Reina Sofía, 2017). La crítica que el museo se dirigió a sí mismo tiene que ver con la persecución de una suerte de archivo ideal caracterizado por la objetividad e imparcialidad, reconociendo que, en la práctica, dichos archivos son contenedores de los sesgos y limitaciones de aquellos que los gestionan (Figura 34). El Reina Sofía concluyó su reflexión apelando a la necesaria parcialidad a la que se ven condenados estos archivos “necesarios pero insuficientes, útiles pero parciales, repletos de recursos, pero proclives al autoritarismo” (Museo Reina Sofía, 2017).

**Figura 33 (izquierda).** Sección *Relatos del micrositio «Repensar Guernica»*. En ella se observan los rasgos del mapa interactivo. Fuente: Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

**Figura 34 (derecha).** Vista de la sección *Contra-archivos (im)posibles*, del proyecto «Repensar Guernica». En ella se aprecian los niveles informativos y los itinerarios sugeridos. Fuente: sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.



Por su parte, el micrositio *Itinerancias*, al que se puede acceder desde la *Home* del sitio web institucional, recoge las exposiciones y actividades que el Reina Sofía ha realizado, desde su fundación, a lo largo de todo el mundo (Figura 35). Este conjunto de datos se presenta visualmente como un híbrido entre mapa interactivo y línea del tiempo, permitiendo al usuario ampliar la información sobre cada proyecto eligiendo entre fichas clasificadas en función de su fecha, momento histórico y tipo de actividad. Si bien en *Repensar Guernica* el discurso narrativo posee un papel predominante en la vertebración general de la propuesta, *Itinerancias* adquiere la forma de una base de datos presentada como mapa: careciendo de un relato global, el proyecto se hace eco de la información individual asociada a cada proyecto, enlazando la ficha de cada actividad con su respectiva página del sitio web institucional.

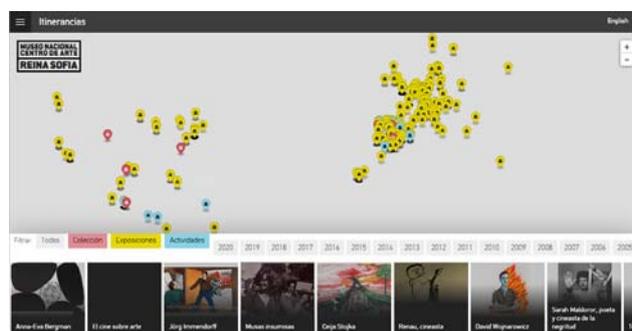
No sucede lo mismo con *Frente y retaguardia: mujeres en la Guerra Civil*: un micrositio que permite dar salida a la investigación realizada sobre la sala del museo que lleva el mismo nombre (inaugurada con la reorganización de la colección). Este proyecto presenta una estructura considerablemente sencilla en comparación con los proyectos anteriores siendo, esencialmente, un sitio web con información especializada (Figura 36). *Frente y retaguardia* cuenta, así, con la participación de expertos que evalúan la situación de las artistas y las obras producidas en este periodo. Su navegación es sencilla, análoga a la del sitio web institucional, y recoge en forma de texto la mayor parte de la información —si bien también se emplean imágenes, vídeos y recursos de audio—.

Figura 35 (izquierda). Interfaz del micrositio «Itinerancias».

Fuente: sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Figura 36 (derecha). Interfaz del micrositio «Frente y retaguardia: mujeres en la Guerra Civil».

Fuente: sitio web Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.



Otro aspecto que el Reina Sofía ha reforzado en los últimos años ha sido la visualización de algunas obras de su colección con la mayor resolución posible: esto se produce gracias a la tecnología *Gigapíxel*, implementada en otro micrositio en colaboración con Telefónica (Figura 37). Esta herramienta de ampliación y exploración de fotografías combina un conjunto de capturas fotográficas en resolución ultra HD (Gálvez, 2014), permitiendo su exploración bajo luz visible, luz ultravioleta y fotografía infrarroja. En la actualidad, el museo madrileño presenta 10 obras de su colección en esta tecnología, entre las que se encuentra el *Guernica* de Picasso, el *Autorretrato Cubista* de Salvador Dalí o *Mujer con guitarra* de María Blanchard. Para compensar la ausencia de discurso que suelen poblar las propuestas en esta línea, el Reina Sofía acompaña cada obra con información acerca de las cualidades que pueden apreciarse en cada visualización.

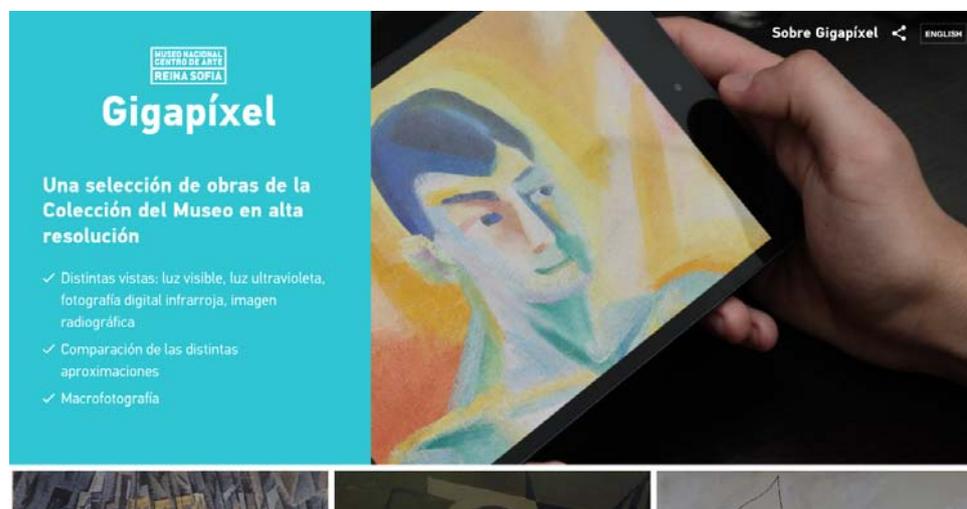


Figura 37. Interfaz del micrositio *Gigapíxel*. Fuente: sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

### 4.1.3. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

#### 4.1.3.1. Ecosistema de medios digitales

Al igual que en el caso del Prado, el paisaje mediático del Thyssen-Bornemisza presenta un amplio espectro de medios y recursos digitales. De los 19 medios definidos, el Thyssen exhibe 16 de ellos. Como muestra la Tabla 20, únicamente detectamos la ausencia de la red social Pinterest (el museo dispuso de cuenta años atrás, pero terminó borrándola), el uso de inteligencia artificial en herramientas que apoyen la exploración de la colección y la existencia de un archivo digital que albergue documentos (bien en su sitio web, o en un dominio relacionado).

Por su parte, el uso Instagram por parte del Thyssen goza de cierta relevancia en el paisaje museístico español. Sus iniciativas más conocidas se asocian a la creación de UGC o *user-generated content*, normalmente asociadas a la reinserción de las obras en nuevos contextos —como es el caso del *#dollypartonchallenge*, que vinculaba cuatro obras de arte a las redes sociales más conocidas (Figura 38)— o el concurso de arte joven *#VersionaThyssen*. Este concurso, de celebración trimestral, propone a jóvenes artistas la reinterpretación de seis de las obras de la colección del Thyssen. Los usuarios son llamados a compartir sus obras mediante el *hashtag* *#VersionaThyssen*, siendo evaluadas por un jurado que selecciona a los ganadores, que además de recibir una dotación económica ven su creación promocionada en el perfil de la institucional (Figura 39). Esta iniciativa, de gran popularidad en la comunidad artística, facilita al museo la consecución de varios objetivos: la difusión de la colección entre el público joven, su dinamización a través de prácticas de reinterpretación y el apoyo a jóvenes artistas. Las mecánicas de circulación de contenido conceden, además, notoriedad y alcance a la cuenta del Thyssen en Instagram, ya que los usuarios deben mencionarla cuando publican sus creaciones. En ese sentido, des-

de este trabajo entendemos iniciativas como *#VersionaThyssen* como una extensión transmedial del universo del museo (en la medida en que su sistema se abre, selectivamente, a procesos de reelaboración y reescritura) mediante prácticas asociadas al *fan art* donde, no obstante, la institución ostenta control total sobre el proceso participativo. En este caso, y de manera particularmente relevante, estas prácticas tienen lugar mediante procesos remunerados del trabajo, encapsulados bajo la forma de concurso.

	Museo Nacional Thyssen-Bornemisza	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolf, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Pinterest	No	—
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	Sí	Descripción Visualización
Apps	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	Sí	Auralización Interactivación
Documental interactivo	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Inteligencia artificial exploración colección	No	—
Archivo digital	No	—
Videojuegos o experiencias ludificadas	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Códigos QR	Sí	Interactivación
Pantallas táctiles	Sí	Descripción Visualización Interactivación

**Tabla 20.** Ecosistema de medios y recursos interactivos del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.  
Fuente: elaboración propia.



[ConectaThyssen](#) es el nombre del programa digital del museo madrileño, consagrado a la experimentación con las posibilidades de difusión del arte a través de la tecnología. Realizado en colaboración con BBVA como socio tecnológico, ConectaThyssen ha desarrollado importantes proyectos digitales durante el periodo de la presente investigación.

Dos de los más reseñables son los documentales interactivos [Artistas migrantes](#) y [Volver a la naturaleza](#), incluidos en el sitio web institucional. Desde este trabajo también consideramos ambos proyectos como expansiones del mundo transmedial del Thyssen, en la medida en que suman nuevos relatos sobre su colección permanente y conectan dicha colección con las historias personales de los artistas o las sensibilidades sociales contemporáneas. Al mismo tiempo, ambas propuestas habilitan un significativo espacio de exploración para el usuario a través de las distintas opciones (y, por tanto, la interactividad) que ofrecen: una dimensión característica distintiva del documental interactivo caracterizado por Gifreu (2013). En ese aspecto, el webdoc *Artistas migrantes* (Figura 40) es una narración coral sobre el exilio vivido por siete artistas fundamentales del Thyssen: George Grosz, Sonia Delaunay, Marc Chagall, Piet Mondrian, Hilde Isai, Romare Bearden y Ben Shahn. El arte producido por estos creadores ocupa, en el webdoc, una posición secundaria en relación a sus historias de vida, que admiten una exploración no lineal a lo largo fragmentos en forma de vídeo, documentos y fotografías. Con ello también pasa a un segundo plano la canónica pers-

**Figura 38 (izquierda).** *Publicación del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza correspondiente a su participación en el #dollypartonchallenge.* Fuente: cuenta de Instagram del Museo Thyssen-Bornemisza (@museothyssen)

**Figura 39 (derecha).** *Versión de Joven caballero en un paisaje (1505), por @patricitabonita para el concurso #VersionaThyssen.* Fuente: cuenta de Instagram del Museo Thyssen-Bornemisza (@museothyssen) y cuenta de la artista @patricitabonita. .

pectiva del museo, habitualmente concebida desde la Historia del Arte y que ahora fomenta una mirada más antropológica, atenta a la subjetividad de los agentes que configuran el discurso de la pieza.

En este webdoc, el discurso institucional se humaniza hasta tal punto que los propios especialistas —que intervienen en la pieza modo de expertos— comparten sus historias personales y las vinculan a las de los artistas. Es el caso de Luz Helena Carvajal, educadora del Thyssen, que en uno de los vídeos comparte sus observaciones sobre las semejanzas entre la vida de George Grosz y la suya:

“Y es tal vez lo que me pasa a mí. Yo soy migrante: soy colombiana y vivo en España. Hay muchas cosas de España que me gustaría para Colombia —y no porque crea que España es perfecta y Colombia terrible—. También hay cosas de Colombia que me encantaría también traer a España y poder fundirlas. Creo que la única manera de fundir Alemania y Estados Unidos, o España y Colombia, es a través de la figura de los migrantes: en la figura de George Grosz, o en la mía. Eso es lo que aportamos los migrantes” (Carvajal, 2021, 5:50).

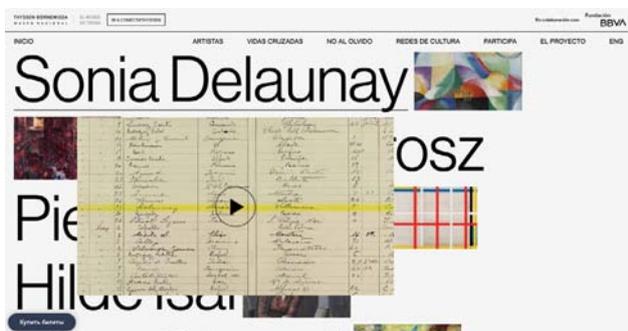
Advertimos en ello una materialización de uno de los ideales de la museología crítica (Sherton, 2013), relacionado con la visibilización de la identidad de quienes generan el discurso del museo, así como una explicitación de “la naturaleza subjetiva de los montajes museísticos” (Lorente, 2014, p. 2011). Esta disposición a dotar de corporeidad y subjetividad a la voz institucional también la identificamos en *Volver a la naturaleza*, que propone un acercamiento alternativo a la colección permanente del Thyssen, explorando el proceso creativo de artistas contemporáneos y su relación con la naturaleza como fuente de inspiración (Figura 41). El documental reúne a distintos especialistas en arte y ciencia para reflexionar sobre la relación entre ambas dimensiones, planteando relevantes interrogantes conectados con nuestra situación medioambiental más inmediata. En ambos webdocs observamos la

voluntad del Thyssen de emplear los medios interactivos para ahondar en la misión educativa del museo, renunciando a replicar la dimensión física de la institución (tanto la centralidad de las colecciones como la perspectiva de la historia del arte) para privilegiar formas alternativas de interpretarla, en algunos casos considerablemente desconectadas de las obras artísticas en cuestión.

Por otro lado, aun siendo el capítulo 4.4. responsable de abordarlo en profundidad, las dos propuestas invitan a la contribución del usuario mediante la creación de UGC, concebido como cierre de ambos documentales. En el caso de *Artistas migrantes*, se sugiere a los usuarios compartir historias propias vinculadas a la temática de la pieza mientras, en el caso de *Volver a la naturaleza*, se invita a contribuir mediante fotografías o vídeos en Instagram que relaten su “conexión consciente” (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, s.f.) con la naturaleza. En la fecha en que se revisa este capítulo (noviembre de 2022) el *feedback* cosechado en ambas iniciativas es escaso (alrededor de 30 *tweets* con el hashtag *#artistasmigrantesthyssen* y 25 publicaciones con el hashtag *#Volveralanaturaleza* en Instagram). En ese sentido, la distancia entre la temática de las respuestas y la propuesta institucional plantea relevantes debates sobre la competencia de la institución para despertar relatos personales por parte de los públicos.

**Figura 40 (izquierda).** Fragmento de interfaz del webdoc de *Artistas Migrantes*. Fuente: sitio web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

**Figura 41 (derecha).** Fragmento de interfaz del webdoc de *Volver a la naturaleza*. Fuente: sitio web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



#### 4.1.4. Museo Guggenheim Bilbao

##### 4.1.4.1. Ecosistema de medios digitales

El paisaje mediático del centro bilbaíno plantea una considerable implementación de medios digitales: de los 19 establecidos en el marco de análisis de este trabajo, identificamos la presencia de 12 medios y recursos interactivos (Tabla 21). Cabe destacar a este respecto ciertas cuestiones como, por ejemplo, el hecho de que el Guggenheim no disponga de *app* descargable en la App Store sino que ha optado por el formato de *webapp*, esto es, una aplicación ejecutable en navegadores web capaz de almacenar cierta información (sin alcanzar la capacidad de una *app* tradicional). Esta solución, también implementada en casos como el del CCCB, elimina ciertas barreras y fricción asociadas habitualmente a la descarga de una aplicación móvil. Al mismo tiempo, y al igual que en el caso del Reina Sofía, el CCCB o el MACBA, el Guggenheim Bilbao mantiene una posición conservadora en lo que respecta a su incorporación a la red social TikTok, en la que de momento se encuentra ausente.

Como se desarrolla en el capítulo 4.4., una de las apuestas más firmes del Guggenheim durante el periodo de desarrollo de esta investigación ha sido la implementación de visitas virtuales en el sitio web institucional (Figura 42). Estas iniciativas generan un interesante debate: por un lado, es importante advertir que dichas experiencias replican de forma literal la sede física de la institución (normalmente una de sus salas, que incluye una determinada exposición), pudiendo así considerarse un ejercicio de mimesis de la entidad física sin demasiado valor añadido. Por otro lado, en la medida en que simpatizamos con la idea de que contar lo mismo en un medio distinto es contar algo diferente, debemos inferir que las exposiciones virtuales destilan algo específicamente distinto. A este respecto, nos preguntamos si la ampliación de los límites del museo que emprenden estas visitas nos permite considerar esta práctica como una extensión del mundo transmedial del

museo, haciéndolo accesible a los públicos que no pueden desplazarse a la institución y facilitando una internacionalización sin precedentes. Además de la cuestión de la accesibilidad, se nos presenta la idea de la experiencia inmersiva *per se*, también dotada de su propia especificidad incluso cuando replica el recorrido por las salas de una institución.

	Museo Guggenheim Bilbao	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolf, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	No	—
Pinterest	No	—
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	Sí	Descripción Visualización
Apps	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	No	—
Documental interactivo	No	—
Inteligencia artificial en exploración colección	No	—
Archivo digital	No	—
Videojuegos o experiencias ludificadas	No	—
Códigos QR	Sí	Interactivación
Pantallas táctiles	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Realidad virtual	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Realidad aumentada	Sí	Descripción Visualización Interactivación

**Tabla 21.** Ecosistema de medios y recursos interactivos del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia.



**Figura 42.** Visita virtual de la exposición Serra/Seurat. Dibujos del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: sitio web del Museo Guggenheim Bilbao.

Uno de los proyectos más reseñables del Guggenheim durante los últimos años es [Like Beauty in Flames](#), explorado con mayor profundidad en el capítulo 4.3. de esta investigación (donde recogemos el trabajo de campo realizado en las sedes físicas de los museos analizados). *Like Beauty in Flames* (Figura 43) se concibe como obra de la artista estadounidense Jenny Holzer, conocida por trabajar la relación entre el lenguaje y su aplicación sobre superficies materiales. En este caso, el proyecto de Holzer es una aplicación de realidad aumentada planteada ex profeso para el Museo Guggenheim Bilbao, y que permite proyectar en su edificio las distintas composiciones textuales de Holzer (gracias a la *app* desarrollada a estos efectos). Si bien esta propuesta puede considerarse una pieza de arte digital antes que un instrumento de comunicación o mediación del museo, encontramos una importante particularidad en el hecho de que la obra fuese concebida en colaboración con el Guggenheim. En cierto sentido, este proyecto amplía las formas de concebir la relación entre una institución cultural y los artistas con los que trabaja; al mismo tiempo, también expande la manera de pensar la colaboración dentro del propio museo (a menudo tendente a la colaboración entre instituciones, por un lado, o entre institución y públicos, por otro). La posibilidad de establecer vínculos alternativos entre la organización y sus artistas a través de los medios digitales amplía, también, las posibilidades de creación para estos últimos, viéndose respaldados por la infraestructura de recursos humanos y económicos de la institución.

En 2020, el Guggenheim desarrolló un interesante micrositio articulado en torno a la exposición [2020/03/15](#), del artista José Manuel Ballester (Figura 44). Este proyecto, de carácter fotográfico, tomó por objeto la desolación de la ciudad de Bilbao durante los meses más críticos de la pandemia de la COVID-19. La propuesta de sala, compuesta por fotografías de gran tamaño realizadas por Ballester, se vio ampliada con un micrositio que no solo presentaba las imágenes en cuestión, sino también relatos y fragmentos poéticos, produciéndose un sugerente diálogo entre palabra y texto que enriquecía el planteamiento expositivo. Es re-

levante a este respecto el hecho de que el sitio web diste de ser un sitio web al uso (esto es, corporativo y eminentemente informativo): desvinculado de la imagen corporativa del Guggenheim, su diseño se presentó cuidado y estético, dotando de particular énfasis a la sucesión de imágenes y textos a través de movimientos de *scroll* horizontal (una solución experimental dentro del ámbito del diseño web contemporáneo). Con ello se consiguió situar dentro de un discurso narrativo la propuesta fotográfica de Ballester, desarrollando reflexiones, en clave poética, sobre las consecuencias del confinamiento entre la población bilbaína —y dotando, al mismo tiempo, de herramientas interpretativas al usuario para contemplar las fotografías—. En ese aspecto, identificamos en este proyecto el empleo de un sitio web como un medio para enriquecer el discurso de la propuesta de sala, a través de un proyecto que descentraliza el elemento principal (la imagen) para ponerlo en diálogo con otro habitualmente secundario en un museo: la palabra.



Figura 43. Vista de la proyección del trabajo de Holzer sobre el edificio del Guggenheim mediante la aplicación *Like Beauty in Flames*. Fuente: sitio web del Museo Guggenheim Bilbao. .

**Figura 44.** *Interfaz del micrositio dedicado a la exposición de José Manuel Ballester: 2020/03/15.*  
Fuente: sitio web del Museo Guggenheim Bilbao.

La realidad es la más  
perfecta de las  
ficciones



#### 4.1.5. Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA)

##### 4.1.5.1. Ecosistema de medios digitales

En el contexto de los 19 medios y recursos digitales definidos en esta investigación (Tabla 22), el MACBA despliega un total de 14 de ellos. En lo que respecta a las redes sociales, el museo catalán se mantiene al margen de TikTok, si bien se encuentra presente en el resto de plataformas definidas para este trabajo. También identificamos la ausencia de documentales interactivos, así como de inteligencia artificial para explorar la colección, videojuegos y experiencias de realidad aumentada.

Una de las propuestas que han caracterizado la oferta digital del MACBA (y en la que el centro catalán fue pionero) es su proyecto radiofónico, llamado [Ràdio Web MACBA](#) (Figura 45). Iniciado en 2006, esta iniciativa fue la primera relacionada con el podcasting en todo el panorama cultural español. El proyecto posee sus propias líneas de investigación “relacionadas con las líneas discursivas del MACBA” (MACBA, s.f.), constituyendo así una expansión del mundo transmedial de la institución a través de diálogos y experimentos sonoros con especialistas del ámbito artístico. En la reflexión del MACBA sobre este proyecto detectamos la reaparición de la idea de desbordamiento: concebido como un proyecto de investigación, los programas y episodios de RWM no

presentan duración ni estructura fija, generando “sesiones de grabación que atendían al contenido y desatendían al reloj, buscando la escucha atenta y la deriva y, por ende, generando abundante metraje”. Esto dio lugar a programas paralelos como *Escenas eliminadas*, *Extra* o *Quaderns d’audio*, donde “nos desbordamos” (MACBA, s.f.) hacia el texto, la imagen, publicaciones digitales o más materiales de audio.

Este proyecto se difunde habitualmente en forma de podcasts, disponibles para su escucha online en el micrositio de Ràdio Web MACBA y también para descarga o suscripción. Sorprende a este respecto identificar que el acceso a los mismos queda restringido exclusivamente al sitio web del proyecto, estando ausentes de plataformas populares de streaming como Spotify, Apple Music o Podimo Podcast. Si bien será una decisión justificada por razones que no alcanzamos a comprender en esta investigación, la renuncia a estos espacios constituye, desde nuestra perspectiva, una limitación del potencial alcance del proyecto.

En redes sociales como [Youtube](#) advertimos una interesante continuación de las líneas discursivas del MACBA. Evidenciando, al igual que el Reina Sofía y el CCCB, un importante refuerzo de la dimensión audiovisual, el canal de Youtube del museo catalán presenta una significativa cantidad de vídeos y un particular cuidado en la organización de los mismos. Como muestra la Figura 46, la estructura de listas temáticas o playlists del canal permite al usuario distinguir entre vídeos asociados a cada exposición, los vídeos sobre cursos y seminarios realizados presencialmente en la institución, y aquellas que muestran cápsulas de vídeo en torno a piezas de la colección del MACBA.

En consonancia con la idea de que la producción artística contemporánea no abarca únicamente la pieza de arte, sino también los documentos que la rodean, el MACBA ha concedido especial relevancia a su [archivo digital](#), incluyendo en él publicaciones de artistas vinculados al museo y también documentos de interés sobre las obras de arte y sus creadores. En ese aspecto, el sitio web del MACBA exhibe un amplio y enriquecido fondo documental (accesible desde la sección *Aprender e*

*Investigar*), que recoge los archivos personales de artistas, colectivos, movimientos o críticos de arte, además del propio archivo del museo. Ejemplo de ello son el Fondo Joan Brossa, el Fondo Luis Claramunt o el Fondo Galería Ciento: repositorios concebidos como herramientas de investigación compuestos por imágenes, monografías y grabaciones que pueden consultarse en línea (Figura 47).

**Tabla 22.** *Ecosistema de medios y recursos interactivos del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA).* Fuente: elaboración propia.

	Museo MACBA	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolf, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	No	—
Pinterest	Sí	Descripción Visualización Interactivación
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	Sí	Descripción Visualización
Apps	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	Sí	Auralización Interactivación
Documental interactivo	No	—
Inteligencia artificial en exploración colección	No	—
Archivo digital	Sí	Interactivación
Videojuegos o experiencias ludificadas	No	—
Códigos QR	Sí	Interactivación
Pantallas táctiles	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Realidad virtual	Sí	Descripción Visualización Interactivación
Realidad aumentada	No	—

La idea de que el arte contemporáneo se apoya no solo en la obra artística sino en un conjunto de elementos que le dan soporte conecta de forma orgánica con la filosofía de la transmedialidad, entendida en sentido amplio y empleada (por sus creadores) de un modo inconsciente. El despliegue que el MACBA pone en marcha a través de su gran fondo documental permite al usuario ahondar en las narraciones particulares sobre un determinado artista o movimiento, bien a través de lecturas interpretativas, reflexiones de carácter filosófico, documentos de trabajo o materiales promocionales. Con ello el museo catalán emprende una ampliación de los relatos acerca de los artistas y el arte perteneciente a su colección, expandiendo su mundo transmedial en tanto institución consagrada al arte contemporáneo.

Figura 45. Interfaz del proyecto Radio Web Macba (RWM).

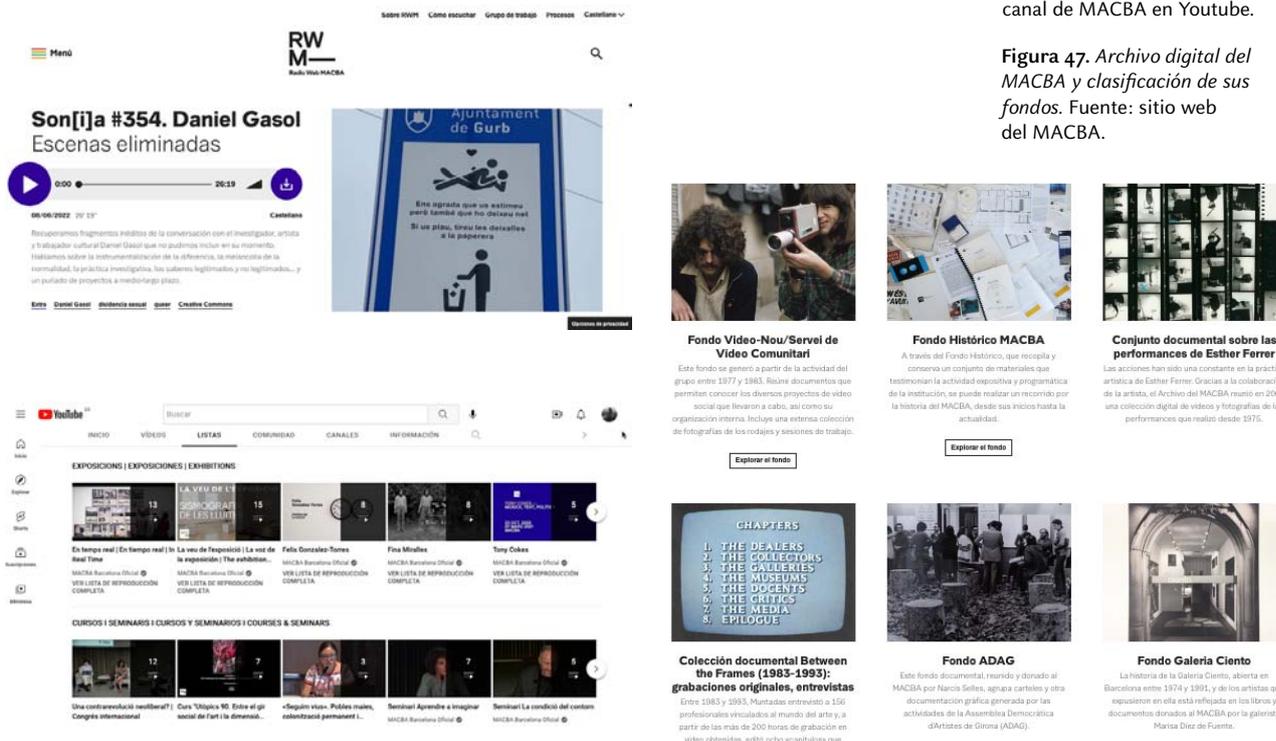
Fuente: sitio web de RWM.

Figura 46. Estructura del canal de Youtube del MACBA.

Fuente: canal de MACBA en Youtube.

Figura 47. Archivo digital del MACBA y clasificación de sus fondos.

Fuente: sitio web del MACBA.



#### 4.1.6. Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB)

##### 4.1.6.1. Ecosistema de medios digitales

En lo que respecta a su apuesta por medios digitales y recursos interactivos, el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) exhibe 13 de los 19 medios definidos en la tabla de análisis de la presente investigación (Tabla 23). En este aspecto, la especificidad del centro barcelonés también explica la fuerte apuesta por ciertos medios en contraposición a otros. Por nuestra parte, identificamos la ausencia de cuentas institucionales en TikTok y Pinterest, así como de colecciones digitalizadas (esto es lógico, pues el centro carece de colección permanente, aunque sí de archivo), documentales interactivos, inteligencia artificial para explorar las colecciones y videojuegos. Tal y como desarrollamos en el capítulo que recoge el trabajo de campo, el CCCB apuesta —al igual que el Guggenheim— por emplear una *webapp* en lugar de una aplicación tradicional (descargable desde Google Play Store o App Store) para facilitar el acceso a las audioguías de sus exposiciones. Con ello se produce una simplificación de los procesos de interacción del usuario con la propuesta del centro, en la medida en que se eliminan la necesidad de instalación en el dispositivo móvil.

Uno de los aspectos que evidencian la consustancialidad entre el CCCB y la transmedialidad son los distintos departamentos del centro y la distribución de sus canales digitales. En ese aspecto, el [sitio web](#) deriva en su *Home* a cinco sitios web asociados a cada área de la institución. Son los casos de CCCB Educació, CCCB Lab, Kosmopolis, Public Space y Xcéntric. El primero ([CCCB Educació](#)) es un espacio digital que recoge la propuesta pedagógica del centro. A excepción de un mapa interactivo sobre la planificación urbana de Barcelona, el sitio web es eminentemente informativo, haciéndose eco de la agenda y programación educativa de la sede física del CCCB (Figura 48).

	CCCB	Formas de mediación del mundo transmedial (Wolf, 2012)
<i>Redes sociales</i>		
Instagram	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Twitter	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Youtube	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Facebook	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
TikTok	No	—
Pinterest	No	—
<i>Medios y recursos interactivos</i>		
Colecciones digitales	No	—
Apps	Sí	Descripción Visualización Auralización Interactivación
Revistas	Sí	Descripción Visualización
Audioguías	Sí	Auralización Interactivación
Podcast	Sí	Auralización Interactivación
Documental interactivo	No	—
Inteligencia artificial exploración colección	No	—
Archivo digital	Sí	Interactivación
Videojuegos o experiencias ludificadas	No	—
Códigos QR	Sí	Interactivación

**Tabla 23.** Ecosistema de medios y recursos interactivos del CCCB.  
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el [CCCB Lab](#) es otro de los departamentos del centro catalán, dedicado a la investigación y divulgación sobre temáticas centrales de la institución (tecnología, cultura o ciudad). Esta investigación suele adquirir la forma de artículos, vídeos y dossieres, por lo que el sitio web del CCCB Lab funciona en la práctica como un magazine digital (Figura 49). En su propia definición, esta área se plantea a sí misma como complemento de la actividad del CCCB: “Intentamos discernir las tendencias de fondo de las modas puntuales, explorando genealogías, descubriendo nuevos enfoques y aportando una lectura complementaria a las actividades y exposiciones del CCCB” (CCCB Lab, s.f.). En esto se aprecia la riqueza discursiva del centro barcelonés, manifiesta en la multiplicidad de sus relatos en torno a su propuesta cultural.

Por su parte, [Kosmópolis](#) es uno de los proyectos más conocidos del CCCB: un festival de literatura que comenzó en 2002 con el objetivo de “estimular la mutación del canon, agitar los géneros, navegar en lenguas y revisar mitos, tradiciones e identidades” (CCCB, s.f.). Su sitio web, al igual que el del CCCB Educació, se presenta relativamente desactualizado en su diseño y también en contenido (su blog no se actualiza desde 2019) lo que nos invita a pensar en cierto abandono del mismo. No sucede lo mismo con [Xcèntric](#) (Figura 50): el programa del CCCB consagrado al cine experimental y cuyo sitio web presenta la propuesta de proyecciones y actividades del centro. También a modo de agenda funciona el sitio de [Public Space](#), dedicado al premio que el CCCB concede en torno al espacio público urbano.

Esta multiplicidad de canales digitales que presenta el CCCB también se hace palpable en Twitter. En esta red social el centro dispone, además de la cuenta institucional ([@cececebe](#)), de la cuenta del CCCB Lab ([@cccblab](#)), Kosmopolis ([@kosmopoliscceb](#)), el departamento educativo del CCCB ([@CCCBmediacio](#)), los debates y conferencias organizados por el CCCB ([@cccdbebats](#)) y también su proyección audiovisual ([@cccbaudiovisual](#)). Pese a que solo sucede en Twitter y no en otras plataformas sociales, el CCCB es la institución que mayor diversificación

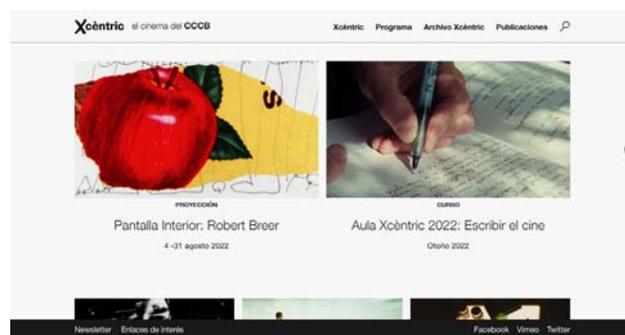
presenta de sus perfiles: una estrategia que, si bien por un lado supone renunciar a los seguidores de la cuenta institucional para construir nuevos perfiles desde cero, también permite al CCCB segmentar a sus distintos usuarios en función del programa y el tipo de contenido ofrecido (reforzando, en consecuencia, la estrategia de cada canal sabiendo que sus seguidores demandan contenido con esas características). Por otro lado, siendo el centro barcelonés una institución que concede especial relevancia a la reflexión y el debate, encontramos lógico que se apueste por Twitter como herramienta para desarrollar las líneas discursivas de la institución y extender el universo transmedial de la misma.



Figura 48. Portada del sitio web del CCCB Educació. Fuente: sitio web del CCCB Educació.

Figura 49. Portada del sitio web del CCCB Lab. Fuente: sitio web del CCCB Lab.

Figura 50. Portada del sitio web del programa Xcèntric del CCCB. Fuente: sitio web de Xcèntric.





## 4.2. Percepción interna de las instituciones analizadas sobre su comunicación y difusión

A lo largo del capítulo dedicado a la metodología de esta tesis hemos desarrollado el procedimiento para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas en profundidad a los responsables de área de las instituciones analizadas, cuyos extractos aquí se presentan. A lo largo de las próximas páginas se recogen, en forma de cita literal, los aspectos más relevantes identificados en las conversaciones mantenidas con este conjunto de profesionales. En aras de ofrecer una lectura que facilite la comparación entre organizaciones, las declaraciones han sido agrupadas de acuerdo a los ejes temáticos definidos para el guion de la entrevista, que a su vez atraviesan cuestiones nucleares en torno a nuestras preguntas de investigación.

### 4.2.1. *Aprendizaje durante la pandemia COVID-19*

La presente tesis doctoral se vio atravesada por un acontecimiento que transformó parte de su curso al incidir de forma directa en la actividad de los museos de nuestra muestra. Nos referimos a la pandemia de la COVID-19: una crisis sanitaria sin precedentes en la contemporaneidad, cuyos efectos se dejaron notar en la propuesta presencial y digital de entidades culturales de todo el mundo. Por ello, esta cuestión se convirtió en un tema inevitable en las conversaciones mantenidas con los responsables de área de nuestras instituciones. En ese sentido, las respuestas obtenidas nos confirmaron la aceleración de ciertos cambios que ya estaban teniendo lugar en estas entidades: cambios no solo tácticos sino también relacionados con la percepción del rol de los medios digitales en el contexto global de la institución. Javier Pantoja (2020), responsable del área de Desarrollo Digital del Museo Nacional del Prado, planteó una reveladora reflexión al respecto:

“Hay una idea muy importante que la pandemia ha contribuido a desligar: la idea de que el museo es un espacio físico con unos cuadros colgados en la pared. Es algo muy importante pues todo es evidente hasta que deja de serlo. En el momento en que el espacio físico se cierra —y se cerró el 12 de marzo—, el Prado en realidad no cierra. Porque el museo no es un espacio físico: evidentemente lo es, pero no únicamente. El cierre de un museo es una cuestión muy relevante, a nivel museológico y también a nivel simbólico. De hecho, fue algo que se recogió en medios: el Prado no cerraba por un periodo así de largo desde la Guerra Civil. Pero en realidad seguía abierto, ¿no? Cuando se creó el *hashtag* #Prado-contigo, nuestra idea era que el museo seguía abierto. Además, cuando se produjo su reapertura, la propuesta se llamó *Reencuentro*: no se llamó *Reapertura del Museo Nacional del Prado*. Lo interesante para nosotros fue comprobar que podíamos tener un museo físico cerrado tres meses y, al mismo tiempo, tener al público pendiente de todo lo que hacíamos. Fue entonces cuando se nos hizo presente que hay un museo del Prado que vive y se desarrolla en el ecosistema digital”.

El drástico incremento de la actividad *online* del museo del Prado fue un argumento incuestionable a favor de esta percepción. Así lo corroboró el jefe de Comunicación del museo, Carlos Chaguaceda: “Durante la pandemia, el tráfico en la web del Prado creció más de un 300%. En todo el confinamiento tuvimos un total de más de 14 millones de páginas vistas, con más de 5 minutos de presencia media. Algunas de nuestras emisiones en Twitter y en Instagram tuvieron 600.000 visionados, mientras en Youtube algunos vídeos alcanzaron más de un millón de visualizaciones”. Un factor clave a este respecto fue el rápido proceso de alfabetización tecnológica en el que se vieron inmersos ciertos perfiles. Así lo explicó Javier Espadas, jefe de Tecnología del Museo Thyssen-Bornemisza:

“A nivel mundial se ha forzado a la población a hacer uso, por ejemplo, de las videollamadas: eso ha sido un entrenamiento digital alucinante que nos ha abierto muchas puertas. Hay personas que nunca hubieran valorado la posibilidad de realizar una visita virtual a un museo y que ahora lo ven completamente viable. Eso es producto del entrenamiento digital al que nos hemos visto sometidos”.

En ese sentido, el significativo aumento de las cifras de consumo de medios digitales —con sus respectivas diferencias— parece haberse sentido en todas las instituciones analizadas. Lucía Calvo (2021), responsable de medios digitales del CCCB, planteó una idea análoga a este respecto:

“Cuando llegó la pandemia, ya teníamos hecho un sistema de *playlists* temáticas y curadoría de contenidos en la web, de modo que nuestra estrategia fue dar a conocer el trabajo que veníamos haciendo desde 2014 divulgando nuestro archivo digital. Aun así, creo que con la pandemia se produjo un cambio de mentalidad: nos devolvió cifras que probaron que, si ofreces contenido de calidad, la gente lo consume. Eso cambió mucho la perspectiva de responsables de contenido, jefes de departamento y comisarios de arte. Antes se veía Internet como un repositorio de contenidos, un archivo donde tú vas colgando materiales: ahora noto cómo ha incrementado el interés de todos estos profesionales en acercar contenido al público a través de Internet y cuidar mucho más lo digital”.

Ana Moreno, responsable del área de Educación del Museo del Prado, coincidió con Calvo (2021) en concebir la crisis sanitaria como un punto de inflexión:

“Creo que la pandemia ha marcado un antes y un después en el museo, haciendo ver que nuestros proyectos tienen que ser cada vez más mixtos entre lo presencial y lo digital. Al inicio nuestra labor consistió más en

trasladar cosas de lo presencial a lo digital, pero trabajar en lo digital no es subir un PDF o un texto a la web. Hay que pensar de forma nativa desde ahí, y poco a poco estamos recorriendo ese camino”.

La estrategia digital de estos museos durante los meses críticos de confinamiento en 2020 consistió, sobre todo en los primeros meses, en la puesta en primer plano de contenidos que ya habían sido generados con anterioridad. El intenso ritmo de la agenda y programación presencial de estos centros, habrían mantenido dichos materiales en un segundo plano: “El museo del Prado es una maquinaria que produce cada día muchas actividades. Todo va quedando en estratos... y algunas cosas se ocultan muy rápido” (Moreno, 2021). Así lo recordó también Olga Sevillano, responsable de proyectos digitales del Museo Nacional Reina Sofía:

“La pandemia nos permitió aflorar numerosos contenidos que no tenían demasiada visibilidad o difusión. En el caso del Reina Sofía, esto sucede porque tenemos una programación muy exigente: es tal la cantidad de material que publicamos que nos resulta extremadamente difícil posicionarlo en Internet. La pandemia también posibilitó incorporar códigos QR en el museo: esto es algo que antes no existía y que nos permite recopilar información y entender los usos que les dan los visitantes” (2022).

La crisis sanitaria forzó a departamentos como el de Educación a generar forzosamente actividades que antes solo tenían lugar en la propuesta presencial. Javier Pantoja (Museo del Prado) recordó la dificultad intrínseca a este ejercicio: “El desafío era conseguir que un determinado recurso, a lo mejor generado hace unos meses, estuviera orientado a lo digital. En algunos casos, reforzábamos la visibilidad de recursos diseñados digitalmente en origen. En otros casos no. Y no es lo mismo dar publicidad digitalmente a una actividad que generar una actividad online, y entonces darle visibilidad” (2020). Esta situación también per-

mitió el redescubrimiento de ciertas plataformas digitales ignoradas, tal y como subrayó Rufino Ferreras, jefe de EducaThyssen (área de Educación del museo Thyssen-Bornemisza):

“Con Youtube, por ejemplo, descubrimos que es una herramienta que va más allá de un repositorio: es una red. La pandemia nos ha hecho identificar algunas otras redes que teníamos infrutilizadas, como por ejemplo WhatsApp. Ahora la estamos empleando para no perder la relación con distintos colectivos con quienes teníamos una relación estrecha, y está teniendo una tracción muy superior a la que imaginábamos. La estamos utilizando muchísimo”.

Lucía Calvo trajo a colación uno de los desafíos que afronta el CCCB en la actualidad, una vez consagrada la relevancia de los medios digitales:

“Para mí, el gran reto del CCCB es compaginar la actividad presencial con la online y dejar de diferenciarlas. En ocasiones, tengo la sensación de que cuando terminamos una actividad físicamente, nos olvidamos de que debe tener vida en la red. En ese sentido, tenemos que hacer un esfuerzo por mantener la excelencia de las actividades presenciales en digital. Eso es algo que ha impregnado y ha calado en la dirección del CCCB y en las personas responsables de producir contenido”.

Desde una perspectiva más amplia Rufino Ferreras, responsable de EducaThyssen, reflexionó sobre el impacto de la crisis sanitaria en la reformulación de la institución a nivel global:

“La pandemia nos ha demostrado que se pueden hacer las cosas de otra manera. Quizá podemos aprovechar lo digital para funcionar de acuerdo a las nuevas sensibilidades de la sociedad. A lo mejor, por ejemplo, podemos hacer exposiciones virtuales y no gastar tanto dinero en préstamos. La huella de carbono que, por otro lado, deja un congreso como los que

organizamos es exagerada. Y la que deja una exposición presencial y los gastos que conlleva también lo es. Estamos en un momento óptimo para repensarnos como sociedad”.

Las nuevas relaciones que la pandemia estableció entre lo presencial y lo digital afectan a diversos ámbitos de la práctica museística. Uno de ellos es la desaparición del papel: un fenómeno que se produjo de forma paralela a la reapertura de los museos tras el confinamiento. “Es muy interesante ver cómo, en el contexto de la pandemia, los códigos QR han ganado terreno en el espacio del museo: su incorporación a las obras de arte, su implementación en las cartelas, la experimentación con la información que se ofrece...”, afirmó Olga Sevillano (Museo Reina Sofía) al respecto. Javier Espadas, del museo Thyssen, también reflexionó en nuestra entrevista sobre las oportunidades que ofrecían estos nuevos recursos:

“Aunque *a priori* parece sencillo, nuestra intención es medir los códigos QR y entender cómo se están utilizando. Lo novedoso de la apertura del Thyssen es que casi todas las obras de arte incluyen códigos QR, los cuales permite al visitante acceder a la ficha de la exposición, imágenes en alta resolución, información relacionada o recursos de audio y vídeo. Es una propuesta que va a aportar mucho a la visita”.

La implementación de nuevos elementos en las salas del museo (como los códigos QR) supuso también un importante reto: la convivencia de estos últimos con recursos como las cartelas, paneles y materiales de información práctica. Diego Cenzano, director de Transformación Digital del Museo Guggenheim Bilbao, señaló las dificultades de poner en diálogo los recursos del proyecto *Like Beauty in Flames* (aplicación de realidad aumentada que exigió la inserción de placas informativas dentro del edificio) con los materiales ya existentes:

“Uno de los retos tras la apertura del Guggenheim fue la competencia feroz entre la señalética planteada para *Like Beauty in Flames* y otras señales mucho más llamativas. Con ello me refiero a las indicaciones exigidas por el contexto sanitario: «Tómate la temperatura», «El recorrido por el museo es este», «Descárgate la aplicación»... Durante los primeros meses hubo una gran cantidad de ruido informativo que hubo que gestionar”.

Las entrevistas realizadas nos permitieron comprender el desafío que la crisis sanitaria depositó no solo sobre la estrategia digital de las instituciones —que tuvo que reformularse en cuestión de días, repensando su planificación de contenido y acometiendo la producción de nuevos materiales— sino también sobre la propia sede física del museo. Si bien una parte de la investigación tomó por objeto la actividad digital de estas organizaciones, con el objetivo de ahondar en su dimensión offline decidimos reorientar el trabajo de campo hacia el estudio de las nuevas relaciones entre lo digital y presencial que se establecían en la sede física de las instituciones. Uno de los capítulos de esta tesis doctoral desarrolla en profundidad estas cuestiones.

#### *4.2.2. La filosofía institucional*

Desde esta investigación entendemos que la autopercepción de la institución (entendida como la visión que alberga de sí misma y su posición en el ecosistema cultural español) es un elemento fundamental a la hora de orientar sus estrategias de difusión del patrimonio. Por esta razón, decidimos incluir esta cuestión en las entrevistas con el objetivo de humanizar el discurso institucional y aterrizarlo en la particularidad de cada departamento. Los resultados obtenidos nos ofrecieron un interesante autorretrato de cada organización, que nos ayuda a comprender cualitativamente su posicionamiento en el paisaje digital contemporáneo. La claridad con que el museo se entiende a sí mismo se hizo evi-

dente en el caso del Museo Nacional del Prado y las declaraciones de su jefe de Comunicación, Carlos Chaguaceda:

“El Museo del Prado funciona en una liga donde compite con el Íbex 35, los grandes bancos, los grandes clubes y, en general, los grandes protagonistas de la vida social. Pero no lo hacemos considerándonos mejores que nadie: son simplemente cosas distintas. La cuestión es que, cuando tu posicionamiento como marca es de liderazgo, adquieres la vocación de ser líder en todos los retos que se te presentan: la digitalización de los archivos, la página web, la gestión económica, la comunicación... Incluso la presencia en TikTok. Es una consecuencia de lo que te exige tu posicionamiento de marca”.

Como se deduce de sus palabras, la perspectiva de Chaguaceda (quien fue director corporativo de comunicación en Coca Cola) se construye desde una mirada atenta al marketing, el *branding* y la publicidad. Él mismo lo confirmó en otro momento de la entrevista, explicando que el departamento trabaja “desde un enfoque de comunicación muy marketingiano”. También es clarificadora su comprensión de la comunicación:

“La comunicación no es llegar «soltar una chapa» e irte: es todo lo contrario. La publicidad no es hablar sino escuchar. Cuando tú has escuchado y sabes lo que tus consumidores, en términos de marketing, están demandando, te ajustas a ello y desarrollas tu programación. Nosotros nos pensamos como una plataforma de aficionados al arte con diferentes nichos: tenemos quienes buscan la intensidad y profundidad, y para eso hacemos los directos de una hora en Instagram con los conservadores. Pero también tenemos quienes buscan la sorpresa y el juego, y ahí les ofrecemos las propuestas educativas. También tenemos quienes buscan simplemente, hablarnos, y procuramos generar espacios para ello”.

Una mirada cómplice con la perspectiva de Chaguaceda la encontramos en el área tecnológica del museo Thyssen-Bornemisza. Javier Espadas, responsable del departamento, reflexionó sobre la orientación de la institución a la generación de ingresos y el marketing en los planes estratégicos de los últimos años. Como evidencian sus declaraciones, el fomento de los análisis de datos y la segmentación de los públicos han sido fundamentales en el desarrollo tecnológico de la institución:

“El museo tiene la misión de conservar y difundir su colección. Si el museo conservara una colección, pero no tuviera visitantes, estaría cojo. Al mismo tiempo, para conservar la colección, es imprescindible generar ingresos. Nuestro plan estratégico 2014-2019 tuvo como objetivo conseguir más visitantes, más ingresos y más engagement en medios digitales. El plan 2019-2023 puso el foco en el marketing, la gestión interna y los datos. Para lograr estos objetivos nos dimos cuenta de que necesitábamos trabajar la gestión del dato y los estudios de públicos. ¿Hacíamos encuestas antes? Sí. ¿Hacíamos estudios de público? Sí. Pero empezamos a hacerlo de una manera mucho más estandarizada, planificada y focalizada. A veces da un poco de miedo porque se puede pensar que hacemos exposiciones exclusivamente basadas en lo que los usuarios les gusta, y no es así. Sería un error por nuestra parte. Pero es importante conocer lo que gusta a nuestros públicos”.

Es interesante a este respecto advertir cómo dentro de la misma institución conviven perspectivas complementarias como las de Javier Espadas (responsable de tecnología en el Thyssen) y Rufino Ferreras (responsable de Educación). Frente a la mirada comercial y estratégica del primero, el discurso de Ferreras adopta un enfoque más social, reivindicando una comprensión de la institución como agente transformador de la sociedad:

“La educación, la conservación y la exposición son las funciones del museo. Todo lo demás es un servicio. En los últimos años, estas tres funciones se han puesto al servicio del marketing y la comunicación, haciendo que se conviertan en productos comerciales. Esta situación debe reconvertirse para que el museo sea una entidad social y no un elemento de producción, pues lo que producimos no es economía sino significado. Aquí se formula un debate interesante sobre si lo que debemos producir para la sociedad son resultados económicos o significado”.

Nuestras conversaciones con otros responsables de área nos permiten constatar cómo, en el caso del Museo Guggenheim Bilbao, su actuación también se articula desde una perspectiva comercial. En ese aspecto, el centro bilbaíno es una de las organizaciones que contempla con mayor visión estratégica su sede física. Diego Cenzano, responsable de Transformación Digital, reflexionó sobre el papel crucial del edificio de Frank Gehry a la hora de fomentar visitas del público joven (público que más dificultades de atracción suele presentar a un museo de arte):

“El Guggenheim tiene un elemento muy útil para atraer a la visita y es el propio edificio, que en sí mismo es una experiencia. Eso nos ayuda a atraer a mucha gente joven. Por suerte, la cuestión de estos públicos no es un problema para nosotros. En nuestro caso, el mecanismo que mejor nos funciona es el tipo de exposición que planteamos. Por lo general, las exposiciones clásicas con obras pictóricas conectan menos con la audiencia joven. Pero otras propuestas, por su formato y expresión, suelen funcionar muy bien. Con la de Olafur Eliasson nos pasó algo interesante: cuando hicimos la exposición no permitíamos sacar fotos dentro del museo por una cuestión de derechos. Con la exposición de Eliasson decidimos dar el paso y permitirlo: entonces se corrió la voz y muchísima gente joven vino al museo”.

Mientras museos como el Prado y el Reina Sofía (este último en algunas salas) mantienen una política de prohibición de toma de fotografías, la visión estratégica del Guggenheim se hace evidente en su posicionamiento en torno a estas cuestiones. Consciente de la tracción que genera el edificio bilbaíno y cómo se articula la visita en torno a él, Cezano explicó cómo la propuesta digital se concibe como una continuación –casi necesaria– de la visita física:

“Nuestro museo está basado en una audiencia turista y muchos de ellos, además, probablemente vengan una vez al Guggenheim y no repitan. Esto puede parecer que no conectamos con la audiencia local, pero tampoco es así: todos los años conseguimos que un porcentaje muy significativo de bilbaínos y gente de alrededor venga al museo. Lo que intentamos es crear una relación digital con estas personas una vez visitan el museo, es decir, seguir siendo relevantes para ellos. Ahora estamos creando una comunidad donde las experiencias digitales nos ayudan a mantener esa relación. Uno de los mayores retos es vincular estas experiencias al arte contemporáneo, al que a veces es difícil aproximarse”.

Por su parte, el Museo Nacional Reina Sofía se sitúa en las antípodas de esta perspectiva. Si bien nuestra investigación previa nos hizo advertir la fuerte apuesta del museo madrileño por *nuevas formas de institucionalidad* y una visibilización de su posicionamiento ideológico, la conversación con Olga Sevillano nos permitió corroborar la presencia de estas cuestiones en el planteamiento de la estrategia digital del museo. También nos permitió entender ciertas limitaciones que presentan las características de su organigrama:

“El Reina Sofía es un museo muy feminista y activista. Nunca planteamos los proyectos pensando que vamos a tener un gran número de visitas. No tenemos una mentalidad marketiniana o de conversión, a diferencia de otros museos. Al mismo tiempo, el Reina Sofía una institución

complicada: hay perfiles con distintas mentalidades y en ocasiones es difícil orquestarlo todo. Mi área, Proyectos digitales, depende de Proyectos editoriales. Esto quiere decir que los proyectos digitales son considerados una publicación editorial digital más, mientras las redes sociales se gestionan desde el área de Prensa. Esta división, por lógica que pudo ser en su momento, tiene ciertas limitaciones. En lo que respecta al presupuesto, tenemos que hacer una gestión muy considerable de derechos de autor para que los usuarios vean todas las imágenes que tenemos en la página web. En nuestro departamento, formado por cuatro personas, hay una persona exclusivamente dedicada a esto”.

Sevillano también señaló el impacto negativo de la pandemia sobre los presupuestos del museo: “En la actualidad volvemos a ser como un hospital: solamente gastamos”. Inmaculada Palomar, responsable de proyectos digitales del MACBA, también recalcó la embestida que la restricción presupuestaria de los últimos años planteó a la expansión digital del centro catalán. Al igual que Sevillano, Palomar insistió en el reto económico que para estos departamentos supone la gestión de derechos de autor de sus artistas:

“Una de las limitaciones del arte contemporáneo es que los artistas y sus descendientes están dentro de los límites del *copyright*. En consecuencia, una parte muy importante de nuestro presupuesto se destina a pagar derechos de autor. En ese sentido, estos *royalties* aprietan todavía más nuestros números. Ideas innovadoras para medios digitales tenemos millones. Ahora mismo tenemos en mente proyectos de intervención digital en las propias salas, pero son sueños muy grandes ahora mismo”.

En el caso del CCCB, su responsable de proyectos digitales, Lucía Calvo, reflexionó sobre cómo la ausencia de una colección propia ha condicionado el desarrollo de la estrategia digital del centro catalán. Aunque nuestro propio análisis revele una limitada implementación de recursos

orientados a la participación y el diálogo, las declaraciones de Calvo nos ayudan a comprender el horizonte al que la institución se dirige:

“Al ser un centro cultural y no poseer colección de obra de arte, nuestro archivo digital se convirtió en el equivalente a nuestra colección. Desde su creación, el CCCB guardó en su archivo todo el contenido que se generaba presencialmente. En sus inicios este archivo se consultaba solo en el espacio físico: con el auge de las plataformas digitales, empezamos a hacer una estrategia más centrada en difundir todo el contenido digital de nuestra colección de diversas maneras. Pese a ello, la web del CCCB sigue siendo una web muy *de agenda*. Todavía no está del todo preparada para facilitar una navegación redonda por el archivo digital. En ese aspecto, creo que el reto es convertirla en un espacio de consulta online, como Filmin o Netflix, y generar una experiencia donde el usuario pueda pasar horas, si quiere, navegando por nuestros contenidos”.

#### 4.2.3. *Objetivos de la estrategia digital: desbordar, deslocalizar, archivar*

La conversación con los entrevistados nos permitió identificar la recurrencia de tres elementos o funciones atribuidas a los medios digitales: el enriquecimiento de la propuesta expositiva, la expansión del museo más allá de sus límites físicos y la lucha contra el carácter efímero de las exposiciones. La cuestión del desbordamiento de las salas se reveló de relevancia para el Museo Reina Sofía. Olga Sevillano (2022), responsable de proyectos digitales, lo formuló en los siguientes términos:

“En el Reina Sofía nos interesa mucho hacer visible nuestro archivo: llevar nuestra investigación a la parte digital y desbordar las salas expositivas. Si, por ejemplo, tenemos una exposición dedicada a mujeres artistas durante la Guerra Civil, es probable que su desarrollo haya generado una investigación que no siempre puede exponerse. Esto produce que, en

ocasiones, el discurso en sala se quede corto. La idea de prolongar todo en un microsite que dé continuidad a las obras que están colgadas en la pared es la parte de los medios digitales que siempre nos ha interesado”.

El proyecto que, hasta la fecha, mejor representa esta apuesta del Reina Sofía es *Repensar Guernica*: un galardonado micrositio que articuló unos 2.000 documentos de investigación sobre la obra de Picasso en un discurso polifónico e interactivo. Diego Cenzano, responsable de Transformación digital del Guggenheim, compartió con nosotros sus reflexiones al respecto de este proyecto. Cenzano es fundador de la empresa Biko: una agencia de diseño y desarrollo de proyectos digitales entre cuyos clientes se encuentran el museo Thyssen, el MACBA y el Reina Sofía. En ese aspecto, Biko fue responsable de diseñar y desarrollar el proyecto *Repensar Guernica*:

“Lo que proyectos como *Repensar Guernica* demuestran es que la labor de investigación y catalogación que antes daba pie a una exposición ahora puede dar lugar a muchas cosas más. Esa debería ser la manera de concebir los proyectos en las instituciones: pensando de forma holística, proyectando recorridos más allá de la exposición. En retrospectiva, proyectos como este tienen un valor incalculable para explicar la actividad de cualquier museo. Y eso también sucede en un centro como el Guggenheim, que tiene una colección muy pequeña y donde solo una parte reducida del espacio está vinculado a la colección permanente. Todo lo demás es efímero”.

Si bien Cenzano no lo formuló explícitamente, su apelación a formas de pensar los proyectos “de forma holística, proyectando recorridos más allá de la exposición” nos produce inevitables asociaciones con la noción de transmedialidad, que en la conversación con Cenzano se esbozó como un horizonte ideal que requiere, no obstante, metodologías de trabajo que todavía no están implementadas en centros como el Gug-

genheim. En paralelo, el diálogo con Sevillano nos permitió entender la renuncia deliberada del Reina Sofía a recrear aspectos de su sede física en la estrategia digital:

“Nuestro objetivo no es reproducir digitalmente lo que tenemos en el museo. Durante la pandemia, por ejemplo, se pusieron de moda los museos virtuales, proyectos de realidad expandida... Pero la idea de navegar y explorar el Reina Sofía virtualmente no es nuestra misión. Sí lo es digitalizar nuestras colecciones: tenemos 22.000 obras en nuestros fondos, pero online solo disponemos de 7.000. Al mismo tiempo, nuestro objetivo con una exposición temporal no es tanto tener digitalizadas las obras de arte como disponer de un catálogo, un folleto o una entrevista online que enriquezca la propuesta de sala. Y a partir de ahí, ir mucho más allá”.

Desde el Museo del Prado no hay ninguna tecnología o formato que genere, a priori, resistencia a la pinacoteca madrileña. Tal y como planteó Javier Pantoja, su criterio de implementación tecnológica se rige por los objetivos y necesidades del proyecto:

“Yo considero cualquier tecnología interesante en tanto responda a una intención: no implemento nada si no tiene sentido en el contexto del proyecto. ¿Qué pasó con la sala *El gabinete de descanso* de sus majestades? Su mayor potencial era verla cuando se construyó: conocer su historia durante la Regencia, la desamortización o la guerra civil... Eso nos colocaba en el territorio del pasado. Y la única manera de contar eso fue a través de realidad virtual. Y así lo hicimos”.

A propósito de ese mismo proyecto, Ana Moreno indicó la voluntad de paliar el carácter perecedero de las exposiciones y deslocalizar el museo como dos vectores que guiaron la apuesta del Prado por una tecnología como la realidad virtual:

“Los montajes museográficos, por regla general, son efímeros: duran alrededor de tres meses y luego desaparecen. Hace un par de años hicimos una recreación del *Gabinete de descanso de sus majestades*: una sala del museo concebida originalmente para el descanso de Fernando VII y sus familiares. Además de hacerlo presencialmente, hicimos una recreación en realidad virtual para poder llevar el proyecto a distintas residencias de mayores de Andalucía. En ese aspecto, la tecnología nos permitió acercar el museo del Prado a una población que no podía venir físicamente a vernos. También fue una manera de darle continuidad al proyecto, de hacer pervivir unos montajes museográficos caracterizados por su corta duración”.

Esta cuestión también se reveló de gran importancia para Rufino Ferreras, de EducaThyssen: “las tecnologías nos dan la posibilidad de deslocalización, que es algo que además está en nuestro mandato de difundir las colecciones”. Ferreras lo conectó con la vocación de servicio público del museo Thyssen: “Tengo muy claro es que hay que estar donde la gente: si somos un museo público nacional, tenemos que estar con la sociedad. No puede ser de boquilla. Por eso es importante estar en Instagram, en Facebook o donde sea”. Lucía Calvo, desde el CCCB, se mostró a favor de ello señalando la necesidad de interpelar a públicos que vayan más allá del entorno inmediato de la institución:

“Creo que la única manera de crecer y atraer público —no solo joven sino también internacional— es a través de Internet. Si vives en Granada o Madrid no te puedes desplazar tan fácilmente al CCCB. Creo que es una apuesta clarísima de futuro para el crecimiento del centro”.

La comprensión de la especificidad de los medios digitales también fue recalada por Calvo, quien reflexionó sobre el modo en que las dinámicas de generación de contenido de estas instituciones induce la percepción los medios digitales como súbditos de dicha presencialidad:

“Para bien o para mal, las plataformas digitales se están convirtiendo en espacios de entretenimiento y consumo cultural. Está muy bien utilizar Instagram como herramienta para difundir tu agenda, pero la gente está consumiendo cultura en estos espacios. A nosotros nos sucede que, normalmente, publicamos *online* un evento que hemos concebido presencialmente. Y lo hacemos con todas las limitaciones que esto acarrea: un evento se ha diseñado para disfrutarse en un espacio específico y, cuando lo pasas a online, lo puedes ver y escuchar, pero no está adaptado al medio digital. Somos conscientes de ello y por eso estamos empezando a realizar proyectos más centrados digitalmente”.

Calvo también llamó la atención sobre la transformación que centros como el CCCB estaban experimentando en su organigrama a partir de los requerimientos de la comunicación digital:

“La comunicación digital es muy efímera y exigente: te obliga a crear contenido y adaptarlo a formatos muy diferentes. Todo eso implica un nivel de técnica y preparación muy fuerte. En ese sentido, hay que poner en valor el trabajo de una serie de creadores que antes no estaban en el museo: personas de audiovisuales, de guion... Perfiles profesionales cuya labor, en cierto sentido, están haciendo un *sorpasso* al lenguaje”.

#### 4.2.4. Participación, diálogo y control

Las conversaciones mantenidas con los responsables de área de las instituciones de la muestra nos permitieron observar que la noción de participación está significativamente más presente en la discusión de los departamentos educativos que en los de comunicación. Tampoco podemos perder de vista que, de las seis entidades analizadas, solo dos responsables del área educativa decidieron prestarse a realizar la entrevista: son los casos de Rufino Ferreras (Museo Thyssen-Bornemisza) y

Ana Moreno (Museo Nacional del Prado). Sin embargo, sus contribuciones fueron altamente reveladoras sobre las diferencias existentes entre la perspectiva comunicativa y la educativa, como bien evidencian las declaraciones de Ferreras:

“El mensaje que se manda desde la cuenta del museo tiene que ver con lo institucional y suele ser más formal: es una manera distinta de entender las redes sociales. La idea de que el diálogo es necesario la teníamos muy trabajada en el departamento desde el punto de vista presencial: por mucho que se entienda como un proceso emisión de conocimiento, el proceso de educación es en realidad un proceso de escucha. A los museos todavía les queda por avanzar en ese camino porque, en muchas ocasiones, ven al visitante de forma superflua o como un cliente. Si concibes a tu visitante como un cliente y te vendes como un servicio, ¿cómo utilizarás las redes sociales? Seguramente no para poner en marcha la función social del museo: las utilizarás como una valla publicitaria, como un altavoz” (Ferreras, 2020).

Ferreras caracterizó el uso actual de las redes sociales definiendo dos líneas de trabajo existentes: “Una es la informativa, donde la comunicación es unidireccional y replica el modelo tradicional del museo. La otra adopta una comunicación más horizontal y participativa: nosotros, de hecho, somos un ejemplo de eso. Las dos líneas tienen lugar a la vez: ni son excluyentes ni una es mejor que otra. Simplemente son dos maneras de utilizarlo”. En la situación específica de la pandemia, Ana Moreno (2020) reflexionó sobre el modo en se habría transformado el modo en que, desde el área educativa del Prado, se abordó la participación en medios digitales:

“Es ahora, desde la pandemia, que hemos empezado a romper la relación unidireccional en el museo. Es una de las cosas que se ha empezado a revertir. En un momento donde lo presencial no podía ocurrir, Twitter

fue el lugar más sencillo para establecer un diálogo desde el Departamento de Educación. En ese sentido, todo lo que estamos desarrollando ha sido bajo el planteamiento de buscar, de alguna manera, la relación con el público. No queríamos subir contenidos porque sí: buscábamos una determina interacción. Y necesitamos seguir trabajando el diálogo con nuestros públicos”.

Consultando a Moreno sobre los tipos de interacción a los que refería, su respuesta nos permitió ver que la responsable de educación del Prado diferenciaba entre formas de participación en el museo, considerando fundamental el establecimiento de una conversación con los públicos. Además de esta distinción, desde esta investigación consideramos crucial identificar en Moreno la preocupación por la reacción del museo a dicha participación:

“A mí, por ejemplo, los likes y los *retweets* me parecen bien como interacción, pero encuentro más interesante que el público comparta sus imágenes o reflexiones. Creo que todavía hay una acción que debe hacer el museo —y que por falta de medios no hemos hecho todavía—, y es responder a la respuesta de los públicos. Si realmente queremos establecer un diálogo con ellos, no podemos quedarnos solamente en «hacemos la propuesta y que el público nos conteste». Tenemos que responder”.

Las reflexiones de Moreno guardan cierto paralelismo con las de Lucía Calvo (CCCB) respecto al compromiso que exige, por parte de la institución, apostar por ciertas modalidades participativas. La responsable de proyectos digitales del centro planteó cómo, durante la euforia de las plataformas 2.0, en el CCCB se produjo un desarrollo de proyectos participativos. Encontramos en las reflexiones de Calvo una perspectiva sensible a las formas minimalistas y maximalistas de participación:

“En el CCCB hubo un momento en el que nos lanzamos a solicitar contribuciones tipo «Comparte tu vídeo» o «Comparte tu foto» ... ¿Pero hasta qué punto esto llega a permeabilizar la institución y la transforma? Yo creo que, si lo hace, es de una manera muy superficial. Una cosa es el uso que hagamos en una campaña de marketing donde es interesante conocer el engagement alcanzado, pero si se decide abrir la participación de forma más rigurosa y seria, es decir, más allá del «Comparte tu foto», hay que ver de qué manera hacerlo. Por eso, cada vez que me hablan de proyectos participativos pregunto: ¿cómo desarrollamos este proyecto? ¿Qué nivel de participación queremos abrir? Cada vez el público es más exigente y nosotros como institución tenemos que usarlo con medida: una cosa es hacer algo simpático como un sorteo, pero cuando se trata de generar contenido cultural de forma colectiva hay que hacer procesos trabajados, consensuados y remunerados”.

Las tensiones asociadas a formas participativas maximalistas fueron puestas sobre la mesa tanto por Calvo (2021) como por Ferreras (2020), si bien la reflexión de la primera nos permitió entender, desde la perspectiva institucional, la comprensión de la participación maximalista como una forma particularmente exigente con la propia organización. Desde una perspectiva más crítica con el museo, Ferreras (2020) desarrolló una relevante reflexión sobre la noción de *control*:

“Por un lado tenemos una cuestión, que es la cesión de poder real por parte de la institución. Pero también está el segundo elemento, que es más importante: la aceptación de ese poder por parte del otro agente. Esa aceptación no se produce por ciencia infusa: se produce porque al otro lado se entiende que el papel va más allá de ser el receptor del mensaje. Lo que veo es que, en la actualidad, se produce una cesión muy parcial de poder. Y es una barbaridad lo que voy a decir, pero entiéndeme: desde el punto de vista estético, es muy bonito mostrarse a favor del diálogo. Pero a efectos prácticos, a la institución no le interesa que la

gente participe, cuestione o tenga una relación crítica con la institución. Una manera de bloquear todo esto es dedicarse a enviar información y no abrir canales reales de participación”.

La comprensión que la institución tiene de sí misma es, para Ferreras, fundamental para entender la dirección que adoptan sus estrategias comunicativas. El responsable de EducaThyssen planteó el debate sobre la turistificación del museo y su conversión en industria económica:

“Además de industria cultural, los museos somos industria turística. La normativa para la reapertura de los museos no la firma el Ministerio de Cultura sino el de Turismo. Cuidado con eso. ¿Qué somos entonces? ¿Una atracción, o un agente de pensamiento y de reflexión? El museo tiene que decidir si quiere ser un lugar que acoja a los turistas o un agente de cambio social. Si lo que quieres es representar cosas bonitas, vayamos al modelo de turismo. Pero si hablamos de la función social del museo, crear conversación y procesos de intervención social, hay que trabajar otro tipo de temáticas. Y no vale con exposiciones «sobre género». La exposición tiene que estar acompañada de un proceso de reflexión que no puede venir solo de un comisario, sino de un proceso de pensamiento colectivo. Y ahí entran muy bien las redes sociales. Posibilitan crear esas reflexiones colectivas”.

Consultados sobre su posición respecto a la participación negativa en medios digitales (entendida como la recepción de críticas y el cuestionamiento del museo) encontramos una aceptación generalizada de la existencia del fenómeno: “Las personas aprovechan los canales que les facilita la comunicación para contar su historia” (Moreno, 2021). También advertimos una conciencia de la especificidad de cada medio y las expectativas de la institución sobre cada red social. José María Goicoechea, jefe de comunicación del Thyssen, señaló la importancia de dominar los códigos de cada plataforma:

“El Museo Thyssen adoptó el lenguaje de los medios digitales y los de su público muy rápido. La gestión de estos medios ha sido siempre interna, con las limitaciones que esto implica, pero también con ventajas como el alto grado de compromiso de las personas que se encargan de la publicación del contenido. Esto ha dado lugar a una relación característica de «buen rollo» y la ausencia de interacciones negativas. Con Facebook, por ejemplo, nos hemos dado cuenta de que tenemos un público mayor que busca una información más reflexiva, muy vinculada a las obras y los datos más formales. Y así, hemos ido adaptando el contenido publicado. La información más comercial o institucional interesa menos que la puramente artística”.

Carlos Chaguaceda (2021), jefe de comunicación del museo del Prado, caracterizó de este modo las diferencias entre Twitter e Instagram:

“Twitter es un canal diferente a Instagram, más árido. La gente tiene opinión y la expresa. Nadie va a convencer a nadie allí: no se establece una conversación, es un lugar de exclamación o de reclamación. En Instagram es otro tipo de diálogo. En Instagram tú eres el flautista de Hamelin: propones un relato que la gente sigue, y en general todo lo que cuentas se recibe con agradecimiento. Las personas ya entran con el ánimo de disfrutar de una cosa que les gusta”.

Esta comprensión de Twitter es similar a la expresada por Ferreras, que explicó el alejamiento de EducaThyssen de esta red social: “Twitter ha sido una red social muy fuerte, pero en los últimos años se ha convertido en una suerte de lugar para insultar: si bien nunca hemos tenido ese problema, entendemos que lo que contamos pueda no interesar demasiado” (Ferreras, 2020). Por otro lado, como subrayó Chaguaceda (2021), la vocación de escucha del museo del Prado también se ve acompañada de una defensa de su criterio como institución:

“Si alguien nos dice que no le gusta algo por una determinada razón, tenemos que asumirlo. Es importante integrar el feedback de los públicos y convivir con comentarios que no necesariamente gustan. Pero tampoco tenemos que cambiar nuestros principios por ello, porque como institución también tenemos un criterio. ¿Por qué se cuelgan los cuadros como se cuelgan, por ejemplo? Porque siguen un orden cronológico. En ese sentido, debemos poder defender este criterio y explicar por qué hacemos lo que hacemos” (Chaguaceda, 2021).

Javier Pantoja, jefe de Desarrollo Digital del Prado, puso sobre la mesa algo sobre lo que también insistió Olga Sevillano (2022): la necesidad de tener en cuenta el perfil de cada institución a la hora de entender su inclinación hacia formas más o menos abiertas de participación:

“Como museo, no podemos ignorar que alguien nos diga en Twitter que una cartela está mal escrita, porque puede tener razón. En muchas ocasiones, quien dice algo es porque lo sabe: si no, no lo dice. Ahora, también es cierto que un museo como el Prado no es un grupo de trabajo colaborativo: es una estructura administrativa-organizativa, y tampoco tiene una apuesta —como la pueden tener otros museos— por la creación colaborativa. Eso también hay que tenerlo en cuenta”.

Conscientes de la relevancia de esta cuestión, esta investigación apostó por incluir en sus indagaciones un recorrido por las características de cada organización: su contexto histórico, su modelo de gestión económica y su misión, visión y valores. Los puentes trazados entre las reflexiones de los entrevistados, la comunicación institucional y la actividad en medios digitales nos facilitará el trazado de una panorámica lo más global posible de todas nuestras organizaciones.

#### 4.2.5. La evaluación de proyectos digitales

Otra de las oportunidades que nos brindó conversar con los responsables de área de estas instituciones fue entender el modo en que evalúan los proyectos digitales una vez han finalizado. Las declaraciones recogidas guardan cierto parecido entre sí, coincidiendo en que la evaluación es, por un lado, un complejo proceso que no siempre acontece en el museo por los intensos ritmos de trabajo que impone el día a día. Por otro lado, de realizarse, tiende a producirse desde una perspectiva más cualitativa que cuantitativa. Olga Sevillano, del Museo Reina Sofía, se pronunció al respecto de la primera cuestión:

“La recepción de un proyecto como Repensar Guernica es muy complicada de medir. Más allá de lo que puedes recoger a través de las herramientas digitales, disponemos del *feedback* de las redes sociales y las opiniones que llegan de forma casual. Pero la labor de establecer marcadores, retos y definir el éxito de un proyecto a través de unos parámetros... Eso no lo hacemos. Sobre todo, porque el discurso del museo Reina Sofía es la visibilidad de múltiples minorías”.

Diego Cenzano, del Museo Guggenheim Bilbao, se mostró crítico con lo que identificó una mayor exigencia sobre los proyectos digitales en comparación con la propuesta presencial. El contexto de la conversación se enmarcó en el proyecto *Like Beauty in Flames*: una aplicación de realidad aumentada realizada con la artista Jenny Holzer y considerada una pieza “catalogada por la propia artista, es decir, es una obra de arte en sí: no un elemento de mediación”. Para Cenzano, el peso que este tipo de propuestas soportan no equivale al del arte tradicional:

“El problema de los proyectos digitales es que no se miden con el mismo rasero que una obra física. En una visita al museo no tenemos tan claro cuánto tiempo permanece el visitante ante una obra o si incluso ha pasa-

do desapercibida. En cambio, desarrollamos una app de realidad aumentada y queremos que todo el mundo la descargue y la use. El problema es que la fricción es muchísimo mayor en un smartphone que en el museo: yo tengo que llegar, descargar la aplicación, leer un QR y abrir la app en un contexto concreto. Eso implica un roce superior a deambular por una sala donde, sin buscarlo, te encuentras con ese arte. En ese aspecto, creo tuvimos un problema a nivel interno y fue no haber consensuado qué considerábamos sinónimo de éxito. No plantearnos qué entendíamos por un resultado bueno, aceptable o malo, ni qué porcentaje de descarga esperábamos... Al no definirlo con claridad surgen disparidad de criterios, y lo que para alguien fue un éxito para otra persona pudo ser un fracaso”.

El argumento de Cenzano es muy iluminador respecto a los beneficios de consensuar un criterio de éxito: bien sea cualitativo o cuantitativo, la existencia de parámetros compartidos dentro de la institución dirigidos a valorar un proyecto puede ser una palanca a favor de una mayor apuesta por medios digitales. Lucía Calvo corroboró esta idea atendiendo a la función que las analíticas han tenido en el CCCB a la hora de comunicar el valor de la propuesta digital:

“Por suerte para nuestro departamento, las cifras ayudan. Hace unos años, cuando se daban los resultados de una exposición, solo se ofrecía información asociada a lo que sucedía presencialmente. Ahora nos piden cuánto público ha consumido contenido en redes, cuántas personas ha visitado la web... Se han añadido nuevos indicadores de éxito. Esto es muy relevante: lejos de convertirnos en esclavos de las métricas, los números nos permiten justificar que siga habiendo inversión en digital”.

Por su parte, Rufino Ferreras explicó cómo en EducaThyssen existe una exhaustiva política de evaluación y reflexión sobre los proyectos que realizan, si bien se suele adoptar una perspectiva cualitativa:

“En el departamento evaluamos y seguimos nuestros proyectos desde un punto de vista cualitativo, más que cuantitativo. Al margen de que a una exposición hayan venido diez o cien mil visitantes, nuestra pregunta es: «¿Ha creado algo que haga mejor a la sociedad?». Evidentemente, ahí no se suele entrar porque es complicado de valorar. Pero a lo mejor tenemos que intentarlo y no ir a lo fácil. Ahora mismo estamos en un proceso de repensar nuestros formatos, cómo nos relacionamos con los públicos y qué ofrecemos. Hacemos procesos de reflexión muy grandes: de hecho, eso es una de las grandes críticas que nos hacen dentro de la institución, que pasamos «demasiado tiempo pensando»”.

Diego Cenzano también incidió en la importancia de adoptar una perspectiva cualitativa atenta no solo al valor generado por un proyecto en el corto plazo, sino también en franjas temporales más amplias. Desde esta mirada, el valor de los medios digitales como archivo y expansión de la práctica museística recupera su sentido:

“Desde el punto vista cualitativo, los proyectos digitales son únicos y el tiempo les concederá cada vez más valor. Creo que, a diez años vista, por ejemplo, podremos ser más justos con propuestas como *Línea del Tiempo* del Museo del Prado o *Repensar Guernica*. Igual los datos de estos proyectos en el margen de un año no impresionan mucho, pero cuando hayan transcurrido diez años habrán pasado millones de personas por ellos. Y entonces los veremos de otra manera”.

#### 4.2.6. Transmedialidad en los museos

Una de las cuestiones que más nos interesó contrastar con los entrevistados fue la percepción de la transmedialidad dentro de cada institución: si se trataba un concepto manejado en las áreas de proyectos digitales, si se había implementado conscientemente en algún proyec-

to... En ese aspecto, las conversaciones nos permitieron contrastar que todos los responsables de área estaban familiarizados con la noción, si bien en términos generales la incorporación de estrategias o enfoques transmediales (conscientes de serlo) eran ausentes. Solo en el caso del Museo Nacional del Prado se nos trasladó una mayor inclinación hacia una transmedialidad consciente, todavía no implementada de forma plena pero sensible al modo en que podía transformar el relato global de la institución. Estas conversaciones también nos permitieron constatar la distancia existente entre la transmedialidad practicada actualmente en el museo —próxima a las formas de *soft-transmedia* (Long, 2007)— y el *hard-transmedia* del mundo de la ficción audiovisual. En complicidad con las reflexiones de Santos-Rusillo y Gifreu (2018), Javier Pantoja aportó iluminadoras reflexiones al respecto:

“Mucha gente en el Museo del Prado trabaja en transmedia y no es consciente de ello. Normalmente, las exposiciones se pensaban hasta hace muy poco como «vamos a poner unos objetos en un determinado espacio». Esa disposición de objetos hacía patente un discurso. La cuestión es que ahora ya estamos pensando en cómo contar el relato en diferentes medios, y cómo eso condiciona el propio relato del museo también”.

Por su parte, las observaciones de Cenzano nos permitieron entender que, en la actualidad, las formas de transmedialidad en un museo como el Guggenheim emergen a partir de una estructura acumulativa, de tipo *snowball* o bola de nieve (Ryan, 2017; Sánchez-Mesa y Baetens, 2017):

“Me encantaría decir que es un concepto con el que operamos, pero no es el caso. En alguna ocasión hemos conseguido ese transmedia, pero creo que de forma muy condicionada. Otra cosa es que lo transmedia termine ocurriendo como consecuencia de un proyecto previo: sacamos una nueva propuesta a partir del éxito de otra anterior. Y de eso hay casos concretos, no son muy numerosos”.

La perspectiva de José María Goicoechea, del área de comunicación del Thyssen, también se sumó a la idea de la transmedialidad como una característica consustancial a la práctica museística:

“Hay cierta comunicación transmedia que viene dada por la naturaleza de la institución, que se encarga de conservar y difundir obras de arte. En ese aspecto, los elementos más básicos de la comunicación digital aportan cierto carácter transmedia desde el momento en el que utilizamos vídeos, *teasers*, *streamings*... También destaca el uso de esas herramientas en las acciones del área de educación del museo, que conocemos como EducaThyssen”.

Si bien la constatación de estas cuestiones fue altamente valiosa para nuestra investigación, encontramos particularmente iluminadoras las razones que trataron de explicar la ausencia de una transmedialidad más consciente en el museo. Las metodologías de trabajo empleadas en la institución, la disparidad entre el volumen de trabajo y los departamentos digitales (formados por equipos pequeños) y el paradigma de funcionamiento entre departamentos fueron cuestiones puestas sobre la mesa por Olga Sevillano, Diego Cenzano e Inmaculada Palomar:

“No estamos en el punto de desarrollar proyectos transmediales porque deberíamos ser 15 personas en el departamento. Y porque el museo produce demasiado contenido. Lo que ahora nos sucede es que nos sentimos y decimos «a ver, de toda la programación que hay, vamos hacer un microsite de esto, y vamos a hacer videos de lo otro». En este momento es tan exigente nuestra programación que resulta imposible abarcarla desde otro punto”.

Diego Cenzano reforzó la visión de Sevillano a este respecto:

“En ocasiones los proyectos se articulan de forma tortuosa. Incluso en las organizaciones pequeñas, los departamentos son como pequeños reinos de taifas. Aunque existe la cooperación entre ellos, la fluidez entre áreas no es tan grande como desearíamos. Para desarrollar un proyecto transmedial tienes que crear distintas capas de material y para ello tiene que haber una colaboración muy estrecha. Esto tiene que ver con cambio cultural importante en las organizaciones, y de hecho es lo realmente importante: va más allá de incorporar una determinada tecnología u otra”.

La idea de una transformación interna en las instituciones en lo que respecta a su estructura organizativa (heredada del modelo decimonónico) y las metodologías de trabajo también fue subrayada por Inmaculada Palomar, responsable de proyectos digitales del MACBA:

“El museo es una organización jerarquizada, formada por departamentos estancos. Aunque ahora se está repensando el organigrama del MACBA, la realidad es que, en algunos aspectos, se continúa trabajando como hace siglos... Es cierto que otras instituciones plantean formas de trabajo más horizontales, pero ahora mismo no sucede en el MACBA: sí trabajamos coordinadamente y disponemos de procesos definidos para que cada agente entre en proyecto cuando debe hacerlo. Pese a ello, nos gustaría llegar a un horizonte de trabajo más horizontal, iluminado con metodologías de trabajo como Agile, Lean y otras filosofías de cómo manejar una institución”.

Las reflexiones de los entrevistados fueron fundamentales para entender las limitaciones que, a día de hoy, atraviesan las instituciones culturales en su implementación de propuestas digitales innovadoras. La idea del trabajo colaborativo emergió en varias de las conversaciones atendiendo a cuatro niveles: el funcionamiento de la organización a

nivel interno, la relación colaborativa entre organización-públicos, la relación colaborativa entre institución y artista (del que proyectos como *Like Beauty in Flames*, desarrollado entre Jenny Holzer y el museo Guggenheim, dan cuenta) y, por último, las dinámicas de colaboración entre instituciones. Rufino Ferreras aportó clarificadoras observaciones a este respecto, subrayando cómo la mayoría de proyectos digitales llevados a cabo por el Thyssen no se habrían producido de no ser por la asociación con empresas que contribuyen económicamente. Esta cuestión, lejos de resultar anecdótica, permitió recuperar el debate sobre la concepción del museo como una entidad autosuficiente:

“La realidad es que un museo no es una factoría: no tenemos capital para hacer grandes desarrollos tecnológicos. Si no entramos en procesos colaborativos, ni siquiera los grandes museos podemos permitirnos grandes proyectos. Evidentemente puedes hacer cosas espectaculares con un buen presupuesto, pero no es una cuestión económica. Conozco proyectos que para la institución han representado coste cero. Para eso están las redes de colaboración. Los proyectos de ConectaThyssen, por ejemplo, los hemos podido hacer porque BBVA nos respaldaba económicamente: si no, no los haríamos nunca. Y creo que es una cuestión de escalas. Hay ejemplos de proyectos significativos en museos pequeños utilizando la tecnología. También tiene que ver con dónde te colocas como institución: nosotros nos hemos puesto en una posición elitista, de ser autosuficientes... Y hay que tener cuidado con eso. Necesitamos reeducar a la sociedad hacia la idea de que hay que jugar con lógicas distintas, que van más por la generación compartida de proyectos en el terreno de lo tecnológico”.

La conversación con Ferreras nos permitió comprender una de las grandes tensiones que atraviesan los museos en la actualidad: la convivencia entre un modelo de institución próximo al de industria cultural (que prioriza la autofinanciación en un contexto de reducción de ayuda

pública) junto al modelo de servicio público (donde prevalece la función social del museo sobre su rentabilidad económica). En el primero predomina una perspectiva comercial y de marketing, mientras el segundo prioriza su función como agente de transformación a través de procesos de participación e intervención social. El paisaje actual nos sugiere que el escenario donde se desarrolla la actividad de estas organizaciones es mucho más complejo que la simple adopción de un modelo u otro: instituciones como las de la muestra asumen demandas y objetivos propios de ambos modelos, adoptando así una forma necesariamente híbrida no exenta de tensiones y contradicciones. Prueba de ello es la colaboración que actualmente se produce entre museos y empresas y la función de estas últimas como partners tecnológicos que, a través del ejercicio de su responsabilidad social, facilitan el desarrollo de proyectos de innovación que no podrían llevarse a cabo de otro modo en el museo.



### 4.3. La transformación de las sedes físicas con la COVID-19

Cuando el gobierno de España decretó el estado de alarma en marzo de 2020 a causa de la COVID-19, ciudadanos, empresas y organizaciones tuvieron que hacer frente a una experiencia tan extrema como el confinamiento de un país y el detenimiento de su actividad hasta sus mínimos viables. En el ámbito de las instituciones culturales, el cierre de sus centros desafió su estabilidad económica y exigió trasladar su actividad de difusión y comunicación a medios digitales. De acuerdo al informe del ICOM (2021) sobre los efectos de la pandemia durante el confinamiento, el 95% de museos del mundo estuvieron cerrados durante la fase crítica de la pandemia (invierno y primavera de 2020). Por su parte, un informe de la UNESCO (2020) señaló a este respecto cómo la crisis sanitaria puso de manifiesto la brecha digital existente a nivel internacional: solo un 5% de los museos situados en África y pequeños estados insulares en desarrollo (SIDS) fueron capaces de ofrecer contenido *online* a sus públicos durante este cierre de puertas.

Paradójicamente, mientras la vida presencial parecía detenida, su contrapartida virtual cobraba cada vez más fuerza: los medios y recursos digitales se imponían a lo largo de 2020 como solución a los inconvenientes de la vida laboral, social y cultural en su vertiente presencial. En España, desde marzo de 2020 hasta comienzos de dicho verano los museos permanecieron cerrados, si bien enérgicamente activos en medios y plataformas digitales. Para las instituciones, estos meses resultaron cruciales para pensar las estrategias museográficas a desplegar en el nuevo escenario físico, caracterizado por la reducción de aforos, la prohibición de recursos táctiles o en papel y la necesidad de garantizar la seguridad de profesionales del museo y visitantes.

Las sucesivas olas de coronavirus acontecidas durante los dos últimos años y la posterior estabilización de la situación sanitaria impulsaron grandes cambios en la práctica museística, que en la actualidad

sigue refinando sus protocolos de actuación de acuerdo a las directrices gubernamentales y la experiencia ganada en este camino de ensayo y error. Como lúcidamente apuntaron Giannini y Bowen (2022), si bien los museos ya atravesaban una importante transición digital desde comienzos de milenio, el desarrollo de acciones *online* alineadas con la particularidad de cada medio (y concebidas desde la sede física del museo) era considerablemente escaso. Con la embestida de la crisis sanitaria, la actividad en medios digitales se convirtió en la única vía de acción para la mayoría de instituciones del mundo: en este sentido, tanto el ICOM como la UNESCO detectaron una amplia evidencia del incremento de la actividad online durante el periodo de confinamiento (ICOM, 2020; UNESCO, 2020; UNESCO, 2021).

A lo largo de las próximas páginas queda recogido el resultado del trabajo de campo realizado en la visita a las instituciones físicas que componen nuestros casos de estudio. Como bien desarrollamos en el capítulo de esta tesis dedicado a la metodología, la implementación de la técnica etnográfica de la observación participante implicó el desplazamiento y recorrido por cada una de las organizaciones mencionadas: el Museo Nacional del Prado (situado en Madrid), el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (también en Madrid), el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (igualmente en Madrid), el Museo Guggenheim Bilbao (situado en Bilbao), el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA, con sede en Barcelona) y el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB, también en Barcelona). Encarnando, así, el papel de visitante, la observación participante nos permitió recoger datos de primera mano sobre la transformación de la museografía de nuestras instituciones tras la crisis sanitaria de la COVID-19.

#### 4.3.1. Adiós al papel: información práctica, planos y guías del museo

Durante los años 2020, 2021 y parte de 2022 parecía un ejercicio de nostalgia pensar en la entrada de un museo y encontrarse con planos impresos, preparados para facilitar la toma de contacto del visitante con el espacio. Si bien las circunstancias sanitarias obligaron en 2020 a prescindir del papel, irónicamente, las necesidades comunicativas se dispararon: recomendaciones, medidas sanitarias e invitaciones a la compra de entradas, se sumaban a la lista de planos y guías prácticas que el museo debía proporcionar al visitante. Durante un periodo de casi dos años de duración, los museos analizados mantuvieron suspendida la entrega de hojas de sala, folletos o revistas. Esta delicada situación impulsó la movilización de distintas alternativas, que en este trabajo consideramos valioso registrar, describir e interpretar gracias a nuestro recorrido por estas instituciones durante la primavera de 2022.

En lo que respecta a las medidas sanitarias, las organizaciones de nuestra muestra optaron por presentarlas mediante elementos expositivos fijos, como paneles de gran tamaño o pantallas: soportes que permitían visualizar la información a distancia y alternar entre contenidos (en el caso específico de las pantallas). En ese aspecto, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza recibía al visitante con dos paneles verticales en colores de alto contraste: uno le informaba de las medidas sanitarias a tomar en interiores, mientras el segundo le invitaba a la compra de entradas *online* escaneando un código QR (Figura 51). Una solución similar adoptó el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), en cuya entrada y zonas comunes presentaba dos paneles de menor tamaño (en un nivel inferior de la escala informativa) con las medidas sanitarias y el recordatorio de la prohibición de la toma de fotografías (Figura 52).

En ese sentido, la jerarquización de la información atravesó de forma constante las decisiones, más o menos conscientes, que cada museo tomó para colocar estos soportes. En el caso del museo Thyssen, un cartel de formato A4 colocado tras el cristal de las taquillas invitaba

a la descarga del plano del museo vía QR. No es la única información que presentaba este A4: antes se informaba al visitante de la red WIFI del museo y también de sus redes sociales. Resultaba sorprendente, en este sentido, la elección de un formato tan limitado (Figura 53) y la colocación de una información tan relevante en una posición secundaria: cuestiones que nos hacen preguntarnos por la facilidad para orientarse en el espacio del visitante que no pasaba por taquillas.

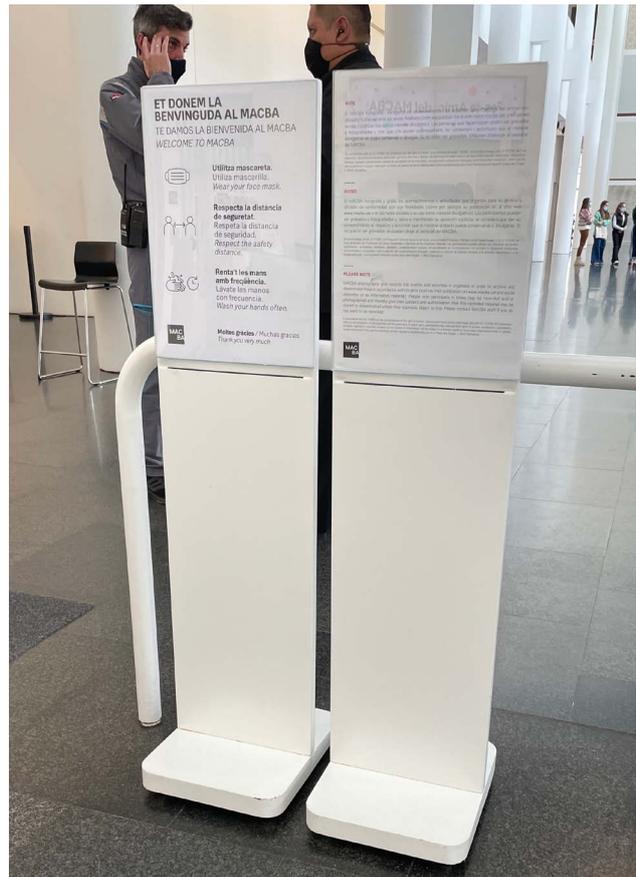


**Figura 51 (izquierda).** Paneles informativos en la entrada del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en primavera de 2022. Fuente: elaboración propia en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



**Figura 52 (derecha).** Panel informativo en la entrada del MACBA. Fuente: elaboración

**Figura 53 (abajo).** Panel informativo en la entrada del Museo Thyssen-Bornemisza. Fuente: elaboración propia en el Museo Thyssen-Bornemisza.



En lo que respecta al Museo Nacional del Prado, junto a las taquillas se presentaban dos paneles con un código QR que dirigían al plano del museo (Figura 54). En esta ocasión el mensaje no se diluía entre otros de distinta naturaleza: pese a su modesto tamaño, el diseño priorizaba la visualización del QR aumentando su escala a un tamaño considerable. Consideramos esta propuesta más óptima que la del Thyssen, en la medida en que asignaba un único mensaje al soporte y lo colocaba en un nivel informativo superior. En paralelo, y a diferencia de las demás instituciones, el visitante podía encontrar planos impresos del museo en los vestíbulos del edificio. En ese aspecto, cualquier persona que atravesara el *hall* del edificio Jerónimos del Prado, se encontraba con pantallas con información sobre una determinada sala, exposición o artista: estas pantallas presentaban un código QR en su base, que también dirigía a un plano general del museo (Figura 55). La transformación a este respecto era clara: si antes de la pandemia se apreciaban dos mundos diferenciados, el recorrido por el museo evidenciaba entonces un diálogo continuo entre la dimensión presencial y digital de la institución.



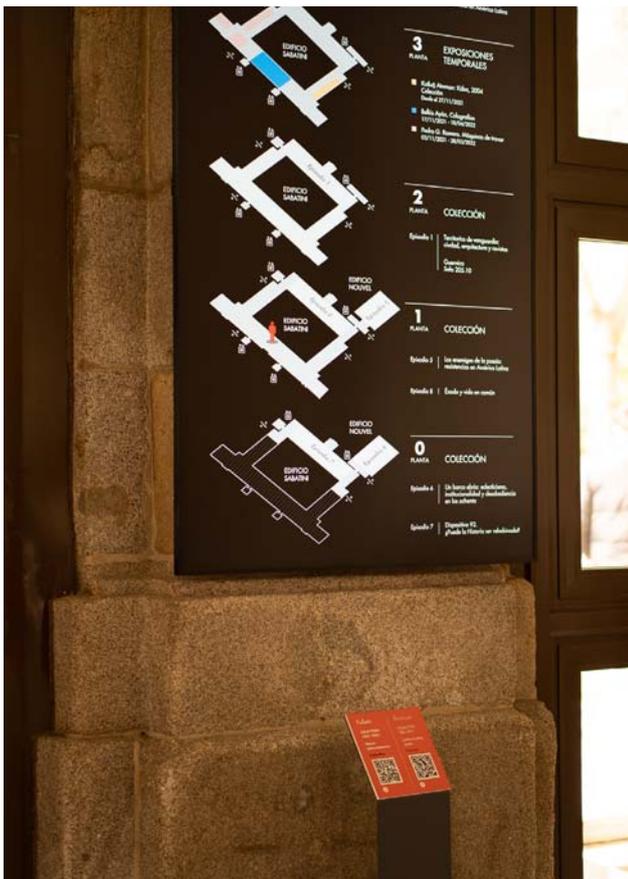
**Figura 54 (izquierda).** Panel informativo en la entrada del Museo del Prado con código QR del plano del museo en primavera de 2022. Fuente: elaboración propia.

**Figura 55 (derecha).** Pantalla informativa con una de las propuestas expositivas. Fuente: elaboración propia en el Museo Nacional del Prado.

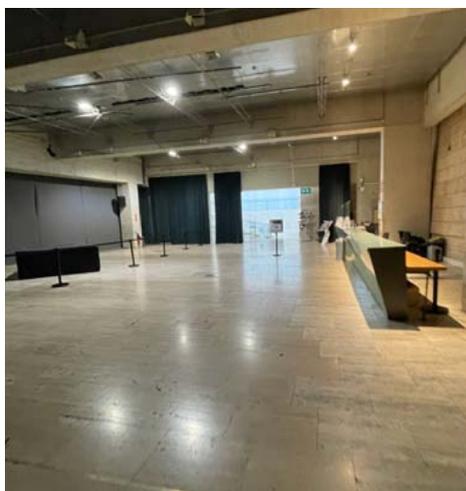
Entre los soportes fijos también encontramos la popular opción de las pantallas. El Museo Nacional Reina Sofía orientaba al visitante mediante pantallas de plasma situadas en las taquillas y el vestíbulo (Figura 56). Por su parte, y aunque el museo no ofrecía un plano del museo, sí poseía una guía entre la que incluía un plano de la institución. Esta guía se alojaba en el sitio web institucional y, a modo de directorio, sintetizaba tanto su oferta —exposiciones, colección, visitas comentadas— como información práctica relativa a horarios y precios. Los QR que conducían a la guía se colocaban en pegatinas colocadas en soportes situados en mostradores y zonas comunes del museo. A diferencia de lo que podría pensarse, estas soluciones tendían a llamar suficientemente la atención por el gran tamaño en el que se presentaba el código QR, su llamativo color y su tendencia a presentarse de dos en dos (Figura 57).

**Figura 56 (izquierda).** Pantalla informativa en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en primavera de 2022. Fuente: elaboración propia en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

**Figura 57 (derecha).** Códigos QR en zonas comunes de la institución. Fuente: elaboración



Por su parte, esta investigación tiene en cuenta las diferencias existentes entre espacios como el Museo Nacional del Prado y centros como el CCCB: su tamaño, las características de sus edificios y su volumen de visitas presentan particularidades a tener en cuenta. El CCCB, por ejemplo, es un centro multidisciplinar cuyo espacio se encuentra intuitivamente diferenciado por la función que el Pati de les Dones (patio de la antigua Casa de la Caritat de Barcelona, edificio del centro) ejerce como distribuidor natural. Por esta razón, en el *hall* del espacio expositivo del CCCB resulta considerablemente sencillo orientarse, ya que su salida conduce a la única exposición que en ese momento se encuentra activa (el CCCB realiza varias exposiciones al año, pero no simultáneamente). Entendemos que, por esa razón, el centro no ofrecía en la primavera de 2022 planos en su entrada a la zona expositiva, pues solo había un recorrido posible (Figura 58). Por su parte, sí nos resultó paradójico el caso del Museo Guggenheim de Bilbao, cuyo vestíbulo —conocido como *atrio*— distribuía diferentes áreas situadas tanto en la planta baja y en las superiores. Si bien la información relativa a medidas sanitarias e información práctica se resolvía mediante grandes pantallas de plasma (Figura 59), en el momento de nuestra visita no encontramos solución física o digital alguna que mostrase la distribución de las salas expositivas en el edificio.



**Figura 58 (izquierda).** *Entrada despejada del CCCB en la primavera de 2022.* Fuente: elaboración propia.

**Figura 59 (derecha).** *Pantalla informativa en la entrada del Guggenheim.* Fuente: elaboración propia.



**Figura 6o.** Interfaz de bienvenida de la aplicación *La Guía del Prado*.  
Fuente: Museo Nacional del Prado.

#### 4.3.2. Apps y webapps: ¿las nuevas audioguías?

Las audioguías fueron uno de los servicios que más transformaciones experimentaron desde la reapertura de los museos tras el confinamiento de 2021. A fecha de escritura de este texto (abril de 2022), todos los centros de la muestra (a excepción del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza) mantenían en suspenso el alquiler de estos dispositivos por razones de seguridad sanitaria, si bien era esperable que con el avance de los meses la prestación de este servicio se recuperase. Con ello en cuenta, nos interesa detenernos en la estrategia que cada institución adoptó durante el periodo de la privación de este importante servicio.

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza adoptó una postura híbrida en su política de contratación de audioguías. Si bien el centro volvió a ofrecer desde primavera de 2022 a sus visitantes el alquiler de dispositivos multimedia (garantizando su presentación en óptimas condiciones higiénicas), también ofrecía una alternativa similar al CCCB, permitiendo al visitante adquirir una tarjeta con un código QR que le dirija a una audioguía en la nube. Por su parte, ni el Museo Nacional del Prado ni el Museo Nacional Reina Sofía ofrecieron alternativas al cese del servicio de audioguías en sus instalaciones, que duró cerca de año y medio. Advertimos esta decisión de ambos museos con sorpresa, especialmente si pensamos que, en el contexto global, los códigos QR se estaban implementando de forma generalizada, desplegando en consecuencia todo un potencial de nuevas interacciones en el museo.

Si bien el Prado posee una aplicación —*La Guía del Prado*— disponible para descarga gratuita, su contenido no ofrecía recursos sonoros equivalentes a una audioguía. *La Guía del Prado* es una aplicación que describe y clasifica las colecciones mediante textos e imágenes en alta resolución (Figura 6o). Pese a la posibilidad de ampliar información sobre cada obra, no existen en la aplicación recursos de audio que sustituyan la funcionalidad de la audioguía. Al mismo tiempo, el Museo Nacional Reina Sofía carece de aplicación propia, de modo que esta solución no resultó una opción para sus visitantes.

Resultaron particularmente interesantes las soluciones del CCCB y el Guggenheim a este respecto, dada la sencillez de sus planteamientos. De carácter eminentemente práctico fue la propuesta del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), tanto a nivel tecnológico como presupuestario. Igual que el museo Thyssen, el centro ofreció a sus visitantes la posibilidad adquirir una tarjeta escaneable (en sustitución a la audioguía tradicional), que dirigía al usuario a una URL donde se alojan recursos sonoros en la nube (Figura 61). Las tarjetas en cuestión fueron desarrolladas por la empresa Digital Tangible y funcionaban a través de una *webapp* (PWA) llamada Nubart (Figura 62). Su sistema de funcionamiento era extremadamente simple: tras escanear el QR de la tarjeta o acceder con contraseña, la *webapp* se abría en el navegador de cualquier dispositivo móvil, mostrando un conjunto de fichas —con título, imagen de la obra y clip de audio— numeradas en correspondencia con las cartelas de la exposición. La navegación resultaba tan sencilla que todo acontece dentro de esta página, sin ser necesario ir hacia adelante o hacia atrás. La única funcionalidad disponible era la de activar o desactivar la reproducción de audio, así como el *scroll* vertical para avanzar en la exposición. Esta solución ahorra significativos costes a un centro de moderado presupuesto como el CCCB, permitiéndole no invertir en la compra y mantenimiento de dispositivos multimedia, así como en el diseño y desarrollo de una aplicación.

De forma análoga al CCCB, el Museo Guggenheim optó por la solución de una *webapp* alojada en la web institucional y dotada de un diseño más avanzado que su homóloga (Figura 63). Accesible de forma gratuita desde un expositor en la entrada del museo y los paneles de las exposiciones, esta aplicación online exhibía en su pantalla de inicio un menú con distintas opciones: la más relevante era el acceso a un teclado que permitía introducir el número de la obra de arte elegida. Otros elementos de menú habilitaban nuevas formas de acceder a estos mismos archivos de audio: categorías como *Obras maestras*, *Edificio exterior* o *Edificio interior* permitían al usuario orientarse temática-



Figura 61 (arriba). Audioguía en forma de tarjeta escaneable (CCCB). Fuente: elaboración propia en el CCCB.

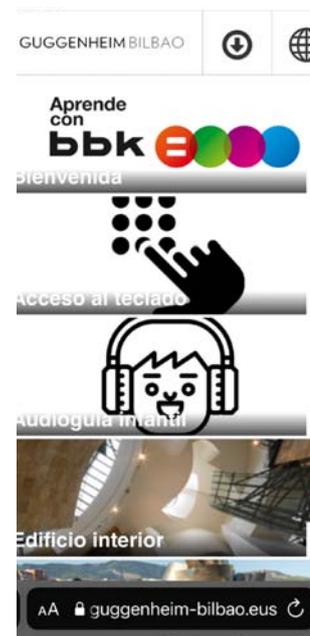
Figura 62 (abajo). Interfaz de la «webapp» donde se presentan los recursos sonoros de la exposición *La máscara nunca miente*. Fuente: elaboración propia.

mente en busca de la obra que deseara. Otra de las funcionalidades más interesantes de esta *webapp* era la posibilidad de escanear la obra de arte y acceder a su audio a través de la tecnología de reconocimiento de imagen. La única debilidad de esta *webapp*, que además presentaba una audioguía para niños, era su diseño (Figura 64): pese a tener una funcionalidad y usabilidad más que correctas, se advertía lo rudimentario de su planteamiento gráfico: algunas subpáginas presentaban imágenes con una maquetación muy pobre (donde las fotografías de las obras suceden a los planos del museo sin solución de continuidad) y los iconos o botones utilizados apenas presentaban coherencia visual entre ellos. Reconociendo que se trata de mera elucubración por nuestra parte, se advierte cierta prisa (también entendible) en el diseño de esta solución —que pasa por alto ciertos elementos como la jerarquía, la coherencia y la repetición visual, que harían esta propuesta mucho más satisfactoria en términos generales—.

**Figura 63 (izquierda).** Soporte informativo con señalización de código QR para audioguía en la primavera de 2022. Fuente: elaboración propia en el Museo Guggenheim Bilbao.



**Figura 64 (derecha).** Interfaz de bienvenida de la «webapp» del Guggenheim. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Guggenheim Bilbao.



El Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) ofreció a los visitantes una aplicación que, a efectos prácticos, funcionó principalmente como una audioguía. Distintos espacios durante la primavera de 2022 invitaban a su descarga mediante códigos QR colocados en soportes rígidos o paneles de entrada (Figuras 65). La aplicación poseía un diseño sencillo e incluía recursos textuales, fotográficos y sonoros. La clasificación de las obras se presentaba de acuerdo a su disposición en el espacio: se establecía así una categorización por plantas (0, 1, 2) o edificios (por un lado, la sede del edificio Meier; por otro, los espacios del conjunto MACBA) en el menú principal. A diferencia del Guggenheim, que integraba un teclado numérico en su *webapp*, el centro catalán prescindió de la numeración de las obras, incorporando a sus cartelas la denominación App MACBA (Figura 66). En la aplicación, cada categoría presentaba una cascada de imágenes que identificaba a las obras: la búsqueda, por tanto, se realizaba a lo largo de un *scroll* vertical (Figura 67). Encontramos esta decisión arriesgada y potencialmente frustrante para el usuario si existiera un gran número de obras entre las que buscar: además, no sería esta la solución más óptima por no resultar escalable —en el caso de que el centro quisiera aumentar el número de recursos sonoros en el futuro—.

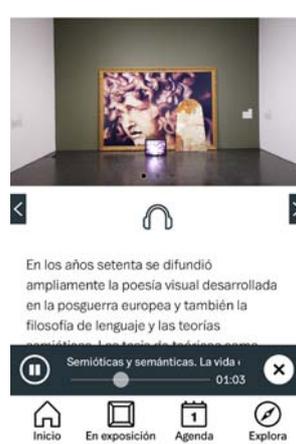


Figura 65 (izquierda). Panel informativo con indicaciones para descargar la app institucional del MACBA en la primavera de 2022. Fuente: elaboración propia en el interior del MACBA.

Figura 66 (centro). Cartela con indicación de audioguía (app) integrada. Fuente: elaboración propia en el interior del MACBA.

Figura 67 (derecha). Interfaz de la app donde se presentan los recursos sonoros de la colección del MACBA. Fuente: elaboración propia en el interior del MACBA.

Por otro lado, y pese a la corrección de su diseño y la facilidad de su experiencia de usuario, advertimos en esta aplicación una excesiva limitación de sus funcionalidades: su uso cubría esencialmente la necesidad de disponer de servicio de audioguía, pero apenas exploraba el potencial existente en una aplicación móvil de este tipo. Dos funcionalidades extra de esta aplicación fueron la agenda —que desglosaba las actividades venideras que organiza el centro— y la sección *Explora* —que mostraba tres cápsulas de audio sobre las narrativas del museo—. Las posibilidades interactivas, participativas y de obtención de feedback de los visitantes no fueron incluidas en esta solución.

#### 4.3.3. *El reino del QR: folletos y hojas de sala*

Las salas de los museos experimentaron durante esta etapa un cambio sutil pero relevante. La alteración más significativa tuvo que ver, de nuevo, con la incorporación de códigos QR a estos espacios. Esta práctica afectó a uno de los recursos más empleados para presentar exposiciones: el folleto u hoja de sala, un documento que tradicionalmente ha permitido al museo comunicar los conceptos básicos del discurso de una exposición (Eve Museografía, 2021), funcionando como complemento de la misma. En el contexto de la crisis sanitaria, estos materiales fueron retirados y sustituidos por archivos descargables en dispositivos móviles mediante códigos QR. En ese aspecto, la pregunta que articuló nuestro recorrido en busca de estas soluciones se formuló en los siguientes términos: *¿Han sido sometidos estos recursos a algún proceso de adaptación en su transformación de formato impreso a digital?* La respuesta varía en función del museo, pero pudimos apreciar en ciertos casos una mayor comprensión y adaptación al medio de llegada.

Una de las transformaciones más interesantes a este respecto fue implementada por el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Recorriendo las salas del museo madrileño sentimos la tentación de afirmar que

la hoja de sala, tal y como la conocíamos, había muerto. En su lugar, el contenido era integrado en el sitio web del museo, enriquecido junto a recursos de distinta índole. Así sucedió con la exposición *Arte americano en la colección Thyssen*: una reordenación de los fondos de arte americano del centro que empleaba el folleto digital para desarrollar una explicación sobre los cuatro grandes temas que la componían (Figura 68). Los recursos formales puestos en marcha en este folleto digital —denominación a todas luces heredada, pues a efectos prácticos su versión digital no guarda parecido con un folleto impreso— incluyen esencialmente texto e imagen (Figura 69). Dentro de esta sencillez, nos llamó la atención un enlace en su interior, *Contenidos adicionales*, que permitía acceder a una página dotada de un vídeo explicativo, un podcast, una publicación interactiva y una lista de Spotify generadas *ex profeso* para la exposición (Figura 70). Esta propuesta fue, sin duda, la más expansiva (y posiblemente de mayor inspiración transmedial) que encontramos en la visita a los centros de arte de nuestra muestra. Pese a ello, nos preocupó el relativo ocultamiento de los contenidos dentro del llamado “folleto digital”: su ubicación al final de la página sugería una consideración de los mismos como elementos residuales dentro de la propuesta (Figura 71). A nuestro entender, esta expansión mediática poseía la suficiente unidad y relevancia para ser presentada de forma autónoma y diferenciada del folleto digital (incluso con mayor interés que este último). Sin embargo, a lo largo de las salas del museo no encontramos mención alguna a este interesante trabajo del museo.

Si bien la exposición anterior reunía bajo una nueva perspectiva obras de la colección permanente del Thyssen, advertimos que un despliegue mediático de este calibre no tendía a repetirse en el caso de exposiciones no permanentes. Así sucedió con la exposición temporal *Memorias mestizas* (Carla Hayes Mayoral), cuyo folleto digital presentaba un modesto contenido consistente en texto y algunas imágenes. También fue llamativa la decisión tomada en *Paisajes emocionales* (Ragnar Kjartansson): una exposición realizada por la fundación Thyssen-Borne-

misza Art Contemporary (creada por Francesca Thyssen, hija del barón Thyssen), que desde 2018 aloja dos exposiciones anuales en el espacio madrileño del Thyssen (Figura 72). Esta cuestión nos permitió entender por qué los códigos QR de sus paneles se regían por otras normas y conducían, esta vez, a un PDF digitalizado (Figura 73): un documento que seguía el criterio de diseño de los formatos impresos (visualización a doble página, con un tamaño de letra extremadamente reducido) dificultando su lectura desde un dispositivo móvil (Figura 74). Curiosamente, esta decisión se replicaba en todas las cartelas de la exposición: en lugar de dirigir a información individualizada sobre cada obra, los códigos conducían al mismo folleto una y otra vez. Nos preguntamos a este respecto si esta práctica inducía a una experiencia digital frustrante para el usuario, en la medida en que las expectativas de un soporte como la cartela se contradecían con la información general ofrecida repetidamente desde los códigos QR. Esto también despertó un debate sobre la confluencia de decisiones que convivían en el museo, en ocasiones no solo procedentes de los diferentes departamentos de la institución sino de sus alianzas con socios estratégicos y *stakeholders* como la fundación Thyssen-Bornemisza Art Contemporary.

**Figura 68 (izquierda).** Panel informativo sobre la exposición «Arte americano en la colección Thyssen» con código QR. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



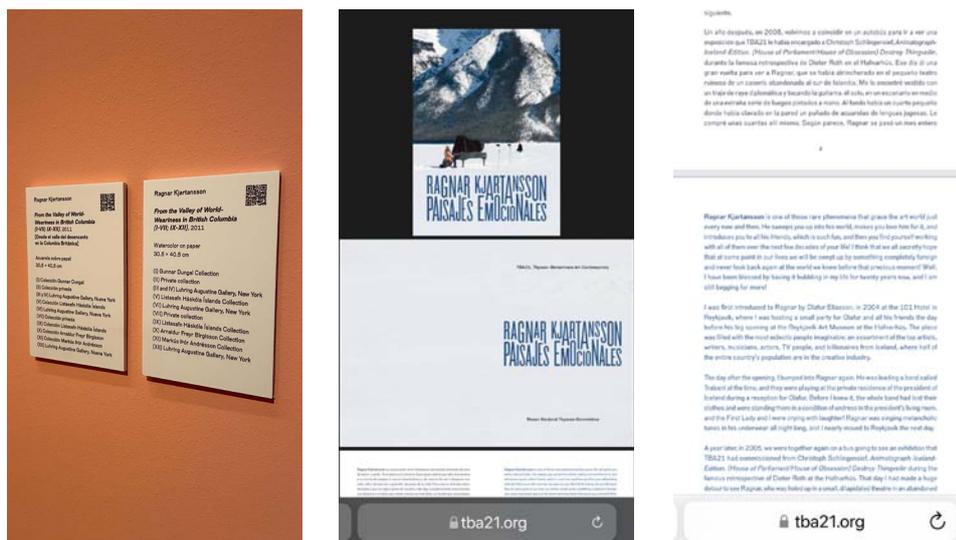
**Figura 69 (centro).** Folleto digital en el sitio web institucional. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



**Figura 70 (centro derecha).** Información sobre contenidos relacionados dentro del folleto digital. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



**Figura 71 (derecha).** Contenidos relacionados sobre la exposición, situados en una página diferente del sitio web. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



**Figura 72 (izquierda).** Cartelas con códigos QR sobre la exposición «Paisajes emocionales (Ragnar Kjartansson)». Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

**Figura 73 (centro).** Folleto digital al que dirigen todas las cartelas de la exposición. En la imagen se aprecia su formato heredado de los folletos impresos. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

**Figura 74 (derecha).** Ampliación del folleto digital de la exposición. En ella se aprecia el reducido tamaño de letra para dispositivo móvil. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Sin perder su unidad como folleto, las hojas de sala del Museo Nacional del Prado evidenciaron un mayor conocimiento del medio al que se adaptaban. Tanto en el recorrido *Del Prado al paisaje* como en la exposición temporal *Annibale Carracci. Los frescos de la capilla Herrera* encontramos hojas de sala digitales cuyo diseño celebramos por su adaptación a la visualización en dispositivos móviles (Figura 75). Su lectura, en esencia, se asemejaba a la que transcurre en un sitio web: el tamaño de imágenes y textos se adaptaba a los mínimos recomendados para dispositivos móviles (10-12 puntos de letra) y su contenido se recorría con un sencillo scroll vertical (Figura 76). Por nimio que parezca, los parámetros de diseño bajo los que se piensan estos recursos resultan esenciales para garantizar la accesibilidad de los públicos al discurso del museo: un formato impreso que, simplemente, se ha subido al sitio web impone la necesidad de ampliación y recorrido lateral, entorpeciendo con ello la experiencia de usuario. Las características que adoptan estas experiencias constituyen, en la actualidad, un aspecto fundamental de la propuesta museográfica de estas instituciones.

En el ámbito de la buena praxis también se situaron las hojas de sala del CCCB, escaneables a la entrada de la exposición *La máscara nunca miente*. Aunque el tamaño de los cuerpos de letra resultaba relativa-

mente menor a los del Prado, su voluntad de funcionar como texto accesible podía entrecerarse en la abundancia de saltos de línea, el generoso interlineado y el número de imágenes incorporado (Figura 77).

**Figura 75 (izquierda).** Cartelas con códigos QR sobre la exposición «Annibale Carracci. Los frescos de la capilla Herrera». Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.



**Figura 76 (derecha).** Folleto digital de la exposición. En ella se aprecia su mayor adaptación a dispositivos móviles (mayor cuerpo tipográfico y empleo de imágenes). Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.

A comienzos del siglo XVII se documenta la voluntad del banquero palentino Juan Enriquez de Herrera de construir una capilla en esa iglesia. Debía estar dedicada a san Diego de Alcalá, fraile franciscano del siglo XV elevado a los altares en 1588, en quien Herrera había confiado la sanación de su hijo gravemente enfermo. Su construcción discurrió entre 1602 y 1606, momento en el que también se llevó a cabo su decoración pictórica al fresco. Esta le fue confiada al pintor boloñés Annibale Carracci (1560-1609), quien venía de decorar con gran éxito la galería del palacio Farnese de Roma.



**Figura 77 (izquierda).** Folleto digital de la exposición «La máscara nunca miente», del CCCB. Presenta cierta facilidad de lectura gracias al uso de párrafos cortos. Fuente: CCCB.



**Figura 78 (derecha).** Folleto digital de la exposición «La Colección: Rafael Tous del MACBA». En él se aprecia una mayor densidad de texto. Fuente: CCCB.



No fue el caso de la hoja de sala de la exposición *En tiempo real*, del MACBA, que, aunque no resultó especialmente distinta a sus homólogos del Prado y el CCCB, solo presentó un recurso visual en la primera de las ocho páginas que componen la hoja (Figura 78). Esto nos obligó a preguntarnos sobre los efectos de la exclusividad de recursos textuales en materiales pensados para consumirse en el recorrido del museo.

Por su parte, la colección permanente del Reina Sofía (que recientemente pasó a presentarse temáticamente, organizada en episodios) contó con un folleto digital que relataba las razones del cambio y presentaba las ocho líneas temáticas de la colección (Figura 79). El PDF, alojado en la web institucional, se visualizaba a una única página y alternaba texto y fotografías, al modo en que tradicionalmente se han diseñado los folletos del museo. Pese a que el tamaño de letra no era óptimo para móvil, se advertía cierta adaptación a estos dispositivos. Sorprende la decisión del Museo Guggenheim Bilbao, donde las hojas de sala también parecían haber muerto y las audioguías, por su parte, parecían haberse convertido en la única alternativa. Los códigos QR colocados en los paneles de entrada de todas las exposiciones temporales se comportan de manera similar: tanto la videoinstalación Mónica Al Qadiri: Cuarto Sagrado y las exposiciones *Jean Dubuffet: Ardiente celebración* y *Del fauvismo al surrealismo* enlazan a la audioguía en formato *webapp* que antes comentamos.

#### 4.3.3.1. El segundo reino del QR: cartelas

Como extensión de la filosofía del museo Thyssen sobre el enriquecimiento de su colección permanente, las cartelas de un buen número de obras integraron durante nuestro recorrido un código QR (Figura 80). Según nos confirmaron los profesionales de sala durante la visita, el criterio para incluir estos códigos atañía a la relevancia de las piezas en el conjunto de la colección, así como a la voluntad de identificar las obras

Figura 79. Hoja de sala de «Vasos comunicantes»: nueva organización de la colección permanente del Museo Reina Sofía. Fuente: Museo Nacional Reina Sofía.



procedentes de préstamos o de montaje especial —presentadas en cartelas de color negro—. Así, piezas de la pintura francesa como *Pierrot contento* (Watteau, 1712) o *El columpio* (Fragonard, 1750-1752) fueron exhibidas junto a sus códigos QR, que conducían a la página del museo con información ampliada de la obra —visualización o descarga de la imagen a tamaño completo, breve descripción de la obra y recurso sonoro (Figura 81)—. En obras como *La fachada occidental de la Iglesia de Santa María de Utrecht* (Pieter Jansz. Saenredam, 1662) también se ofrecía la posibilidad de descubrir la obra mediante tecnología Giga-píxel, que permitía visualizar detalles inapreciables para el ojo humano.

El Museo Guggenheim empleó los códigos QR para dirigir tanto a su audioguía como a material adicional sobre la colección permanente. Así, encontramos estos recursos en algunas cartelas metálicas (Figura 82), si bien siempre en un volumen significativamente inferior al del museo Thyssen. Cuando se presentan, dichos enlaces conducían a información ampliada sobre cada obra: un texto explicativo, un recurso sonoro, un vídeo y una galería de imágenes (Figura 83).

Por su parte, el MACBA adoptó una solución similar a la del Guggenheim, manteniendo el uso del icono de audioguía en las cartelas de las piezas de su colección permanente y la promoción en paralelo de la *app* del museo como audioguía. Para guiar al visitante, el icono de la cartela se encontraba acompañado del subtítulo APP MACBA en todas las ocasiones. Una solución infrecuente que advertimos en algunas piezas del museo Reina Sofía —sobre todo en las presentadas al margen de la colección permanente, como las obras escultóricas de Richard Serra— fue la inclusión de códigos QR en las cartelas individuales. Esta decisión, pese a ser común en otras instituciones, apenas estaba presente en el centro madrileño. También era curioso comprobar que, en algunas salas (como la 002.05), el museo ofrecía para su consulta hojas de sala plastificadas. Esta decisión, que entendemos de nuevo cuño dada la reciente reordenación de la colección, nos iluminó sobre la convivencia simultánea de las soluciones en papel y las apuesta digitales.



Figura 80 (izquierda). Cartela de «Pierrot contento» (Watteau, 1712) con incorporación de código QR. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

Figura 81 (derecha). Página del sitio web institucional a la que dirige el código QR con información ampliada de la obra. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



Figura 82 (izquierda). Cartela de la obra «Instalación para Bilbao» (Holzer, 1997) con código QR incorporado. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Guggenheim Bilbao.

Figura 83 (derecha). Página del sitio web institucional a la que dirige el código QR con información ampliada de la obra. Fuente: Museo Guggenheim Bilbao.

#### 4.3.4. Prohibido tocar: tótems y tabletas

Si bien durante la etapa *pre-smartphone* era relativamente común encontrar tótems interactivos en exposiciones, la llegada de los dispositivos móviles supuso un antes y un después en los planteamientos tecnológicos de instituciones culturales, que pensaron cada vez más sus proyectos digitales en el contexto de los *smartphones*. En el momento de realización de nuestro recorrido, solo el Museo Nacional del Prado y el CCCB presentaban sistemas interactivos en algunos de sus espacios.

La situación sanitaria, sin embargo, problematizaba la manipulación de los mismos: el Museo Nacional del Prado, por ejemplo, procedió al apagado de todas las tabletas situadas en zonas comunes. No aplicó la misma medida en la exposición *Historia del Museo del Prado y sus edificios*, que incluía 6 tabletas situadas dotadas de una aplicación diseñada *ad hoc* para el proyecto. Aunque encendidas, las tabletas se limitaban a funcionar como pantallas: una pegatina junto a cada dispositivo recordaba al visitante impaciente la prohibición de tocarla (Figura 84). Desafortunadamente no pudimos explorar dicha aplicación. Curiosamente, encontramos una política distinta en los tótems interactivos de la exposición *El tesoro del Delfín*: una sala inaugurada en 2018 que recoge la colección de vasos y piezas de orfebrería del Gran Delfín Luis de Francia. La espectacular sala circular donde se alberga el conjunto — dotada de una vitrina curva de 40 metros de longitud— estaba acompañada de dos tótems de baja altura (Figura 85) y una pantalla de 4K que proyectaba una animación sobre la historia de estos jarrones preciosos (Figura 86). Contra nuestras expectativas, los terminales interactivos se encontraban encendidos y permitían al visitante hacer uso de *El tesoro del Delfín*: una aplicación desarrollada por la productora *Lalivingston* en colaboración con el socio tecnológico del museo, Samsung.



**Figura 84.** Pantalla táctil de la exposición «Historia del Museo del Prado y sus edificios». En la imagen se aprecia la prohibición de manipulación del dispositivo. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.

La pantalla de inicio de la aplicación presentaba un mosaico de imágenes que se visualizaba haciendo *scroll* horizontal. Un menú invitaba a su filtrado por categorías como el estilo artístico o su vínculo con

personajes ilustres. Al elegir cualquiera de los elementos, una nueva pantalla mostraba un menú con más opciones: una de las más interesantes era *Exploración*, que permitía rotar la pieza 360 grados mediante un gesto con el dedo, ampliando la imagen con un considerable nivel de detalle. Encontramos esta funcionalidad particularmente relevante por cuanto ampliaba los límites de los objetos en sala: dado que las piezas se mostraban en una vitrina próxima a la pared, la rotación de esta herramienta permitía visualizar el objeto desde todos los ángulos. Al mismo tiempo, esta pantalla permitía elegir entre opciones como *Ficha técnica* (descripción del objeto), *Saber más* (conexión con la tradición iconográfica de los símbolos la pieza), *Ver estuche* (que mostraba los objetos protectores de estas piezas, a menudo dotados de una gran factura técnica), *Estado* (fotografías que muestran las labores de restauración realizadas) y *Pieza comparativa* (objeto equiparable al seleccionado y que permite comentar sus diferencias). La interactividad del tótem invitaba a una navegación sencilla, consistente en la selección entre opciones preestablecidas y la ampliación y rotación de imágenes (Figura 87). También apreciamos la labor de síntesis y jerarquización de la información, que se presentaba con gran claridad y con un diseño correcto e intuitivo, si bien la propuesta se encontraba carente de un relato global y la lectura de las fichas técnicas podía resultar excesivamente descriptiva e incluso disuasoria (Figura 88).



Figura 85 (arriba). Tótem interactivo con la aplicación «El Tesoro del Delfín», en el Museo Nacional del Prado. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.



Figura 86 (abajo). Pantalla de gran tamaño con animación explicativa de la exposición. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.



Figura 87 (izquierda). Detalle de pieza de la exposición dentro de la aplicación «El Tesoro del Delfín». Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.

Figura 88 (derecha). Ficha técnica con información de cada pieza. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional del Prado.



**Figura 89.** Tótem interactivo que facilita la suscripción al boletín de noticias del MACBA. Fuente: elaboración propia en el interior del MACBA.

Por otra parte, *residual* podría ser el adjetivo con que calificar el uso de tótems interactivos por parte del MACBA: sorprendentemente, estos dispositivos se encontraban al finalizar el recorrido por la tienda del museo, conformando un espacio de descanso con sillas y mesas. Al lado de ellas, dos terminales de baja altura invitaban al visitante a suscribirse a la *newsletter* del museo (Figura 89). Un expositor colocado en la mesa refuerza el mensaje: *¿Quieres estar al día con todo lo que pasa en el MACBA? Escoge tu newsletter y no te pierdas nada.* En este sentido, resultó llamativa la movilización de estos dispositivos para orientar una acción tan sencilla como la suscripción a la mensajería del centro. Este uso secundario, y casi decorativo, del tótem — una suerte de *dar algo que hacer al objeto*— fue un indicio revelador del agotamiento que atraviesan estos dispositivos, más vinculados a la era *pre-smartphone*.

#### 4.3.5. Más allá de la información: nuevas experiencias

El objetivo de la mayoría de soluciones examinadas hasta ahora proponían alternativas a la suspensión de ciertos elementos museográficos tradicionales. Pero, ¿se implementaron en esta etapa formas alternativas de concebir las colecciones y exposiciones? Hemos encontrado tres ejemplos de ello, que nos disponemos a desarrollar en orden de complejidad creciente. Además de su uso como instrumento de información práctica, el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona empleó los códigos QR para acercar al visitante nuevas dimensiones de los objetos expuestos en sala. Una de las secciones de *La máscara nunca miente* —exposición que aborda los usos sociales y políticos de la máscara en el último siglo y medio— se detuvo en unas curiosas grabaciones musicales del Ku Klux Klan a comienzos de siglo, exponiéndose con ello los vinilos de dichas grabaciones (Figura 89). Junto a ellos, dos cartelas dotadas de seis códigos QR ofrecían al visitante una lista de reproducción con algunas canciones incluidas en los vinilos (recordemos que el mu-

seo Thyssen también dotó a una de sus exposiciones de una solución similar, aunque sin incorporar ningún enlace dentro de sala). El recurso, que admitía la reproducción consecutiva de las canciones o la escucha individualizada (Figura 90), constituía una forma sencilla y asequible de extender el discurso de la exposición más allá de la fisicalidad de la sala, cubriendo un hueco que el objeto físico presentaba y, por ende, generando valor para el visitante (Figura 91).

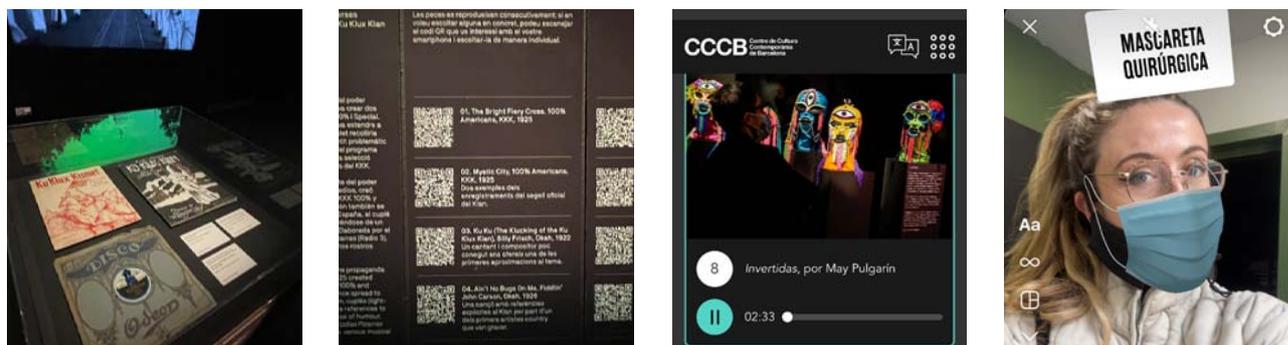
Otra propuesta del CCCB en *La máscara nunca miente* fue la invitación a que los visitantes descubrieran su propia máscara mediante un filtro de realidad aumentada de Instagram. Este filtro, accesible mediante un código QR colocado al finalizar el recorrido, funcionaba de modo similar a otros filtros en tendencia dentro de la plataforma. Una vez el usuario se coloca frente al móvil como si fuera a tomar un *selfie* en Instagram, una sucesión de las máscaras que protagonizan la exposición se sucedía sobre su rostro hasta que una de ellas se detenía: aquella que le identificaba (Figura 93). Aunque este tipo de recursos requerían un esfuerzo técnico superior al del ejemplo anterior, Facebook ofrecía herramientas gratuitas para facilitar la creación de estos contenidos por cualquier usuario. Este tipo de recursos presentan una doble ventaja para cualquier centro cultural: por un lado, favorece la conexión entre el visitante y la propuesta expositiva al hacerle partícipe de una práctica en sintonía con sus hábitos de consumo de medios y, por otro, promueve la difusión del conocimiento de la exposición dada la evidente dimensión social de una plataforma como Instagram.

**Figura 90 (izquierda).** Vinilos del Ku Klux Klan, pertenecientes a la exposición «La máscara nunca miente» (CCCB). Fuente: elaboración propia en el interior del CCCB.

**Figura 91 (centro izquierda).** Códigos QR de las canciones incluidas en dichos vinilos. Fuente: elaboración propia en el interior del CCCB.

**Figura 92 (centro derecha).** Interfaz del sitio web que permite escuchar las canciones. Fuente: elaboración propia en el interior del CCCB.

**Figura 93 (derecha).** Filtro de Instagram generado por el CCCB para la exposición «La máscara nunca miente». Fuente: elaboración propia en el interior del CCCB.



Otra de las propuestas más innovadoras que observamos en nuestra visita la encontramos en el Museo Guggenheim de Bilbao, cuya colección artística incluye desde 2021 de una experiencia de realidad aumentada. Dicho proyecto es fruto de la estrecha relación entre la institución y la artista conceptual Jenny Holzer, cuya obra se expone en el Guggenheim desde su inauguración. La artista estadounidense realizó este proyecto en exclusiva para el centro vasco: es, por tanto, una obra artística concebida *ad hoc* para el espacio diseñado por Frank O. Gehry. *Like Beauty in Flames* es el nombre de la propuesta, materializada en una app de descarga gratuita en Google Play Store o en App Store. Holzer, conocida por trabajar con el lenguaje, empleó la realidad aumentada para proyectar sobre el exterior del edificio del Guggenheim textos de distinta naturaleza. La aplicación ofrece tres tipos de experiencia: las dos primeras dialogan con el interior y el exterior del espacio —haciendo de la geolocalización una funcionalidad más del proyecto—, mientras la tercera se activa en cualquier lugar donde se encuentre el usuario. El mecanismo de estas experiencias es similar entre sí y tiene como centro la palabra: en el interior del museo, el espacio se ve intervenido por unas grandes columnas de texto que giran y se retuercen por el aire (Figura 94). Estas columnas de texto proyectan aforismos y eslóganes de su conocida obra *Truisms* (1978-87) en inglés, euskera y español. En la experiencia de exteriores, la proyección aparece sobre las paredes de titanio del edificio y muestra una selección de textos realizada por la artista (Figura 95). La última experiencia es accesible desde cualquier lugar del mundo, mostrando al usuario las espirales y curvas que las columnas de texto de los *Truisms* sobre cualquier fondo.

También fueron iluminadoras las decisiones tomadas para comunicar el proyecto a los visitantes. Siendo inviable la solución de la cartela, el suelo del Guggenheim se vio intervenido por varios paneles de color blanco y proporciones similares a sus baldosas. En su diseño presentaban la expresión *¡Mira!* en tres idiomas y un código QR (Figura 96). Siendo el suelo de piedra caliza anaranjada, los paneles mostraban, a

*priori*, suficiente contraste para llamar la atención de los visitantes. Sin embargo, en el momento de nuestra visita advertimos que la mayoría de visitantes transitaban por el espacio sin reparar en la propuesta. Para incrementar la probabilidad con que los paneles eran encontrados veremos la composición gráfica del panel repetirse en otros soportes en la primera y segunda planta, esta vez sobre soportes situados en las barandillas del edificio (Figura 97). La espacialidad del museo se veía, así, intervenida por intermitentes llamadas a la acción que buscaban entablar un diálogo entre el visitante, la materialidad del espacio y la proyección de realidad aumentada. En paralelo, la propia aplicación ofrecía un mapa interactivo que señalaba los puntos desde donde activar la experiencia de realidad aumentada (Figura 98).



**Figura 94 (izquierda).** Aplicación «Like Beauty in Flames» en uso en el interior del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia en el Museo Guggenheim Bilbao.



**Figura 95 (derecha).** Aplicación «Like Beauty in Flames» en uso en el exterior del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia en el Museo Guggenheim Bilbao.



**Figura 96 (izquierda).** Señalética asociada a «Like Beauty in Flames» en el interior del Guggenheim. Fuente: elaboración propia a partir del uso de la aplicación (Museo Guggenheim Bilbao).



**Figura 97 (centro).** Señalética asociada a «Like Beauty in Flames» en el interior del Guggenheim. Fuente: elaboración propia a partir del uso de la aplicación (Museo Guggenheim Bilbao).



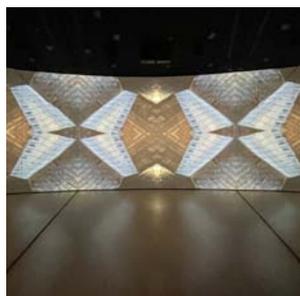
**Figura 98 (derecha).** Mapa interactivo de la aplicación. Fuente: elaboración propia a partir del uso de la aplicación (Museo Guggenheim Bilbao).

*Zero* es otra de las propuestas más innovadoras del Guggenheim, que sitúa al museo en una clara exploración de nuevas formas narrativas a través de la tecnología. *Zero* da nombre a una sala, concebida como experiencia inmersiva, que relata la transformación de Bilbao desde la construcción del Guggenheim. La sala está dotada de una pantalla curva donde se proyectan imágenes que recogen la historia de la construcción del edificio y su impacto en la ciudad. La sala (situada en el vestíbulo del museo, con forma estrecha y modesto tamaño) fue modificada para incluir dos grandes espejos en sus paredes laterales, multiplicando así la percepción de su tamaño. La interacción de los espejos producía un evidente efecto caleidoscópico y, por ende, un ambiente de carácter inmersivo (Figura 99). Este efecto resulta particularmente interesante por cuanto, de forma simbólica, coloca al visitante en el centro de una experiencia desbordada gracias al juego combinado de los espejos (Figura 100). En este sentido, se aprecia la intencionalidad del Museo Guggenheim Bilbao de involucrar a sus visitantes en nuevos tipos de experiencias: también, una voluntad de atraer a públicos jóvenes mediante instalaciones de popularidad para este segmento poblacional (está permitido realizar fotografías en su interior, y la entrada a esta sala además es gratuita). La exposición *Infinity Rooms*, de Yayoi Kusama (2018), ha gozado de gran popularidad en redes sociales debido a la facilidad con que sus visitantes podían tomar *selfies* dentro de este hipnótico cuarto de espejos repleto de luces LED (Figura 101). En este sentido, identificamos en el diseño y conceptualización de *Zero* cierta inspiración tomada de *Infinity rooms*, enmarcando esta acción dentro de la misión institucional del Guggenheim de acercar el museo a otros públicos.

**Figura 99 (izquierda).** Proyecciones caleidoscópicas en la sala «Zero» del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia.

**Figura 100 (centro).** Proyecciones caleidoscópicas en la sala «Zero» del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia.

**Figura 101 (derecha).** Exposición «Infinity Rooms» (Kusama, 2018). Fuente: Unsplash.



#### 4.3.6. Montajes especiales

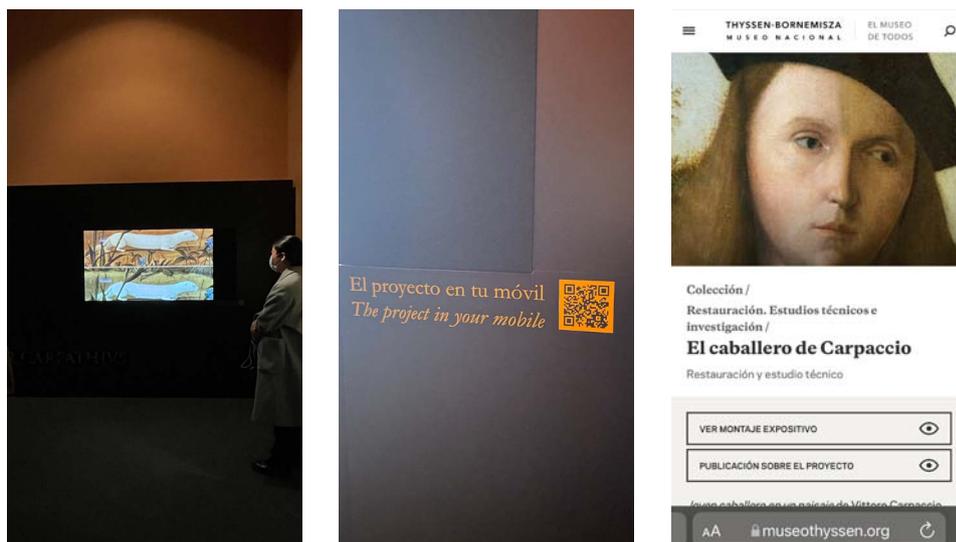
Uno de los montajes del Museo Thyssen más celebrados en los últimos años fue el que muestra la obra *Joven caballero en un paisaje*, de Vittore Carpaccio (hacia 1505). La sala que la alberga experimentó distintas transformaciones conforme avanzaba el estudio, incluyendo un montaje de sala donde se mostraba el proceso de intervención de la obra en directo. Desde enero de 2020 hasta abril de 2021, los visitantes pudieron contemplar a sus restauradores intervenir la obra, situados tras un cristal (Figura 102). Esta brillante manera de generar valor visibilizando los activos de la práctica museística diaria convirtió al montaje de *Joven caballero en un paisaje* en un enclave altamente concurrido en el espacio del Thyssen, también reseñado en medios.

**Figura 102.** Restauración en directo de «Joven caballero en un paisaje» en la sala 11 del Thyssen. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.



Durante el momento de nuestra visita, la intervención del cuadro ya había finalizado. Para mostrar la labor realizada se optó por rediseñar la instalación, sumando a la espectacular presentación de la obra de Carpaccio una pantalla con un vídeo explicativo (Figura 103) de la restauración –que, al menos durante nuestra visita, retenía significativamente la atención de los visitantes–. Cerca de la pantalla se incluyó un texto con la leyenda *El proyecto en tu móvil* y un código QR (Figura 104). Este código enlazaba a una URL de la web del museo, que incluía una breve explicación del montaje de la sala. Como contenido adicional, se ofrecían imágenes de intervención del cuadro, la posibilidad de adquirir una publicación impresa con los resultados de la investigación y un enlace al vídeo presente en el montaje (Figura 105).

Otras videoinstalaciones, pantallas y soluciones multimedia fueron identificadas en nuestro trabajo de campo: sin embargo, dado que este tipo de propuestas vienen implementándose en los museos de arte desde hace décadas y dialogan con la tradición de arte multimedia y digital (baste nombrar los diodos luminosos que Jenny Holzer realizó para el Guggenheim en 1997, la videoinstalación en *Paisajes emocionales* en el museo Thyssen o la miríada de proyecciones audiovisuales que encontramos a nuestro paso en el Reina Sofía o en el CCCB) en este capítulo decidimos no ahondar con más profundidad en ellas al no identificarse con el objeto de estudio de esta tesis. Si bien *Like Beauty in Flames* también podría caer bajo esta definición al ser en sí una pieza artística de Jenny Holzer, consideramos que la participación del Museo Guggenheim de Bilbao en el diseño y desarrollo de una *app* que lo materializaba (así como en la museografía que afecta a su espacio físico) son cuestiones que diferencian de forma suficiente este proyecto de, por ejemplo, una instalación multimedia itinerante.



**Figura 103 (izquierda).** Pantalla con vídeo explicativo de la restauración de «Joven caballero en un paisaje» (Carpaccio, hacia 1505). Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

**Figura 104 (centro).** Panel expositivo con código QR incrustado. Fuente: elaboración propia en el interior del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

**Figura 105 (derecho).** Sitio web institucional al que dirige el código QR, con información ampliada sobre el proyecto. Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.

#### 4.3.7. Vasos comunicantes entre lo presencial y lo digital

La crisis sanitaria producida por la COVID-19 aceleró el proceso de transformación digital en el que los museos se encontraban inmersos antes de la pandemia. Desde marzo de 2019, las instituciones de arte en España se vieron forzadas a implementar vertiginosamente nuevas estrategias de funcionamiento a nivel interno y externo. La pandemia ha tenido un evidente impacto en una de las formas de relación entre la institución y sus visitantes: la museografía. En ese sentido, algunas de las prácticas museográficas que venían siendo cuestionadas desde antes de la pandemia tuvieron que ser abordadas con urgencia, como es el caso del uso del papel. Las circunstancias obligaron a los museos a una transición ecológica express, forzándoles a buscar alternativas a los formatos a los que estábamos acostumbrados.

En nuestro trabajo de campo hemos tratado de identificar las principales transformaciones de la museografía del Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Reina Sofía, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, el MACBA, el CCCB y el Museo Guggenheim Bilbao. Si bien antes de la pandemia las fronteras entre la fisicalidad del museo y su

contrapartida digital se encontraban significativamente diferenciadas, las soluciones que los medios digitales han presentado a las necesidades comunicativas del museo han dado lugar a una importante integración de lo *online* en lo *offline*, no solo estableciendo un necesario y estimulante diálogo entre ambos mundos sino evidenciando que, más que actuar como espejismo del museo físico, su dimensión digital está dotada de una especificidad con importantes consecuencias sobre el modo en que se experimentan las colecciones. En este escenario —híbrido a la fuerza, pero más interconectado que nunca— vemos desplegarse un abanico de nuevas opciones para el diseño de exposiciones y la experiencia del visitante. La manera en que la pandemia ha transformado los hábitos de uso de los *smartphones* en el interior del espacio expositivo (práctica avivada mayoritariamente por el uso de códigos QR) esconden tras de sí todo un potencial que las instituciones pueden aprovechar para acercar de nuevas formas sus colecciones a la institución.

Los museos analizados pusieron en marcha nuevos medios y formatos destinados a cubrir sus necesidades comunicativas, evidenciando importantes cambios respecto a la época prepandémica: por un lado, los planos del museo abandonaron su habitual formato de impresión para presentarse en paneles expositivos y pantallas de plasma. Algo similar sucedió con las hojas de sala del museo, que dieron paso tanto a folletos digitales o fueron incorporados a la web del museo. En paralelo, las audioguías fueron integradas en las *apps* institucionales o *webapps* que presentan sus recursos sonoros en la nube.

El establecimiento de nuevos vasos comunicantes entre lo presencial y lo digital pudo apreciarse en la propuesta del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Pese a la necesidad de mejorar la jerarquización de las soluciones QR que orientan a los visitantes, detectamos un continuo esfuerzo por enriquecer la museografía de su colección aprovechando la estandarización del uso de códigos QR para trazar puentes entre la obra física y la información ampliada en la web del museo. Los contenidos adicionales generados para *Arte americano en la colección Thyssen*

constituyen un interesante ejemplo de cómo un museo puede orquestrar —con cierta vocación transmedial— una propuesta mediática que vaya más allá de lo textual integrando un podcast, una publicación interactiva y un vídeo. Sin embargo, lamentamos no encontrar más puertas de entrada a estos contenidos en el espacio físico del museo —así como tampoco la comprensión de los mismos como entidades dotadas de unidad propia, merecedoras de su propia comunicación— evidenciando un territorio por aprovechar por parte del centro madrileño.

El Museo Nacional del Prado presentó en su espacio un importante despliegue tecnológico. La orientación de sus pantallas —la mayoría en zonas comunes— hacia la provisión de información práctica no excluía la inclusión esporádica de códigos QR para presentar ciertas salas o exposiciones, estableciendo un tímido diálogo entre el espacio y la web del museo. Celebramos las decisiones tomadas respecto al diseño de los folletos digitales de salas y exposiciones, que muestran el conocimiento de un medio de llegada como el *smartphone* y la importancia de traspasar formatos heredados del medio impreso —como ocurriría con la hoja de sala de Paisajes emocionales, del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza—. Incluso para un documento tan simple como podría resultar un folleto, se precisan operaciones adaptativas de supresión, adición y reordenación que cumplan las buenas prácticas de la visualización en todos los dispositivos móviles.

La apuesta del Prado por soluciones de la museografía interactiva previas a la era *smartphone* denotó, cuanto menos, una valiente voluntad de ofrecer distintas maneras de experimentar a la colección del museo. La aplicación generada para la exposición *El tesoro del Delfín*, presentada en un tótem interactivo, invitaba al visitante a interactuar con las piezas de la sala de formas alternativas a las que se permiten en sala. Es en esta relación de complementariedad con la exposición física donde identificamos uno de los mejores lugares desde los que argumentar la inversión en el diseño y desarrollo de una aplicación de este calibre. Sí nos despierta más preguntas la aplicación oficial del museo,

*La Guía del Prado*, que pese a su contenido práctico y correcto diseño presenta una funcionalidad limitada a la de catalogar la colección — función para la cual se podría movilizar una solución menos costosa que una aplicación—. Detectamos aquí un importante desaprovechamiento del potencial de una *app* móvil, dada la ausencia de formatos audiovisuales a lo largo de la misma.

La postura que el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB) adoptó ante este asunto constituye un ejemplo de cómo, desde presupuestos más modestos, se pueden implementar recursos que, además de resolver las necesidades prepandémicas, exploren formas alternativas de compartir las piezas expositivas. La adopción de soluciones en la nube como la *webapp* externa que ejerce de audioguía es una opción sencilla que, además, ahorra al centro la necesidad de incorporar códigos QR individuales a las cartelas. En paralelo, detectamos en el CCCB cierto deseo de amplificar el modo en que se experimentan sus exposiciones a través de la implementación de listas de Spotify o filtros de realidad aumentada para Instagram: propuestas tan modestas como expansivas del relato museístico y que permiten interpelar a otros públicos del centro catalán. Pese a la necesidad de mejorar el modo en que orienta a sus visitantes en el espacio, la atención que el CCCB presta a la maquetación y diseño de sus folletos digitales es también un interesante síntoma de una comprensión cohesionada de los elementos museográficos del centro.

El Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, MACBA, también adoptó una postura no intervencionista de su espacio expositivo. Aprovechando de forma eficaz los recursos ya existentes —y en sintonía con la propuesta del CCCB— el museo catalán emplea su *app* oficial para dotarla de las funcionalidades de la audioguía. Es desde aquí que se producen las principales conversaciones entre lo presencial y lo digital. La *app* del MACBA presenta un diseño intuitivo y coherente con la identidad visual del museo, aunque advertimos una excesiva limitación de su funcionalidad al funcionar meramente como audioguía. La ausen-

cia de recursos alternativos (ya sean textuales, gráficos o interactivos) que puedan expandir el conocimiento acerca de las obras del museo señala las coordenadas de un campo por explorar para el centro catalán. Asimismo, el predominio de recursos textuales que presentan las hojas de sala digitales del MACBA nos hacen interrogarnos por su idoneidad, así como por la conveniencia de realizar estudios de usabilidad sobre este formato en un medio digital.

Por su parte, la apertura y curiosidad del Museo Guggenheim de Bilbao hacia los nuevos medios interactivos quedó ampliamente evidenciada en propuestas como *Zero* y *Like Beauty in Flames*. El acercamiento a las técnicas de exposición inmersiva que plantearon *Zero* y la experimentación con la realidad aumentada de *Like Beauty in Flames* sembraron un escenario de estimulantes posibilidades para la museografía del centro vasco. Mientras la presencia de códigos QR se restringía a la provisión de información práctica, la cuestión de la audioguía se resolvió mediante la creación de una *webapp* alojada en la web corporativa de la institución. Esto permitió a las cartelas de las obras apenas verse modificadas al guardar la misma numeración que mantenían en el pasado. Si bien la *webapp* de la audioguía presentaba una usabilidad satisfactoria y funcionalidades como la incorporación de un teclado, llamamos la atención sobre cierta rudimentariedad en el diseño de sus subpantallas, el cual nos conducía a caracterizarla como una solución de emergencia sin mayor recorrido que el que entonces poseyó.

El Museo Nacional Reina Sofía también reforzó la parte multimedia en sus zonas comunes, empleándolas como transmisores de información práctica. Sus prácticas museográficas —más que correctas y accesibles— nos invitan a pensar que el centro madrileño apenas aprovechó las circunstancias sanitarias para explorar nuevos caminos comunicativos. Guías y folletos digitales fueron los formatos más extendidos en esta etapa del museo, accesibles mediante códigos QR colocados estratégicamente y adecuadamente jerarquizados en el espacio gracias a su colocación y las características de su diseño. Al mismo tiempo, no se

identificó en nuestro recorrido el uso experimental de los medios digitales para implementar el discurso museográfico o establecer diálogos con los públicos.

Si bien es claro que todos los museos resolvieron las demandas que imponía el exigente contexto sanitario, no es menor el reto que ahora tienen por delante: diferenciar las herramientas provisionales que permitieron remediar la problemática de la manipulación de dispositivos y el uso de papel de las soluciones que han demostrado generar un valor superior a sus predecesoras (tanto para la institución como para los visitantes). Idealmente, el *expertise* adquirido en estos dos años debería verse implementado en las próximas propuestas museográficas del museo, siempre en alineación con la misión de cada una de las instituciones. Con distinto grado de apertura, identificamos en los museos examinados un creciente interés no solo por reforzar la parte digital sino por establecer vasos comunicantes entre esta y su dimensión física: las decisiones y medidas que hemos recogido en este texto contribuyen a que los visitantes del museo experimenten el museo como una realidad híbrida y no como un ente físico dotado de un reflejo digital.

La relación de codependencia que ahora, de forma forzosa, se establece entre lo *offline* y lo *online* desestabiliza la identificación de la institución artística con cualquiera de sus icónicos edificios y se aproxima más a ese sueño de la museología de deslocalizar y dinamitar las paredes del museo. Pese a ello, el camino que se abre ante estas instituciones es tan vasto como sugerente, y en él se intuyen importantes indagaciones por emprender. Más allá del empleo del *smartphone* para escanear recursos de información práctica o el empleo de *apps* de funcionalidad reducida, es importante recordar las posibilidades de interacción entre visitantes, la apertura de vías de diálogo entre institución y públicos, o las exploraciones lúdicas que estos dispositivos admiten y que permitirán seguir haciendo realidad los objetivos de cada una de las instituciones analizadas.





## 4.4. Análisis comparativo de los sitios web institucionales

### 4.4.1. Procedimiento de elaboración de modelo de análisis

Como desarrollamos en el capítulo dedicado a la metodología de la tesis, para realizar un análisis comparativo de los sitios web institucionales se emplearon las pautas de Codina (2000, 2006) y Codina y Pedraza-Jiménez (2016) sobre el análisis de medios digitales. En ese aspecto se optó por incluir en nuestra metodología el llamado “Sistema Articulado de Análisis de Medios Digitales” o SAAMD: un procedimiento para desarrollar parámetros e indicadores que permiten analizar aspectos de un sitio web. En nuestra investigación se definieron dos dimensiones o parámetros, inferidos a partir de las preguntas de investigación. De este modo obtuvimos, por una parte, “Presentación de la información” y, por otra, “Participación del usuario”, ambas asociadas a RQ5.

Tomando como referencia la sencillez del modelo de análisis de Capriotti, Carretón y Castillo (2016), el presente análisis agrupó los indicadores del Parámetro 1 en tres grandes categorías, de acuerdo con la tipología de recursos empleados para presentar la información en un sitio web. Esto nos permitió diferenciar, por una parte, entre “Recursos expositivos”, los cuales incluyen aquellas formas orientadas a la lectura o visualización, y distinguir a su vez entre “Recursos textuales” (que designan formas de texto), “Recursos gráficos” (que incluyen formas visuales como imágenes o infografías) y “Recursos audiovisuales” (que recogen piezas de vídeo o audio, bien conjuntamente o por separado). Por otro lado, definimos los llamados “Recursos hipertextuales”, que permiten ahondar en distintos niveles informativos del sitio web a través de la implementación de enlaces internos (enlazando a otras páginas del propio sitio web) y externos (enlazando a sitios web ajenos al institucional). Por último, establecimos los denominados “Recursos participativos”, donde diferenciamos entre “Recursos interactivos” (que ha-

bilitan una interacción dentro del sitio web más compleja) y “Recursos inmersivos” (que persiguen la recreación de una experiencia mediante tecnología 360º o realidad virtual, también en el propio sitio web). La Tabla 24 recoge los 16 indicadores definidos para dicho parámetro.

Por su parte, el Parámetro 2 facilita la identificación de las formas participativas promovidas en un sitio web a partir de un total de 37 indicadores. Inspirándonos en la diferenciación entre intensidades participativas de Carpentier (2012, 2015), Capriotti, Carretón y Castillo (2016), Ryan (2017) y Amy Jo Kim (2012), hemos establecido dos indicadores: “Formas minimalistas de participación” (donde la participación del usuario no deja una huella significativa, es decir, muestra una escasa incidencia en aspectos estructurales de la práctica institucional como, por ejemplo, el desarrollo de proyectos o exposiciones) y “Formas maximalistas de participación” (donde el resultado de la participación se incluye, en cierta medida, en acciones futuras de la organización).

Parámetro	Tipo de indicador	Subtipo de indicador	Indicadores	
Presentación de la información	Expositivo	Textual	Textos	
			Gráfico	Imágenes
				Infografías
		Audiovisual	Audio	
			Vídeo	
			Links internos	
	Hipertextual	Link	Links externos	
			Herramientas de búsqueda	
	Participativo	Interactivo	Publicación interactiva	
			Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución	
			Herramientas de personalización	
			Juegos	
			Documental interactivo ( <i>webdoc</i> )	
			Micrositios	
			Inmersivo	Visitas virtuales 360º
				Tecnología de realidad virtual

**Tabla 24.** Relación de tipos, subtipos e indicadores para el Parámetro 1. Fuente: Capriotti, Carretón y Castillo (2016).

En el primer grupo de indicadores, “Formas minimalistas de participación”, se han incluido cinco prácticas posibles de interacción en el sitio web: “Conexión” (el usuario accede a información elemental sobre la organización suscribiéndose, por ejemplo, a su *newsletter*), “Circulación del contenido” (el usuario pone en circulación o descarga materiales del sitio web), “Exploración” (el usuario indaga en distintos niveles informativos e interactúa con recursos digitales de distinta complejidad), “Competición” (el usuario forma parte de mecánicas lúdicas de manera individual o colectiva) y “Contribución” (el usuario genera sus propias aportaciones mediante herramientas de creación de contenido o UGC, del inglés *user-generated content*).

Por otra parte, “Formas maximalistas de participación” recoge tres modalidades participativas tomando como referencia las reflexiones de Mayfield (2006), Simon (2007, 2010) y Karlsen (2019) sobre participación en medios digitales: “Evaluación” (el usuario vota u ofrece su opinión acerca de un determinado asunto en el sitio web), “Colaboración” (el usuario es invitado y puede implicarse en dinámicas colaborativas como, por ejemplo, el etiquetado social, el *crowdsourcing* o el micromecenazgo) y “Cocreación”. En este último caso, el sitio web incluye funcionalidades que facilitan la intervención del usuario en proyectos de carácter cocreativo: si bien esta también es una forma de contribución, dichos proyectos conceden gran importancia a los objetivos del colectivo participante frente a los objetivos institucionales. En este aspecto se produciría, tal y como formuló Simon (2010), una suerte de asociación o *partnership* entre organización y públicos, que además suelen sumarse al proceso participativo desde los inicios del proyecto. La Tabla 25 especifica más detenidamente estos indicadores y las categorías en que se han incluido.

**Tabla 25.** Relación de tipos, subtipos e indicadores para el Parámetro 2.  
 Fuente: elaboración propia a partir de reflexiones de Mayfield (2006), Simon (2007, 2010), Carpentier (2012, 2015), Jo Kim (2012), Capriotti, Carretón y Castillo (2016), Ryan (2017) y Karlsen (2019).

Parámetro	Tipo de indicador	Subtipo de indicador	Indicadores
Participación del usuario	Formas minimalistas de participación	Conexión	Sindicación de contenidos
			Formularios de suscripción a <i>newsletter</i>
			Formulario de contacto/email
		Circulación de contenido	Formulario de alta como miembro o amigo de la institución
			Compra de entradas o productos de la tienda <i>online</i>
			Botones para compartir contenido
	Formas maximalistas de participación	Exploración	Botones para descargar contenido
			Filtro en el buscador de contenido de acceso abierto ( <i>open access</i> )
			Tutoriales
		Competición	Herramientas de búsqueda
			Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución
			Sistema de etiquetas que enlazan una obra con contenidos relacionados
Formas maximalistas de participación	Contribución	Publicación interactiva	
		Documental interactivo ( <i>webdoc</i> )	
		Micrositios	
	Evaluación	Visitas virtuales 360º	
		Tecnología de realidad virtual	
		Concursos	
Formas maximalistas de participación	Colaboración	Sorteos	
		Juegos	
		Herramientas para crear perfil de usuario	
	Cocreación	Herramientas de <i>curación</i> y creación de recorridos	
		Invitación a la generación de <i>user generated content</i> (UGC)	
		Herramientas de carga de UGC	
Formas maximalistas de participación	Evaluación	Cajas de comentarios	
		Galerías y espacios de presentación de UGC	
		Herramientas para realizar votaciones/ <i>ratings</i>	
	Colaboración	Formularios/encuestas de sugerencias	
		Convocatorias de colaboraciónn ( <i>crowdsourcing</i> )	
		Herramientas de etiquetado social ( <i>folksonomy</i> )	
Formas maximalistas de participación	Colaboración	Herramientas de carga de contribuciones	
		Convocatorias de donación económica ( <i>crowdfunding</i> ).	
		Herramientas para realizar pago/donación	
	Cocreación	Galerías/espacios de presentación de colaboraciones	
		Foros	
		Solicitud de propuestas ( <i>call for proposals</i> )	
Formas maximalistas de participación	Cocreación	Herramientas de carga de propuestas	

#### 4.4.2. Recursos empleados para presentar la información

Como muestra la Tabla 26, los resultados muestran que “Recursos textuales” (100%), “Recursos audiovisuales” (100%) y “Recursos hipertextuales” (100%) se encuentran completamente integrados en todos los sitios web de la muestra (Figura 106). Por detrás encontramos a “Recursos gráficos” (75%), caracterizado en base a dos indicadores: “Imágenes” (100%) e “Infografías” (50%). Pese a la generalizada presencia identificada en “Imágenes” (100%) en todos los sitios web institucionales, la ausencia de infografías en el Museo Nacional Thyssen Bornemisza (0%), el MACBA (0%) y el CCCB (0%) explica el menor porcentaje de presencia de “Recursos gráficos” (75%).

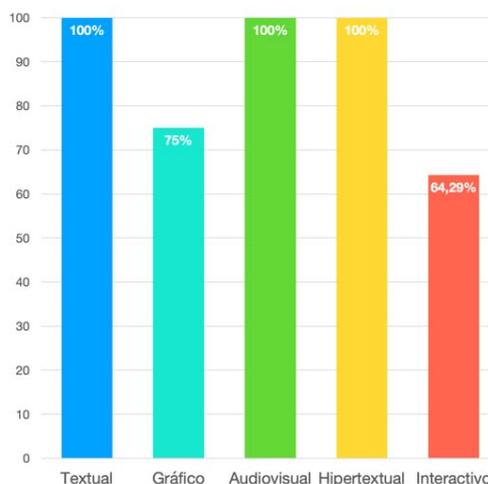
Por su parte, los llamados “Recursos participativos” agrupan dos subtipos de indicadores: “Recursos interactivos” (64.29%) y “Recursos inmersivos” (58.33%), ambos con menor peso en comparación con los demás recursos y diferente distribución dependiendo de cada organización (Figura 107). Tal y como se aprecia en la tabla, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza es la organización que mayor implementación presenta de “Recursos interactivos” (100%) en su sitio web, seguida del Museo Nacional del Prado (85.71%), el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (71.43%) y el CCCB (57.14%). Por su parte, los sitios web del MACBA (42.86%) y el Museo Guggenheim Bilbao (28.57%) muestran un porcentaje de presencia de dichos recursos inferior al 50%, evidenciando un rol más secundario en sus entornos web. Sorprende particularmente el caso del Guggenheim a este respecto, con una baja implementación de recursos de carácter interactivo frente a su firme apuesta por los de carácter inmersivo.

Podemos apreciar diferencias más pronunciadas entre organizaciones si nos detenemos en “Recursos inmersivos”, constituidos por “Visitas virtuales 360º” y “Tecnología de realidad virtual” (Figura 108). Aunque ambos se encuentran presentes en los casos del Museo Nacional del Prado (100%), el Museo Thyssen-Bornemisza (100%) y el Museo

Guggenheim Bilbao (100%), no observamos lo mismo en las demás instituciones. Mientras el MACBA (50%) integra en su sitio web visitas 360º pero renuncia a la realidad virtual, en el Museo Nacional Reina Sofía y el CCCB ambas tecnologías se encuentran ausentes, evidenciando que su propuesta inmersiva es inexistente. En esta línea también puede comprobarse que, en términos generales, “Visitas virtuales 360º” (66.67%) es un recurso ligeramente más implementado que “Tecnología de realidad virtual” (50%). Como se aprecia en la Tabla 27, los recursos interactivos más populares a nivel general son “Herramientas de búsqueda”, (100%), “Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución” (83.33%), “Micrositios” (83.33%) y “Herramientas de personalización” (66.67%). En paralelo, los recursos con menor presencia son “Juegos” (33%) y “Documentales interactivos” (33%).

Tipo de indicador	Subtipo de indicador	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Gug. Bilbao	MACBA	CCCB	TOTAL
Expositivo	Textual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Gráfico	100%	100%	50%	100%	50%	50%	75%
	Audiovisual	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Hipertextual	Link	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Participativo	Interactivo	85.71%	71.43%	100%	28.57%	42.86%	57.14%	64.29%
	Inmersivo	100%	0%	100%	100%	50%	0%	58.33%

**Tabla 26.** Porcentajes de presencia para “Recursos para presentar la información”. Fuente: elaboración propia.



**Figura 106.** Porcentajes de presencia total para “Recursos para presentar la información” (RQ1) en todos los sitios web analizados. Fuente: elaboración propia.

Tipo de indicador	Indicador	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Gugg. Bilbao	MAC-BA	CCCB	TOTAL
Expositivo								90%
	Textos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Imágenes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Infografías	100%	100%	0%	100%	0%	0%	50%
	Audio	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Vídeo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Hipertextual								100%
	Links internos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Links externos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Participativo								62.96%
Interactivo								
	Herramientas de búsqueda	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Publicación interactiva	100%	100%	100%	0%	0%	0%	50%
	Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución	100%	100%	100%	0%	100%	100%	83.33%
	Herramientas de personalización	100%	0%	100%	0%	100%	100%	66.67%
	Juegos	100%	0%	100%	0%	0%	0%	33.33%
	Documental interactivo (webdoc)	0%	100%	100%	0%	0%	0%	33.33%
	Micrositios	100%	100%	100%	100%	0%	100%	83.33%
Inmersivo								
	Visitas virtuales 360º	100%	0%	100%	100%	100%	0%	66.67%
	Tecnología de realidad virtual	100%	0%	100%	100%	0%	0%	50%

Tabla 27. Desglose de indicadores y porcentajes de presencia para “Recursos para presentar la información”. Fuente: elaboración propia.

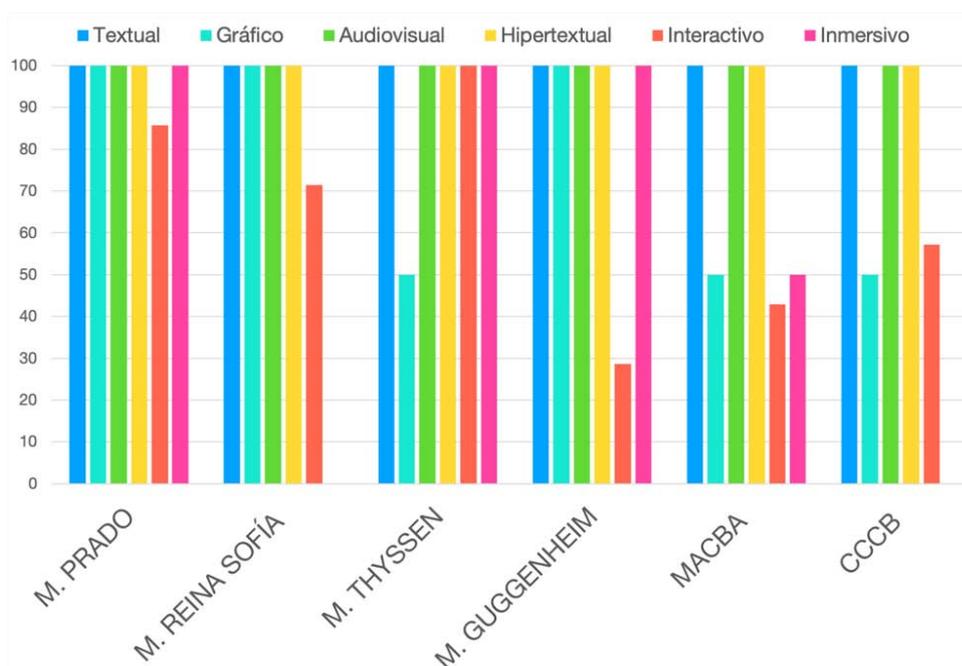
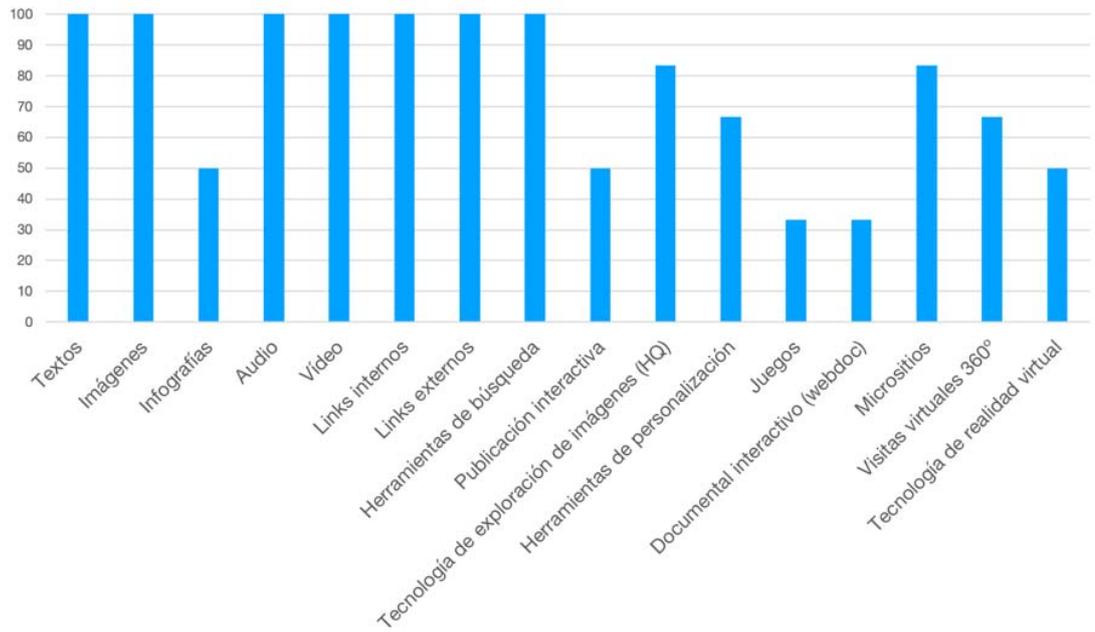


Figura 107. Tipos de recursos empleados por cada institución (%). Fuente: elaboración propia.

**Figura 108.**  
Tipos de recursos  
empleados en  
los sitios web  
institucionales (%).  
Fuente: elaboración  
propia a partir de  
los resultados.



Por otro lado, si abordamos individualmente cada institución advertimos interesantes contrastes entre ellas. En lo que respecta al Museo Nacional del Prado, los resultados evidencian que su sitio web pone en marcha una amplia variedad de recursos (Figura 109): “Textual” (100%), “Gráfico” (100%), “Hipertextual” (100%) e “Inmersivo” (100%) son prevalentes entre sus páginas, lo cual demuestra una fuerte apuesta de la institución por la heterogeneidad. La única excepción corresponde a “Recursos interactivos” (85.71%), que goza de un menor porcentaje, aunque también significativo. Esto se debe a la presencia de 6 de los 7 indicadores establecidos para dichos recursos, estando únicamente ausentes los documentales interactivos en el sitio web (ausencia que podemos considerar anecdótica).

Por su parte, en el sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía identificamos un uso predominante de todos los recursos, salvo los participativos (Figura 110): los datos relativos a “Textual” (100%), “Gráfico” (100%), “Audiovisual” (100%) e “Hipertextual” (100%) evidencian su protagonismo en el sitio web, si bien el resto de recursos exhiben una presencia menos significativa. En lo que respecta a “Inte-

ractivo” (71.43%), en nuestro estudio hemos registrado la presencia de 4 de 6 indicadores en el sitio web, estando ausentes las herramientas vinculadas a la personalización de recorridos y los recursos de carácter lúdico. Por su parte, “Recursos inmersivos” (vinculados a la implementación de visitas 360º y la tecnología de realidad virtual) tienen nula presencia (0%) en este sitio web.

A excepción de los recursos gráficos (presentes en un 50% dada la ausencia de infografías) el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza concede importancia a una gran variedad de recursos para presentar la información (Figura 111): “Textual” (100%), “Audiovisual” (100%), “Hipertextual” (100%), “Interactivos” (100%) e “Inmersivos” (100%). Dentro de la muestra, el Thyssen es la única institución donde observamos una implementación del 100% de los recursos de carácter interactivo e inmersivo. Esto significa que su sitio web incluye herramientas de búsqueda, publicaciones interactivas, tecnología de exploración de imágenes en alta resolución, juegos, documentales interactivos, microsítios, visitas virtuales y tecnología de realidad virtual.

Como muestra la Figura 112, los datos indican que el sitio web del Museo Guggenheim Bilbao presenta recursos de carácter “Textual” (100%), “Gráfico” (100%), “Audiovisual” (100%), “Hipertextual” (100%) e “Inmersivo” (100%). Los resultados muestran que la única ausencia corresponde a los recursos de carácter interactivo, donde se ha detectado la presencia de 2 de 7 indicadores. Esto implica que su sitio web carece de publicaciones interactivas, herramientas de personalización, juegos y documentales interactivos, lo que sitúa la presencia de ese tipo de recursos en un 28.57%.

En el caso del MACBA advertimos mayores contrastes en la forma en que se distribuye la presencia de estos recursos. Mientras “Textual” (100%), “Audiovisual” (100%) e “Hipertextual” (100%) tienen presencia total en el sitio web, “Gráfico” (50%) exhibe una menor presencia dada la ausencia de infografías. Como muestra la Figura 113, los interactivos se implementan en un 42.86% (encontrándose ausentes las publicacio-

nes interactivas, los juegos, los documentales interactivos y los micro-sitios). Por su parte, “Recursos inmersivos” (50%) están parciamente implementados: si bien el sitio web incluye visitas virtuales en 360º, la tecnología de realidad virtual está ausente.

El CCCB presenta una distribución de recursos muy similar a la del MACBA (Figura 114). Su sitio web hace un uso mayoritario de recursos de tipo “Textual” (100%), “Audiovisual” (100%) e “Hipertextual” (100%). De igual modo, “Gráfico” (50%) tiene un menor porcentaje de presencia al omitirse las infografías en el sitio web. Los recursos interactivos (57.14%) están presentes en un porcentaje ligeramente superior al del MACBA, encontrándose ausentes las publicaciones interactivas, los juegos y los documentales interactivos. Por su parte, el sitio web no incluye visitas virtuales ni tecnología de realidad virtual, por lo que “Recursos inmersivos” (0%) tienen nula presencia en el sitio web.



Figura 109. Recursos empleados (%) en el sitio web del Museo Nacional del Prado. Fuente: elaboración propia.

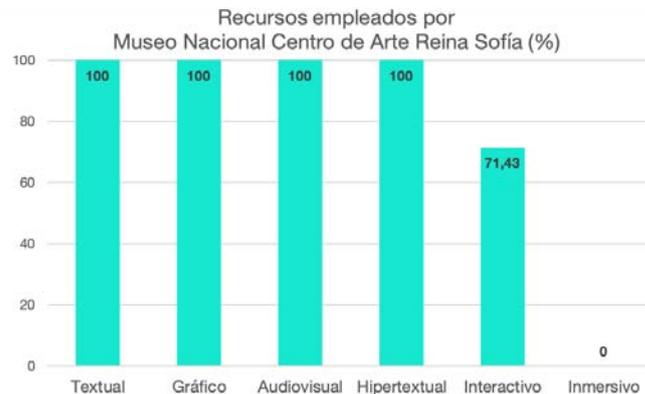
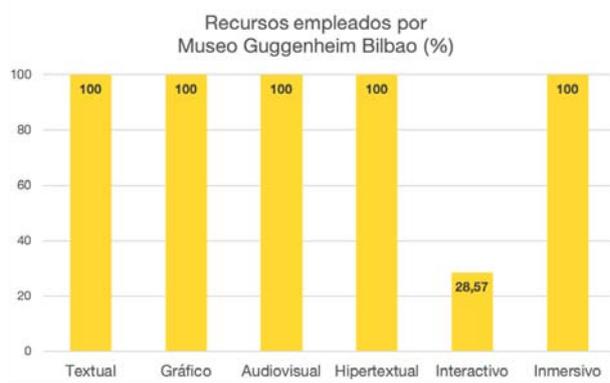


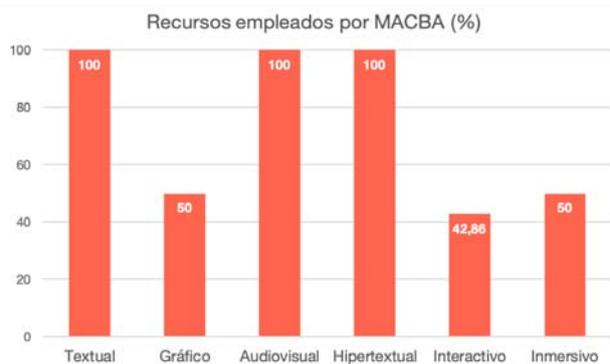
Figura 110. Recursos empleados (%) en el sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: elaboración propia.



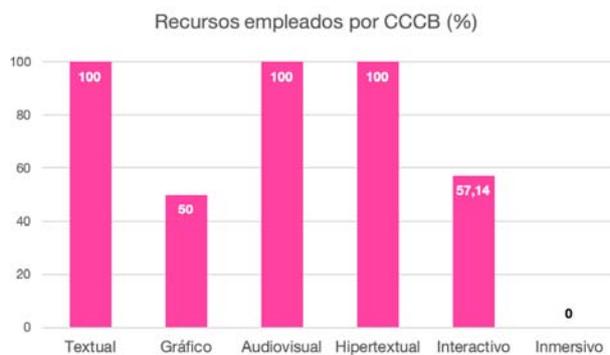
**Figura 111.** Recursos empleados (%) en el sitio web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: elaboración propia.



**Figura 112.** Recursos empleados (%) en el sitio web del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia.



**Figura 113.** Recursos empleados (%) en el sitio web del MACBA. Fuente: elaboración propia.



**Figura 114.** Recursos empleados (%) en el sitio web del CCCB. Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.3. *Formas de participación promovidas en los sitios web*

La segunda parte de nuestro estudio se interrogó por las diversas modalidades participativas promovidas en los sitios web de la muestra, permitiéndonos situar las formas detectadas en una clasificación que incluye modos minimalistas y maximalistas de participación.

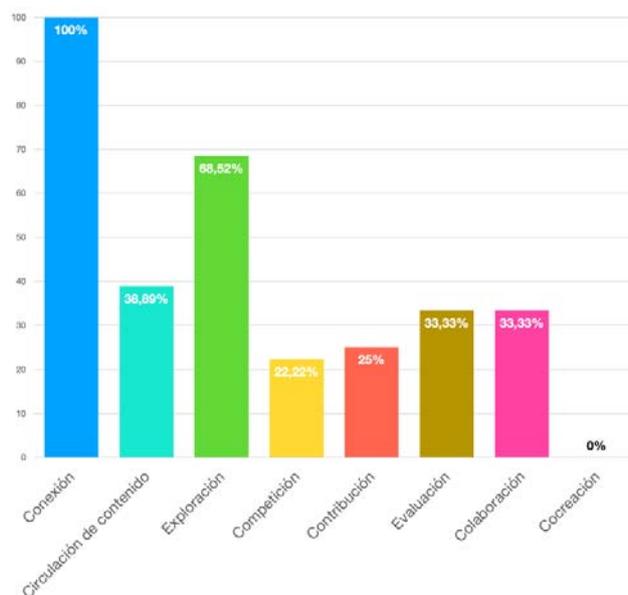
Los datos de la Tabla 28 permiten apreciar que, en todos los sitios web, el porcentaje de presencia de “Formas minimalistas de participación” (56.77%) es significativamente superior a “Formas maximalistas de participación” (27.78%). Como puede advertirse, dos modalidades se revelan fundamentales: “Conexión” (definida a partir de 6 indicadores, presentes en todas las instituciones) y “Exploración” (formada por 9 indicadores, presentes en un 68.52% de las organizaciones). Como se observa visualmente en la Figura 115, las demás formas poseen una importancia menor —por debajo del 50%— en los sitios web: nos referimos a “Circulación de contenido” (38.89%), “Evaluación» (33.33%), “Colaboración” (33%), “Contribución” (25%) y “Competición” (22.22%). Por nuestra parte, no hemos detectado la presencia de indicadores asociados con “Cocreación” (0%) en ninguno de los sitios web analizados.

Aunque “Conexión” (100%) es la forma principal en todos los sitios web, observamos diferencias observando individualmente cada organización. En el caso del Museo del Prado (Figura 117), los resultados muestran que su sitio web impulsa un amplio abanico de prácticas relacionadas con “Conexión” (100%), donde identificamos la presencia de 6 de 6 indicadores. Le sigue “Exploración” (77.78%), con 7 de 9 indicadores presentes y donde advertimos la ausencia de tutoriales y documentales interactivos. “Colaboración” (71.43%), por su parte, se manifiesta en 5 de 7 indicadores, ya que el sitio web no cuenta con herramientas de etiquetado social ni foros. “Competición” (66.67%) se hace presente en 2 de 3 indicadores, careciendo únicamente de los sorteos en el sitio web. Por otro lado, “Contribución” se sitúa en un 50%, presente en 3 de 6 indicadores y contándose como ausentes las herramientas de car-

ga de UGC, las cajas de comentarios y las galerías de presentación de UGC. Las prácticas menos promovidas son “Circulación de contenido” (33.33%), manifiesta en 1 de 3 indicadores (no se han identificados botones para compartir contenido ni filtros de contenido de acceso abierto) y “Evaluación” (33.33%): presente en 1 de 3 indicadores estando ausentes las herramientas para realizar votaciones y los formularios para sugerencias. “Cocreación” tiene nula presencia (0%), identificándose en 0 de 2 indicadores (solicitudes de propuestas y herramientas de carga).

**Tabla 28.** Porcentajes de presencia para “Formas de participación promovidas en los sitios web”. Fuente: elaboración propia.

Tipo de indicador	Subtipo de indicador	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Gug. Bilbao	MAC-BA	CCCB	TOTAL
Participación minimalista								56.77%
	Conexión	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Circulación de contenido	33.33%	33.33%	66.67%	33.33%	33.33%	33.33%	38.89%
	Exploración	77.78%	66.67%	100%	55.56%	55.56%	55.56%	68.52%
	Competición	66.67%	0%	66.67%	0%	0%	0%	22.22%
	Contribución	50%	16.67%	33.33%	33.33%	0%	16.67%	25%
Participación maximalista								27.78%
	Evaluación	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%	33.33%
	Colaboración	71.43%	28.57%	28.57%	42.86%	14.29%	14.29%	33.33%
	Cocreación	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



**Figura 115.** Tipos de participación promovidos en los sitios web (%) de todas las instituciones analizadas. Fuente: elaboración propia.

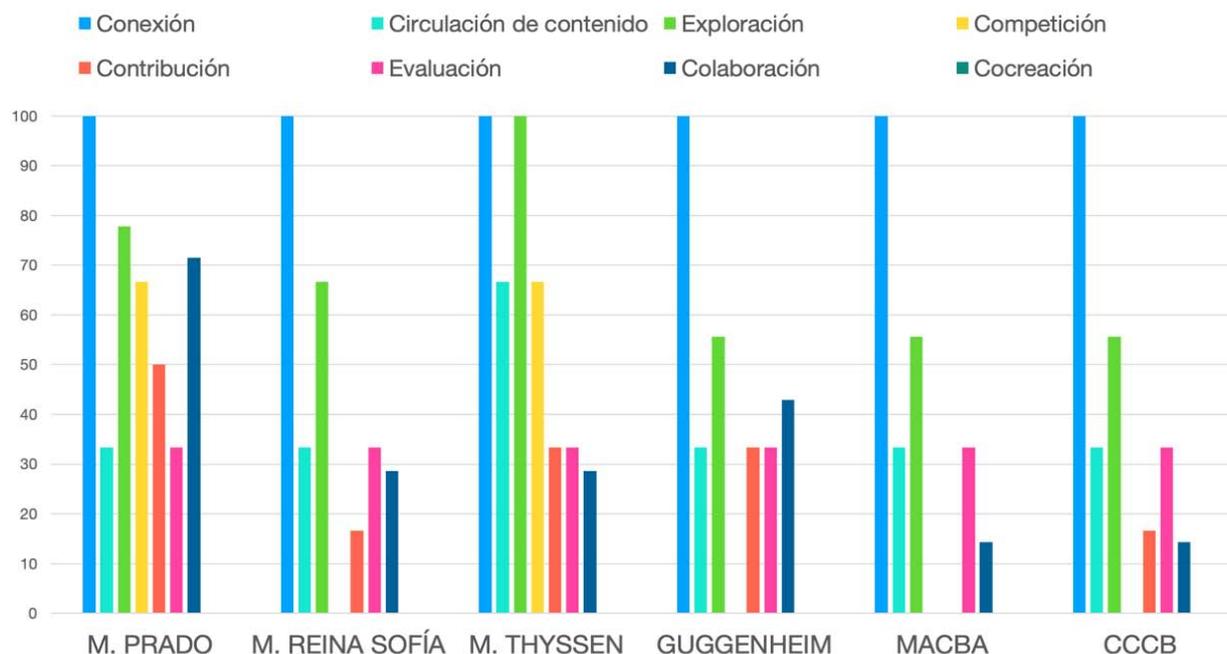
**Tabla 29 (izquierda y derecha).** Desglose de indicadores y porcentajes de presencia para "Formas de participación promovidas en los sitios web". A la izquierda se muestran las formas minimalistas y, a la derecha, las formas maximalistas. Fuente: elaboración propia.

**Figura 116.** Tipos de participación promovidos en los sitios web (%) de cada institución analizada.

Fuente: elaboración propia.

Subtipo de indicador	Indicador	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Gug. Bilbao	MAC-BA	CCCB	TOTAL
Conexión	Sindicación de contenidos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Formularios de suscripción a <i>newsletter</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Formulario de contacto/email	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Formulario de alta como miembro o amigo de la institución	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Compra de entradas o productos de la tienda <i>online</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Circulación contenido	Botones para compartir contenido	0%	0%	100%	100%	100%	100%	66.67%
	Botones para descargar contenido	100%	100%	100%	0%	0%	0%	50%
	Filtro en el buscador de contenido de acceso abierto ( <i>open access</i> )	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Exploración	Tutoriales	0%	0%	100%	0%	0%	0%	16.67%
	Herramientas de búsqueda	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución	100%	100%	100%	0%	100%	100%	83.33%
	Sistema de etiquetas que enlazan una obra con contenidos relacionados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Publicación interactiva	100%	100%	100%	0%	0%	100%	83.33%
	Documental interactivo ( <i>webdoc</i> )	0%	100%	100%	0%	0%	0%	33.33%
	Micrositios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Visitas virtuales 360°	100%	0%	100%	100%	100%	0%	66.67%
Tecnología de realidad virtual	100%	0%	100%	100%	0%	0%	50%	
Competición	Concursos	100%	0%	100%	0%	0%	0%	33.33%
	Sorteos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Juegos	100%	0%	100%	0%	0%	0%	33.33%
Contribución	Herramientas para crear perfil de usuario	100%	0%	0%	100%	0%	0%	33.33%
	Herramientas de curación y creación de recorridos	100%	0%	0%	0%	0%	0%	16.67%
	Invitación a la creación de <i>user-generated content</i> (UGC)	100%	100%	100%	100%	0%	0%	66.67%
	Herramientas de carga de UGC	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Cajas de comentarios	0%	0%	0%	0%	0%	100%	16.67%
	Galerías y espacios de presentación de UGC	0%	0%	100%	0%	0%	0%	16.67%

Subtipo de indicador	Indicador	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Gug. Bilbao	MAC-BA	CCCB	TOTAL
Evaluación	Herramientas para realizar votaciones/ratings	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Formularios/encuestas de sugerencias	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Email de contacto para sugerencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Colaboración	Convocatorias de colaboración ( <i>crowdsourcing</i> )	100%	0%	0%	0%	0%	100%	33.33%
	Herramientas de etiquetado social ( <i>folksonomy</i> )	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Herramientas de carga de contribuciones	100%	0%	0%	0%	0%	0%	16.67%
	Convocatorias de donación económica ( <i>crowdfunding</i> )	100%	100%	100%	100%	0%	0%	66.67%
	Herramientas para realizar pago/donación	100%	100%	100%	100%	0%	0%	66.67%
	Galerías/espacios de presentación de colaboraciones	100%	0%	0%	100%	100%	0%	50%
Cocreación	Foros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Solicitud de propuestas ( <i>calls for proposals</i> )	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Herramientas de carga de propuestas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza guarda ciertos paralelismos con el Prado a este respecto (Figura 118). Su sitio web muestra una presencia máxima de recursos vinculados con “Conexión” (100%) y “Exploración” (100%) del sitio web. Le siguen dos formas participativas con un peso similar: “Circulación de contenido” (66.67%) y “Competición” (66.67%). En el primer caso nos hallamos ante el cumplimiento de 2 de 3 indicadores, dada la incapacidad de filtrar contenido *open access* en el buscador. Por su parte, las formas competitivas se encuentran presentes en 2 de 3 indicadores dada la falta de sorteos dentro del sitio web. Los recursos relacionados con “Contribución” (33.33%), “Evaluación” (33.33%) y “Colaboración” (28.57%) tienen, por otro lado, una presencia más secundaria. En el caso de “Contribución” (33.33%), identificamos la presencia 2 de 6 indicadores: las herramientas para crear perfiles de usuario, recorridos o carga de UGC y las cajas de comentarios se encuentran ausentes, al igual que, en el caso de “Evaluación” (33.33%), las herramientas para realizar votaciones y los formularios para realizar encuestas. En lo que respecta a “Colaboración” (28.57%), se identifica la presencia de 2 de 7 indicadores (estando ausentes las convocatorias de colaboración, herramientas de etiquetado y carga de contribuciones, las galerías de presentación y los foros). Por su parte “Cocreación” tiene nula presencia (0%), identificada en 0 de 2 indicadores.

Como muestra la Figura 119, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía hace un uso mayoritario de recursos vinculados con “Conexión” (100%) y “Exploración” (66.67%). En el primer caso, registramos la presencia de 6 de 6 indicadores, mientras en el segundo nos hallamos ante el cumplimiento de 6 de 9 indicadores. Se encuentran ausentes tres recursos: los tutoriales, las visitas 360° y la tecnología de realidad virtual. El resto de formas participativas tienen una presencia significativamente menor, siendo el caso de “Circulación de contenido” (33.33%), “Evaluación” (33.33%) y “Colaboración” (28.57%). Por su parte, “Circulación de contenido” (33%) se manifiesta en 1 de 3 indicadores, estando ausentes los botones para compartir contenido y el filtro

de contenido *open access*. Algo análogo sucede con “Evaluación” (33%), presente en 1 de 3 indicadores ante la falta de herramientas para realizar votaciones y formularios de sugerencias. “Colaboración” (28.57%) se moviliza únicamente a través de 2 de 7 indicadores, careciendo de los siguientes recursos: convocatorias de *crowdsourcing*, herramientas de etiquetado social, herramientas de carga de contribuciones, galerías de presentación de colaboraciones y foros. “Contribución” (16.67%), por su parte, se materializa en 1 de 6 indicadores. Las dos formas participativas restantes, “Competición” (0%) y “Cocreación” (0%) tienen nula presencia en el sitio web dada la ausencia de, por un lado, concursos, sorteos y juegos y, por otro lado, de solicitudes de propuestas y herramientas de carga de las mismas.

En el caso del Museo Guggenheim Bilbao comienzan a advertirse diferencias de peso más pronunciadas entre modalidades participativas (Figura 120): el centro vasco promueve mayoritariamente en su sitio web prácticas relacionadas con “Conexión” (100%) y, en un porcentaje significativamente inferior, “Exploración” (55.56%). En el segundo caso encontramos un cumplimiento de 5 de 9 indicadores, estando ausentes los tutoriales, la tecnología de exploración de imágenes en alta resolución, las publicaciones interactivas y los documentales interactivos. El resto de prácticas presentan una distribución similar, situándose en un porcentaje de presencia inferior al 50%: nos referimos con ello a “Colaboración” (42.86%), “Circulación de contenido” (33.33%) y “Contribución” (33.33%). En el caso de “Colaboración” (42.86%), el cumplimiento que registramos es de 3 de 7 indicadores: los resultados muestran la falta de convocatorias de colaboración o *crowdsourcing*, herramientas de etiquetado social, herramientas de carga de contribuciones y foros. Respecto a “Circulación de contenido” (33.33%) se identifica un cumplimiento de 1 de 3 indicadores, encontrándose ausentes los botones para descargar contenido y el filtro de contenido de *open access*. En lo que interpela a “Contribución” (33.33%), también se advierte la presencia de 2 de 6 indicadores, que evidencian que el sitio web no incluye herra-

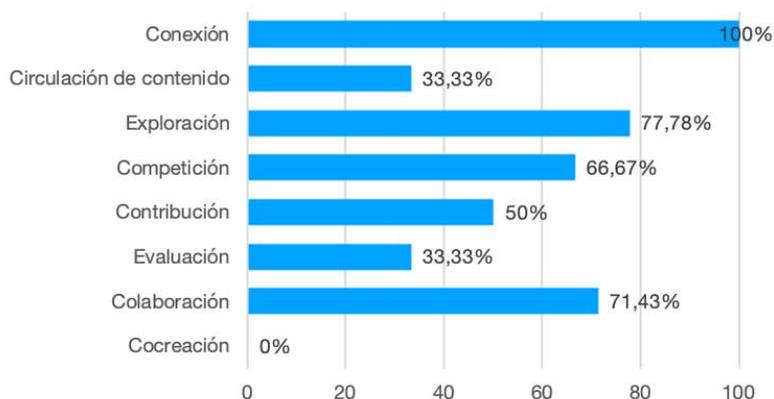
mientas de curación de contenido y creación de recorridos personalizados, herramientas de carga de UGC, cajas de comentarios ni galerías de presentación del mismo. Por su parte, “Competición” (0%) y “Cocreación” (0%) tienen nula presencia, cifrándose en un cumplimiento de 0 de 3 indicadores en el primer caso y de 0 de 2 en el segundo.

El MACBA, por su parte, es la institución que menor variedad presenta de modalidades participativas (Figura 121): esto se explica por la ausencia de indicadores para “Contribución” (0%), “Competición” (0%) y “Cocreación” (0%), lo cual establece una importante distancia con el resto de organizaciones. En lo que respecta a “Conexión” (100%) y “Exploración” (55.56%) se observa una distribución similar a la de otras organizaciones, si bien en el segundo caso los tutoriales, publicaciones interactivas, *webdocs* y tecnología de realidad virtual están ausentes en la estrategia web del centro. Las demás formas participativas guardan paralelismos con el CCCB: nos referimos con ello a los porcentajes de presencia de “Circulación de contenido” (33.33%), “Evaluación” (33.33%) y “Colaboración” (14.29%). En el primer caso la encontramos presente en 1 de 3 indicadores: se encuentran ausentes a este respecto los botones que permiten descargar materiales y los filtros de contenido open access. “Evaluación” (33%) se manifiesta en 1 de 3 indicadores, careciendo así de herramientas para realizar votaciones y formularios de sugerencias. En el caso de “Colaboración” (14.29%), el cumplimiento es de 1 de 7 indicadores: a este respecto advertimos la inexistencia de convocatorias de *crowdsourcing*, herramientas de etiquetado social, herramientas de carga de contribuciones, convocatorias de *crowdfunding*, herramientas para realizar los pagos asociados al *crowdfunding* y foros. Como ya adelantamos, las formas “Contribución” (0%) y “Cocreación” (0%) se encuentran ausentes en este sitio web.

Una distribución de porcentajes similar la presenta el CCCB (Figura 122): “Conexión” (100%) es también la forma participativa más promovida por el CCCB, cuyos indicadores han sido identificados con una presencia del 100%. Con un menor porcentaje de presencia, le sigue

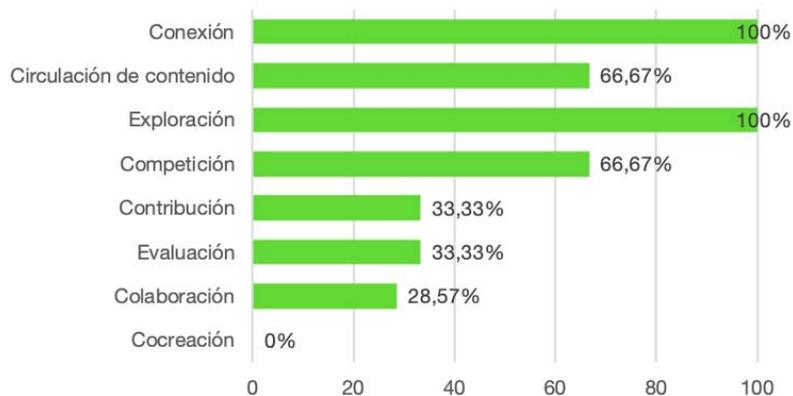
“Exploración” (55.56%) con un cumplimiento de 5 de 9 indicadores: en ese sentido, son inexistentes en el sitio web recursos como los tutoriales, los documentales interactivos, las visitas 360º y la tecnología de realidad virtual. “Circulación de contenido” (33.33%) y “Evaluación” (33.33%) poseen un papel más secundario en el sitio web: en el primer caso, detectamos una presencia de 1 de 3 indicadores (encontrándose ausentes los botones para descargar contenido y el filtro en el buscador de contenido *open access*). En el caso de “Evaluación” (33.33%) sucede lo mismo, con 1 de 3 indicadores de identificados y donde observamos la falta de herramientas para realizar votaciones, así como de formularios de sugerencias. El resto de formas participativas poseen una presencia que podríamos considerar simbólica, como es el caso de “Contribución” (16.67%) y “Colaboración” (14.29%). En lo que respecta a la primera, hemos registrado el cumplimiento de 1 de 6 indicadores, estando ausentes las herramientas para crear perfil de usuario, las herramientas de curación y creación de recorridos, la invitación a la creación de UGC, las herramientas de carga de dicho UGC y las galerías de presentación del mismo. En relación con “Colaboración” (14.29%) advertimos la presencia de 1 de 7 indicadores, estando ausentes los siguientes recursos: herramientas de etiquetado social, herramientas de carga de contribuciones, convocatorias de *crowdsourcing*, herramientas para realizar dichos pagos, galerías de presentación de dichas colaboraciones y foros. Al mismo tiempo, los indicadores asociados a “Competición” (0%) y “Cocreación” (0%) se hayan ausentes en este sitio web.

### Museo Nacional del Prado



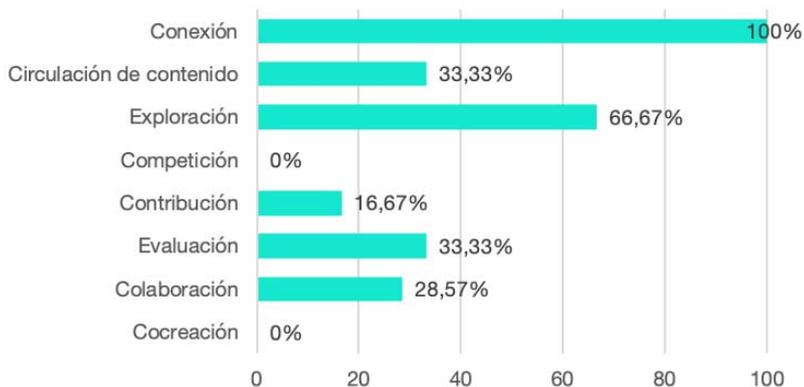
**Figura 117.** Formas de participación promovidas en el sitio web del Museo Nacional del Prado. Fuente: elaboración propia.

### Museo Nacional Thyssen-Bornemisza



**Figura 118.** Formas de participación promovidas en el sitio web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. Fuente: elaboración propia.

### Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía



**Figura 119.** Formas de participación promovidas en el sitio web del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Fuente: elaboración propia.

### Museo Guggenheim Bilbao

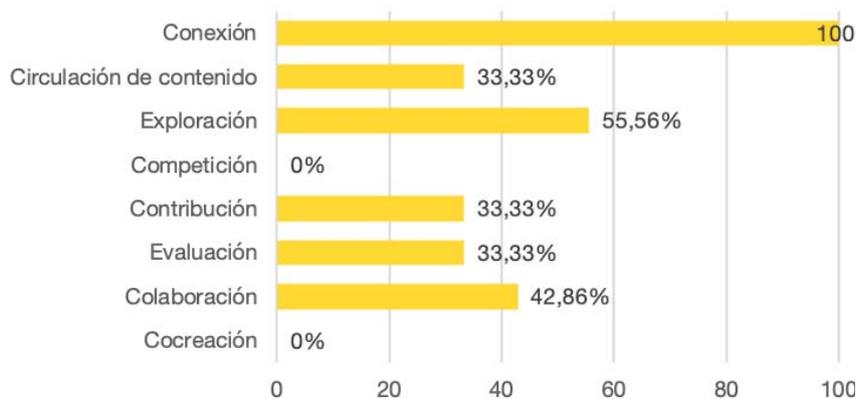


Figura 120. Formas de participación promovidas en el sitio web del Museo Guggenheim Bilbao. Fuente: elaboración propia.

### MACBA

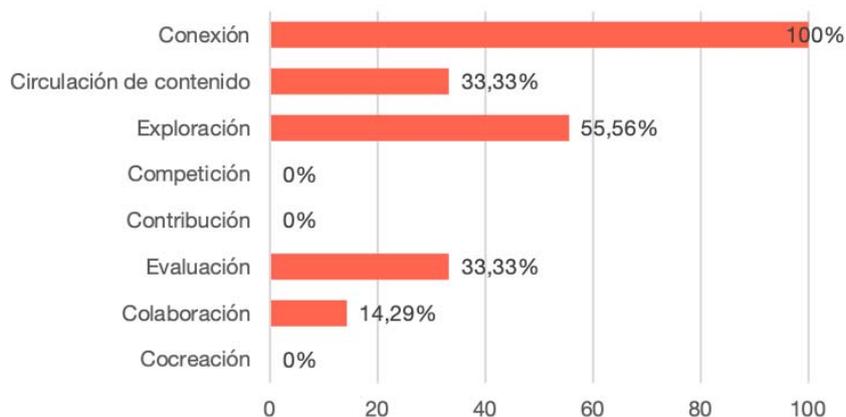


Figura 121. Formas de participación promovidas en el sitio web del MACBA. Fuente: elaboración propia.

### CCCB

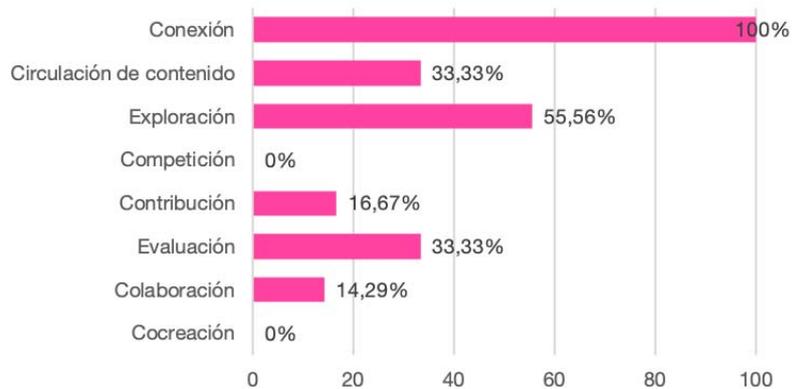


Figura 122. Formas de participación promovidas en el sitio web del CCCB. Fuente: elaboración propia.

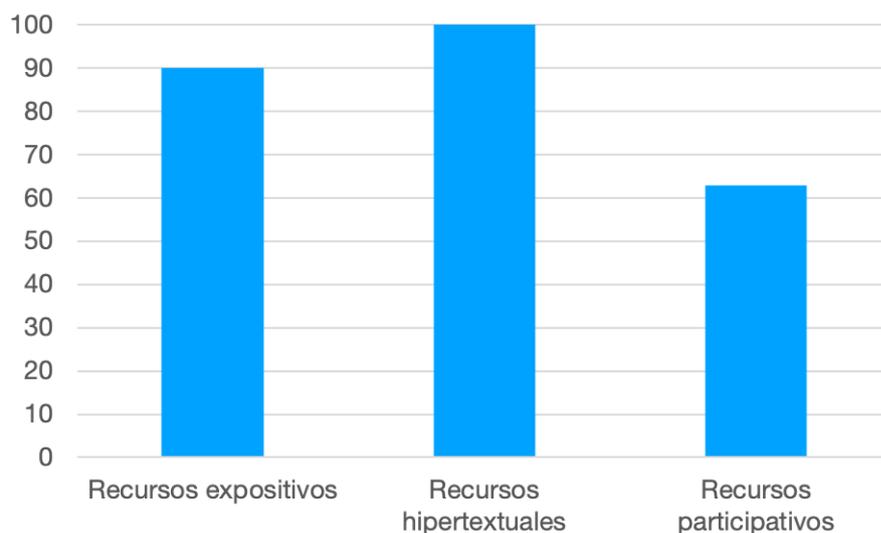
#### 4.4.4. *Discusión sobre los resultados*

En líneas generales, y en relación con los recursos para presentar la información, los resultados muestran una clara consagración de “Recursos expositivos” (90%) y “Recursos hipertextuales” (100%) en todos los sitios web analizados. No obstante, los matices empiezan a producirse una vez nos adentramos en “Recursos participativos” (62.96%) donde observamos que, a efectos globales, “Recursos interactivos” (64.29%) posee un mayor porcentaje de aparición que “Recursos inmersivos” (58.33%). Como muestra la Figura 123, los resultados evidencian una nada despreciable integración de recursos participativos en los sitios web de la muestra, acortando así la distancia existente entre el potencial y la práctica dialógica de los medios digitales (Capriotti, 2013; Aznar, 2014; Claes y Deltell, 2013; Cordón y González, 2015).

La presencia generalizada de “Herramientas de búsqueda” (100%), “Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución” (83.33%) así como de “Micrositios” (83.33%) en todos los sitios web es sintomática de dos cuestiones: por una parte, de la importancia de la colección del museo dentro de los sitios web institucionales y, por otra parte, del papel de los recursos participativos en tanto herramientas de interpretación de dicha colección. Tal y como se ha señalado en otros aspectos de la investigación, los micrositios son un recurso fundamental para estas instituciones: independientes del sitio web institucional pero asociados a él, los *microsites* permiten al museo ahondar en determinados aspectos de su colección de una manera normalmente más experimental y creativa. Son reseñables en este sentido *Línea del Tiempo* (Museo Nacional del Prado, 2019) y *Repensar Guernica* (Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2017): dos proyectos con una evidente vocación de ofrecer experiencias digitales genuinas, que atienden a la especificidad del medio de llegada (De Silva, 2003; Marty, 2007, 2011).

Por otro lado, y a excepción del Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, nuestro estudio nos ha permitido

constatar la ausencia de recursos lúdicos en la mayoría de sitios webs analizados. Si bien esto puede ser fruto de una decisión de cada organización, sus efectos sobre la atracción de nuevos públicos (entre los que evidentemente incluimos a la población joven) pueden verse considerablemente mermados. Algo análogo identificamos en el caso de los web-docs o documentales interactivos, si bien es importante tener en cuenta que, especialmente estos últimos, exigen una importante inyección económica que hasta ahora solo ha asumido el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en proyectos como *Artistas Migrantes* (2021) y *Volver a la naturaleza* (2022) gracias a la financiación del banco BBVA.



**Figura 123.** Tipos de para presentar la información (RQ1) en todos los sitios web (%).  
Fuente: elaboración propia.

Los debates que surgen desde una mirada amplia sobre los resultados no deben, por otra parte, emborronar la comprensión de los matices individuales. Los datos sugieren que el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza movilizan en sus sitios web un amplio conjunto de recursos para presentar la información: en este sentido, su propuesta resulta lo suficientemente extensa y heterogénea como para permitir a ambas organizaciones las diversas motivaciones y competencias de sus visitantes *online* (Villaespesa, 2019). En los sitios web de las demás instituciones detectamos, no obstante, una menor presencia de los recursos participativos. El Museo Guggenheim Bilbao y el Museo Nacional del Prado poseen la mayor implementación de “Recursos inmersivos” (100%) sobre todos los sitios web gracias a su apuesta por las visitas 360º y la tecnología de realidad virtual. En el caso del museo bilbaíno, sin embargo, “Recursos interactivos” (28.57%) presentan un porcentaje de presencia considerablemente bajo.

Por su parte, la inspección del sitio web del Museo Reina Sofía nos ha permitido constatar que los contenidos audiovisuales son clave para la institución: el uso de cápsulas de audio y vídeo en tanto complemento de las exposiciones continúa siendo una práctica característica del centro madrileño, al igual que sucede con el MACBA y el CCCB. Estas tres organizaciones conceden gran relevancia a los recursos audiovisuales en sus sitios web: proyectos como Radio Web MACBA (que lleva activo desde hace 15 años) evidencian el papel complementario que tradicionalmente estas grabaciones de audio y vídeo han jugado respecto al discurso del museo y sus exposiciones. En el caso del CCCB sucede algo similar: su repositorio recoge y presenta un histórico audiovisual de la mayoría de actividades llevadas a cabo por el centro, clasificadas en listas temáticas o *playlists*.

En paralelo, el MACBA y el CCCB muestran una menor presencia de recursos participativos en sus plataformas. En lo que respecta al MACBA, los datos sobre “Recursos interactivos” (42.86%) y “Recursos inmersivos” (50%) evidencian un papel más modesto de estas herramientas.

En el caso del CCCB, “Recursos interactivos” (57.14%) goza de una presencia ligeramente superior, si bien las visitas 360º y la tecnología de realidad virtual también se encuentran ausentes en el sitio web.

Interrogándonos por las modalidades participativas promovidas en los sitios web de estas instituciones, los datos revelan que, en líneas generales, “Formas minimalistas de participación” (55.77%) tiene un porcentaje de presencia claramente superior a “Formas maximalistas de participación” (27.78%). Teniendo en cuenta el carácter básico de los recursos pertenecientes a “Conexión” (formularios de contacto o de suscripción a la *newsletter* institucional), no resulta excesivamente sorprendente encontrar este tipo de indicadores como el principal dentro de los sitios web analizados. Sí nos resulta más iluminador advertir que prácticas como “Exploración” se encuentran en la segunda posición en todos los sitios web analizados: esto nos parece sintomático de la apuesta de nuestras instituciones por emplear sus plataformas web como espacios destinados al descubrimiento y la interpretación de los objetos patrimoniales. Esta cuestión está estrechamente vinculada al progresivo abandono de una concepción del sitio web como espacio de consulta en favor de la idea de entornos de descubrimiento que permitan profundizar en los fondos de la institución. La predominancia del papel didáctico de los sitios web analizados se materializa en los resultados recién expuestos, si bien es importante recalcar que la integración de “Tutoriales” (0%) –a los que Tate Modern, por ejemplo, concede un importante protagonismo en su sitio web (Figura 124)– permitiría ampliar la propuesta pedagógica de estas organizaciones de una forma coherente con los códigos divulgativos del entorno digital.

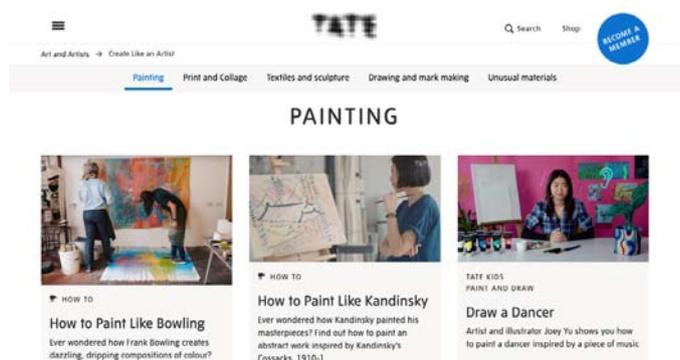
Al mismo tiempo, nuestro análisis también pone de manifiesto el hecho de que las plataformas analizadas favorecen moderadamente la denominada “Circulación de contenido” (38.89%): a pesar de ello, resulta sorprendente observar que ninguna organización implementa filtros de contenido de acceso abierto u *open access*, que facilitan al usuario acceder a materiales libres de derechos. Este recurso fue incluido en sitios

web de instituciones tan reconocidas como el Metropolitan Museum of Art (MET) o el Rijksmuseum, y posee un nada despreciable potencial para incentivar la circulación del patrimonio cultural y su reescritura a partir de la descarga gratuita de obras de dominio público (Figura 125). Por último, también es curioso advertir que la modalidad “Contribución” (25%), que designa principalmente prácticas relacionadas con la generación de contenido por parte del usuario (UGC), se demuestra en nuestro estudio anecdótica para los sitios web de estas instituciones.

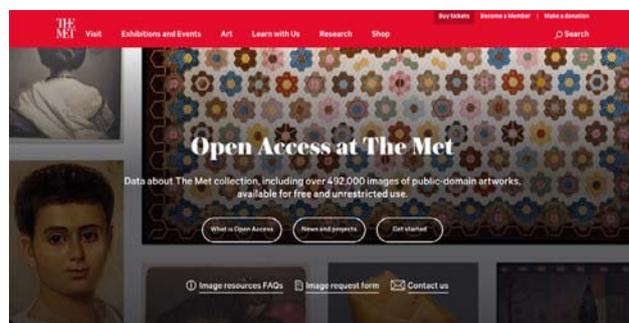
En el contexto de las modalidades de participación maximalistas, es importante advertir que “Colaboración” (33.33%) se materializa principalmente través de proyectos de micromecenazgo (66.67%) y no tanto mediante prácticas de creación colaborativa o *crowdsourcing* (33.33%). Algo similar sucede con “Evaluación” (33.33%), presente en todos los sitios web gracias al indicador “Email de contacto para sugerencias” (100%), lo cual evidencia la aplicación elemental de este recurso. La ausencia de “Cocreación” (0%) en todos los sitios web de la muestra también evidencia cómo los objetivos de estas plataformas se alejan completamente de formas de participación maximalista como la cocreación, si bien es importante no perder de vista que estas prácticas pueden haber sido implementadas en áreas de la praxis institucional que quedan fuera de este análisis.

Los resultados también evidencian que el Museo Nacional del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza presentan la mayor heterogeneidad de modalidades participativas establecidas en este estudio. Al mismo tiempo, es curioso advertir que la tercera forma participativa más presente en los sitios web del Prado y el Guggenheim es “Colaboración” (71.43% y 42.86%, respectivamente), siendo ambas instituciones las únicas con tal porcentaje de presencia en una práctica maximalista. Si bien el Guggenheim promovió la colaboración a través de proyectos de micromecenazgo como *Da vida a Puppy*, el Prado incluyó en su sitio web propuestas que podemos considerar de *crowdsourcing* como *Cartela Abierta*: una invitación a reformular las cartelas (piezas explicativas

de cada obra) de cinco piezas de la colección permanente del Prado. En lo que respecta al Guggenheim, “Exploración” (55.56%) posee un porcentaje de presencia inferior al resto de instituciones dada la ausencia de recursos que permitan el descubrimiento de la colección (sorprende, en este sentido, la ausencia de tecnología de exploración de imágenes en alta resolución: un recurso fundamental hoy día en sitios web que conceden centralidad a los elementos visuales) o la interacción con ella mediante juegos, sorteos o concursos. Al mismo tiempo, advertimos que el Reina Sofía y el Guggenheim coinciden en materializar formas de colaboración (en este caso económica) dentro de sus sitios web. Esto puede apreciarse, por ejemplo, en la página *Colabora* del sitio web del Reina Sofía, dirigida exclusivamente a fomentar la captación de recursos privados a través del patrocinio o el alquiler de espacios. Dentro del estudio no se ha detectado ningún otro recurso que fomenten la creación colaborativa en ambas plataformas.



**Figura 124.** Sección «Create like an artist» en el sitio web de Tate Modern. En ella se incluyen una gran variedad de tutoriales, dirigidos a adultos y niños. Fuente: sitio web de Tate Modern.



**Figura 125.** Presentación del filtro de contenido abierto (open access) en el sitio web del Museo Metropolitano de Nueva York (MET). Gracias a este filtro (incluido en el buscador de la colección) los usuarios pueden seleccionar directamente obras de dominio público. Fuente: sitio web del Museo Metropolitano de Nueva York (MET).

En el sitio web del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza se advierte una considerable presencia de herramientas vinculadas a “Competición” (gracias a las propuestas lúdicas incluidas en la sección ConectaThyssen) y “Exploración” (100%) debido a la fuerte apuesta por un amplio abanico de soluciones interactivas. La falta de refuerzo de la dimensión “Contribución” (33.33%) es posiblemente la ausencia más sorprendente dentro este sitio web, donde no hemos identificado invitaciones a la creación de contenido ni herramientas de carga de UGC.

El Museo Reina Sofía, el CCCB y el MACBA exhiben las diferencias más notables entre las formas predominantes en sus sitios web (“Conexión” y “Exploración”) y el resto de modalidades participativas definidas en este trabajo. Esta mayor distancia entre ambas dimensiones nos sugiere que su propuesta se orienta principalmente a dos prácticas: la navegación por obras de arte digitalizadas (es decir, su colección permanente) y el consumo de proyectos audiovisuales que, o bien explican las obras de la colección, o complementan ciertos proyectos expositivos. En el sitio web del MACBA puede observarse de forma más clara esta idea, ya que en su plataforma se encuentran ausentes los recursos que fomentan la circulación del contenido, la contribución del usuario y cualquier forma de interactividad relativamente compleja. El CCCB incluye una singularidad más: al no poseer una colección permanente al estilo del resto de museos, la práctica museográfica del centro catalán se desarrolla por medio de exposiciones temporales que se suceden semestralmente. Esta cuestión, que nos permite entender por qué los recursos inmersivos se encuentran ausentes (podrían implicar un excesivo esfuerzo humano y económico al centro), deja sin embargo sin explicar el desinterés detectado por parte del CCCB en la dimensión maximalista de la participación.

## 4.5. Análisis comparativo de las publicaciones de Instagram

### 4.5.1. Procedimiento de elaboración de modelo de análisis

Si bien a lo largo del capítulo dedicado a la metodología de la tesis hemos desarrollado todo lo relativo al análisis de contenido puesto en marcha para analizar las publicaciones de nuestras instituciones en Instagram, a lo largo de estas páginas desgranaremos las categorías establecidas dentro de nuestro modelo de análisis. Para desarrollar este estudio se procedió a monitorizar las publicaciones (a efectos de este trabajo, concebidas como unidades de análisis) de estas organizaciones en Instagram durante un periodo de 6 meses, comprendido desde el 30 de octubre de 2021 hasta el 30 de abril de 2022. El número de publicaciones recogidas durante esta horquilla temporal ascendió a 1536 publicaciones: con publicaciones nos referimos a los habitualmente denominados *posts* (publicaciones que adoptan la forma de imagen o vídeo) y los *reels* (vídeo de corta duración creados sobre una base musical). Tomando como referencia las observaciones de Bardin (1996) y Andréu Abela (2002) sobre el análisis de contenido, se procedió a clasificar y cuantificar la frecuencia de aparición de las publicaciones dotadas de las características planteadas, entendiendo que la importancia concedida a cada forma participativa incrementaba a medida que lo hacía su frecuencia de aparición. Por otra parte, las historias o *stories* de Instagram no pudieron ser incluidas en el análisis por dos razones: su condición de publicaciones efímeras y la imposibilidad de ser recuperadas retrospectivamente en el tiempo. Para la obtención y codificación de las publicaciones se ha empleado la herramienta online Fanpage Karma, mientras el programa Excel fue utilizado para procesar los datos.

Para este análisis se definieron cuatro categorías: “Presencia activa”, “Formas de participación”, “Recursos para presentar la información” y “Relación efectiva”, que iremos desglosando detenidamente. Este estu-

dio se construye sobre la base del modelo de Capriotti, Zeler y Oliveira (2021), quienes analizaron la participación dialógica en plataformas sociales por parte de un conjunto de organizaciones internacionales. En lo que respecta a este trabajo, hemos desarrollado un modelo adaptado a nuestra propia comprensión de la participación en medios digitales en los términos que hemos defendido en esta investigación: esto es, como un término de amplio espectro que contempla formas minimalistas y maximalistas de participación en medios (Carpentier, 2012, 2015) teniendo en cuenta la disposición de la institución a absorber el *input* del usuario y el grado de control que ostenta.

Como se aprecia en la Tabla 30, la categoría de análisis “Presencia activa” nos permite detectar dos cuestiones fundamentales, entendidas como condiciones de posibilidad de la participación en Instagram: por una parte, la posesión, por parte de la institución, de una cuenta institucional en la red social (“Presencia”), para lo cual registramos la presencia o ausencia de dicha cuenta institucional. Al mismo tiempo, también nos interesó identificar si la organización en cuestión empleaba dicha cuenta de manera activa (“Actividad”), para lo cual analizamos la media diaria de publicación durante el periodo de tiempo establecido.

**Tabla 30.** Categorías y dimensiones de análisis para “Presencia activa”. Fuente: elaboración propia.

Categoría	Dimensión	Indicador
Presencia activa	Presencia	Posesión de cuenta de Instagram de la institución
	Actividad	Media diaria de publicación

En “Formas de participación” hemos incluido un grupo de prácticas a las que la institución puede alentar desde sus publicaciones de Instagram. En aras de obtener una mayor precisión se distinguió entre “Formas minimalistas de participación” y “Formas maximalistas de participación”. Las primeras se definen, inspirándonos en la clasificación de Ryan (2017), por no dejar huella: es decir, el *feedback* o el producto de la participación del usuario no está concebido para integrarse en la práctica institucional (a efectos de, por ejemplo, la implementación de futuras mejoras en el museo o proyectos expositivos). Entendemos como minimalistas las modalidades “Conexión” (la institución facilita el acceso a información práctica o promocional, principalmente relacionada con su programación), “Circulación de contenido” (la institución invita al usuario a compartir algunos materiales generados por ella, promoviendo la circulación de la información dentro de Instagram), “Exploración” (la organización induce el descubrimiento de sus colecciones o exposiciones mediante recursos divulgativos de diversa clase), “Competición” (la institución plantea al usuario juegos o dinámicas de carácter lúdico, bien sea de forma individual o colectiva) y “Contribución” (la institución demanda cualquier tipo de aportación del usuario, bien sea en forma de fotografías, vídeos o cualquier forma de contenido generado por el usuario. En plataformas como Instagram estas acciones suelen tomar la forma de contribuir con una fotografía, el uso de un *hashtag* o un comentario).

A su vez, las “Formas participativas maximalistas” (Tabla 31) se definen por su capacidad para dejar huella en el sistema (Ryan, 2017). Siguiendo la reflexión de Ryan, el resultado de la intervención del usuario en el proceso participativo se integra, en cierto grado, en el hacer institucional (mediante proyectos que suelen necesitar, desde sus inicios, la intervención de los públicos para completarse). Tomando como referencia las observaciones de Mayfield (2006) y Simon (2007, 2010) decidimos diferenciar entre “Evaluación” (la organización demanda la opinión del usuario sobre un determinado asunto, con la intención de integrar

dicha contribución, de algún modo, en el museo), “Colaboración” (la institución fomenta la creación de redes de ayuda mutua entre usuarios o entre usuarios y organización. Esto puede producirse mediante proyectos de micromecenazgo o externalizando tareas —*crowdsourcing*— dentro de un proyecto institucional). Por último, también distinguimos entre “Cocreación” (la institución interpela a los usuarios a participar, normalmente desde fases tempranas del proyecto, en el diseño y desarrollo de una iniciativa específica).

**Tabla 31.** Categorías y dimensiones de análisis para “Formas de participación”.  
Fuente: elaboración propia.

Categoría	Subcategoría	Dimensión	Indicador
Formas de participación	Formas participativas minimalistas	Conexión	Información sobre actividades y exposiciones
			Contenido promocional
			Noticias
		Circulación de contenido	Invitación a compartir
			Invitación a mencionar
		Exploración	Relatos y descripciones sobre un objeto patrimonial
	Carruseles		
	Curiosidades/efemérides		
	Tutoriales		
	Formas participativas maximalistas	Evaluación	Entrevistas
«Detrás de las escenas» del museo			
Competición		Concursos	
		Sorteos	
Contribución	Juegos		
	Invitación a la creación de user generated content (UGC)		
Formas participativas maximalistas	Evaluación	Presentación de UGC	
		Votaciones	
	Colaboración	Encuestas	
		Consulta de opinión/sugerencias	
Cocreación	Colaboración	Invitación a la colaboración	
		Presentación de las contribuciones de los usuarios	
	Generación de debate		
Cocreación	Cocreación	Convocatorias de propuestas	

La categoría “Recursos para presentar la información”, permite observar si existen patrones en los recursos para divulgar la información. La Tabla 32 distingue entre los llamados “Recursos gráficos” (donde se incluyen imágenes y fotografías), los “Recursos audiovisuales” (constituidos por formas de audio y vídeo) y “Recursos hipertextuales” (donde distinguimos *hashtags*, enlaces y menciones). En aras de una mayor operatividad se ha procedido a omitir los recursos de carácter textual, ya que se incluyen en los pies de foto de todas las publicaciones.

La categoría “Relación efectiva” nos permite entender las características que adopta la conversación entre institución y usuarios dentro de esta red social. Aunque desde esta investigación defendemos la imposibilidad de extraer una lectura precisa de los efectos que generan las publicaciones de Instagram (la disposición de un usuario a participar en un proyecto no tiene por qué verse reflejada en el número de *likes* o comentarios en la publicación), consideramos interesante asomarnos a ciertas métricas como una forma –siempre incompleta– de entender el interés de la organización por entablar una relación con sus seguidores. Como muestra la Tabla 33, para esta categoría se definieron tres dimensiones: “Compromiso” (obtenido mediante la tasa de compromiso o engagement rate, cociente de la suma de *likes* y comentarios entre el número de seguidores, multiplicado por 100), “Intensidad” (calculado a partir de la tasa de comentarios, cociente entre la media de comentarios por publicación entre el número de seguidores, multiplicado por 100) y “Reciprocidad” (porcentaje de la distribución de los comentarios realizados por los usuarios y los comentarios realizados por la institución).

Categoría	Subcategoría	Indicadores
Recursos	Gráficos	Imágenes y fotografías
	Audiovisuales	Audio y vídeo
	Hipertextuales	Menciones
		Hashtags
		Enlaces

**Tabla 32.** Categorías y dimensiones de análisis para “Recursos para presentar la información”. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 33.** Categorías y dimensiones de análisis para “Relación efectiva”. Fuente: elaboración propia.

Categoría	Dimensión
Relación efectiva	Compromiso
	Intensidad
	Reciprocidad

#### 4.5.2. Formas de participación del usuario promovidas en Instagram

Una vez extraída la información de la herramienta Fanpage Karma e incorporada toda la información a nuestro programa de procesamiento de datos (Excel), se procedió a emprender el análisis comparativo entre las distintas instituciones de acuerdo al sistema de categorías y los indicadores planteados. En aras de proporcionar una mayor claridad, procedemos a agrupar los resultados de acuerdo a las categorías de análisis que se han establecido en este trabajo.

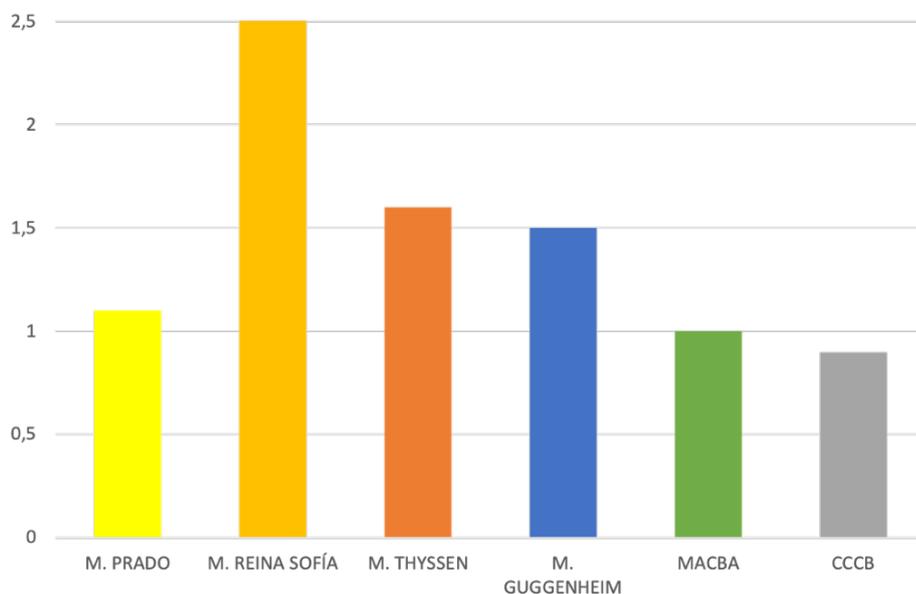
##### 4.5.2.1. Presencia activa

El primer requisito para que la participación del usuario se produzca es que la institución disponga de una cuenta propia en Instagram: en ese sentido, los resultados para “Presencia activa” (100%) confirman que todas las organizaciones de la muestra disponen de cuenta en la plataforma y que, por tanto, se hallan capacitadas para promover la participación en ella (Tabla 34). En lo que respecta a “Actividad” comenzamos a observar los primeros matices: si bien la media diaria general asciende a 1.4 publicaciones diarias (lo que evidencia un compromiso diario con la movilización de las redes institucionales), los resultados muestran oscilaciones en función de la institución en que nos detengamos. Como muestra la Figura 126, en un extremo se encuentra el Museo Nacional Reina Sofía: única institución que presenta un volumen de publicación significativamente superior a la media del resto de museos (2.5 publica-

ciones diarias). A su vez, en el extremo opuesto encontramos al CCCB (0.9 publicaciones al día) si bien este dato, aunque menor, también indica una firme apuesta por la plataforma. Muy cerca del centro catalán se sitúan el MACBA (1 publicación diaria) y el Museo Nacional del Prado (1.1 publicaciones diarias). Próximos al Reina Sofía, pero sin su intensidad, están los casos del Museo Guggenheim Bilbao (1.5 publicaciones diarias) y el Museo Nacional-Thyssen Bornemisza (1.6 publicaciones).

**Tabla 34.** Resultados para "Presencia activa". Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB
<i>Presencia</i>						
Sí	100%	100%	100%	100%	100%	100%
No	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Actividad</i>						
Media diaria	1.1	2.51	1.6	1.5	1	0.9
Media semanal	7.7	17.57	11.2	10.5	7	6.3



**Figura 126.** Media diaria de publicación en Instagram de las instituciones analizadas. Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.2.2. Formas de participación

En lo que respecta a los tipos de participación fomentados a través de las publicaciones, los resultados recogidos en la Tabla 35 evidencian que, en términos generales, “Formas de participación minimalistas” (99.84%) tienen un claro dominio sobre “Formas de participación maximalistas”, las cuales demuestran una frecuencia de aparición mínima (0.16%). Esto quiere decir que prácticamente la totalidad de publicaciones de Instagram apenas están interesadas en absorber de forma significativa el *input* del usuario. Dentro de las ocho formas minimalistas establecidas en el estudio, los datos indican que dos poseen un peso significativamente superior (Tabla 36): hablamos de “Exploración” (48.37%) y “Conexión” (40.82%), que juntas caracterizan casi el global de las publicaciones analizadas. Al mismo tiempo, “Contribución” (3.91%), “Competición” (3.91%) y “Circulación de contenido” (2.8%) muestran una frecuencia de aparición considerablemente menor, que puede considerarse simbólica. Por su parte, “Evaluación” (0.13%) y “Colaboración” (0.07%) muestran una frecuencia de aparición prácticamente anecdótica, si bien Cocreación (0%) se encuentra ausente en todas las publicaciones analizadas (Figura 127)

Pese al fuerte dominio que presentan las formas de conexión y exploración a nivel general, los resultados señalan diferencias de distribución según cada institución. Como muestra la Figura 128, el mayor contraste a este respecto lo presentan el Museo Nacional del Prado y el MACBA: mientras en el primero predomina significativamente “Exploración” (88.78%), en el caso del MACBA es “Conexión” la forma participativa dominante (59.44%). Junto al Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza (61.25%) y el Museo Nacional Reina Sofía (49.45%), “Exploración” tiene mayor frecuencia de aparición que “Conexión”, lo cual quiere decir que estas tres instituciones privilegian formas participativas vinculadas al descubrimiento de sus colecciones dentro de Instagram. En los casos del CCCB (45.75%) y el Guggenheim (18.35%) la

frecuencia de aparición de “Exploración” es inferior al 50%, por lo que podemos considerar que la mayor parte de su contenido se orienta a la provisión de información sobre las actividades que se desarrollan en la sede física. Por su parte, el Museo Guggenheim Bilbao muestra la mayor presencia de “Circulación de contenido” (15.73%) y “Contribución” (13.48%): sorprendentemente esta práctica, “Contribución” únicamente es fomentada por el MACBA (11.67%) y el CCCB (1.96%). Curiosamente en los tres museos madrileños “Contribución” está ausente, lo que evidencia su carácter periférico dentro de las formas minimalistas.

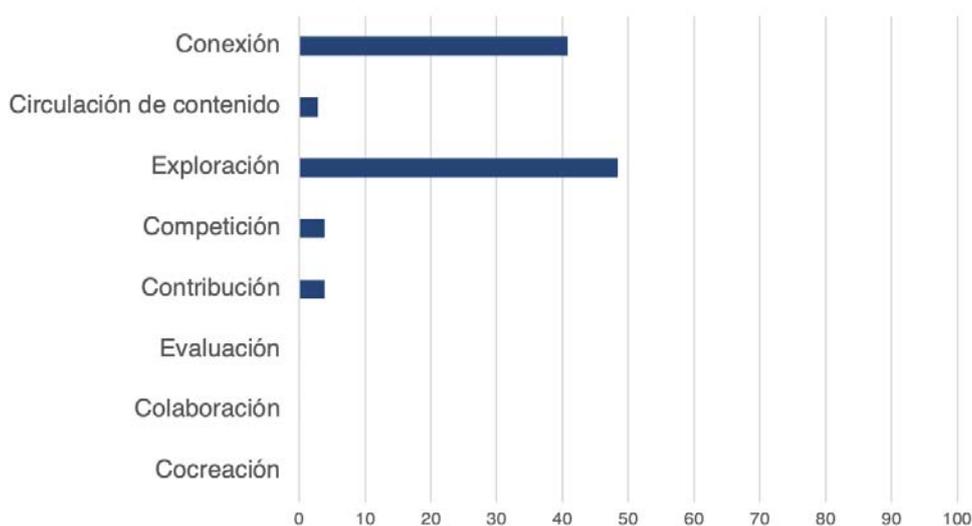
Por su parte, el Museo Reina Sofía es el único con una mínima presencia de “Evaluación” (0.44%), mientras solo el Museo Nacional del Prado fomenta en Instagram prácticas relacionadas con “Colaboración” (0.51%), con nula presencia en el resto de organizaciones. En el Museo Thyssen-Bornemisza, “Competición” (12.11%) se sitúa en un significativo tercer lugar sobre el resto de formas participativas mientras que, en lo que respecta a “Cocreación”, los resultados evidencian una ausencia total en todas las instituciones (0%).

**Tabla 35.** Resultados para “Formas de participación” (%).  
Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB	TOTAL
Formas participativas minimalistas (%)	99.49%	99.56%	100%	99.99%	100%	99.99%	99.84%
Formas participativas maximalistas (%)	0.51%	0.44%	0%	0.01%	0%	0.01%	0.16%

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB	TOTAL
<i>Formas participativas minimalistas</i>							
Conexión (%)	10.71%	50.11%	26.3%	44.19%	59.44%	51.63%	40.82%
Circulación de contenido (%)	0%	0%	0.35%	15.73%	0%	0%	3%
Exploración (%)	88.78%	49.45%	61.25%	18.35%	27.78%	45.75	48.37
Competición (%)	0%	0%	12.11%	8.24%	1.11%	0.65%	3.91%
Contribución (%)	0%	0%	0%	13.48%	11.67%	1.96%	3.91%
<i>Formas participativas maximalistas</i>							
Evaluación (%)	0%	0.44%	0%	0%	0%	0%	0.13%
Colaboración (%)	0.51%	0%	0%	0%	0%	0%	0.07%
Cocreación (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**Tabla 36.** Desglose de resultados para "Formas de participación" (%). Fuente: elaboración propia.



**Figura 127.** Formas participativas promovidas en Instagram por las instituciones de la muestra (%). Fuente: elaboración propia.

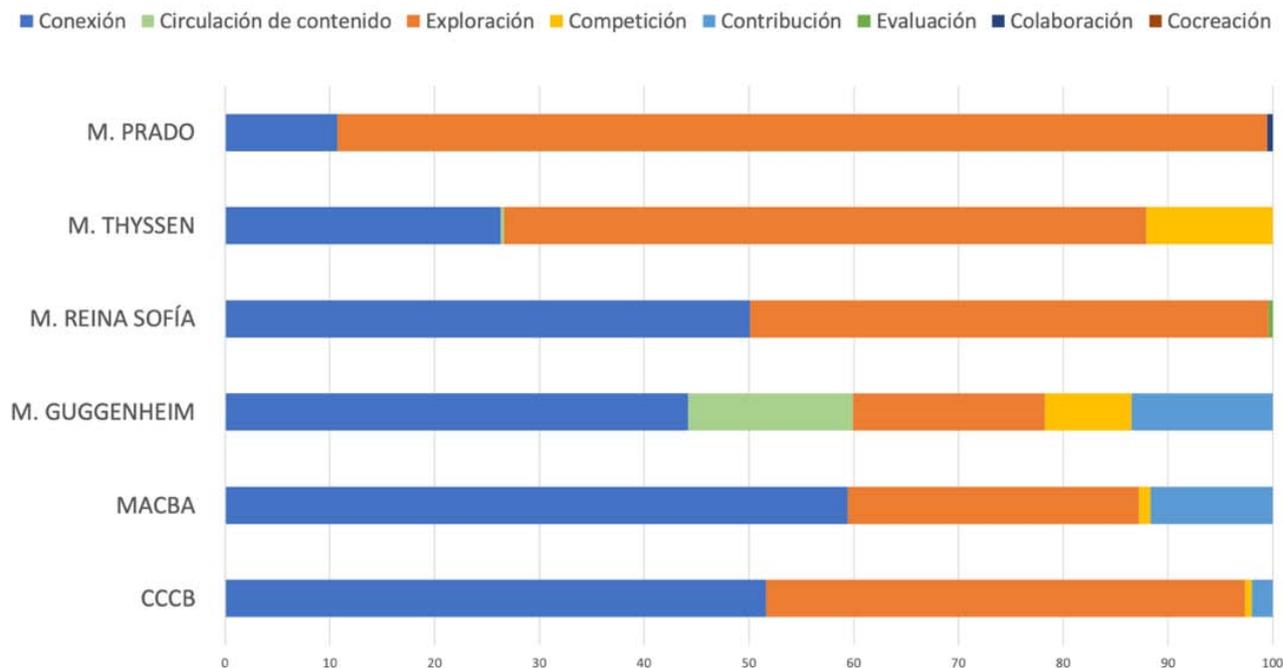


Figura 128. Formas participativas promovidas por cada institución (%). Fuente: elaboración propia.

Como muestra la Figura 128, el predominio de “Exploración” (88.78%) sobre “Conexión” (10.71%) en el Museo Nacional del Prado es más que evidente. Esto indica un claro paso de una comprensión de Instagram como altavoz de la sede física de la institución a un empleo de la plataforma como una herramienta dotada de su propia especificidad y donde el usuario puede indagar con profundidad en las colecciones del museo. Sorprende, no obstante, a este respecto la inexistencia de prácticas relacionadas con “Contribución”: una de las formas minimalistas implementadas con más frecuencia en redes sociales por su vinculación al UGC. A su vez, el resto de formas participativas se encuentran ausentes, si bien “Colaboración” (0.51%) es la única forma maximalista identificada en el estudio, con una frecuencia de aparición que podríamos considerar anecdótica.

En lo que respecta al Museo Nacional Reina Sofía, las formas de “Conexión” (50.11%) y “Exploración” (49.45%) se dan en un considerable equilibrio, que define casi el conjunto de la actividad del museo (Figura 130). En ese aspecto, los datos sugieren que el empleo de Instagram para difundir información práctica posee una importancia equivalente a la divulgación de sus colecciones. Los resultados también evidencian la ausencia del resto de formas de participación minimalistas –“Circulación de contenido” (0%), “Competición” (0%) y “Contribución” (0%)– así como de 2 de las 3 las maximalistas: “Colaboración” (0%) y “Cocreación” (0%). De forma simbólica, “Evaluación” (0.44%) es la única excepción, manifiesta a través de un número muy reducido de publicaciones donde se invita al usuario a votar u opinar sobre un tema determinado.

El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza presenta un mayor equilibrio de formas minimalistas en comparación con el Museo Nacional del Prado, aunque los contrastes siguen estando presentes (Figura 131). “Exploración” también domina (61.25%) sobre Conexión (26.3%), evidenciando la apuesta de la institución por fomentar el aprendizaje, aunque, pese a ello, sean relativamente frecuentes las publicaciones comerciales destinadas a promocionar productos de la tienda del museo. Por su parte “Competición” (12.11%) tiene un protagonismo relativamente menor pero también forma parte de la estrategia comunicativa institucional. “Circulación de contenido” exhibe una frecuencia de aparición mínima (0.35%), al tiempo que las formas participativas maximalistas se encuentran ausentes (0%). Como sucede en el caso del Prado, encontramos sorprendente que “Contribución”, por su vínculo con el user-generated content, tenga nula presencia en las publicaciones analizadas.

En las publicaciones de Instagram del Museo Guggenheim Bilbao se hallan presentes todas las formas minimalistas de participación (Figura 132). Sorprende a este respecto que, pese a la excepcionalidad con que se reproduce este espectro de modalidades participativas, “Conexión” (44.19%) tiene un peso dominante sobre las demás. “Exploración” (18.35%), “Circulación de contenido” (15.73%), “Contribución” (13.48%)

y “Competición” (8.24%) tienen una frecuencia de aparición considerablemente inferior, lo cual indica que el museo concede prioridad a contenidos informativos y promocionales. Esto no resta importancia, sin embargo, a los valiosos esfuerzos de la institución por interpelar a sus seguidores. Las invitaciones a compartir contenido son explícitas por parte de la institución, así como las invitaciones a generarlo (habitualmente se propone a los seguidores que tomen fotografías del museo, que más tarde el propio Guggenheim publica como #photooftheweek mencionando al seguidor). Por su parte, como sucede también en los dos siguientes casos, las formas maximalistas tienen nula presencia: “Evaluación” (0%), “Colaboración” (0%) y Cocreación (0%).

En el caso del MACBA se producen significativos contrastes y una mínima distribución de las formas minimalistas. Como se aprecia en la Figura 133, “Conexión” (59.44%) es dominante sobre “Exploración” (27.78%): esto indica que una considerable mayoría de sus publicaciones buscan atraer seguidores a la visita física mediante la promoción de la propuesta expositiva. Es interesante observar la frecuencia de aparición de “Contribución” (11.67%), en un porcentaje relativamente superior al que podríamos esperar de una institución donde predomina una forma como “Conexión”. Esto convierte al MACBA en la segunda organización tras el Guggenheim en fomentar las prácticas asociadas a la creación de contenido por parte del usuario (UGC). Si bien “Competición” (1.11%) tiene una frecuencia de aparición prácticamente anecdótica, las formas maximalistas se encuentran completamente ausentes: “Evaluación” (0%), “Colaboración” (0%) y Cocreación (0%).

El CCCB presenta un reparto equitativo entre “Conexión” (51.63%) y “Exploración” (45.75%) similar al del Museo Nacional Reina Sofía. Los esfuerzos se combinan, así, entre la provisión de contenidos informativos y la profundización en el repertorio audiovisual del centro (Figura 134). Es curioso a este respecto la hibridación de formas que se dan en el CCCB pues, al carecer de colección permanente, la institución tiende a movilizar su repositorio digital de forma continua. Esto implica que,

en numerosas ocasiones, el CCCB realiza publicaciones para descubrir su archivo a los usuarios (mediante vídeos, fragmentos de entrevistas y conferencias) al tiempo que menciona cuestiones relacionadas con actividades del centro (ejemplificando así una perfecta estrategia de *content marketing* o marketing de contenidos). En paralelo, los resultados muestran que dos formas participativas adicionales tienen una mínima presencia: “Contribución” (1.96%) y “Competición” (0.65%), lo cual evidencia la simbólica relevancia de las mismas en la comunicación en Instagram. Por su parte, “Circulación de contenido” (0%) tiene nula presencia, así como el resto de formas maximalistas: “Evaluación” (0%), “Colaboración” (0%) y Cocreación (0%).

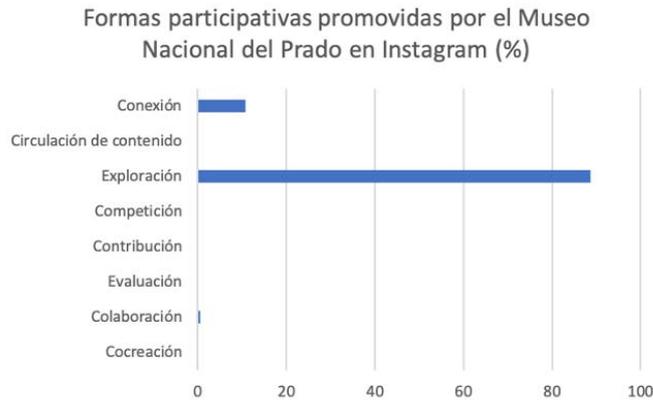


Figura 129. Formas participativas promovidas por el Museo Nacional del Prado en Instagram (%). Fuente: elaboración propia.

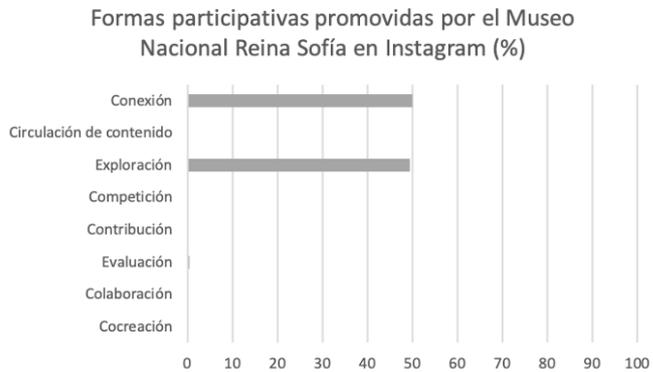


Figura 130. Formas participativas promovidas por el Museo Nacional Reina Sofía en Instagram (%). Fuente: elaboración propia.

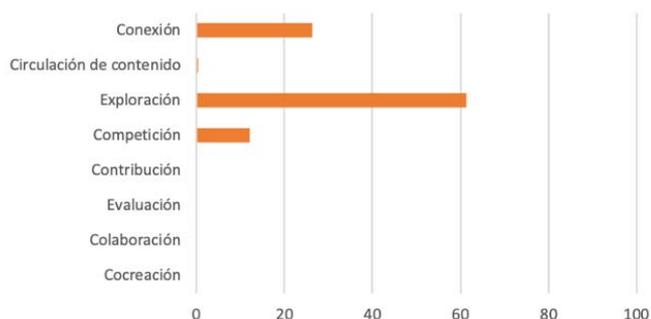
**Figura 131 (arriba izquierda).**  
*Formas participativas promovidas por el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en Instagram (%).*  
 Fuente: elaboración propia.

**Figura 132 (arriba derecha).**  
*Formas participativas promovidas por el Museo Guggenheim Bilbao en Instagram (%).* Fuente: elaboración propia.

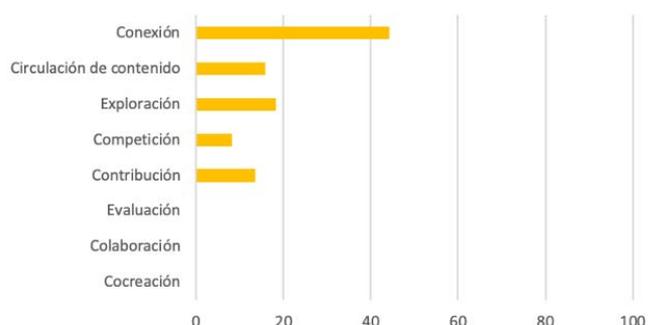
**Figura 133 (abajo izquierda).**  
*Formas participativas promovidas por el MACBA en Instagram (%).*  
 Fuente: elaboración propia.

**Figura 134 (abajo derecha).**  
*Formas participativas promovidas por el CCCB en Instagram (%).*  
 Fuente: elaboración propia.

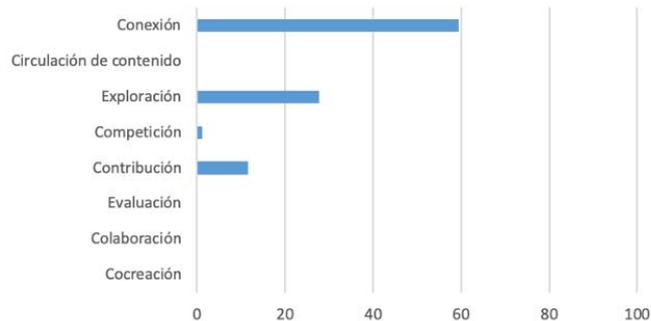
Formas participativas promovidas por el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza en Instagram (%)



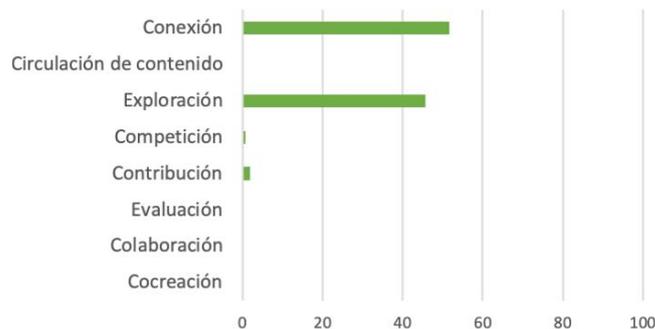
Formas participativas promovidas por el Museo Guggenheim Bilbao en Instagram (%)



Formas participativas promovidas por el MACBA en Instagram (%)



Formas participativas promovidas por el CCCB en Instagram (%)



#### 4.5.3. Recursos empleados para presentar la información

Dado que en una misma publicación de Instagram pueden convivir recursos interactivos junto a recursos gráficos o audiovisuales, conviene distinguir separadamente la frecuencia de aparición de cada tipo de recurso (Tabla 37). En términos generales, la alta frecuencia de aparición de recursos “Interactivos” (100%) evidencia que en todas las publicaciones analizadas se ponen en marcha elementos de este tipo (ya se trate de *hashtags*, enlaces o menciones a otras cuentas de Instagram). La Figura 135 muestra cómo, del total de formas interactivas, “Hashtags” (67.36%) posee una presencia considerablemente superior a “Menciones” (17.56%) y “Enlaces” (15.08%). El empleo generalizado de estos elementos es indicativo de la madurez alcanzada por todas las instituciones en el uso de una plataforma como Instagram, siendo los *hashtags*, por un lado, una herramienta fundamental para categorizar el contenido y, por otro, las menciones, un recurso de gran utilidad para involucrar en la conversación a otros usuarios de la red social.

En la Figura 136 puede apreciarse la relación entre recursos gráficos y audiovisuales: en términos generales, los datos indican que “Gráficos” (61.83%) poseen una frecuencia de aparición superior a “Audiovisuales” (38.17%). Si bien la diferencia entre ambos sugiere que las imágenes (formato característico de Instagram desde su fundación) son todavía predominantes, el peso de los recursos audiovisuales dista de ser desdénable y sugiere una considerable relevancia del formato vídeo, especialmente en el contexto de creciente popularidad de los *Reels*.

Abordando individualmente cada institución, advertimos regularidades y contrastes (Figura 137). El Museo Nacional del Prado presenta la menor frecuencia de aparición de “Gráficos” (15.31%), sugiriendo prácticamente un abandono de este formato en favor de “Audiovisuales” (84.69%), cuyo porcentaje evidencia su papel clave para la institución. En este aspecto, el Museo del Prado es la única organización donde los recursos de vídeo superan a las imágenes, si bien en el resto de institu-

ciones el desequilibrio entre los recursos se reparte de distinta forma. El CCCB presenta la distribución más equilibrada de ambos recursos: por un lado, “Gráficos” (53.33%), y por otro, “Audiovisuales” (46.67%), lo cual revela una clara apuesta de la institución por el formato vídeo (y el provecho extraído del archivo audiovisual del CCCB). Por detrás se sitúa el Museo Nacional Reina Sofía, que presenta una frecuencia de aparición de “Gráficos” (60.75%) y “Audiovisuales” (39.25%) ligeramente descompensada. En el Museo Thyssen-Bornemisza esta distancia se acentúa ligeramente, gozando “Gráficos” (64.36%) de un peso considerablemente superior a “Audiovisuales» (35.64%). La mayor distancia entre recursos se produce en el Museo Guggenheim Bilbao y el MACBA: en el caso del primero, “Gráficos” (83.15%) son claramente dominantes respecto a “Audiovisuales” (16.85%). Algo similar ocurre en el MACBA, donde la diferencia es igual de acusada: “Audiovisuales” (13.33%) y “Gráficos” (86.67%), confirmando así el papel secundario concedido al formato vídeo en las publicaciones analizadas.

**Tabla 37.** Resultados para “Recursos para presentar la información” (%) Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB	TOTAL
Gráficos (%)	15.31%	60.75%	64.36%	83.15%	86.67%	53.33%	61.83%
Audiovisuales (%)	84.69%	39.25%	35.64%	16.85%	13.33%	46.67%	38.17%
<i>Interactivos (%)</i>							
Hashtags	84.18%	47.15%	81.31%	79.4%	65%	61.33%	67.36%
Enlaces	2.55%	45.18%	0%	5.62%	1.67%	2%	15.08%
Menciones	13.27%	7.68%	18.69%	14.98%	33.33%	36.67%	17.56%

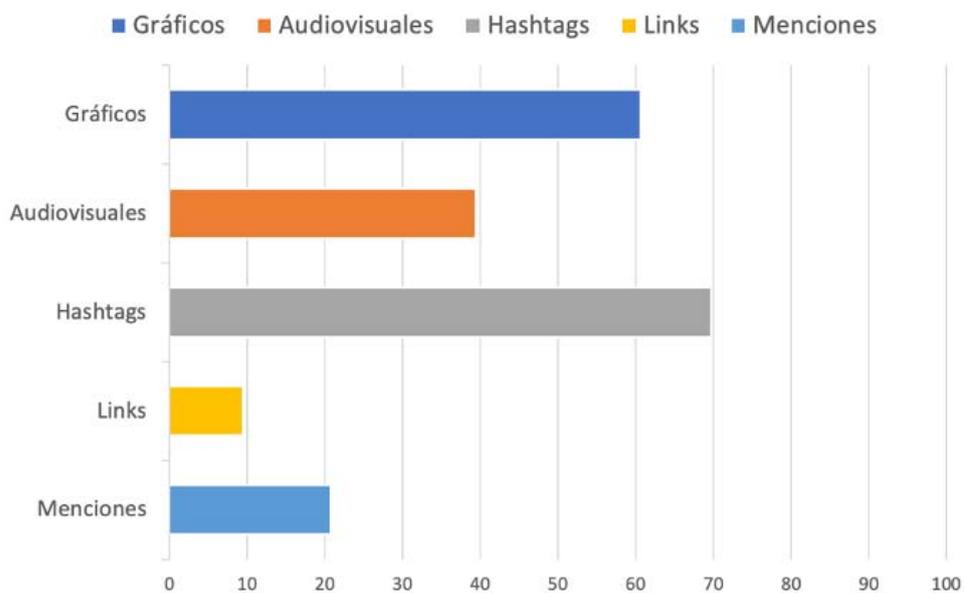


Figura 135. Tipos de recursos empleados en total en las publicaciones de Instagram (%). Fuente: elaboración propia.

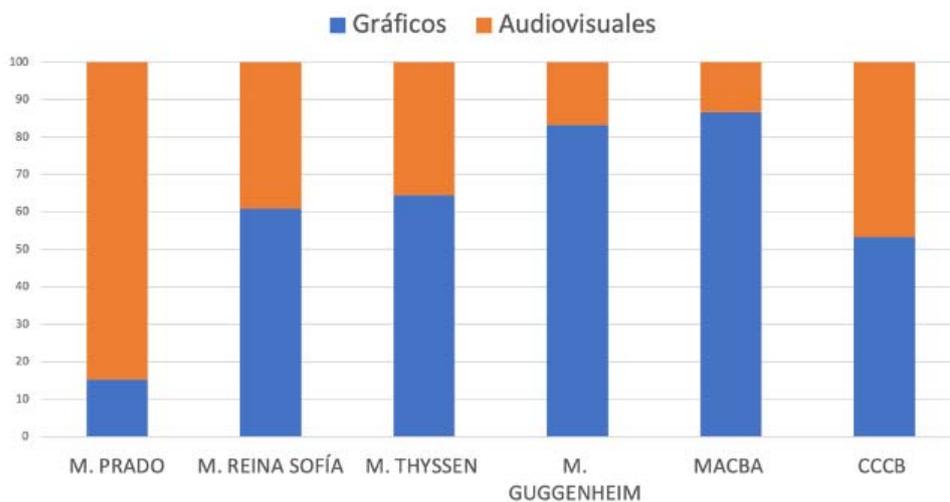


Figura 136. Relación entre recursos gráficos y audiovisuales en las publicaciones de Instagram de cada institución (%). Fuente: elaboración propia.

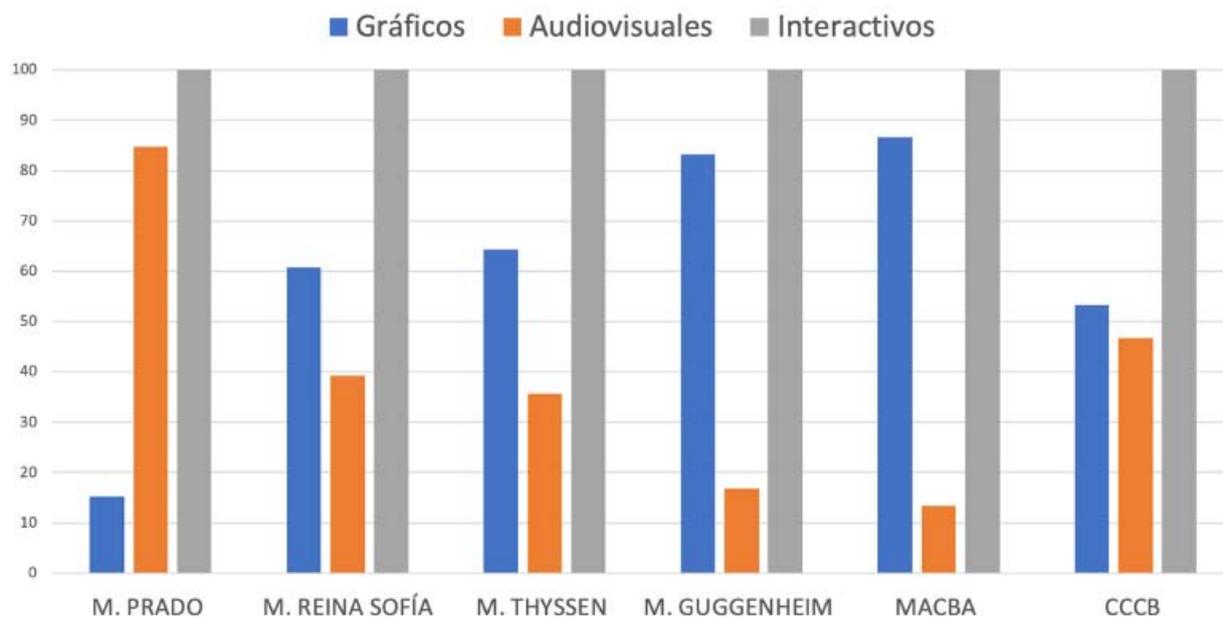


Figura 137. Tipología de recursos empleados por cada institución (%). Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.4. Relación efectiva

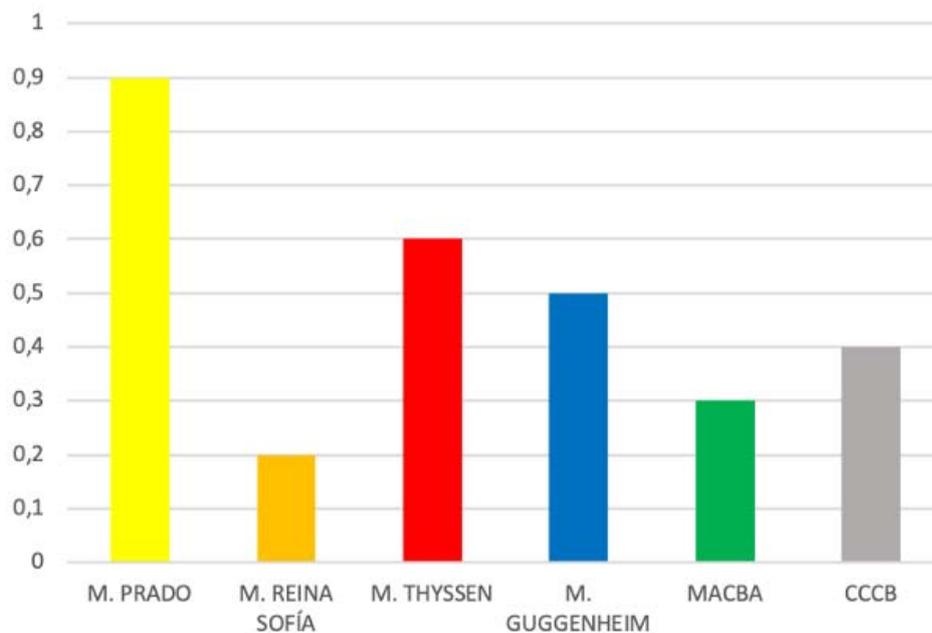
Como hemos desarrollado hace unas páginas, la categoría “Relación efectiva” contempla tres dimensiones: “Compromiso”, “Intensidad” y “Reciprocidad”. En la primera se ha examinado el volumen de reacciones (*Me gustas* y comentarios) por cada publicación en relación al número de seguidores de cada cuenta. Dicho cociente es conocido como *tasa de compromiso* o *engagement rate*. Como se aprecia en la Tabla 38, los resultados indican que el Museo del Prado posee una tasa de compromiso del 0.9%, colocándose a la cabeza de todas las organizaciones. Inmediatamente después se sitúa el Museo Thyssen-Bornemisza (0.6%) y el Guggenheim (0.5%) con una tasa notablemente menor. Las instituciones con un volumen de reacción más bajo son el CCCB (0.4%), el MACBA (0.3%) y el Museo Nacional Reina Sofía (0.2%). Las tasas de compromiso de estas tres organizaciones son sintomáticas de las menores reacciones que reciben sus publicaciones (Figura 138).

Por su parte, “Intensidad” se calcula a partir de la tasa de comentarios (cociente entre la media de comentarios por publicación entre el número de seguidores, multiplicado por 100). Los resultados muestran que, en términos generales, la tasa de comentarios es considerablemente baja, situándose su media en un 0.01% (Tabla 34). Las prácticas más destacadas corresponden al Museo Nacional del Prado (0.02%), el CCCB (0.02%) y el Museo Thyssen-Bornemisza (0.01%), donde los usuarios muestran una mínima disposición a comentar las publicaciones de las instituciones a las que siguen. Por su parte, la tasa de comentarios del Museo Reina Sofía, el Guggenheim y el MACBA es tan desdeñable que en el ejercicio de redondeo el cálculo resulta en un 0, evidenciando que las comunidades de estas instituciones están particularmente inactivas.

Dentro de la relación entre institución y usuarios, “Reciprocidad” nos ayuda a identificar el equilibrio de la conversación entre institución y usuarios observando al porcentaje de comentarios realizados por cada uno de los agentes en relación al total de comentarios existentes (Figura 139). En términos generales, los resultados muestran que los usuarios de Instagram son responsables de generar un 96.11% de los comentarios de las publicaciones analizadas. Por su parte, la intervención institucional en dichos comentarios es considerablemente baja (3.89%). Considerando cada institución por separado, observamos que el mayor equilibrio tiene lugar en la relación entre el CCCB y sus seguidores, donde un 90.45% de los comentarios corresponden al centro cultural y un 9.55% a sus seguidores o usuarios de la plataforma. Dentro de los mejores resultados también situamos al Museo Thyssen Bornemisza (93.71%-6.29%). El resto de instituciones presentan una desproporción más pronunciada, como es el caso del MACBA (96.9%-3.1%), el Museo Nacional del Prado (97.67%-2.33%) o el Museo Guggenheim (97.94-2.06%). En el caso del Museo Nacional Reina Sofía el desequilibrio a este respecto es absoluto (100%-0%), lo cual indica que la institución no respondió a ninguno de los comentarios de sus usuarios en la plataforma durante nuestro periodo de análisis.

**Tabla 38.** Resultados para "Compromiso" (%). Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB	Media
Compromiso (%)	0.9%	0.2%	0.6%	0.5%	0.3%	0.4%	0.5%

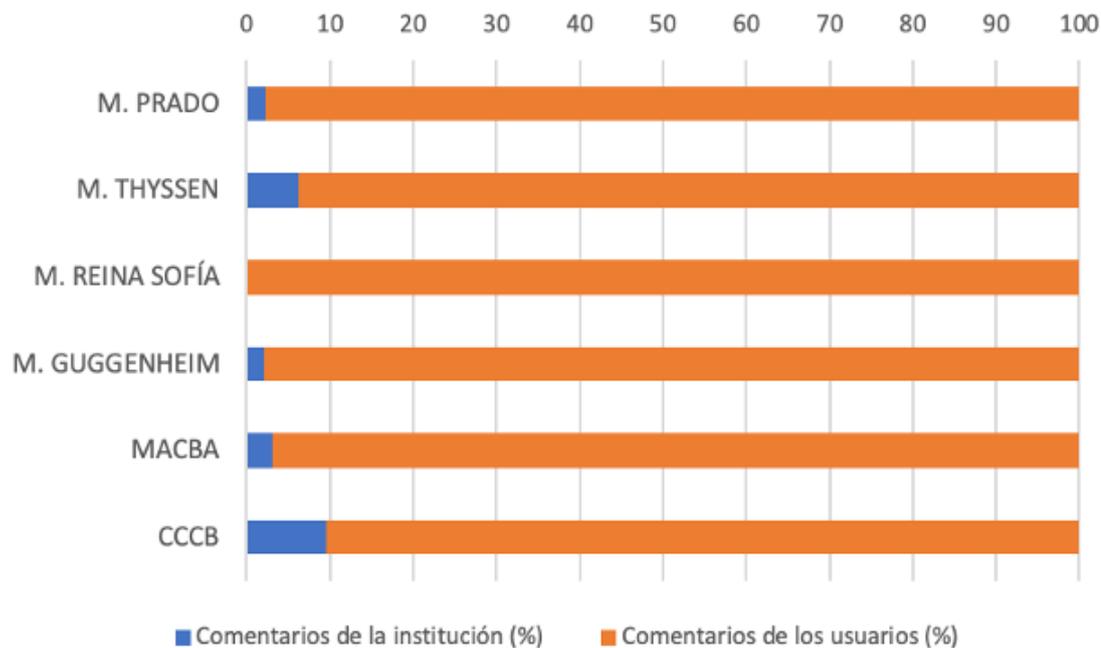


**Figura 138.** Tasa de compromiso de cada institución en Instagram (%). Fuente: elaboración propia.

**Tabla 39.** Resultados para “Intensidad” y “Reciprocidad” (%).  
Fuente: elaboración propia.

	Museo del Prado	Museo Reina Sofía	Museo Thyssen	Museo Guggenheim Bilbao	MACBA	CCCB	MEDIA
<i>Intensidad (%)</i>							
Intensidad instituciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Intensidad usuarios	0.02%	0%	0.01%	0%	0%	0.02%	0.01%
<i>Reciprocidad (%)</i>							
Reciprocidad instituciones	2.33%	0%	6.29%	2.06%	3.1%	9.55%	3.89%
Reciprocidad usuarios	97.67%	100%	93.71%	97.94%	96.9%	90.45%	96.11%

**Figura 139.** Relación de reciprocidad entre los comentarios de las instituciones y los comentarios de los usuarios (%). Fuente: elaboración propia.



#### 4.5.5. *Discusión sobre los resultados*

Los resultados evidencian que todas las instituciones cumplen los requisitos básicos para incentivar la participación en Instagram: todas disponen de cuenta en la plataforma y están activamente presentes en ella, con una media de una publicación diaria. Pese a ello, el cumplimiento de estas condiciones no implica que la propuesta comunicativa adopte un carácter participativo (Capriotti y Oliveira, 2021).

Por su parte, los datos muestran un claro predominio de “Formas de participación minimalistas” (99.84%) sobre “Formas de participación maximalistas” (0.16%). Esta gran descompensación sugiere que, en la práctica, la gran mayoría de las interacciones del usuario tienen baja o nula incidencia en acciones estructurales de las instituciones. Pese a ello, la mayor frecuencia de aparición que, en términos generales, presenta “Exploración” (48.37%) sobre “Conexión” (40.82%) plantea una relevante inversión de roles en la relación entre contenidos promocionales y divulgativos, sugiriendo un uso emergente de Instagram como canal divulgativo. Si bien no han sido poco los autores que, en los últimos años, han cuestionado el tímido uso de las redes sociales por parte de instituciones culturales (Watkins y Russo, 2007; Kidd, 2011; Barrio-Fernández, 2014; Capriotti y Losada-Díaz, 2018) y la sobreabundancia de información práctica (Viñarás, 2011; Oliveira y Capriotti, 2013), la considerable frecuencia de aparición de contenidos orientados a facilitar el descubrimiento de las colecciones (sin necesidad de aludir a la propuesta de actividades o exposiciones) nos invita a pensar en cierto cambio de mentalidad por parte de las organizaciones en lo que respecta al potencial comunicativo de dicho medio.

Aun cuando estas publicaciones, de clara orientación educativa, puedan considerarse una continuación del rol autoritario de la organización en tanto guardiana o *gatekeeper* del conocimiento sobre sus colecciones (Bosello y Van den Haak, 2022), desde la presente investigación observamos una diferencia crucial entre las publicaciones

pensadas para informar sobre la programación institucional y aquellas que se conciben para divulgar conocimiento sobre los objetos patrimoniales. En el segundo caso, la institución no emplea Instagram como un instrumento de atracción a la visita física, sino que proporciona a sus seguidores una experiencia equivalente y específicamente distinta a la propuesta presencial. Es en estas prácticas (y no en la mera presencia *online* de la institución) donde entendemos que se materializa de una forma más consciente el ideal del *museo desbordado*, que va más allá de los límites de su edificio (Black, 2010; Stuedhal, 2011; Gómez-Vílchez, 2012; Barranha y Martins, 2016) y encarna por tanto la aspiración de un *museum without walls* al modo en que lo concebía André Malraux. Al mismo tiempo, la ausencia generalizada de modalidades participativas maximalistas como “Colaboración” (0.07%), “Evaluación” (0.13%) o “Cocreación” (0%) refuerza las observaciones de Jensen (2013), Taylor y Gibson (2017) y Valtysson (2022) sobre la limitada implementación de proyectos que permitan a los públicos intervenir de forma significativa en algún aspecto de la propuesta cultural. Si estos proyectos tienen lugar, sus características no se ven reflejadas en las publicaciones de estas instituciones en Instagram.

Los datos también evidencian que la relación entre institución y usuarios ocurre en unos términos mínimos y de manera considerablemente desigual, permitiéndonos cuestionar incluso la existencia de una relación entre ambos agentes. En ese aspecto, el porcentaje de reacción de los usuarios a las publicaciones institucionales es relativamente bajo (por debajo del 1%) si tenemos en cuenta sus grandes volúmenes de seguidores. A su vez, los resultados relacionados con la reciprocidad en la conversación son todavía más preocupantes, pues evidencian que las seis organizaciones de la muestra responden a una mínima proporción de los comentarios que reciben en sus publicaciones. La detección de estas cuestiones nos invita, también, a amortiguar el optimismo presente en ciertos discursos sobre el fin de la comunicación monológica en el museo digital (Hooper-Greenhill, 2000) y la apertura de las institucio-

nes a nuevas formas de relacionarse con sus visitantes (Gómez-Vílchez, 2012). El presente estudio evidencia que el potencial dialógico de las plataformas sociales continúa sin ser aprovechado por estas organizaciones (Capriotti y Losada-Díaz, 2018) y que la escucha activa por parte de estas instituciones permanece prácticamente ausente (Cordón Benito, 2016; Caerols-Mateo et al., 2016).



## 5. Conclusiones

### 5.1. Conclusiones de la investigación

*H1. Los museos de arte en España cumplen a día de hoy un papel no solo relacionado con la conservación, preservación y difusión de sus colecciones, sino también con el fomento de la inclusión y la participación de sus públicos: este fenómeno también se ve reflejado en su comunicación y difusión en medios digitales.*

Actualmente, un museo de arte como los que se han analizado (de medio, gran y muy gran tamaño) se encuentra atravesado por múltiples tensiones de carácter social, económico y cultural, que en no pocas ocasiones lo colocan en un espacio de acción donde convergen agendas propias de una institución inequívocamente híbrida, hija de un modelo institucional con intereses propios de un esquema público y también privado. Nuestra investigación nos ha permitido comprobar que, lejos de encontrarse escritas en piedra, las funciones de estos museos españoles continúan redefiniéndose a la luz del cambiante y desafiante contexto global en el que nos hallamos inmersos. El presente trabajo evidencia, no obstante, ciertas líneas maestras que nos permiten entender el papel y la compleja razón de ser de estas instituciones.

#### 1. *El museo como espacio comunicativo, consagrado a la divulgación.*

Si bien fueron creados como lugares para proteger los tesoros del pasado, herederos de las colecciones reales y las relaciones entre los pueblos, el museo contemporáneo no se limita a exhibir los bienes que custodia, sino que pretende ponerlos en relación (no necesariamente dialógica) con sus públicos a través de diversas estrategias comunicativas. En ese aspecto, esta investigación nos ha permitido

constatar, tanto a nivel teórico como práctico, que el museo busca ir más allá de sus funciones tradicionales de colección, conservación e interpretación de sus bienes patrimoniales para incluir otras que, si bien latentes en su mandato desde su constitución, en la práctica han permanecido en segundo plano. Nos referimos con ello a la función de comunicación y, entendida como una expresión de la anterior, la de difusión. Dentro de esta última incorporamos las actividades destinadas a facilitar la comunicación del mensaje y el valor existente en los bienes patrimoniales, incluyendo toda una galaxia semántica vinculada a las nociones de educación, mediación (entendida como una apuesta por pedagogías más horizontales) y divulgación (en tanto estrategia de comunicación con un público no experto, habitualmente entendido como el gran público). En el contexto específico de los museos de artes visuales encontramos particularmente acusado el compromiso de la institución con la divulgación buscando, a través de distintos medios y soportes, eliminar progresivamente las fricciones existentes en el mensaje que se desea transmitir.

## 2. *El museo como espacio comprometido socialmente.*

Teniendo en cuenta que el museo público se fundó, precisamente, con la constitución de los estados-nación europeos (cuyo paso del orden aristocrático hacia formas democráticas requirió una visión de la sociedad alejada de la idea de masa y más próxima al conjunto de individuos libres), consideramos relevante recordar que la vocación social del museo es inherente al propio concepto de museo público. Sin embargo, la implementación con mayor o menor éxito de este compromiso fomentó que movimientos como la nueva museología (Desvallées, 1981; Rivière, 1985; Varine-Bohan, 1985) o la museología crítica (Sherton, 2013) exigieran a la institución un mandato que, en cierto sentido —y si se permite la metáfora— estaba inscrito en su ADN como organización, constituida para garantizar el disfrute del patrimonio cultural, por entonces no entendido de todos. Sin embar-

go, en compensación por su identificación con sus colecciones (en detrimento de los públicos) hace años que a los museos se les demanda un papel más activo como agentes transformadores de la sociedad: el reconocimiento de la centralidad del visitante ha cobrado a este respecto un papel fundamental, así como una mayor sensibilidad de la institución hacia cambios sociales relacionados con la inclusividad, la diversidad, la sostenibilidad y la participación de las comunidades, como evidencia la recién implementada definición del ICOM en 2022. Al mismo tiempo, las demandas de la museología crítica se han traducido en la implementación de distintas estrategias relacionadas con la revisión de los fondos, la recuperación de artistas periféricos al canon, el cuestionamiento de la impersonalidad del discurso museístico, la reordenación de las colecciones de acuerdo a criterios distintos al cronológico o la incorporación de perspectivas alternativas a las que ofrece la historia del arte: estrategias que hemos visto integradas en las prácticas de las instituciones recogidas en esta investigación.

### 3. *El museo como proveedor de experiencias múltiples.*

Las demandas sociales plantean un reto a los museos de arte de mediano y gran tamaño en la medida en que, por su habitual inclusión en la lógica del turismo cultural, suelen estar desvinculados del territorio al que pertenecen y más conectados al turismo de escala internacional. En ese sentido, inmersos en la lógica de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1999) y atravesados por demandas de las industrias culturales, los museos de arte se reconocen a sí mismos como proveedores de un rango de experiencias dotadas de distintas cualidades: si bien la misión divulgativa sigue siendo su eje de acción principal, dentro de la ecuación también se incluyen experiencias de disfrute, reflexión e intercambio de conocimientos. Esto resulta particularmente desafiante por cuanto, desde 2008, los museos de arte españoles arrastran las consecuencias de la crisis económica global. La reducción de la inversión en cultura ha llevado a estas instituciones a

incrementar necesariamente su capacidad para autofinanciarse, promoviendo así la captación de recursos privados a través de estrategias como el patrocinio, la venta de *merchandising* y el alquiler de sus espacios. Entre todas las estrategias, el principal motor de autofinanciación del museo es la venta de entradas, que en este contexto se revela como una necesidad imperante para la institución y cuya relevancia no debe subestimarse a la hora de entender sus efectos sobre la comunicación institucional. Todo esto se hace todavía más complejo en un contexto global inevitablemente marcado por los efectos de crisis sanitaria de la COVID-19, que además de sacudir la práctica museística durante los momentos más críticos del confinamiento, terminó por asentar ciertas comprensiones de los medios digitales que han desplegado un nuevo espectro de opciones posibles. En ese aspecto, la presente tesis nos ha permitido comprender que los medios digitales juegan un papel estratégico para estas instituciones, principalmente, a tres niveles:

- *Los medios digitales como herramientas de divulgación:* por su capacidad para comportarse como soportes de mediación que ayudan a la difusión y divulgación de los resultados de la investigación realizada por el museo, los medios y recursos digitales pueden ayudar a resolver la brecha existente entre el conocimiento que produce el museo y las competencias del gran público en materia de arte o historia.
- *Los medios digitales como instrumentos (indirectos) de generación de recursos económicos:* esta cuestión puede manifestarse a través de distintos aspectos, siendo uno de los fundamentales su uso como palanca de atracción a la visita física, especialmente en el contexto de las exposiciones temporales (lo cual, a su vez, abre el debate sobre la espectacularización de los bienes culturales y la, considerada por algunos, deriva neoliberal de las instituciones museísticas). Esto se materializa tanto en el empleo de las plataformas digitales para atraer a los públicos al museo (práctica que hemos comprobado ampliamente

te extendida), la creación de *apps* o recursos digitales bajo modelos *freemium* o de micropago, o bien a través de medios o iniciativas digitales de gran atractivo en el contexto de atracción a la visita de exposiciones temporales.

- *Los medios digitales como herramientas de materialización de otros objetivos institucionales:* además de su función divulgativa, en tanto mandato fundamental de los museos, los medios digitales pueden emplearse para trasladar a la práctica el ideal inclusivo, dialógico y participativo con el que, al menos en el plano teórico, estas entidades se han comprometido a día de hoy. Pese a ello, los resultados de nuestra investigación nos han permitido comprobar que los usos de estos medios tienen actualmente más que ver con el registro de las actividades y exposiciones que se celebran en la sede física, la expansión de los relatos sobre los bienes patrimoniales y el desbordamiento de los límites de la institución mediante propuestas que van más allá de la fisicalidad del museo: todo ello bajo el paraguas de un modelo de comunicación predominantemente divulgativo.

*H2. La teoría de la transmedialidad permite a las instituciones museísticas dotar de una mayor planificación a su estrategia de distribución de medios, si bien la solución más operativa conecta la transmedialidad con propuestas expositivas antes que con planteamientos que exijan pensar la institución como un mundo transmedial.*

La teoría de la transmedialidad abre un estimulante espacio dentro de la reflexión sobre la comunicación y difusión del museo que nos permite asomarnos a sus prácticas desde una nueva perspectiva. En ese aspecto, podemos considerar que, en la medida en que un museo de arte emplea múltiples formas de medios (y aquí usaremos una comprensión semiótica del mismo para referirnos a los textos, imágenes, sonidos o

formas interactivas que pone en marcha) para dotar de significado a sus bienes patrimoniales, la transmedialidad es, en un sentido amplio, consustancial a la práctica museística. Esto se manifiesta tanto en una comprensión global de la institución (el museo como mundo transmedial) como en su concepción a menor escala (la exposición o la obra de arte como mundo transmedial). En lo que respecta a estas últimas formas de transmedialidad, identificadas en esta investigación como *hard transmedia* (Long, 2007), *transmedia top-down* (Ryan, 2017) o segunda fase de la transmedialidad (Sánchez-Mesa y Baetens, 2017), nuestro trabajo nos ha permitido comprobar que, en tanto estrategia planificada de distribución de medios, las formas transmediales conscientes poseen un papel periférico, si no anecdótico, en la práctica museística actual.

El análisis de nuestro objeto de estudio evidencia que, en su lugar, esta filosofía de producción de diseño narrativo (o no narrativo) distribuido a través de plataformas mediáticas adopta hoy día en el museo una forma acumulativa, de tipo bola de nieve o *snowball* (Ryan, 2017). Si bien el punto de partida de cualquier forma comunicativa en estas instituciones suele ser la investigación realizada en torno a sus colecciones, con el paso del tiempo este conocimiento generado da lugar a distintas propuestas comunicativas entre las que la exposición, por regla general, suele ser la principal. Un ejemplo de ello sería la obra de arte *Guernica* (Picasso, 1937) y su articulación en proyectos digitales como *Repensar Guernica* (Museo Nacional Reina Sofía, 2017), pensados para recoger de forma indefinida las investigaciones realizadas en torno a la obra de Pablo Picasso y presentarlas, además, en un innovador planteamiento interactivo. Este tipo de prácticas han sido las más identificadas en este trabajo, y se prestan a ser entendidas fácilmente desde nociones como el diseño transmedial *bottom-up* (Ryan, 2012) o el concepto de *world-building* (Freeman, 2016).

Dentro de la serendipia que rodea a cualquier tesis doctoral, encontramos particularmente relevante recuperar algunas de las razones planteadas para entender la ausencia de una transmedialidad más

consciente en el museo: una cuestión que emergió en las entrevistas realizadas a los profesionales de cada institución y donde, además de corroborar la presencia anecdótica de una transmedialidad consciente en la práctica, identificamos dos relevantes coincidencias: por un lado, la comprensión de la transmedialidad como una suerte de propiedad inherente al museo de arte y, por otro lado, la necesidad de implementar metodologías de trabajo alternativas en los casos en que se desee concebir transmedialmente un proyecto. Actualmente, los departamentos de comunicación, difusión y tecnología operan sobre unos materiales concebidos con anterioridad por los departamentos de conservación, difusión o investigación, que habitualmente desarrollan su propuesta en torno a una exposición y los soportes museográficos tradicionales que suelen explicarla (hojas de sala, catálogos, audioguías, conferencias, etcétera). Es, así, en una segunda fase de trabajo donde estos materiales se conciben y adaptan a medios digitales (reforzando, así, la dinámica acumulativa o de bola de nieve a la hora de crear un mundo transmedial). Mientras la coordinación entre los departamentos del museo se da por sentado a este respecto, también es cierto que, en estos casos, no se produce una conceptualización global del proyecto desde sus inicios teniendo en cuenta las perspectivas y contribuciones potenciales de áreas como tecnología, medios digitales o educación. Además del potencial desaprovechamiento de sinergias que advertimos en esta dinámica, advertimos en ella las líneas maestras de un debate que, si bien excede el ámbito de indagación de esta tesis, podrá desarrollarse en futuros estudios: el del análisis de las formas de colaboración interdepartamental y las metodologías de trabajo en una institución tan compleja como un museo de arte de mediano y gran tamaño, atendiendo a sus consecuencias sobre la capacidad para desarrollar proyectos transmediales.

Al mismo tiempo, la presente tesis nos ha permitido identificar dos dimensiones o categorías desde las que, también como líneas de investigación futuras, analizar la transmedialidad en el contexto museístico:

1. *El museo como mundo transmedial.*

Los bienes patrimoniales que custodia un museo suelen compartir alguna o varias características: bien su pertenencia al mismo periodo cronológico, su inclusión en determinados movimientos artísticos o su selección por un determinado coleccionista. En ese sentido, las figuras de los artistas, así como su conexión con el pasado, el presente y el futuro de la sociedad son puestos en relación a través de formas narrativas y no narrativas, de carácter ficcional y no ficcional, en un museo de arte. La robustez y dimensión de los discursos implementados por estas instituciones nos invita a considerar la propia organización como un mundo transmedial en sí mismo, dada la riqueza y complejidad de los discursos que pone en marcha. Al mismo tiempo, desde esta investigación llamamos la atención sobre el modo en que esta perspectiva refuerza el paradigma comunicativo ya existente en la institución, omitiendo así cualquier consideración relacionada con la participación de los públicos o la dinamización de las comunidades alrededor del museo. En este aspecto, formas de transmedialidad en un sentido más consciente podrían servir de inspiración a estas instituciones a la hora de activar la participación y la creación colaborativa de sus públicos.

2. *La exposición como mundo transmedial.*

El segundo nivel de análisis que podemos aplicar sobre el contexto museístico atiende a las exposiciones que organiza la institución, las cuales constituyen un instrumento de comunicación y difusión fundamental para el museo. En ese sentido, la transmedialidad puede ayudarnos a conocer el modo en que las formas mediáticas empleadas en una exposición producen, efectivamente, una unidad superior a la suma de sus contribuciones por separado. Pero también puede ayudarnos a identificar aquellos casos en los que se persigue una experiencia transmedial con vocación inmersiva al modo en que Tosca (2016) la concibió, si bien sostenemos que su definición restringe en

exceso las posibilidades de la transmedialidad limitándola a los relatos ficcionales. Es en la idea de *experiencia* donde advertimos una interesante materialización del potencial de la transmedialidad como instrumento de atracción a la visita, en la medida en que convergen las lógicas comerciales de la transmedialidad (centralidad del usuario y énfasis en la dimensión experiencial) y la lógica de la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1999). En efecto, y confirmando la hipótesis planteada a este propósito, los resultados de esta investigación nos han permitido confirmar que la mayor operatividad para aplicar formas de transmedialidad consciente en el museo descansa en las propuestas expositivas (por su mayor facilidad para articular una planificación de distribución de medios y participación del usuario significativa, así como equipos de trabajo en torno a la misma) así como en bienes patrimoniales aislados (como demuestran ejemplos como *Repensar Guernica*).

### 3. *La obra de arte como mundo transmedial.*

Otra categoría de análisis que emerge en esta investigación permite contemplar la obra de arte como un mundo transmedial en sí mismo, entendiendo el objeto patrimonial como un detonante que despliega todo un sistema de discursos relacionados con su propio contexto (Tosca, 2016). En él se entrecruzan, a través de distintas plataformas mediáticas, relatos y otras formas discursivas relacionadas con la historia del bien patrimonial, promoviendo, en distinto grado, diversas formas de participación minimalista y maximalista en medios. Al mismo tiempo, esta perspectiva nos permite poner en marcha estudios retrospectivos con el objetivo de evaluar el sistema de medios y mecanismos interpretativos puestos en marcha para dotar de sentido a una pieza artística.

*H3. El modelo de financiación y la estructura organizativa de los departamentos vinculados a la comunicación y difusión digital juegan un papel fundamental a la hora de determinar las características que adopta la propuesta en medios digitales de los museos analizados.*

La indagación en el contexto histórico, legislativo y financiero de las instituciones analizadas nos ha permitido comprender, más allá de su propuesta patrimonial, la complejidad desde la que se articula la especificidad comunicativa de cada institución, confirmando los planteamientos elementales esbozados en esta hipótesis. Procedemos a caracterizar tres cuestiones que se han revelado fundamentales en la investigación:

1. *El papel decisivo de la financiación.*

La reducción de las ayudas públicas que tuvo lugar a partir de la crisis económica de 2008, unida a la minimización de las aportaciones realizadas por cajas de ahorros y obras sociales, acarrea todavía importantes efectos sobre los museos españoles. En ese aspecto, la estrategia que siguieron estas organizaciones para compensar la disminución de subvenciones fue el incremento progresivo de su capacidad para financiarse a sí mismas, desplegando diversas tácticas de captación de recursos que les permitieran continuar y mejorar su actividad. Este fenómeno, sumado al contexto de la crisis sanitaria de la COVID-19 y el desplome del turismo de masas, las limitaciones de aforo tras la reapertura y la disminución de públicos internacionales, produjo durante 2020 y 2021 una desestabilización de la ya de por sí delicada situación financiera de los museos. Durante 2022 y 2023 se ha recuperado cierta estabilidad gracias a un mayor apoyo económico por parte de las administraciones públicas, así como por la revitalización del turismo: algo particularmente relevante en el caso español.

Pese a ello, la situación general durante los últimos años ha llevado a estas organizaciones a hacer de la venta de entradas, el patrocinio, la venta de *merchandising* o el alquiler de sus espacios,

instrumentos fundamentales para garantizar su sostenibilidad a corto y medio plazo. Esta situación es particularmente pronunciada en los casos del Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y el Museo Guggenheim Bilbao: tres instituciones cuyos porcentajes de autofinanciación han superado el 65% en los últimos años, facilitando a la administración pública una progresiva reducción de su contribución. Si bien el Museo Nacional Reina Sofía, el MACBA y el CCCB presentan una dependencia de la administración pública cercana al 75% (asimetría que también revela la necesidad de estas tres organizaciones de fortalecer su músculo financiero), estas entidades se encuentran actualmente igualmente interpeladas a generar ingresos propios, habida cuenta de la insuficiencia de las subvenciones públicas para cubrir todas las necesidades del museo. En este contexto, la venta de entradas por parte de estas instituciones ha jugado un papel clave a la hora de engrosar los ingresos propios de las mismas (dependencia puesta de manifiesto con el desplome de visitas de la pandemia): como es lógico, el imperativo de aumentar la taquilla de estas entidades afectó de forma directa a su práctica museográfica, favoreciendo una visión del turismo global como una solución inmediata a la retirada de financiación pública.

Uno de los efectos más visibles de este fenómeno descansó en el uso de las exposiciones temporales como un reclamo para atraer a la visita: instituciones como el Prado, el Thyssen o el Guggenheim han pasado de inaugurar una o dos exposiciones temporales en los años noventa a articular, cada año, alrededor de tres o cuatro muestras temporales con clara vocación multitudinaria. Los museos asumen, así, un alto nivel de rotación de sus propuestas con el objetivo de generar novedad (también entendida como *espectacularización*) y resultar competitivos frente a otros proveedores de ocio de la más diversa clase. Todas estas tensiones favorecen, por un lado, la descentralización de la colección permanente de cada institución en privilegio de las exposiciones temporales y, en estrecha relación con ello, una fuerte dependencia de turistas y públicos potenciales del museo.

Esta compleja situación tiene evidentes consecuencias sobre la comunicación y difusión institucional: no solo en sus propuestas expositivas físicas (entendidas como su herramienta comunicativa por excelencia), sino también en sus prácticas en medios digitales, donde constatamos una importante instrumentalización de las mismas para atraer a los visitantes *online* a la sede física, como bien desglosaremos en las siguientes conclusiones. Este fenómeno también afecta a la capacidad efectiva de las grandes instituciones para articular una comunidad a su alrededor (su ya de por sí distancia con el entorno inmediato se ha visto, muy posiblemente, acrecentada por la transformación del museo en un destino turístico a gran escala) dada la fuerte dependencia de públicos turistas cuya visita suele ser más rentable para la institución. En esta desvinculación de los grandes museos con los grupos locales detectamos un ámbito de oportunidad para las comunidades, digitales y deslocalizadas, que pueden articularse a partir del uso de los medios digitales. Sin embargo, como veremos en las siguientes conclusiones, esta posibilidad está altamente desaprovechada. A su vez, también consideramos transformada la propia comprensión de los públicos del museo dentro de la propia institución, entendidos simultáneamente como visitantes (a quienes la institución debe proveer una experiencia óptima a diversos niveles), ciudadanos (con quienes la institución adquiere un compromiso social en tanto agente transformador) y clientes (que garantizan la supervivencia económica del museo, y cuya contribución se torna a estos efectos imprescindible).

La vocación de servicio público de los museos que nos atañen (incluido el Guggenheim, pese a su titularidad privada) se ve atravesada por un conjunto de fuerzas que complican y constriñen su práctica. Nos referimos, por ejemplo, al ideal de atraer nuevos públicos a la institución: un objetivo que teóricamente cristaliza el ideal democrático e inclusivo del museo pero que, bajo este prisma, no solo se explica desde el compromiso institucional con la cultura democrática sino, también y al mismo tiempo, por su imperiosa necesidad de

generar ingresos propios. Todas estas tensiones dibujan los rasgos de un escenario difícilmente sostenible en el tiempo: los profesionales del museo llevan años señalando el agotamiento al que conduce un escenario de estas características, siendo así urgente pero también, un ejercicio de responsabilidad, desarrollar nuevas formas de financiación de estas organizaciones.

## 2. *La capacidad determinante del marco normativo.*

En la presente investigación hemos incluido tres museos nacionales cuya titularidad pertenece al Ministerio de Cultura y Deporte: nos referimos al Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Estas tres entidades son, además, consideradas por el ministerio museos de singularidad especial por su tamaño, las características de sus colecciones y su relevancia en el contexto histórico y artístico nacional. Dentro de estas instituciones de cabecera, el Prado y el Reina Sofía gozan de un marco jurídico propio que les confiere una significativa independencia en lo que respecta a la gestión de la contratación, la capacidad para captar y gestionar recursos privados y, en última instancia, la personalidad que adopta su comunicación y difusión en medios. Si bien el Thyssen no goza de dicho traje a medida, su gestión se encuentra transferida a una fundación (de carácter público), obteniendo también con ello una importante autonomía en su actuación. La gestión de estas tres entidades tiene lugar, por tanto, bajo unas condiciones distintas y poco comunes a las del resto de museos estatales como, por ejemplo, el Museo de El Greco o el Museo Nacional del Romanticismo. Si bien esta cuestión no afecta particularmente al resto de instituciones incluidas en esta investigación (el Museo Guggenheim Bilbao posee titularidad privada, el MACBA ha transferido su gestión a un consorcio público-privado, y el CCCB se rige por un consorcio local que no incluye a otras instituciones bajo el mismo modelo gestor) advertimos en todas estas particularidades

la emergencia de un debate en torno a la autonomía de la gestión del museo frente al modelo de gestión conjunta: el Ministerio de Cultura aplica este último modelo tanto a sus propios museos como a aquellos de gestión transferida a las comunidades autónomas o administraciones locales, quienes administran la comunicación de cada organización —si bien con cierta independencia— como expresiones de una entidad superior. Aunque las instituciones incluidas en esta investigación son de indiscutible relevancia en el contexto cultural español, estas limitaciones explican por qué ciertas fórmulas jurídicas perpetúan el liderazgo de determinadas instituciones en el panorama museístico nacional. En ese sentido, sería injusto asomarnos a otras entidades que no gozan de las mismas particularidades normativas (en concreto, de la capacidad para captar y administrar fondos privados, manteniéndose exclusivamente con los presupuestos públicos) y evaluarlas sin tener en cuenta estas importantes diferencias. Si bien en el contexto de nuestra investigación han ocupado un lugar periférico por interpelar el campo de las políticas culturales, estas cuestiones esbozan nuevas líneas de exploración que deberán abordarse en posteriores investigaciones y que permiten comprender con mayor riqueza la complejidad de nuestro objeto de estudio.

### 3. *La relevancia del organigrama.*

En cuanto a su organigrama, hemos identificado en esta investigación tres cuestiones fundamentales: por un lado, el hecho de que solo algunos museos conceden en su estructura un papel prioritario a los departamentos de comunicación y tecnología. Tal es el caso del Museo del Prado, donde ambas áreas dependen directamente de la dirección del museo, sin incluirse bajo el paraguas de Conservación o Administración. En el extremo opuesto encontramos al Reina Sofía, cuya escisión entre el departamento de Prensa (dependiente de dirección y que asume la relación con medios tradicionales, así como las redes sociales) y el área de Proyectos digitales (encargado del sitio web y

otros medios; a su vez supeditado al departamento de Actividades editoriales) promueve una desconexión entre medios digitales que entendemos muy poco provechosa para la institución en términos sinérgicos. Por su parte, la estructura del Museo Thyssen-Bornemisza revela un curioso patrón que hemos visto replicarse en otros ámbitos de la institución: su bicefalia (traducida en la presencia de dos directores del museo, uno artístico y uno gerente) también se refleja en las perspectivas desde las que los profesionales entrevistados en este trabajo han articulado su discurso en torno a la actividad de sus departamentos. En nuestra conversación con Javier Espadas (jefe del departamento de Tecnología) y José María Goicoechea (jefe de Comunicación) advertimos un sólido enfoque comercial y marketiniano de la comunicación del museo, frente a la visión predominantemente social que identificamos en Rufino Ferreras (jefe del departamento educativo, EducaThyssen). Curiosamente, los departamentos de Comunicación y Tecnología dependen en el Thyssen de la dirección gerente, mientras el área educativa se vincula a la dirección artística de la institución: encontramos en este sutil gesto una metáfora, también, de las tensiones que atraviesa el museo en la actualidad y cómo en una misma organización conviven simultáneamente perspectivas contrapuestas, que interpelan distintas concepciones del museo. Excepcional es a este respecto el caso del Museo Guggenheim Bilbao: una institución que, careciendo de estructura bicéfala, presenta a todos sus departamentos dependientes de la dirección general. La especificidad del Guggenheim nos impide extraer conclusiones de mayor calado, pues si bien esta estructura podría favorecer una perspectiva global más cohesionada en términos generales, es importante tener en cuenta que el centro bilbaíno carece de dirección artística propiamente dicha, compartiendo dicha función con la Salomon R. Guggenheim Foundation. En paralelo, el MACBA también renuncia a dividirse en dos grandes áreas, siendo su área de Comunicación (que incluye la gestión de medios digitales) dependiente de la nueva dirección de

Elvira Dyangani Ose, y evidenciando en ello una comprensión no solo estratégica sino también unitaria de la comunicación tradicional y digital del museo. No obstante, la reciente inestabilidad de su organigrama nos invita a tomar con precaución la estructuración actual del museo, quedando así atentos a sus futuros cambios. Por último y, lamentablemente, hemos comprobado que el CCCB no especifica públicamente las relaciones de dependencia de su organigrama (si bien identifica los departamentos existentes y los profesionales a su cargo), en lo que detectamos una significativa falta de transparencia por parte de la institución.

*H4. La pandemia de la COVID-19 ha permitido implementar soluciones y nuevos formatos en las instalaciones físicas del museo que diluyen las separaciones tradicionales entre lo presencial y lo digital, fomentando una comprensión de la institución integradora de ambos mundos y que renuncia a contemplar lo digital como súbdito de lo presencial.*

Nuestro trabajo de campo por los museos analizados nos ha permitido comprobar que, en efecto, la museografía implementada en la sede física ha experimentado cambios significativos. Si bien algunos de ellos son fruto de la persistencia de ciertas políticas (como, por ejemplo, las recomendaciones sanitarias), otras prácticas podrían implementarse indefinidamente si su valor se demuestra provechoso: es el caso de los códigos QR para extender los relatos sobre las obras de arte expuestas en el museo (como el Museo Thyssen-Bornemisza incorporó en una significativa parte de su colección permanente) o la sustitución de las audioguías tradicionales por su integración en *apps* institucionales o soluciones en la nube. Existe aquí un enorme potencial, no solo relacionado con el reemplazo o digitalización de ciertas prácticas ya existentes, sino con la ampliación o desbordamiento de la propuesta expositiva: los ejemplos recogidos en esta investigación (enlaces a contenidos ampliados, filtros

de realidad aumentada para redes sociales y enlaces a listas de Spotify, todos ellos dentro de las exposiciones) son formas, por el momento embrionarias, que extienden el discurso expositivo del museo en sus distintas manifestaciones. Todo ello permite acercar el museo hacia formas de transmedialidad más conscientes (que permitirían materializar ciertos objetivos del museo) y siembra, por otro lado, un desafío relacionado con un aumento potencial de la brecha digital si se refuerzan las herramientas tecnológicas en la sede física de estas entidades.

Sorprendentemente, la crisis sanitaria empujó a estas instituciones a considerables avances en materia de sostenibilidad (una de sus asignaturas pendientes, según recogió la nueva definición de museo del ICOM): la necesidad de prescindir del papel priorizó, inesperadamente, el papel de los dispositivos móviles en el museo bajo la excusa de los códigos QR, pasando de ser instrumentos de un uso prescindible en la visita a gozar de un potencial de uso considerablemente significativo. También se produjo un drástico abandono de todo lo táctil, lo cual ha jugado en perjuicio de los tótems y dispositivos interactivos del museo (paradójicamente, tras toda una época demandando un museo que pudiera tocarse) transformando así las herramientas de acceso a la información existentes hasta entonces y convirtiendo el dispositivo móvil en el instrumento de mediación por excelencia. En ese sentido, y además de funcionar como reemplazo de otros soportes que por las circunstancias sanitarias tuvieron que sustituirse, este trabajo nos ha permitido comprobar que los códigos QR han descubierto nuevas y estimulantes posibilidades para la comunicación de los museos, que esperamos sean exploradas y continuadas con creciente complejidad en el futuro.

A su vez, los aforos de estas instituciones se han visto necesariamente revisados en el contexto de la reapertura de sus salas, recuperando así una importante discusión que venía produciéndose años atrás sobre la saturación de la experiencia de visita en el contexto de masificación de los grandes museos. Forzados en buena medida a ello, estas organizaciones gozan ahora de la oportunidad de reformular las experiencias

que desean ofrecer a sus públicos y priorizar criterios de éxito que vayan más allá de la cuantificación del número de visitas, integrando perspectivas de carácter más cualitativo junto a medidas de éxito cómplices con las ideas de transformación social o impacto educativo.

Al mismo tiempo, las entrevistas mantenidas con los profesionales de nuestras instituciones nos han permitido constatar una cuestión fundamental: la existencia, a nivel interno, de un importante cambio sobre la percepción de los medios digitales. La prueba empírica que el equipo humano de estos museos obtuvo al comprobar que, en el contexto más crítico del confinamiento, la actividad digital del museo mantenía a la institución viva, abierta y dinámica, permitió asentar con una profundidad inédita hasta entonces la idea de que la dimensión *online* del museo no era un súbdito de su propuesta presencial, sino una extensión de la misma dotada de autonomía propia y capacidad efectiva para llevar a cabo la misión institucional. Al mismo tiempo, el énfasis con que este cambio fue señalado en las entrevistas nos resulta indicativo de otra cuestión: la de que el giro digital en el que (teóricamente) se hallaban inmersos los museos, preconizado desde comienzos de milenio, no se había producido con el calado y envergadura desde la que sí se celebraba desde el ámbito teórico. Confirmando la hipótesis establecida, esta investigación nos ha permitido comprobar el papel de la crisis sanitaria como catalizador de una transformación que ya estaba teniendo lugar en el museo, si bien, a su vez, este acontecimiento ha dado lugar a nuevas formas de relación entre la dimensión presencial y digital del museo, que debilitan la tradicional separación de las mismas en compartimentos estancos. A estos efectos, la desestabilización experimentada por estas instituciones entre 2020 y 2022 constituye, a todas luces, una inesperada oportunidad para emprender, de nuevo, una reflexión general sobre el papel y las funciones del museo: lejos de esperar que la tormenta, sencillamente, finalice y las prácticas del pasado puedan volver a implementarse, los museos españoles gozan actualmente de una insólita y estimulante oportunidad para replantear su acción comunicativa global.

*H5. Las instituciones analizadas continúan concediendo mayor importancia en sus sitios web a recursos de carácter audiovisual y gráfico que a recursos de carácter interactivo o inmersivo. Al mismo tiempo, promueven principalmente formas minimalistas de participación, vinculadas a la exploración de contenidos y la contribución mediante contenido generado por el usuario (UGC).*

El análisis comparativo de los sitios web institucionales que hemos llevado a cabo nos ha permitido identificar la presencia generalizada de recursos gráficos, audiovisuales e hipertextuales en todos los sitios web analizados. En efecto, hemos comprobado que, particularmente en los casos del Museo Nacional Reina Sofía, el MACBA y el CCCB, los materiales audiovisuales y los recursos gráficos juegan un papel prioritario como instrumentos de visualización de las obras de arte de la colección permanente y complemento divulgativo de las propuestas expositivas. A su vez, nuestro análisis nos ha permitido detectar una significativa implementación de formas interactivas e inmersivas en todos los sitios web, articulados como extensiones que amplían información sobre los bienes patrimoniales o una determinada exposición. En ese aspecto, los recursos más populares a nivel general son las visitas 360º y las visitas virtuales, los micrositos y las herramientas de búsqueda.

Por su parte, los resultados nos han permitido distinguir interesantes matices entre organizaciones: sobresalen, por una parte, el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional-Thyssen Bornemisza por el protagonismo que conceden a formas interactivas e inmersivas en sus sitios web, implementadas junto a recursos más básicos de tipo textual, gráfico o audiovisual. No observamos una distribución tan equilibrada en los casos del Museo Nacional Reina Sofía, el Museo Guggenheim Bilbao, el MACBA y el CCCB, donde la presencia de recursos interactivos e inmersivos es significativamente menor. Desde esta investigación consideramos que la omisión de formas complejas de interactividad convierte a los sitios web de estas últimas instituciones en instrumentos de comunicación mayorita-

riamente unidireccionales, que fomentan una navegación básica orientada a la visualización de recursos gráficos y audiovisuales.

La segunda parte de nuestro análisis comparativo nos permitió advertir que las consideradas “Formas participativas minimalistas” tienen un peso significativamente superior a “Formas participativas maximalistas” dentro de los sitios web institucionales. Esto indica que la institución ostenta en la mayoría de los casos un importante control sobre el proceso participativo y presenta una baja disposición a absorber el *input* de los usuarios. Dentro de estas formas son dominantes las llamadas “Conexión” y “Exploración”: la primera agrupa recursos que facilitan al usuario la posibilidad de comunicarse con la organización (mediante email o suscripción a su *newsletter*) mientras la segunda permite al usuario descubrir la colección digitalizada a través de recursos interactivos. Si bien consideramos que implementar estos elementos constituye un enriquecimiento de la propuesta digital pues supone ir más allá de la provisión de información práctica, advertimos cierto conservadurismo y falta de experimentación en las formas de participación promovidas. Desde una perspectiva atenta al potencial dialógico de los medios digitales, observamos que las formas participativas dominantes en estos sitios web poseen un bajo grado de bidireccionalidad y capacidad dialógica entre usuario e institución, constituyendo principalmente modos de interacción individual que poseen una limitada posibilidad de incidir –en algún grado– sobre aspectos más centrales de la organización como la participación en proyectos, la contribución mediante mecanismos de *feedback* o la interpretación de las colecciones. Esto no desmerece el esfuerzo innovador identificado al comienzo de esta tesis, y que justificó la elección de cada una de las instituciones que han sido analizadas: sin embargo, en numerosas ocasiones los proyectos más avanzados constituyen iniciativas aisladas y dispersas dentro de la comunicación global del museo, lo cual es sintomático del relevante territorio de oportunidad que estas organizaciones tienen por delante.

En lo que respecta al Museo Nacional Reina Sofía, el MACBA y el

CCCB advertimos una mayor distancia entre las formas exploratorias (dotadas de un peso considerablemente superior en el sitio web) y las demás prácticas participativas. En ese sentido, los resultados de nuestro trabajo demuestran que son museos como el Prado, el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo Thyssen-Bornemisza las entidades que ofrecen un espectro más diverso de formas minimalistas de participación. También es relevante advertir que el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo Nacional Reina Sofía promueven en sus formas de colaboración únicamente económica, vía micromecenazgo o patrocinio. Esto es sintomático, también, de la situación económica que atraviesan las instituciones culturales y la necesidad de reforzar los ingresos propios ante la progresiva reducción de ayudas públicas y los efectos de la pandemia de la COVID-19 en estas organizaciones (UNESCO, 2020), confirmando así una de las ideas fundamentales de esta investigación.

Nuestro análisis ha evidenciado la centralidad de la colección de estas instituciones en sus sitios web: esto es interesante pues, por un lado, compensa la relevancia de las exposiciones temporales en la sede física de estas organizaciones. Por otro lado, esta tendencia plantea el desafío de convertir a estas plataformas en algo más que repositorios que almacenen información técnica sobre las obras de arte. En ese aspecto, es fundamental dinamizar, dotar de discurso y poner en relación con los usuarios (dialógica, cocreativa o colaborativamente, entre otras muchas posibilidades) estas piezas digitalizadas, que de lo contrario corren el riesgo de limitar su alcance a los públicos más técnicos o especializados. Si bien en la actualidad los recursos más populares en los sitios web son las herramientas de búsqueda, la tecnología de exploración de imágenes o los microsítios, detectamos en ello un regreso a la excesiva centralidad de las colecciones que ya desde la museología se cuestionó a comienzos de milenio. Recuperando la necesidad de aplicar la filosofía del “from being about something to being for somebody” (Weil, 1999) también a los medios digitales, es relevante tener en cuenta que las prácticas divulgativas del museo no tienen por qué ser las únicas en

producirse en estos entornos, atendiendo así a la capacidad contributiva, colaborativa o cocreativa de los públicos. Existe aquí un enorme potencial que puede articularse, también, a partir de las colecciones de la institución, pero siempre puestas en relación con los usuarios. Si bien cada nueva estrategia deberá ser coherente con la misión de cada organización, es necesario y, en cierto sentido, también una responsabilidad, que el ideal de museo social —aquel que los museos proclaman y desarrollan en sus discursos— se vea también reflejado de forma práctica en sus acciones, propuestas y estrategias digitales.

*H6. Los recursos más empleados en las publicaciones de Instagram son, principalmente, contenidos audiovisuales, cuya acogida entre los usuarios despierta un diálogo apenas continuado por el museo, evidenciando un enorme desaprovechamiento del potencial dialógico de estas plataformas sociales. Las formas de participación más fomentadas están vinculadas a la creación de contenido por parte del usuario (UGC).*

Nuestro análisis de contenido de las publicaciones en Instagram de estas instituciones evidenció que los museos analizados promueven mayoritariamente formas de participación minimalistas. Estableciendo un paralelismo con los resultados del análisis de los sitios web, estas entidades fomentan, esencialmente, el descubrimiento de su acervo patrimonial a través de contenidos de carácter divulgativo (práctica identificada en el análisis como “Exploración”). Desde este trabajo observamos en ello varias cuestiones: por un lado, un uso emergente de Instagram como herramienta de difusión del patrimonio (lo cual supone un importante avance en la estrategia digital de estas instituciones) así como una prueba de la implementación del marketing de contenidos en el museo. Comprendiendo, así, la comunicación y la publicidad institucional como prácticas no necesariamente intrusivas (idea central del *content marketing*), observamos cierta tendencia a priorizar el valor que el

museo puede aportar al usuario frente a la mera promoción publicitaria: en este caso, dicho valor toma un carácter eminentemente educativo, si bien al presentarse en las claves informales de Instagram (vídeos de corta duración, subtítulos, acompañados de música y que emplean un lenguaje coloquial) también se aproximan al entretenimiento, constituyendo así formas de aprendizaje no formal donde identificamos un gran potencial de futuro. A su vez, en estos usos también identificamos una comprensión de la especificidad de una plataforma como Instagram, haciendo realidad el ideal de desbordamiento del museo al proporcionar una experiencia equivalente, y a su vez específicamente distinta, a la visita física. Otro indicio de la comprensión de la idiosincrasia del medio descansa en la considerable presencia de materiales en forma de vídeo en las publicaciones analizadas: si bien los recursos gráficos continúan siendo superiores en volumen a los audiovisuales (refutando, por tanto, nuestra hipótesis sobre el liderazgo de los formatos audiovisuales) el significativo peso de recursos audiovisuales evidencia la rápida capacidad de adaptación de estas instituciones a los últimos cambios de Instagram (relativos a la implementación de *Reels* ante la irrupción de TikTok) y la competencia técnica de su equipo profesional para realizarlo de forma satisfactoria.

Si bien el descubrimiento de la colección es la práctica dominante a nivel general, encontramos en el equilibrado reparto de usos divulgativos (“Exploración”) e informativos o promocionales (“Conexión”) otra manifestación de las tensiones que atraviesan los museos de arte, esta vez explícitas en su comunicación en Instagram. La fuerte presencia de contenido que instrumentaliza el medio digital para atraer al usuario a la visita (y, por tanto, lo contempla simultáneamente como potencial visitante y, quizá de forma más relevante, como cliente) es también sintomático de la necesidad de estas instituciones de generar ingresos propios, en el contexto de su delicada situación financiera.

Por su parte, el fuerte dominio de las formas de “Conexión” y “Exploración” dentro del espectro minimalista refuta nuestra hipótesis acerca

del predominio de las formas de “Contribución” en las publicaciones de Instagram y nos invita a caracterizar la estrategia actual de estas organizaciones como apropiada y relevante en el marco de la oferta cultural contemporánea, pero insuficiente: el proceso participativo adquiere, en estas publicaciones, su forma más elemental y sencilla para la institución, que posee total control sobre el mismo y un escaso interés por absorber la contribución de los usuarios. Como demuestran los datos desglosados en el capítulo anterior, la acción participativa del usuario se ve restringida a formas de interacción y navegación elementales cuyo resultado es, generalmente, ajeno a acciones futuras de la institución, el fortalecimiento de su comunidad, la creación colaborativa o la participación en el desarrollo de proyectos. Esto puede apreciarse en la mínima frecuencia de aparición de formas como “Contribución” o “Competición”, lo cual demuestra la reducida presencia de prácticas donde la institución solicita un número limitado y específico de ideas, contenidos o comportamientos determinados del usuario. La ausencia de modalidades maximalistas de participación como “Evaluación”, “Colaboración” y “Cocreación” evidencia la falta de compromiso de estas instituciones por implicar de forma más significativa a los usuarios en esta plataforma social.

El análisis realizado confirma nuestra hipótesis acerca del gran desaprovechamiento de estas organizaciones del potencial dialógico de una red social como Instagram. En ese sentido, el diálogo acontece en unos niveles mínimos y de forma considerablemente desigual, lo cual nos permite poner en duda la existencia de una relación efectiva entre institución y usuarios en esta plataforma e, incluso, cuestionar la existencia de una comunidad digital en torno al museo. Desde esta investigación observamos que la actitud de estas organizaciones en Instagram se asemeja, en cierto sentido, a la de una celebridad (o *influencer*, si se permite la caricatura) antes que a la de un líder de una comunidad que activa y dinamiza: pese a poseer un gran volumen de seguidores, demuestra una escasa voluntad de interactuar con los mismos. Lejos de ser una

institución interesada en establecer un diálogo de ida y vuelta con sus usuarios, las organizaciones analizadas parecen únicamente interesadas en divulgar unidireccionalmente sus discursos, en un tono cercano, pero manteniendo evidentes distancias con sus adeptos.

La comprobación de todo esto nos permite constatar la vigencia de la crítica que John Cotton Dana lanzó a la institución museística en 1917, caracterizando la actitud del museo en los términos de “Look, trust the expert and admire<sup>99</sup>” (p. 17). La comprensión de que esta es la actitud dominante en sus sitios web y en plataformas como Instagram, nos obliga a enfriar el entusiasmo con el que se ha celebrado el fin de la comunicación monológica en el museo (Hooper-Greenhill, 2000), así como las ideas que proclaman la popularidad de formas alternativas de relación con los usuarios en estos entornos (Gómez-Vílchez, 2012). En la actualidad, la comunicación y difusión digital en Instagram parece más anclada en el paso de un paradigma de contenidos promocionales a contenidos divulgativos que en la exploración de formas dialógicas de relación con los públicos: en ese aspecto, la unidireccionalidad característica de los modelos de comunicación *one-to-many* sigue presente en el esquema comunicativo de estas instituciones. Identificamos un gran potencial desaprovechado, particularmente, en el caso de los museos de medio y gran tamaño, cuya desvinculación con sus respectivas comunidades locales es considerablemente más acusada que en el caso de museos de menor tamaño, en los que esta relación suele producirse orgánicamente. Contemplando este fenómeno con cierto optimismo, observamos en la caída del turismo experimentada durante la crisis de la COVID-19 la posibilidad de entablar y fortalecer el vínculo del museo con sus comunidades digitales.

A su vez, existen importantes matices atendiendo al modo en que cada institución aborda estas cuestiones. En lo que respecta al Museo Nacional del Prado, su estrategia en Instagram fomenta el descubri-

---

99 Traducción propia en español: “Mira, confía en el experto y admira” (Dana, 1917, p. 17). Cita original en el texto.

miento de obras individuales de su colección en formato vídeo, siendo la institución que más se aleja de la comprensión tradicional de la plataforma como medio informativo o promocional. También es sobresaliente el entendimiento que la institución demuestra de esta red social adaptándose, en los últimos meses, a los códigos visuales de los *Reels* y los *challenges* o desafíos en TikTok. También advertimos que su implementación de formas alternativas de participación es escasa: una decisión que, si bien deliberada, podría limitar un potencial de interacción todavía mayor con otros usuarios dispuestos a generar materiales o implicarse con el museo mediante otras estrategias de interacción.

En el caso de las publicaciones en Instagram del Museo Nacional Reina Sofía conviven de forma equitativa las publicaciones orientadas a la exploración y la conexión. Identificamos en ello cierta comprensión del potencial comunicativo de Instagram por parte de la institución, si bien esta estrategia se ve acompañada de una presencia mínima del resto de formas minimalistas. También advertimos una excesiva apuesta del museo Reina Sofía por los recursos de tipo gráfico, habida cuenta de hallarnos en un contexto de viraje general hacia el formato vídeo dentro de esta plataforma. En sintonía con el museo madrileño, en el CCCB conviven también de forma equilibrada las publicaciones orientadas a la exploración y la conexión. Identificamos en ello una comprensión del potencial comunicativo de Instagram como herramienta de divulgación, si bien esta estrategia se ve acompañada de una presencia mínima del resto de formas de participación minimalistas. Destaca, a este respecto, el CCCB por su mayor equilibrio entre recursos gráficos y audiovisuales que el Reina Sofía, si bien consideramos que uno de los grandes fuertes del centro catalán descansa, precisamente, en el vasto archivo audiovisual del que dispone, el cual le permitiría reforzar su estrategia de marketing de contenidos de un modo similar al que lo hace el Prado. También es interesante recuperar el hecho de que, entre todas las instituciones analizadas, el CCCB presentó el mayor porcentaje de reciprocidad en la conversación entre institución e sus usuarios, siendo

así un potencial ejemplo para sus organizaciones compañeras si bien sus propios índices también pueden mejorarse.

Por su parte, la estrategia del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza adopta en Instagram un carácter híbrido, combinando contenidos orientados a la exploración de la colección, la promoción de sus actividades y fórmulas de competición entre usuarios a través de concursos como *Versiona Thyssen*, que gozan de un excelente alcance dentro de la comunidad de artistas hispanohablantes. También presenta un relativo equilibrio entre formas gráficas y audiovisuales, siendo una de sus asignaturas pendientes la optimización de sus *Reels*, que por el momento no logran el alcance de su compañera del Paseo del Arte madrileño.

El Museo Guggenheim Bilbao presenta, en paralelo, la mayor heterogeneidad detectada de formas participativas minimalistas (donde, de forma relevante, destaca el UGC), si bien son mayoritarias las publicaciones de carácter promocional o informativo que buscan fomentar la compra de entradas *online* o la adquisición de productos de la tienda por parte del usuario. Desde la presente investigación sostenemos que estas prácticas, junto a la fuerte presencia de contenidos gráficos en detrimento de los audiovisuales, debilita el valor global de la estrategia del Guggenheim en Instagram, lo cual nos permite identificar otro territorio de oportunidad para el museo a través de la implementación de estrategias vinculadas al marketing de contenidos. Junto al Guggenheim, el MACBA es la única organización que promueve la contribución del usuario en Instagram a través de la creación de *user-generated content* (UGC). A la vez que un indicio positivo que entendemos sintomático de cierta vocación innovadora por parte de la institución catalana, su empleo mayoritario de Instagram como herramienta promocional evidencia cierta incoherencia y desaprovechamiento de la plataforma (identificándose, al mismo tiempo, una importante oportunidad de mejora a este respecto, también relacionada con la hibridación de contenidos educativos con aquellos más orientados al entretenimiento).

En términos generales, y contemplando al Museo Nacional del Prado a partir de los datos obtenidos en la investigación, identificamos una relevante materialización práctica de su objetivo institucional, relacionado con “enriquecer el conjunto de las colecciones y obras de arte” (Museo Nacional del Prado, s.f.). Esto se produce mediante un modelo comunicativo eminentemente divulgativo, que humaniza y adapta su tono a las claves informales de las redes sociales (poniendo rostro a los trabajadores de la institución) y apostando por diversificar y enriquecer su mundo transmedial con herramientas de lectura aumentada, abundantes recursos interactivos y una brillante asunción de los códigos de funcionamiento en redes como Instagram, donde goza de un éxito sin precedentes gracias a su comprensión de sus claves y una fuerte apuesta por el marketing de contenidos. En ese sentido, el liderazgo del Museo del Prado como institución de cabecera en España también se ve reflejado en sus manifestaciones en el ámbito digital, evidenciando con ello una coherencia a nivel global y una alineación entre su misión institucional y la ejecución práctica de su comunicación.

Teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de la misión del Museo Nacional Reina Sofía (promover el conocimiento y el acceso de la ciudadanía al arte contemporáneo, generar un *museo de lo común*, reconocer a sus agentes como interlocutores válidos) identificamos una materialización suficiente, pero no del todo satisfactoria, de estos objetivos en su comunicación y difusión digital. Uno de los fuertes de su modelo en medios digitales es su esporádica disposición a articular, de forma experimental e innovadora, las reflexiones más recientes en la investigación sobre arte contemporáneo. Con ello nos referimos a su disposición a desterrar la idea de un relato único sobre los bienes patrimoniales y construir un discurso polifónico a partir de los resultados de sus investigaciones, habitualmente desde una perspectiva divulgativa. El Reina Sofía es, a este respecto, la institución más dispuesta a incorporar en sus relatos en medios digitales las tensiones y contradicciones señaladas por la museología crítica acerca de la práctica museística,

como bien evidencian proyectos como *Repensar Guernica*, y que en su ejecución práctica demuestran una brillante comprensión del potencial de los medios digitales para articular ese horizonte común a arte y tecnología llamado experimentación. No encontramos, sin embargo, la misma vocación innovadora en redes sociales, donde advertimos una considerable debilitación de su propuesta en comparación con su sitio web y un uso particularmente conservador de la misma (lo cual atribuimos, parcialmente y a riesgo de equivocarnos, a la desconexión entre la gestión de las redes sociales en el museo y la gestión del resto de medios digitales, ambos ubicados en departamentos distintos). En los análisis realizados existen indicios de prácticas dialógicas, colaborativas o cocreativas que el museo pone activamente en marcha en su sede física. Identificamos aquí un amplio territorio de oportunidad de acción que el museo podría recorrer para hacer más coherente su propuesta comunicativa a nivel global.

Poniendo en relación los datos recogidos en este trabajo, advertimos en el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza una materialización efectiva de las líneas maestras de su misión (difusión de la colección, transmisión del conocimiento, responsabilidad social e innovación en contenidos y experiencias) y las características de su propuesta en medios digitales, donde hemos corroborado la existencia de un modelo comunicativo predominantemente divulgativo, que en algunas expresiones se humaniza, también, explicitando la subjetividad de sus autores y que busca complementar los relatos acerca de sus colecciones con perspectivas alternativas a la historia del arte. La propuesta de áreas como ConectaThyssen o el departamento educativo del museo, EducaThyssen, son particularmente innovadoras y ejemplares en lo que respecta a su exploración de problemáticas y sensibilidades sociales de mera actualidad (como el ecologismo o la migración) a partir de los bienes patrimoniales. Asimismo, su labor pionera en el diseño y desarrollo de documentales interactivos como *Artistas migrantes* o *Volver a la naturaleza* colocan a la institución en un lugar de referencia en el campo de la difusión di-

gital contemporánea, al tiempo que pone sobre la mesa un interesante debate sobre la colaboración entre empresas y museos como estrategia fundamental en el desarrollo de proyectos tecnológicos complejos.

Recuperando una mirada más holística, y teniendo en cuenta las claves de la misión del Museo Guggenheim Bilbao (exponer el arte moderno y contemporáneo desde múltiples perspectivas a una audiencia amplia y diversa, abriendo nuevos enfoques a través de una experiencia educativa informal) encontramos que, en medios digitales, su ambición se satisface de forma notable. La vocación innovadora del centro bilbaíno se hace presente en su abundante incorporación de tecnologías como la realidad virtual o la realidad aumentada, así como a través de formas novedosas de colaboración entre artistas e institución o la incorporación con éxito de prácticas de *crowdfunding*. Todas estas estrategias complementan y expanden el mundo transmedial en torno a una obra de arte o una propuesta expositiva, si bien en ciertas ocasiones puede advertirse cierta superficialidad en su implementación dada la ausencia de discursos que activen y enriquezcan la propuesta digital en torno a la tecnología. Pese a ello, en esta apuesta del Guggenheim advertimos una interesante estrategia para interpelar a una audiencia amplia y diversa, tal y como el museo se propone en su misión, también manifiesta en la implementación de formas participativas minimalistas de distinta clase en redes como Instagram (donde, no obstante, advertimos un excesivo uso de materiales gráficos que muy posiblemente perjudica su alcance actualmente en la plataforma). Por otro lado, desde este trabajo reconocemos que apenas se han identificado inicios en la presente investigación de la mencionada misión de incorporar nuevas perspectivas y relatos sobre sus colecciones. En este sentido, advertimos cierto conservadurismo en los relatos digitales del museo y en su tono de comunicación, así como un privilegio excesivo de los contenidos de carácter promocional, lo cual podría empañar las dinámicas sociales e informales de una red social como Instagram.

Por su parte, los fundamentos de la misión institucional del MACBA se asientan sobre dos cuestiones: la generación del conocimiento a par-

tir de su actividad investigadora y la difusión del mismo con el objetivo de provocar “el disfrute y el interés por el arte desde una voluntad e incidencia transformadora de las personas y la sociedad” (MACBA, s.f.). El énfasis en la difusión dentro de su modelo comunicativo se evidencia en su amplio despliegue de recursos textuales, gráficos y audiovisuales para complementar y extender las reflexiones sobre las obras de arte contemporáneo que la institución alberga. La interactividad tiene, a estos efectos, una presencia más modesta (si bien se han detectado ciertos usos emergentes de la misma a través de la realidad virtual), siendo predominante a este respecto el uso de los medios digitales como repositorio y archivo de la actividad presencial. Se identifica así un amplio territorio por explorar para la institución, esta vez más atento a proyectos y formas mediáticas que permitan hacer realidad la vocación transformadora de la institución en medios digitales (de la que, por el momento, no hemos identificado indicios) si bien desde esta investigación somos conscientes de las particulares limitaciones presupuestarias de la organización y, en concreto, de la débil asignación de la que goza el área de medios digitales. Al mismo tiempo, y en sintonía con el Reina Sofía, se advierte un mayor equilibrio entre los contenidos digitales orientados hacia la difusión (entendida como una estrategia comunicativa dirigida a un público familiarizado con el arte a través del uso de lenguaje especializado) y la divulgación (comprendida como orientada hacia un público no experto).

Recuperando los términos fundamentales de la misión del CCCB (la reflexión sobre el presente, “compartida con el conjunto de la sociedad y llevada a cabo con rigor y con la participación de voces y miradas diversas e incluso contrapuestas”, CCCB, s.f.) y teniendo en cuenta los datos recogidos en esta investigación, observamos una materialización parcial de este objetivo institucional en medios digitales. El modelo comunicativo del CCCB tiene un carácter divulgativo, orientado principalmente a comunicar la riqueza de su archivo digital, que no solo recopila todas las actividades realizadas por el centro sino que incluye

contenidos audiovisuales complementarios que ayudan a enriquecer el discurso de cada exposición. Destacan a este respecto la variedad de los canales comunicativos que el centro catalán dispone (especialmente en redes sociales) por su capacidad para interpelar a distintos perfiles de audiencias, así como su vocación innovadora a la hora de curar y presentar de forma atractiva el contenido de su archivo mediante listas temáticas o *playlists*. No obstante, en esta comprensión de los medios digitales como archivo o registro de la actividad presencial advertimos una excesiva centralidad de la sede física del CCCB, y en ello una comprensión del medio digital como súbdito o instrumento empleado desde una perspectiva promocional. Sobresale por su independencia a este respecto el caso del CCCB Lab, cuya comunicación en medios digitales materializa de forma excelente el interés del centro catalán por pensar el presente: sin embargo, su apuesta por contenidos de carácter exclusivamente textual (artículos o reportajes) podría limitar el alcance a audiencias más grandes y diversas. Pese a también ser conscientes de la limitación presupuestaria del CCCB, detectamos en estos aspectos un interesante territorio de exploración futura para el centro catalán. La idea, explícita en su misión, de incluir la participación de voces y miradas diversas en el CCCB podría materializarse en su propuesta digital de una forma más satisfactoria que la existente en la actualidad (si bien, en el conjunto de instituciones analizadas, el CCCB es la que presenta el mayor grado de reciprocidad en la conversación mantenida con los usuarios en Instagram) mediante proyectos e iniciativas que invoquen formas de participación maximalista como la colaboración o la cocreación, así como a una gestión de las plataformas sociales que refuerce el potencial de la comunidad de seguidores del centro catalán.

## 5.2. Últimas consideraciones: limitaciones y futuras líneas de investigación

La contribución de esta tesis al estudio de la comunicación y difusión de museos descansa en su interés por abordar de forma holística la riqueza de su objeto de estudio, empleando para ello los estímulos que nos aportan herramientas procedentes de los estudios de comunicación, la teoría de la transmedialidad y la museología. La apuesta por el trabajo de campo, la inclusión de las experiencias de los profesionales del ámbito museístico y la realización de análisis a partir de modelos que podrán refinarse y evolucionar en el futuro, nos ha permitido obtener resultados de gran interés para los estudios especializados en comunicación museística y un mejor conocimiento de la modesta expansión en este ámbito de la transmedialidad de no ficción.

A lo largo de este trabajo se han puesto de manifiesto algunas de las limitaciones más acusadas que se han encontrado en el transcurso de la investigación. Una de ellas tiene que ver con la excepcionalidad del momento en que se desarrolló este estudio, atravesado por la crisis global de la COVID-19 y, en consecuencia, afectado por un conjunto de iniciativas puestas en marcha en medios digitales cuya continuidad a medio y largo plazo es definitivamente incierta. Si bien desde este trabajo consideramos haber detectado líneas maestras en la comunicación y difusión de estas organizaciones que precedían a la crisis sanitaria y que, muy posiblemente, continuarán desarrollándose en el futuro, observamos en esta situación la emergencia de una nueva línea de investigación, donde sería interesante realizar un análisis temporal que, teniendo en cuenta los resultados presentados en este trabajo, estudiase la evolución a medio y largo plazo de los recursos y medios puestos en marcha por estas instituciones para comunicar su patrimonio en medios digitales.

Algo similar sucede con las entrevistas llevadas a cabo: si bien en el contexto de la investigación han sido un instrumento más (que no el único) dentro de los diversos métodos de análisis puestos en marcha para acercarnos a nuestro objeto de estudio, la ausencia de ciertos perfiles profesionales de, por ejemplo, departamentos educativos como el Reina Sofía, el MACBA o el CCCB (que, desafortunadamente, rehusaron participar en estos diálogos) hubiera enriquecido enormemente el alcance de nuestras reflexiones. Asimismo, esta tesis nos ha permitido entender que los departamentos de educación de estas organizaciones constituyen, por sí mismos, un interesantísimo objeto de estudio: si bien en el presente trabajo los hemos considerado de forma tangencial (junto a las áreas de comunicación y de medios digitales), advertimos un prometedor ámbito de estudio en abordar la especificidad de cada departamento de educación, con especial atención a su comprensión y ejecución práctica de los medios digitales.

En aras de compensar las limitaciones inherentes a nuestro análisis de sitios web institucionales —que, en efecto, tomaron por objeto una única plataforma digital y atendieron principalmente a la propuesta realizada por el museo— recomendamos desarrollar análisis de usabilidad formulados desde la perspectiva de los usuarios, que busquen identificar sus preferencias y motivaciones en el uso de esta plataforma; por otro lado, contemplamos con gran interés la posibilidad de emprender análisis de otras plataformas digitales, que puedan ofrecer una perspectiva complementaria a la aportada en este trabajo: nos referimos, en este caso, a las propias apps institucionales o a redes sociales de gran popularidad en la actualidad como TikTok, donde el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza están planteando en la actualidad una propuesta muy relevante. Por su parte, y en lo que respecta al análisis de contenido de las publicaciones en Instagram, es necesario tener en cuenta que el presente trabajo tomó por unidad de análisis las publicaciones dentro de esta red social (entendiendo con ello los llamados posts y reels) de las seis organizaciones analizadas. En

ese sentido, futuras líneas de actuación pueden trazarse a partir de, por ejemplo, un abordaje de las formas participativas promovidas en formatos como historias o *stories* y así ofrecer nuevos matices a la visión que se ha expuesto a lo largo de estas páginas.

En líneas generales, si algo nos ha permitido comprobar esta investigación es el hecho de que, incluso tratando de ofrecer una perspectiva global y multidisciplinar de nuestro objeto de estudio, los resultados aquí presentados constituyen nada más que la punta del iceberg de un fenómeno tan complejo como provocador: esta tesis se concibe, así, como una foto fija de un cambio sociocultural a gran escala que atravesamos y en el que, entendiendo la cultura como un motor de transformación social e innovación en la era post-Covid, los museos tienen la oportunidad de participar y liderar.



## 6. Conclusions

### 6.1. Research conclusions

*H1. Art museums in Spain today play a role not only related to the conservation, preservation and communication of their collections, but they are also required to promote the inclusion and participation of their audiences. This phenomenon is also reflected in their communication and dissemination in digital media.*

Nowadays, a medium and large art museum is affected by multiple tensions at social, economic and cultural levels. On many occasions this places them in a space of action where the agendas of an unequivocally hybrid institution converge, the offspring of an institutional model with interests typical of a public and also a private scheme. Our research has shown that, far from being set in stone, the duties of these museums in Spain continue to be redefined in the light of the changing and challenging global context in which we are currently immersed. However, the present study reveals certain guidelines that allow us to understand the role and complex reason for existence of these institutions.

#### 1. *The museum as a communicative space, devoted to dissemination.*

Although they were created as places to protect the relics of the past, heirs to royal collections and conflicts between populations, the contemporary museum is no longer limited to exhibiting the goods it holds, but aims to bring them into a relationship (not necessarily dialogical) with its public through different communication strategies. In this respect, this research has allowed us to confirm, both on a theoretical and practical level, that the museum seeks to go beyond its traditional functions of collection, conservation and interpreta-

tion of its heritage assets to include other functions that, although latent in its mandate since its constitution, have remained in the background on a practical level. With this we are referring to the function of communication and, understood as a specific expression of the former, that of dissemination. Within the latter, we include activities aimed at facilitating the communication of the message to the public and the value of heritage assets, including a whole galaxy of semantics linked to the notions of education, mediation (understood as a commitment to a more horizontal pedagogy) and divulgation (as communication strategy towards a non-expert public, usually understood as the general public). In the specific context of visual arts museums, the institution's commitment to dissemination is particularly marked seeking, through different media and formats, to progressively eliminate existing frictions in the message that is wished to be transmitted.

2. *The museum as a socially committed space.*

Bearing in mind that the public museum was founded in the context of the constitution of the European nation-states (whose transition from the aristocratic order towards more horizontal forms required a vision of society far removed from the idea of mass and closer to free individuals as a whole), we consider it relevant to recover the idea that the social and democratic vocation of the museum is inherent in the very concept of the public museum. However, the more or less successful implementation of this commitment encouraged movements such as the new museology (Desvallées, 1981; Rivière, 1985; Varine-Bohan, 1985) or critical museology (Sherton, 2013) to demand from this institution a mandate that, in a certain sense –if I may be allowed this metaphor– was inscribed in its DNA as an organisation constituted to guarantee the public enjoyment of cultural heritage, at that point not understood as for all. However, in compensation for what has been considered an over-identification with their collections

(to the detriment of audiences), museums have been demanded for years to play a more active role as transformative agents of society: individuality and the visitor profile have in this respect taken on a fundamental role, as well as a greater sensitivity towards social changes related to inclusivity, diversity, sustainability and community participation, as evidenced in the newly implemented ICOM definition in 2022. At the same time, the demands of critical museology have translated into the implementation of different strategies related to the revision of institutional funds, the recovery of artists peripheral to the canon, the questioning of the impersonality of museum discourse, the reordering of collections according to criteria other than chronological or the incorporation of alternative perspectives to those offered by the history of art: strategies that we have seen integrated into the practices of the institutions that we have collected in this research.

### 3. *The museum as a provider of multiple experiences.*

Social demands pose an important challenge to large art museums to the extent that, due to their size and their inclusion in the logic of cultural tourism, they tend to be disconnected from the territory to which they belong and more connected to tourism on an international scale. In this sense, immersed in the logic of the economy of experience (Pine and Gilmore, 1999) and crossed by the demands of the cultural industries, art museums recognise themselves as providers of a range of experiences that adopt different qualities: although their informative mission continues to be their main axis of action, experiences of enjoyment, reflection and exchange of knowledge are also included in the equation. This is particularly challenging given that, since 2008, art museums in Spain have been affected by the consequences and transformations induced by the global economic crisis. The reduction of financial investment in culture has led these institutions to necessarily increase their capacity for self-financing,

thus promoting the attraction of private resources through strategies such as sponsorship, the sale of merchandising and the rental of spaces for different purposes. Among all the strategies deployed, the main motor of self-financing of the museum is the sale of tickets, which in this context is revealed as an imperative need for the institution and whose relevance should not be underestimated when it comes to understanding its effects on institutional communication. All this becomes even more complex in a global context inevitably marked by the COVID-19 health crisis, which in addition to shaking museum practice during the most critical moments of the confinement, ended up establishing certain understandings of digital media that have awakened a new spectrum of possible options. In this respect, the present thesis has enabled us to understand that digital media plays a strategic role, essentially, on three levels:

- *Digital media as a tool for dissemination:* because of its ability to act as mediating instruments in the dissemination and popularisation of the research results carried out by the museum, digital media and resources can help to bridge the gap between the knowledge generated by the museum and the competences of the general public in the field of art or history.
- *Digital media as an (indirect) instrument for generating economic resources:* this issue can manifest itself through different aspects, one of the fundamental ones being its use as a lever to attract physical visits, especially in the context of temporary exhibitions (which, in turn, opens up the debate on the spectacularisation of cultural goods and the, considered by some, neoliberal shift of museum institutions). This materialises both in the use of digital platforms to attract audiences to the museum (a practice that we have found to be widespread), the creation of apps or digital resources under freemium or micropayment models, or through highly attractive digital media or initiatives in the context of attracting visitors to temporary exhibitions.

- *Digital media as a tool for the materialisation of other institutional objectives:* beyond the purposes of collecting, preserving, interpreting and displaying objects of cultural significance, digital media can be used to materialise the inclusive, dialogic and participatory ideal to which, at least theoretically, these institutions are also committed. In practice, however, the results of our research have allowed us to verify that their uses of digital media are more related to the registration of their past activities and exhibitions, the expansion of narratives about artifacts and the delocalisation of the museum.

*H2. The theory of transmediality allows museum institutions to provide their media distribution strategy with greater planning, although the most operative solution tends to be linked to exhibition proposals rather than to approaches that consider the institution as a transmedial world.*

The theory of transmediality opens up a stimulating space within the reflection on the communication and dissemination of the museum that allows us to look at its practices from a new perspective. In this respect, we can consider that, to the extent that an art museum uses multiple forms of media (and here we will use a semiotic understanding of the term *media* to refer to the texts, images, sounds or interactive forms involved) to provide its heritage assets with meaning, transmediality is, in a broad sense, consubstantial to museum practice. This manifests itself both in a global understanding of the institution (the museum as a transmedial world) and in its conception on a smaller scale (the exhibition or the work of art as a transmedial world). With regard to these latter forms of transmediality, identified in this research as “hard transmedia” (Long, 2007), “top-down transmedia” (Ryan, 2017) or “second phase of transmediality” (Sánchez-Mesa and Baetens, 2017), our study has allowed us to verify that, as a planned strategy of media distribution, conscious transmedia forms play a peripheral, if not anecdotal, role in current museum practice.

Our research results show that, instead, this philosophy of design production through media platforms nowadays adopts a cumulative, *snowball-like* form (Ryan, 2017) in the museum. While the starting point of any communicative form in these institutions is usually the research conducted around their collections, over time this generated knowledge gives rise to different communicative proposals (among which the exhibition tends to be the main one). An example of this can be seen in the work of art *Guernica* (Picasso, 1937) and its articulation in digital projects such as *Rethinking Guernica* (Museo Nacional Reina Sofía, 2017), designed to absorb indefinitely the body of research carried out around the work of Pablo Picasso and to present it, moreover, in an innovative interactive approach. These types of practices have been the most identified in our study, and lend themselves to be understood from the concept of *extension* or notions such as *transmedia bottom-up* (Ryan, 2012) and *world-building* (Freeman, 2016).

Within the serendipity that surrounds any doctoral thesis, we found it particularly relevant to recover some of the reasons proposed for understanding the absence of a more conscious transmediality in the museum: a question that emerged in the interviews carried out with professionals from each institution and where, in addition to corroborating the anecdotal presence of a conscious transmediality in practice, we identified two relevant coincidences: on the one hand, the understanding of transmediality as a sort of inherent property of the art museum and, on the other hand, the need to implement alternative working methodologies in cases where a project is to be conceived transmedially. Currently, the departments of communication, dissemination and technology operate on materials previously conceived by the departments of conservation, programmes or research, which usually develop their proposal around an exhibition and the traditional museographic supports that normally explain it (room sheets, catalogues, audio guides, conferences, etc.). Therefore, it is in a second phase of work that these materials are conceived and adapted to digital media (thus reinforcing the cumulative or snowball dynamic

when creating a transmedia world). While coordination between museum departments is taken for granted in this regard, it is also true that, in these cases, there is no overall conceptualisation of the project from the start, taking into account the perspectives and potential contributions of areas such as technology, digital media or education. In addition to the potential waste of synergies that we notice in this dynamic, we notice in it the outlines of a debate that, although it exceeds the scope of this thesis, could be developed in future studies: the analysis of the forms of interdepartmental collaboration and the working methodologies in an institution as complex as a medium and large art museum, taking into account its consequences on the capacity to start up and develop transmedia projects.

At the same time, this thesis has allowed us to identify two dimensions or categories of analysis from which, also as future lines of research, to approach transmediality in the museum context:

1. *The museum as a transmedial world.*

The heritage assets housed in a museum tend to share one or more characteristics: either their belonging to the same chronological period, their inclusion in certain artistic movements or their selection by a certain collector. In this sense, the figures of the artists, as well as their connection with the past, the present and the future of society, are related through narrative and non-narrative, fictional and non-fictional forms in an art museum. The robustness and dimension of the discourses implemented by these institutions invites us to consider the organisation essentially as a transmedial world in itself, given the richness and complexity of the discourses it involves. At the same time, from this research we draw attention to the way in which this perspective reinforces the communicative paradigm already existing in the institution, therefore omitting any consideration related to the participation of audiences or the dynamisation of communities around the museum. In this respect, forms of transmediality in a more conscious sense could inspire these institutions to activate the participation and collaborative creation of their audiences.

## 2. *The exhibition as a transmedia world.*

The second level of analysis that we can apply to the museum context concerns the exhibitions organised by the institution, which constitutes a fundamental instrument of communication and dissemination for the museum. In this sense, transmediality can help us to understand the way in which those media forms used in an exhibition effectively produce a unity greater than the sum of their separate contributions. But it can also help us to identify the cases in which a transmedial experience with an immersive vocation is pursued in the way Tosca (2016) conceived it, although we argue that his definition restricts the possibilities of transmediality too much by limiting it to fictional narratives. It is in the idea of experience where we notice an interesting materialisation of the potential of transmediality as an instrument of attraction to the visit, to the extent that the commercial logics of transmediality itself (centrality of the user and emphasis on the experiential dimension) converge with the logic of the economy of experience (Pine and Gilmore, 1999). In effect, and confirming the hypothesis put forward for this purpose, the results of this research have allowed us to confirm that the greatest operability for applying forms of conscious transmediality in the museum lies in exhibition proposals (due to their greater ease for articulating a planning of media distribution and significant user participation, as well as work teams around it) as well as in isolated heritage assets (as seen in examples such as *Rethinking Guernica*).

## 3. *The work of art as a transmedial world.*

Another category of analysis that emerges in this research allows us to contemplate the work of art (or the artifact) as a transmedial world in itself, therefore understanding this artistic or cultural object as a trigger that deploys a whole system of discourses related to its own context (Tosca, 2016). In this light, different media platforms, narratives and other discursive forms related to the history of

the heritage object are interwoven, promoting –to varying degrees–, different forms of minimalist and maximalist media participation. At the same time, this perspective allows us to launch retrospective studies with the aim of evaluating the system of media and interpretative mechanisms put in place to give meaning to an artistic piece.

*H3. The funding model and the organisational structure of the departments linked to digital communication and dissemination play a fundamental role in determining the characteristics adopted by the digital media proposal of the museums analysed.*

The investigation into the historical, legislative and financial context of the institutions analysed has allowed us to understand, beyond their patrimonial proposal, the complexity from which the communicative specificity of each institution is articulated, confirming the elemental approaches outlined in this hypothesis. We now proceed to characterise three issues that have proved to be fundamental to our research.

#### 1. *The decisive role of funding.*

The reduction in public subsidies that took place with the economic crisis of 2008, together with the minimisation of contributions made by savings banks and social welfare organisations, still has a significant impact on Spanish museums. In this respect, the strategy followed by these organisations to compensate for the decrease in subsidies was to progressively increase their capacity to finance themselves, deploying various tactics to attract resources to enable them to continue and improve their activity. This phenomenon, coupled with the recent context of the COVID-19 health crisis and the collapse of mass tourism, capacity limitations after the reopening and the decrease in international audiences, led to a destabilisation of the already delicate financial situation of the museums during

2020 and 2021. In 2022 and 2023, a certain degree of stability was restored through greater financial support –for the time being on a one-off basis– from public administrations.

Despite this, the general situation in recent years has led these organisations to turn ticket sales, sponsorship, merchandising and the rental of their spaces into fundamental instruments to guarantee their sustainability in the short and medium term. This situation is particularly pronounced in the cases of the Museo Nacional del Prado, the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza and the Guggenheim Museum Bilbao: three institutions whose self-financing percentages have exceeded 65% in recent years, making it easier for the public administration to progressively reduce its contribution. Although the Museo Nacional Reina Sofía, the MACBA and the CCCB have a dependence on the public administration close to 75% (an asymmetry that also reveals the need for these three organisations to strengthen their financial muscle), these entities are currently equally challenged to generate their own income, given the habitual insufficiency of public subsidies to cover all the museum's needs. In this context, ticket sales by each institution have played a key role in swelling the museum's own income (a dependency highlighted by the pandemic's plummeting visitor numbers): logically, the imperative to increase the museum's box office directly affected its museographic practice, favouring a vision of global tourism as an immediate solution to the withdrawal of public funding.

One of the most visible effects of this phenomenon lies in the understanding of temporary exhibitions as a successful way of attracting visitors: institutions such as the Prado, the Thyssen and the Guggenheim have gone from inaugurating one or two temporary exhibitions in the 1990s to organising around three or four temporary exhibitions each year with a clear vocation to attract large numbers of visitors. Museums therefore assume a high level of rotation of their communicative proposals in order to generate novelty (also un-

derstood as spectacularisation) and to be competitive with other leisure providers of the most diverse kinds. All these tensions favour, on the one hand, the decentralisation of the permanent collection of each institution in favour of temporary exhibitions and, closely related to this, a strong dependence on tourist audiences and potential museum audiences.

This complex situation has obvious consequences for institutional communication and dissemination: not only in their exhibition proposals (understood as their communicative tool par excellence), but also in their practices in digital media, where we note an important instrumentalisation thereof to attract online visitors to the physical headquarters, as we will explain in the following conclusions. This phenomenon also affects the effective capacity of large institutions to articulate a community around them (their distance from their immediate surroundings has, quite possibly, been increased by the transformation of the museum into a large-scale tourist destination) given the strong dependence on tourist audiences whose visit is usually more profitable for the institution. In this disconnection of large museums from local groups, we detect an area of opportunity for digital and delocalised communities that can be articulated through the use of digital media. However, as we will see in the following conclusions, this possibility is largely unexploited. At the same time, we also consider that the understanding of museum audiences within the institution itself has been transformed, understood simultaneously as visitors (to whom the institution must provide an optimal experience at different levels), citizens (with whom the institution acquires a social commitment as a transforming agent) and clients (who guarantee the economic survival of the museum, and whose contribution becomes essential for this purpose).

In light of this, the public service vocation of the museums we are concerned with (including the Guggenheim, despite its private ownership) is affected by a set of forces that complicate and constrain its

practice. We refer, for example, to the goal of attracting new audiences to the institution: an objective that theoretically crystallises the democratic and inclusive ideal of the museum but which, from this perspective, is not only explained by the institutional commitment to democratic culture but also, and at the same time, by its imperative need to generate its own income. All these tensions outline the features of a scenario that is difficult to sustain over time: museum professionals have for years been pointing out the exhaustion to which such a scenario leads, making it urgent, but also an exercise in responsibility, to develop new forms of funding for these organisations.

## 2. *The determining power of the regulatory framework.*

In this research we have included three national museums owned by the Ministry of Culture and Sports: the Museo Nacional del Prado, the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza and the Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. These three institutions are also considered by the Ministry to be museums of special singularity due to their size, the characteristics of their collections and their relevance within the national historical and artistic context. Within these leading institutions, the Prado and the Reina Sofía have their own legal framework that gives them significant independence in terms of contracting management, the capacity to attract and manage private resources and the personality that their communication and media dissemination takes on. Although the Thyssen does not enjoy such a tailor-made suit, its management is transferred to a foundation (of a public nature), thereby also obtaining significant autonomy in its actions. The management of these three institutions is therefore carried out under different and unusual conditions to those of other state museums such as, for example, the El Greco Museum or the Museo Nacional del Romanticismo. Although this issue does not particularly affect the other institutions included in this research (the Guggenheim Museum Bilbao is privately owned, the MACBA has transferred its

management to a public-private consortium, and the CCCB is governed by a local consortium that does not include other institutions under the same management model), we note in all these particularities the emergence of a debate about the autonomy of museum management as opposed to the joint management model: The Ministry of Culture applies the latter model both to its own museums and to those whose management is transferred to the autonomous communities or local administrations, who administer the communication of each organisation -although with a certain degree of independence- as expressions of a superior entity. Although the institutions included in this research are of unquestionable relevance in the Spanish cultural context, these limitations explain why certain legal formulas perpetuate the leadership of certain institutions in the national museum scene. In this sense, it would be unfair to look at other entities that do not enjoy the same normative particularities (specifically, the ability to raise and manage private funds, being supported exclusively by public budgets) and evaluate them without taking into account these important differences. Although in the context of our research they have occupied a peripheral place because of their interpellation in the field of cultural policies, these questions outline new lines of exploration to be addressed in further research and which allow for a richer understanding of the complexity of our object of study.

### 3. *The relevance of the organisation chart.*

With regard to the organisational chart, we have identified three fundamental issues in this research: on the one hand, the fact that only some museums give a priority role in their structure to the communication and technology departments. This is the case of the Museo del Prado, where both areas depend directly on the museum director, without being included under the umbrella of the Conservation department or Administration. At the other extreme, we find the Reina Sofía museum, whose split between the Press department (which reports to the

management and is responsible for relations with traditional media, as well as social networks) and the Digital Projects area (in charge of the website and other media, which in turn reports to the Editorial Activities department) promotes a disconnection between digital media that we believe is of little benefit to the institution in terms of synergy. For its part, the structure of the Museo Thyssen-Bornemisza reveals a curious pattern that we have seen replicated in other areas of the institution: its strong bicephaly (translated into the presence of two directors of the museum, one artistic and one manager) is also reflected in the perspectives from which the professionals interviewed in this work have articulated their discourse around the activity of their departments. In our conversation with Javier Espadas (head of the Technology department) and José María Goicoechea (head of Communication) we noted a strong commercial and marketing approach to the museum's communication, as opposed to the predominantly social vision that we identified in Rufino Ferreras (head of the Education department, EducaThyssen). Curiously, the departments of Communication and Technology at the Thyssen report to the managing director, while the educational area is linked to the artistic direction of the institution: we find in this subtle gesture a metaphor, also, of the tensions that the museum is currently undergoing and how in the same organisation opposing perspectives coexist simultaneously, which challenge different conceptions of the museum.

The case of the Guggenheim Museum Bilbao is exceptional in this respect: an institution which, lacking a bicephalous structure, has all its departments reporting to the general management. The specificity of the Guggenheim prevents us from drawing more far-reaching conclusions, for although this structure could favour a more cohesive global perspective in general terms, it is important to bear in mind that the Bilbao centre lacks an artistic direction as such, sharing this function with the Salomon R. Guggenheim Foundation. At the same time, the MACBA also renounces dividing itself

into two large areas, with its Communication area (which includes the management of digital media) depending on the new management of Elvira Dyangani Ose, and in this way demonstrates not only a strategic but also a unitary understanding of the museum's traditional and digital communication. Nevertheless, the recent instability of its organisational chart invites us to take the current structuring of the museum with caution, and to remain attentive to its future changes. Finally, and unfortunately, we have found that the CCCB does not publicly specify the dependency relationships of its organisational chart (although it does identify the existing departments and the professionals in charge of them), in which we detect a significant lack of transparency on the part of the institution.

*H4. The pandemic of COVID-19 has allowed the implementation of solutions and new formats in its installations that dilute the traditional separation between the physical and the digital, fostering an understanding of the museum that integrates both worlds and that renounces contemplating the digital as a subject of the physical.*

Our fieldwork in the museums analysed allowed us to verify that the museography implemented at the physical site has indeed undergone significant changes. While some of them are clearly the result of the persistence of certain policies (such as, for example, the still existing health recommendations), other practices could be implemented indefinitely if their value proves beneficial: this is the case of QR codes to extend the stories about the works of art exhibited in the museum (as the Thyssen-Bornemisza Museum incorporated into a significant part of its permanent collection) or the replacement of traditional audio guides by their integration into institutional apps or cloud solutions. There is enormous potential here, not only related to the replacement or digitisation of certain existing practices, but also to the extension or over-

flow of the exhibition proposal: the examples gathered in this research (links to extended content, augmented reality filters for social networks and Spotify list links, all of them within the exhibitions themselves) are forms, for the moment embryonic, that allow the museum's exhibition discourse to be extended in its different manifestations. All of this brings the museum closer to more conscious forms of transmediality (materialising the participatory and inclusive ideal of these institutions) and at the same time sows an important challenge related to the digital divide that the reinforcement of technological tools in the physical headquarters of the museum might encourage in the future.

Surprisingly, the health crisis pushed the museum to make significant advances in the field of sustainability (one of its pending subjects, as the new ICOM definition of a museum correctly states): the sudden obligation to go paperless unexpectedly prioritised the role of mobile devices in the museum under the excuse of the QR codes, going from being instruments of dispensable use in the visit to enjoying a considerable potential for use. There was also a drastic abandonment of all tactile devices, which has worked to the detriment of the totems and interactive gadgets in the museum (paradoxically, after a whole era demanding a museum that allowed itself *to be touched*), thus transforming the tools for accessing information that had existed until then and converting the mobile device into one of the the main communication instrument. In this sense, and in addition to functioning as a replacement for other media that had to be substituted due to health circumstances, this study has allowed us to verify that QR codes have discovered new and stimulating possibilities for the communication and dissemination of museums, which we hope will be explored and pursued with increasing complexity in the future.

At the same time, the capacity of these institutions has necessarily been revised in the context of the reopening of their galleries, therefore reviving an important discussion that had been going on for years about the saturation of the visitor experience in the context of the

overcrowding of the large Spanish museums. Forced to a large extent to do so, these organisations now have the opportunity to reformulate the experiences they wish to offer their audiences and to prioritise success criteria that go beyond the quantification of the number of visits, integrating perspectives of a more qualitative nature together with measures of success complicit with the ideas of social transformation or educational impact.

At the same time, the interviews held with the professionals of these institutions allowed us to confirm a fundamental issue: the existence, at an internal level, of an important change in the perception of digital media. The empirical proof obtained by the staff of these museums that, in the most critical context of confinement, the digital activity of the museum kept the institution alive, open and dynamic, invite us to suggest the idea that the online dimension of the museum was not a subject of its on-site proposal, but an extension of it with its own autonomy and effective capacity to carry out the institutional mission. At the same time, the emphasis with which this change was highlighted in the interviews is indicative of another issue: that the digital shift in which museums were theoretically immersed, advocated since the beginning of the millennium, had not taken place with the depth and scope that had been celebrated in the theoretical sphere. Confirming the established hypothesis, this study has allowed us to verify the role of the health crisis as a catalyst for a transformation that was already taking place in the museum, although, in turn, this event has given rise to new forms of relationship between the museum's physical and digital dimensions, which weaken the traditional separation of the two into watertight compartments. To this end, the destabilisation experienced by these institutions between 2020 and 2022 is clearly an unexpected opportunity to undertake, once again, a general reflection on the role and functions of the museum: far from waiting for the storm to simply end and the practices of the past to be re-implemented, Spanish museums currently enjoy an unusual and stimulating opportunity to rethink their global communicative action.

*H5. The institutions analysed continue to attach greater importance on their websites to audiovisual and graphic resources than to interactive or immersive resources. At the same time, they mainly promote minimalist forms of participation, linked to content exploration and contribution through user-generated content (UGC).*

The comparative analysis of the institutional websites has allowed us to identify the generalised presence of graphic, audiovisual and hypertextual resources in all the websites analysed. Indeed, we have found that, particularly in the cases of the Museo Nacional Reina Sofía, the MACBA and the CCCB, audiovisual materials and graphic resources play a priority role as instruments for visualising the works of art in the permanent collection and as an informative complement to the exhibition proposals. At the same time, our analysis has provided us with insights into the significant implementation of interactive and immersive forms in all the websites, articulated as extensions that communicate additional information about the heritage assets or a particular exhibition. In this respect, the most popular resources detected at a general level are 360° visits and virtual visits, microsites, search tools and interactive documentaries.

On the other hand, the results have allowed us to distinguish interesting nuances between organisations: on the one hand, the Museo Nacional del Prado and the Museo Nacional-Thyssen Bornemisza stand out for the prominence they give to interactive and immersive forms on their websites, implemented at the same level as more basic textual, graphic or audiovisual resources. We did not observe such a balanced distribution in the cases of the Museo Nacional Reina Sofía, the Museo Guggenheim Bilbao, the MACBA and the CCCB, where the presence of interactive and immersive resources was significantly lower. From this research, we consider that the omission of complex forms of interactivity turns the websites of these institutions into mainly unidirectional communication instruments, which encourage basic browsing oriented towards the visualisation of graphic and audiovisual resources.

The second part of our comparative analysis showed that “Minimalist participatory forms” have a significantly higher weight than “Maximalist participatory forms” within institutional websites. This indicates that in most cases the institution has considerable control over the participatory process and has a low willingness to absorb user input. Within these forms, the so-called “Connect” and “Explore” are dominant: the former groups contain resources that allow the user to communicate with the organisation (via email or newsletter subscription) while the latter allows the user to discover the digitised collection through interactive resources. Although we consider that implementing these elements constitutes an enrichment of the digital proposal, as it goes beyond the provision of practical information, we also note a certain conservatism and lack of experimentation in the forms of participation promoted. From a perspective attentive to the dialogical potential of digital media, we observe that the dominant forms of participation on these websites have a low degree of bidirectionality and dialogical capacity between user and institution, constituting mainly modes of individual interaction that have a limited possibility of influencing –to some degree– more central aspects of the organisation such as participation in projects, contribution through feedback mechanisms or interpretation of the collections.

With regard to the Museo Nacional Reina Sofía, the MACBA and the CCCB, we noticed an important distance between exploratory forms (which have a considerably greater weight on the website) and other participatory practices. In this sense, the results of our study show that museums such as the Prado, the Museo Guggenheim Bilbao and the Museo Thyssen-Bornemisza offer the most diverse spectrum of minimalist forms of participation. It is also relevant to note that the Museo Guggenheim Bilbao and the Museo Nacional Reina Sofía only promote economic forms of collaboration, via micro-patronage or sponsorship. This is also symptomatic of the economic situation that cultural institutions are going through and the need to reinforce their own income in

the face of the progressive reduction of public funding and the effects of the COVID-19 pandemic on these organisations (UNESCO, 2020), thus confirming one of the fundamental theses of this study.

Our analysis has shown the centrality of the collection of these institutions on their websites: this is interesting because, on the one hand, it offsets the relevance of temporary exhibitions at the physical headquarters of these organisations. On the other hand, this trend poses the important challenge of turning these platforms into something more than repositories that are limited to storing technical information about the works of art. In this respect, it is essential to make these digitised pieces dynamic, provide them with discourse and put them in touch with users (dialogically, co-creatively or collaboratively, among many other possibilities), which otherwise run the risk of limiting their reach to the most specialised audiences. Although currently the most popular resources on websites are search tools, image browsing technology or microsites, we detect a return to the excessive centrality of collections that museology questioned at the beginning of the millennium. Recovering the need to apply the philosophy of “from being about something to being for somebody” (Weil, 1999) also to digital media, it is relevant to bear in mind that the museum’s dissemination practices need not be the only ones to be produced in these environments, thus attending to the contributory, collaborative or co-creative capacity of the public. There is an enormous potential here that can also be articulated on the basis of the institution’s collections, but always in relation to the users. Although each new strategy to be implemented must be coherent with the mission of each organisation, it is necessary and, in a certain sense, also a responsibility, that the ideal of the social museum –at least, the one that museums proclaim and develop in their discourses– is also reflected in a practical way in their actions, proposals and digital strategies.

*H6. The most widely used resources in Instagram posts are mainly audiovisual content: the reception of which awakens a dialogue that is hardly continued by the museum, demonstrating a huge waste of the dialogic potential of these social platforms. The most encouraged forms of participation are linked to the creation of content by the user (UGC).*

The content analysis carried out of the publications on Instagram published by these institutions showed that the museums analysed mainly promote minimalist forms of participation in their publications. Establishing a parallelism with the results of the analysis of the websites, the institutions encourage the discovery of the museum's heritage through informative content (a practice identified in the analysis as "Exploration"). From this study we observe several issues: on the one hand, an emerging use of Instagram as a tool for the dissemination of cultural heritage (which is an important advance in the digital strategy of these institutions) as well as evidence of the implementation of content marketing in the museum. Therefore, understanding institutional communication and advertising as non-intrusive practices, we observe a certain tendency to prioritise the value that the museum can bring to the user: in this case, this value takes on an eminently educational character, although when presented in Instagram's own informal strategies (short videos, subtitled, accompanied by music and using colloquial language) they are also close to entertainment, thus constituting forms of non-formal learning where we anticipate exciting possibilities for the future. In turn, in these uses we also identify an understanding of the potential of a platform such as Instagram, realising the ideal of overflowing the museum by providing an equivalent, yet specifically different, experience to that of the physical visit. Another indication of the understanding of the specificity of the medium lies in the considerable presence of materials in the form of video in the publications analysed: although graphic resources continue to be greater in volume than audiovisual ones (therefore refuting our hypothesis about the

leadership of audiovisual formats), the significant weight of audiovisual resources is evidence of the rapid capacity of these institutions to adapt to the latest changes in Instagram (relating to the implementation of *Reels* in the face of the irruption of TikTok) and the technical competence of their professional team to carry them out satisfactorily.

Although the discovery of the collection is the dominant practice in general terms, we find in the almost equal distribution of informative (“Exploration”) and informative or promotional (“Connection”) uses another manifestation of the tensions that art museums are experiencing, this time explicit in their communication on Instagram. The strong presence of content that uses the digital medium to attract the user to the physical visit (and, therefore, contemplates them simultaneously as a potential visitor and, perhaps more importantly, as a customer) is also symptomatic of the sensitive need of these institutions to generate their own income, in the context of their delicate financial situation.

For its part, the strong dominance of “Connecting” and “Exploring” forms within the minimalist spectrum refutes our hypothesis about the predominance of “Contributing” forms in Instagram posts and invites us to characterise the current strategy of these organisations as appropriate and relevant within the framework of contemporary cultural offerings, but also insufficient: the participatory process acquires, in these posts, its most elementary and simple form for the institution, which has total control over it and little interest in absorbing the users’ contribution. As the data in the previous chapter shows, user participation is restricted to elementary forms of interaction and navigation, the outcome of which is generally unrelated to the institution’s future actions, the strengthening of its community, collaborative creation or participation in the development of projects. This can be seen in the minimal frequency of occurrence of forms such as “Contribution” or “Competition”, which demonstrates the reduced presence of practices where the institution requests a limited and specific number of ideas, contents or specific behaviours from the user. The absence of maximalist forms

of participation such as “Evaluation”, “Collaboration” and “Co-creation” is evidence of the lack of commitment of these institutions to involve users more meaningfully in this social platform.

In turn, the analysis carried out confirms our hypothesis that these organisations have largely failed to take advantage of the dialogical potential of a social network such as Instagram. In this sense, dialogue takes place at minimal levels and in a considerably unequal manner, which allows us to question the existence of an effective relationship between institution and users on this platform, and even to question the existence of a digital community around the museum. From this research we observe that the attitude of these organisations on Instagram resembles, in a certain sense, that of a celebrity (or influencer, if you will allow the caricature) rather than that of a leader of a community on a mission to activate and invigorate it: despite having a large volume of followers, it shows little willingness to interact with those who follow these institutions. Far from being an institution interested in establishing a two-way dialogue with its users, the organisations analysed seem only interested in unidirectionally disseminating their discourse, in a friendly tone, but maintaining an obvious distance from their followers. The verification of these issues forces us to cool the enthusiasm with which the end of monological communication in the museum has been celebrated (Hooper-Greenhill, 2000), as well as the ideas that proclaim the existence of alternative forms of relationship with users in these environments (Gómez-Vílchez, 2012). At present, digital communication and dissemination on Instagram seems to be more anchored in the transition from a paradigm of promotional content to informative content than in the exploration of dialogical forms of relationship with audiences: in this aspect, the unidirectional characteristic of one-to-many communication models is still present in the communicative scheme of these institutions. We identify a great untapped potential, particularly in the case of medium and large museums, whose disengagement with local communities is considerably more pronounced than in the case of

smaller museums. On a more optimistic view, we see in the drop in tourism experienced with the COVID-19 crisis the possibility of establishing and strengthening the link with digital communities.

In turn, there are important nuances depending on the way in which each institution approaches these issues. With regard to the Museo Nacional del Prado, its strategy on Instagram encourages the discovery of individual works of art from its collection in video format, being the institution that moves furthest away from the traditional understanding of the platform as an informative or promotional medium. Also outstanding is the institution's understanding of this social network, adapting, in recent months, to the visual codes of reels and challenges on TikTok. We also note that its implementation of alternative forms of participation on Instagram is scarce: a decision that, although deliberate, could limit the potential for even greater interaction with other users willing to generate materials or get involved with the museum through other interaction strategies.

In the case of the Museo Nacional Reina Sofía's Instagram posts, publications aimed at exploration and connection coexist on an equal footing. We identify a certain understanding of the communicative potential of Instagram on the part of the institution, although this strategy is accompanied by a minimal presence of other minimalist forms. We also noticed that the Reina Sofía Museum is overly committed to graphic resources, given that we find ourselves in a context of a general shift towards the video format within this platform. In line with the Madrid museum, at the CCCB there is also a balanced coexistence of publications oriented towards exploration and connection. We identify in this an understanding of the communicative potential of Instagram as a tool for dissemination, although this strategy is accompanied by a minimal presence of the rest of the minimalist forms of participation. In this respect, the CCCB stands out for its better balance between graphic and audiovisual resources than the Reina Sofía, although we consider that one of the great strengths of the Catalan centre lies precisely in its

vast audiovisual archive, which would allow it to reinforce its content marketing strategy in a similar way to the Prado. It is also interesting to note that, among all the institutions analysed, the CCCB presented the highest percentage of reciprocity in the conversation between the institution and its users, thus being a potential example for its partner organisations, although its own indices could also be improved.

For its part, the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza's strategy on Instagram adopts a hybrid character, combining content aimed at exploring the collection, promoting its activities and formulas for competition between users through competitions such as *Versiona Thyssen*, which enjoy an excellent reach within the Spanish-speaking artist community. It also presents a relative balance between graphic and audiovisual forms, with one of its major unresolved issues being the optimisation of its reels, which for the moment do not achieve the reach of its companion on the Paseo del Arte in Madrid.

At the same time, the Museo Guggenheim Bilbao presents the greatest heterogeneity of minimalist participatory forms (where, significantly, UGC stands out), although the majority of publications are of a promotional or informative nature that seek to encourage the purchase of tickets online or the acquisition of products from the shop by the user. This research argues that these practices, together with the strong presence of graphic content to the detriment of audiovisual content, weaken the overall value of the Guggenheim's strategy on Instagram, which allows us to identify an area of opportunity for the museum through content marketing strategies. Along with the Guggenheim, MACBA is the only organisation that promotes user contribution on Instagram through the creation of user-generated content (UGC). While this is a positive sign that we understand to be symptomatic of a certain innovative vocation on the part of the Catalan institution, its main use of Instagram as a promotional tool is evidence of a certain incoherence and lack of use of the platform (identifying, at the same time, an important opportunity for improvement in this respect, also related to the hybridisation of educational content with more entertainment-oriented content).

In general terms, and looking at the Museo Nacional del Prado on the basis of all the data obtained in this research, we identify a relevant practical materialisation of the institutional objective related to “enriching the collections and works of art as a whole” (Museo Nacional del Prado, n.d.). This takes place through an eminently informative communication model, which humanises and adapts its tone to the informal keys of social networks (putting a face to the institution’s workers) and opting to diversify and enrich its transmedia world with augmented reading tools, abundant interactive resources and a brilliant assumption of the codes of operation in networks such as Instagram, where it enjoys unprecedented success thanks to its understanding of the codes of this social network and a strong commitment to content marketing. In this sense, the Prado Museum’s leadership as the leading institution in Spain is also reflected in its manifestations in the digital sphere, therefore demonstrating a global coherence and alignment between its institutional mission and the practical execution of its communication.

Taking into account the fundamental aspects of the mission of the Museo Nacional Reina Sofía (to promote knowledge and access to contemporary art for the general public, to generate a museum of the commons, to recognise its agents as valid interlocutors) we identify a sufficient, but not entirely satisfactory, materialisation of these objectives in its digital communication and dissemination. One of the strengths of its communicative model in digital media is its willingness to articulate, in an experimental and innovative way, the most recent reflections in research on contemporary art. By this we mean its willingness to banish the idea of a single narrative on heritage assets and to construct a polyphonic discourse based on the results of its research, usually from an informative perspective. The Reina Sofía is, in this respect, the most willing institution among those analysed to incorporate the tensions and contradictions –pointed out by critical museology– that would be inherent in museum practice into narratives in digital media, as is well proved by projects such as *Rethinking Guernica*, and which in

their practical execution demonstrate a brilliant understanding of the potential of digital media to articulate that horizon common to art and technology called experimentation. However, we didn't find the same innovative vocation in social networks, where we noticed a considerable weakening of its proposal in comparison with its website and a particularly conservative use of the same (which we attribute, partially and at the risk of being wrong, to the disconnection between the management of social networks in the museum and the management of the rest of the digital media, both located in different departments). We identify here a wide territory of opportunity for action that the museum could explore in order to make its communicative proposal more coherent on a global level.

By comparing the data collected in this study, we can see that the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza effectively materialises the main lines of its mission (dissemination of the collection, transmission of knowledge, social responsibility and innovation in content and experiences) and the characteristics of its proposal in digital media, where we have corroborated the existence of a predominantly informative communicative model, which in some expressions is also humanised by making explicit the subjectivity of its authors and which seeks to complement the stories about its collections with alternative perspectives to the history of art. The proposal of areas such as ConectaThyssen or the museum's educational department, EducaThyssen, are particularly innovative and exemplary in terms of their exploration of current social issues and sensitivities (such as ecology or migration) based on heritage assets. Its pioneering work in the design and development of interactive documentaries such as *Artistas Migrantes* or *Volver a la Naturaleza* places the institution in a place of reference in the field of current digital dissemination, while at the same time bringing to the table an interesting debate on the collaboration between companies and museums as a fundamental strategy in the development of complex technological projects.

Returning to a more holistic view, and taking into account the keys to the mission of the Museo Guggenheim Bilbao (to exhibit modern and contemporary art from multiple perspectives to a wide and diverse audience, opening up new approaches to art through an informal educational experience) we find that, in digital media, its ambitions are fulfilled in a remarkable way. The innovative vocation of the Bilbao museum is present in its abundant incorporation of technologies such as virtual reality or augmented reality, as well as through novel forms of collaboration between artists and institution or the successful incorporation of crowdfunding practices. All these strategies complement and expand the transmedia world around a work of art or an exhibition proposal, although on certain occasions a certain superficiality can be noticed in their implementation given the absence of discourses that activate and enrich the digital proposal around technology. In spite of this, in Guggenheim's commitment we notice an interesting strategy to appeal to a wide and diverse audience, as the museum proposes in its mission, also manifested in the implementation of minimalist participatory forms of different kinds in networks such as Instagram (where, nevertheless, we notice an excessive use of graphic materials that very possibly damages its current reach on the platform). On the other hand, from this study we recognise that the aforementioned mission to incorporate new perspectives and narratives about their collections has hardly been identified in this research. In this sense, we note a certain conservatism in both the museum's narratives and its tone of communication, as well as an excessive privileging of promotional content, which could tarnish the social and informal dynamics of a social network such as Instagram.

The foundations of MACBA's institutional mission are based on two issues: the generation of knowledge from its research activity and its dissemination with the aim of causing "the enjoyment of and interest in art from a desire to transform people and society" (MACBA, n.d.). The emphasis on dissemination within its communicative model is evident in its wide deployment of textual, graphic and audiovisual resources to

complement and extend the reflections on the works of contemporary art that the institution houses. Interactivity has, for these purposes, a more modest presence (although certain emerging uses of it have been detected through virtual reality), with the predominant use of digital media as a repository and archive of the on-site activity. In this respect, we have identified a broad territory for the institution to explore, this time more attentive to media projects and forms that allow the institution's vocation for transformation in digital media to become a reality (of which, for the moment, we have not identified any signs), although from this research we are also aware of the particular budgetary limitations of the organisation and, specifically, of the weak allocation that the area of digital media enjoys. At the same time, and in line with the Reina Sofía, there is a greater balance between digital content oriented towards dissemination (understood as a communicative strategy aimed at a public familiar with art through the use of specialised language) and communication (understood as aimed at a non-expert public).

Recovering the fundamental terms of the CCCB's mission (reflection on the present, "shared with society as a whole and carried out with rigour and with the participation of diverse and even opposing voices and viewpoints", CCCB, n.d.) and taking into account the data collected in this study, we observe a partial materialisation of this institutional objective in digital media. The CCCB's communication model has mainly informative purposes, aimed mostly at communicating the richness of its digital archive, which not only compiles all the activities carried out by the centre, but also includes complementary audiovisual content that helps to enrich the discourse of each exhibition. The variety of the Catalan centre's communication channels (especially on social networks) stands out in this respect, due to its capacity to appeal to different audience profiles, as well as its innovative vocation when it comes to curating and attractively presenting the content of its archive through thematic lists or playlists. However, in this understanding of the digital media as an archive or record of the on-site activity, we no-

tice an excessive centrality of the physical headquarters of the CCCB, and in this an understanding of the digital medium as a subject or instrument used from an eminently promotional perspective. The CCCB Lab stands out for its independence in this respect, and its communication in digital media is an excellent example of the Catalan centre's interest in thinking about the present: however, its total commitment to textual content (articles or reports) could limit its reach to larger and more diverse audiences. Although we are also aware of the CCCB's budgetary limitations, we detect in these aspects an interesting area of opportunity for the Catalan territory. The idea, explicit in its mission, of including the participation of diverse voices and viewpoints in the CCCB could be materialised in its digital proposal in a more satisfactory way than the one that currently exists (although, in the group of institutions analysed, the CCCB is the one that presents the highest degree of reciprocity in the conversation held with users) through projects and initiatives that invoke maximalist forms of participation such as collaboration or co-creation, as well as a management of social platforms that reinforces the potential of the community of followers of the Catalan centre.

## 6.2. Final considerations

The contribution of this thesis to the study of museum communication and dissemination lies in its vocation to holistically address the richness of its object of study, using the stimuli provided by tools from communication studies, transmediality theory and museology. Our commitment to fieldwork, the inclusion of the experiences of professionals in the museum field and the carrying out of comparative analyses based on models that can be refined and evolve in the future, has enabled us to obtain results of great interest for studies specialising in museum communication and a modest expansion of the field of non-fiction transmediality.

Throughout this study, some of the most marked limitations encountered in the course of this research have been highlighted. One of them has to do with the exceptional nature of the moment in which this study was carried out, which was marked by the global crisis of COVID-19 and, consequently, affected by a series of initiatives launched in digital media whose continuity in the medium and long term is definitely uncertain. Although we believe that we have detected master lines in the communication and dissemination of these organisations that preceded the health crisis and that, very possibly, will continue to develop in the future, we observe in this situation the emergence of a new line of research, where it would be interesting to carry out a temporal analysis that, taking into account the results presented in this study, would study the long-term evolution of the resources and means implemented by these institutions to communicate their heritage in digital media.

Something similar happens with the interviews that have been carried out: although in the context of this research they have been an instrument (but not the only one) within the various methods of analysis put in place to approach our object of study, the absence of certain professional profiles from, for example, educational departments such as the Reina Sofía, MACBA or the CCCB (which, unfortunately, refused to participate in

these dialogues) would have greatly enriched the scope of our reflections. Likewise, this doctoral thesis has allowed us to understand that the education departments of these institutions constitute, in themselves, a very interesting object of study: although in this research we have considered them tangentially (together with the areas of communication and digital media), we see a promising area of study in addressing the specificity of each education department, with special attention to their understanding and practical implementation of digital media.

In order to compensate for the limitations inherent in our analysis of institutional websites –which, in effect, focused on a single digital platform and mainly dealt with the proposal made by the museum– we recommend developing usability analyses formulated from the perspective of the users, which seek to identify their preferences and motivations in the use of this platform; on the other hand, we consider with great interest the possibility of undertaking analyses of other digital platforms, which can offer a complementary perspective to that provided in this study: we refer, in this case, to the institutional apps themselves or to social networks that are currently very popular, such as TikTok, where the Museo Nacional del Prado and the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza are currently putting forward a very relevant proposal. As for the analysis of the content of publications on Instagram, it should be kept in mind that this study took as the unit of analysis the publications on this social network (understood as the so-called posts and reels) of the six organisations analysed. In this sense, future lines of action can be traced from, for example, an approach to the participatory forms promoted in formats such as stories and stories and thus offer new nuances to the vision that has been presented.

If there is one thing that this research has allowed us to prove, it is that, while seeking to offer a global perspective of our object of study, the results developed here constitute only the tip of the iceberg of a socio-cultural phenomenon as complex as it is provocative: this thesis is therefore conceived as a snapshot of a fundamental moment of a

global change that we are going through and which museums, conceiving culture as an engine of social transformation and innovation in the post-Covid era, have the opportunity to lead.



## Bibliografía

- Aarseth, E. (2006). The Culture and Business of Crossmedia Production, *Popular Communication*, 4(3), 203-211.
- Abt, J. (2006). The Origins of the Public Museum. En S. MacDonald (Ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 115-134). Blackwell Publishing.
- Ait Moreno, I. (2010). Arte y Estado en la España contemporánea: los orígenes del Museo Nacional Reina Sofía (1979-1988). *Anales de Historia del Arte, Extra*, (2), 9-22.
- Alberich-Pascual, J. y Roig-Telo, A. (2010). Creación colectiva audiovisual y cultura colaborativa online. Proyectos y estrategias. *Revista ICONO 14. Revista Científica de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(1), 85-97. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i1.282>
- Álvarez Lopera, J. (1992). *Maestros Modernos del Museo Thyssen-Bornemisza*. Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.
- Andermann, J. y Arnold-de Simine, S. (2012). Introduction: Memory, Community and the New Museum. *Theory, Culture & Society*, 29(1), 3-13. <https://doi.org/10.1177/0263276411423041>
- Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3), 287-296.
- Anderson, G. (2004). *Reinventing the museum. Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. Altamira Press.
- Andréu Abela, J. (2002). *Técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Andrews, C. (2005, 12 de abril). Complementary Contributions to Critical Museology [revisión de libro *Making Representations: Museums in the Post-Colonial Era*, de Moira G. Simpson]. Academia. [http://www.academia.edu/1912728/Complementary\\_Contributions\\_to\\_Critical\\_Museology](http://www.academia.edu/1912728/Complementary_Contributions_to_Critical_Museology)
- Antigüedad del Castillo, M. D. (2020). La formación del Museo del Prado y de los museos de estado. En M. C. Lacarra Ducay (Ed.), *El siglo*

- xix: *el arte en la corte española y en las nuevas colecciones peninsulares* (pp. 126-176). Diputación de Zaragoza.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *JAIPI*, (4), 216-224.
- Arriaga, A. (2019). De la educación a la mediación. Tensiones en torno a la situación de las educadoras y al trabajo con los públicos en museos y centros de arte. *Her&Mus: heritage and museography*, (20), 189-206.
- Arrieta, I. (2008). La Nueva Museología, el patrimonio cultural y la participación ciudadana a debate. En I. Arrieta (Ed.), *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos. Entre la teoría y la praxis* (pp. 11-24). Universidad del País Vasco.
- (2021). Neoliberalismo e instrumentalización de los museos y el patrimonio cultural: cuando el derecho a la cultura retrocede. En I. Arrieta (Ed.), *Museos en transformación* (pp. 13-40). Universidad del País Vasco.
- Assunção, P. (2010). Introduction: To understand new museology In the XXI century. En P. Assunção y J. Primo (Eds.), *Sociomuseology. To understand new museology in the XXI century*, (pp. 5-12). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Aznar, J. (2014). ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural? En J. Aznar (Ed.), *Anuario AC/E de Cultura Digital 2014* (pp. 101-112). Acción Cultural Española.
- Badia, A. y Bellido, S. (1999) *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, diagramas de proceso, gestión de la calidad total, benchmarking-reingeniería*. Tecnos.
- Baetens, J. (2016). Between Adaptation, Intermediality and Cultural Series: the Example of the Photonovel. En D. Sánchez-Mesa, J. Alberich-Pascual y N. Rosendo (Eds.), *Artnodes*, (18), 47-55. <http://dx.doi.org/10.7238/a.voi18.3053>.
- (2019). Mundos narrativos de ficción y de no ficción. Apuntes sobre las narrativas transmediales en los cómics y fotonovelas periodísticas. En D. Sánchez-Mesa (Ed.), *Narrativas transmediales. Las metamorfosis del relato en los nuevos medios digitales* (pp. 259-271). Gedisa.

- Baetens, J., De Graef, O. y Mandolessi, S. (2020). *Digital reason: a guide to meaning, medium and community in a modern world*. Leuven University Press.
- Baetens, J. y Sánchez-Mesa, D. (2019). A Note on «Demediation»: From Book Art to Transmedia Storytelling. *Leonardo*, 52(3). 275-278. [https://doi.org/10.1162/leon\\_a\\_01541](https://doi.org/10.1162/leon_a_01541)
- (2015). Literature in the Expanded Field: Intermediality at the Crossroads of Literary Theory and Comparative Literature. *Interfaces. Image Texte Language*, (36), 289-304.
- Bal, M. (1992). *Telling, Showing, Showing off*. *Critical Inquiry*, 18(3), 556-594.
- (1994). Telling objects: a narrative perspective on collecting. En J. Elsner y R. Cardinal (Eds.), *The cultures of collecting* (pp. 201-218). Harvard University Press.
- (1996). The Discourse of the Museum. En R. Greenberg, B. W. Ferguson y S. Nairne, (Eds.), *Thinking about Exhibitions* (pp. 147-160). Routledge.
- Balaguer, J. (2020). Diseños participativos en el i-doc colaborativo: modelo de análisis y evaluación. *Revista De Comunicación*, 19(2), 47-60. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A3>
- Banks, J. y Deuze, M. (2009) Co-creative labour? *International Journal of Cultural Studies*, 12(5), 419-432. <https://doi.org/10.1177/1367877909337862>
- Banks, J. y Potts, J. (2010). Co-creating games: a co-evolutionary analysis. *New Media & Society*, 12(2), 253-270. <https://doi.org/10.1177/1461444809343563>
- Baniotopoulou, E. (2001). Art for Whose Sake? Modern Art Museums and their Role in Transforming Societies: The Case of the Guggenheim Bilbao. *Journal of Conservation and Museum Studies*, (7), 1-5. <http://doi.org/10.5334/jcms.7011>
- Barandarian, X. (2003, 10 de mayo). Activismo digital y telemático. Poder y contrapoder en el ciberespacio. *Sin Dominio*. <https://sindominio.net/xabier/textos/adt/adt.pdf>

- Baraybar Fernández, A. y Ibáñez Cuenca, J. (2012). La gestión de la comunicación museística. *Revista TELOS (93). Número especial dedicado a Espacios urbanos y TIC: transformaciones recíprocas, (93)*, 1-13.
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Akal.
- Barinaga López, B., Moreno Sánchez, I. y Navarro Newball, A. (2017). La narrativa hipermedia en el museo. El presente del futuro. *Obra Digital, (12)*, 101-121.
- Barnes, P. y McPherson, G. (2019). Co-Creating, Co-producing and Connecting: Museum Practice Today. *Curator: The Museum Journal, 62(2)*, 257-267.
- Barranha, H. y Martins, S. S. (2015). Introduction: Art, Museums and Uncertainty. En H. Barranha y S. S. Martins (Eds.), *Uncertain Spaces. Virtual Configurations in Contemporary Art and Museums* (pp. 3-12). Institute of Art History, FCSH, Universidade NOVA de Lisboa.
- Barrio-Fernández, T. (2014). La participación de audiencias en museos de arte. Bibliografía general y estudio de caso del Museo de Navarra. *Príncipe de Viana, (259)*, 37-61.
- Basaraba, N. (2022). *Transmedia Narratives for Cultural Heritage: Remixing History*. Routledge.
- Becker, H. y Geer, B. (1957). Participant observation and interviewing: A comparison. *Human Organisation: Fall, 16(3)*, 28-32.
- Bellido, M<sup>a</sup> L. (2001). *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Trea.
- Benito, R. (2011). El futuro del Museo del Prado se acerca a la privatización. *El Confidencial*. [https://www.elconfidencial.com/cultura/2011-11-13/el-futuro-del-museo-del-prado-se-acerca-a-la-privatizacion\\_252336/](https://www.elconfidencial.com/cultura/2011-11-13/el-futuro-del-museo-del-prado-se-acerca-a-la-privatizacion_252336/)
- Bernstein, S. (2008). Where Do We Go From Here? Continuing with Web 2.0 at the Brooklyn Museum. *Museums and the Web*. <http://www.archimuse.com/mw2008/papers/bernstein/bernstein-fig3.html>
- BID (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Black, G. (2018). Meeting the audience challenge in the «Age of Participation», *Museum Management and Curatorship*, 33(4), 302-319.
- (2021). Societal change. En G. Black (Ed.), *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World* (pp. 21-39). Routledge.
- Black, G. (2021). Museums and the digital revolution. En G. Black (Ed.), *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World* (pp. 40-52). Routledge.
- Blesa Cabeza, E., Buraya, S., Mallol, M. y Tapia, M. (2020). Haciendo con otras y nosotras, por una institucionalidad en devenir. Museo en red y las prácticas del afecto en el Museo Reina Sofía. *Espacio, tiempo y forma*, (8), 129-146.
- BOE (1985, 25 de junio). *Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico. Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/eli/es/l/1985/06/25/16/con>
- (2011, 4 de octubre). *Ley 34/2011, de 4 de octubre, reguladora del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/10/04/34>
- (2015, 26 de mayo). *Ley 10/2015, de 26 de mayo, para la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-5794>
- Bolaños, M. (1997). *Historia de los museos en España*. Trea.
- Bonacchi, C., Bevan, A., Keinan-Schoonbaert, A., Pett D. y Wexler, J. (2019). Participation in heritage crowdsourcing, *Museum Management and Curatorship*. <https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1559080>
- Bonacini, E. (2018). Heritage Communities, Participation and Co-creation of Cultural Values: The #iziTRAVELSicilia Project. *Museum International. Special Issue: Museums in a Digital World*, 70(1-2), 140-153. <https://doi.org/10.1111/muse.12199>
- Booth, P. (2019). Transmedia Fandom and Participation. The Nuances and Contours of Fannish Participation. En M. Freeman y R. Rampazzo Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 279-286). Routledge.

- Borja-Villel, M. (2011). Hacia una nueva insitucionalidad. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://cercles.diba.cat/documents-digitals/altres/cartaz.pdf>
- Bosello, G. y Van den Haak, M. (2022). #Arttothepeople? An exploration of Instagram's unfulfilled potential for democratising museums. *Museum Management and Curatorship*, (8), 1-18. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.2023905>
- Bourdaa, M. (2012). Transmedia: Between Augmented Storytelling and Immersive Practices. *InaGlobal*. <http://www.inaglobal.fr/en/digital-tech/article/transmedia-between-augmented-storytellingand-immersive-practices>
- (2013). Following the Pattern: The Creation of an Encyclopaedic Universe with Transmedia Storytelling. *Adaptation*, 6(2), 201-214.
- (2018). Transmedia Storytelling: Character, Time, and World—The Case of Battlestar Galactica. En M. Freeman y R. Rampazzo Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 133-149). Routledge.
- boyd, danah. (2015). Making Sense of Teen Life: Strategies for Capturing Ethnographic Data in a Networked Era. En E. Hargittai y C. Sandvig, (Eds.), *Digital Research Confidential: The Secrets of Studying Behavior Online* (pp. 70-84). MIT Press.
- Braccini, A., Za, S. y Sæbø, O. (2018). A collaborative discourse or only a collection of voices? An exploratory study of the use of social media in the e-participation domain. *Research Papers*, (177), 60-75.
- Brants, K. y Neijens, P. (2007). The Infotainment of Politics. *Political Communication*, 15(2), 149-164.
- Brinkmann, S. (2020). Unstructured and semistructured interviewing. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 424-456). Oxford University Press.
- Brown, A., Novak, J. y Gilbride, S. (2011). *Getting In On the Act: How arts groups are creating opportunities for active participation*. The James Irvine Foundation.

- Bruns, A. (2007). Produsage: Towards a Broader Framework for User-led Content Creation. En B. Shneiderman (Ed.), *Proceedings of 6th ACM SIGCHI Conference on Creativity and Cognition 2007* (pp. 99-105). Association for Computing Machinery.
- Budge, K. (2017). Objects in Focus: Museum Visitors and Instagram. Curator: *The Museum Journal*, 60(1), 67-85. <https://doi.org/10.1111/cura.12183>
- Caerols-Mateo, R., Viñarás-Abad, M. y González-Valles, E. (2017). Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1(72), 220-234. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1162>
- Caïs, J. (2002). *Metodología del análisis comparativo*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Calatayud, N. R., Evangelio, D. H., Gandia, Á. S., y García, M. L. (2019). Diseño digital transmedia para espacios expositivos. *Eikón Imago*, 1(8), 393-412. <https://doi.org/10.5209/eiko.73451>
- Calvo Serraller, F. (2019). Breve historia del Museo del Prado. *Anales de Historia del Arte*, 2(29), 29-55. <https://doi.org/10.5209/anha.66052>
- Cameron, D. F. (1968). *A viewpoint: The Museum as a Communication Systems and Implications for Museum Education*. Wiley.
- Cano-García, J. (2014). *Diseño y comunicación del Patrimonio Cultural. La identidad corporativa como imagen de difusión e innovación*. IPCE/OEPE.
- Cantó, P. (2020, 24 de enero). Los museos se suman al meme de cómo nos mostramos en distintas redes sociales. *Verne*. [https://verne.el-pais.com/verne/2020/01/24/articulo/1579884476\\_015580.html](https://verne.el-pais.com/verne/2020/01/24/articulo/1579884476_015580.html)
- Capriotti, P. (2013). Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communication & Society*, 26(3), 98-116.
- Capriotti, P. y Losada-Díaz, J. C. (2018). Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world. *El profesional de la información*, 27(3), 642-650. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.17>

- Capriotti, P. y Pardo Kuklinski, H. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38(4), 619-626. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>
- Capriotti, P., Zeler, I. y Oliveira, A. (2021). Assessing dialogic features of corporate pages on Facebook in Latin American companies. *Corporate Communications: An International Journal*, (26)5, 16-30. <https://doi.org/1108/CCIJ-10-2020-0149>
- Capriotti, P., Carretón, C., y Castillo, A. (2016). Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, (36), 97-104. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003>
- Cardona Gómez, G. y Feliu Torruella, M. (2013). Redes sociales y museos. Cambios en la interacción cultural. *Her&Mus*, 2(2), 83-91.
- Carpentier, N. (2011). Media and Participation: A site of ideological-democratic struggle. *Intellect*. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv9hj9qt>
- (2012). The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? *Revista Fronteiras-Estudios Midiáticos*, 14(2), 164-177. <http://doi.org/10.4013/fem.2012.142.10>
- (2015). Differentiating between access, interaction and participation. *Conjunctions. Transdisciplinary Journal of Cultural Participation*, 2(2), 80-97. <http://doi.org/10.7146/tjcp.v2i2.23117>
- Carpentier, N. y Jenkins, H. (2013). Theorizing Participatory Intensities: A Conversation about Participation and Politics. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 19(3), 265-286. <https://doi.org/10.1177/1354856513482090>
- Carr, D. (2003). *The promise of cultural institutions*. Altamira Press.
- Cavajal, L. E. (2019). Artistas Migrantes. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/webdocs/conectathyssen/artistas-migrantes/>
- Casacuberta, D. (2003). *Creación colectiva. En Internet el creador es el público*. Gedisa.

- Casalins, D. y Lafaurie, A. (2018). Museos y participación. *Actas del Congreso Iberoamericano de Docentes de la Universidad de Cádiz* (pp. 3-8). Asociación Formación IB.
- Castells, M. (1996). *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.
- (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Castelló, I., Morsing, M. y Schultz F. (2013) Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 683–694.
- CCCB (2015). Estatuts del CCCB. *CCCB*. [http://www.cccb.org/rcs\\_gene/extra](http://www.cccb.org/rcs_gene/extra)
- (s.f.). Memorias e información económica 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016. *CCCB*. <https://www.cccb.org/es/el-ccb/memorias>
- (s.f.). Quiénes somos. *CCCB*. <https://www.cccb.org/es/el-ccb/memorias-e-informacion-economica/231686>
- (s.f.). Historia. La casa de Caridad. *CCCB*. <https://www.cccb.org/es/el-ccb/historia/231681>
- Celaya, J. y Viñarás, M. (2006). *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte*. Dosdoce.
- Chadwick, A. (2006). *Internet politics: States, citizens, and new communication technologies*. Oxford University Press.
- Chan, S. (2012, 2 de octubre). On storyworlds, immersive media, narrative and museums - an interview with Mike Jones. *Fresh and new*. <https://www.freshandnew.org/2012/10/storyworlds-immersive-media-narrative-interview-mike-jones/>
- Chinchilla Gómez, M. (2019). Un gran reto para el Museo Nacional del Prado: la celebración de su Bicentenario. Un caso práctico de gestión en museos. *Revista Historia Autónoma*, 1(15), 207-230.
- Chinchilla, M. y Alquézar, E. M. (2006). Red de Museos Estatales. Nuevas perspectivas. *Museo*, 1(11), 29-38.
- Chong, C. y Smith, D. (2017). Interactive Learning Units on Museum Websites. *Interactive Journal of Museum Education*, 42(2), 169-178. <https://doi.org/10.1080/10598650.2017.1301626>

- Claes, F. y Deltell, L. (2013). Museos sociales. Perfiles museísticos en Twitter y Facebook (2012-2013). *El profesional de la información*, 23(6), 594-602. <https://doi.org/10.3145/epi.2014.nov.06>
- (2019). Museo social en España: redes sociales y webs de los museos estatales. *Profesional De La Información*, 28(3), 1-10. <http://doi.org/10.3145/epi.2019.may.04>
- Clifford, J. (1997). Museums as Contact Zones. En J. Clifford (Ed.), *Routes: Travel and Translation in the Late Twentieth Century*, (pp. 188-219). Harvard Univ. Press.
- Cócola Gant, A. (2009). El MACBA y su función en la marca Barcelona. *Ciudad y territorio: Estudios territoriales*, (159), 87-102.
- Codina, Ll. (1994). Modelo conceptual de un sistema de información documental. *Revista española de documentación científica*, 17(4), 440-449.
- (2000). Evaluación de recursos digitales en línea: conceptos, indicadores y métodos. *Revista española de documentación científica*, 23(1), 9-44. <http://doi.org/10.3989/redc.2000.v23.i1.315>
- (2006). *Metodología de análisis y evaluación de recursos digitales en línea*. [bit.ly/3zxdmfj](http://bit.ly/3zxdmfj)
- (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o temáticas utilizando bases de datos académicas. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 11(2), 139-153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- (2021). Estudios de caso: características, tipología y bibliografía comentada. *Lluís Codina*. <https://www.lluiscodina.com/estudios-de-caso/>
- Codina, Ll. y Pedraza-Jiménez, R. (2016). Características y componentes de un sistema de análisis de medios digitales: el SAAMD. En R. Pedraza-Jiménez, Ll. Codina y J. Guallar (Eds.), *Calidad en sitios web. Método de análisis general, ecommerce, imágenes, hemerotecas y turismo* (pp. 15-39). Editorial UOC.
- Coetzer, N. (2012). Narrative space: three post-apartheid museums reconsidered. En S. McLeod, L. Hourston y J. Hale (Eds.), *Museum making: Narratives, architecture, exhibitions* (pp. 63-73). Routledge.

- Coghlan, R. (2017). My voice counts because I'm handsome. Democratising the museum: the power of museum participation. *International Journal of Heritage Studies*, 24(7), 1-15. <https://doi.org/10.1080/13527258.2017.1320772>
- Colino, C. (2009). *Método comparativo. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Instituto Juan March.
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Collins, T., Mullholand, P. y Zdrahal, Z. (2005). Semantic browsing of digital collections. En *4th International Semantic Web Conference (ISWC 2005)* (pp. 157-141). ISWC.
- Colorado, A. (1997). Museo e hipermedia. *Revista de Museología*, 2(11), 10-17.
- Cordón, D. y González, D. (2015). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el Museo del Prado, Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Reina Sofía. *Fonseca, Journal of Communication*, 12(1), 149-165. <http://doi.org/10.14201/fjc201612149165>
- Cordón, D. (2016). Los Museos y el uso de las narrativas transmedia en las redes sociales". En J.V. García Santamaría y F. Pérez Bahón (Eds.), *Los medios digitales españoles: procesos de cambio e innovación. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (152-170). Latina.
- Cristobal-Fransi, E., Ramón-Cardona, J., Daries, N., y Serra-Cantallops, A. (2021). Museums in the Digital Age: An Analysis of Online Communication and the Use of E-Commerce. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 14(4), 1-21. <https://doi.org/10.1145/3464977>
- Crooke, E. (2021). Participation, trust and telling difficult histories in museums. En G. Black (Ed.), *Museums and the Challenge of Change: Old Institutions in a New World* (pp. 20-26). Routledge.
- Cuenca, J. M. (2014). El papel del patrimonio en los centros educativos: hacia la socialización patrimonial. *Tejuelo*, 19(1), 76-96.
- Cuenca-Amigo, M. y Zabala-Inchaurrega, Z. (2018). Reflexiones sobre la participación como co-creación en el museo. *Her&Mus. Heritage & Museography*, 1(19), 122-135.

- . (2015). Differentiating between access, interaction and participation. Conjunctions. *Transdisciplinary Journal of Cultural Participation*, 2(2), 44-60. <https://doi.org/10.7146/tjcp.v2i2.23117>
- Cuenca-Amigo, M. y Zabala-Inchaurreaga, Z. (2018). Reflexiones sobre la participación como co-creación en el museo. *Her&Mus. Heritage & Museography*, 19(1), 122-135.
- Cunliffe, D., Kritou, E. y Tudhope, D. (2001). Usability Evaluation for Museum Web Sites. *Museum Management and Curatorship*, 19(3), 229-252. <http://doi.org/10.1080/09647770100201903>
- Dahlgren, P. (2012). Reinventing participation: civic agency and the web environment. *Geopolitics, history, and international relations*, 4(2), 27-45.
- Damala, A., Ruthven, I. y Hornecker, E. (2019). The MUSETECH Model: A Comprehensive Evaluation Framework for Museum Technology. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 12(1), 1-22. <http://doi.org/10.1145/3297717>
- Da Milano, Cristina (2016). El rol de los museos en la sociedad contemporánea. En *Repensar los museos. Actas del III Congreso Internacional Los Museos en la Educación* (pp. 14-35). Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
- Dana, J. C. (1917). 2004. The gloom of the museum. In G. Anderson (Ed.), *Reinventing the museum - Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift* (pp. 13-29). AltaMira Press.
- DeCarli, G. y Cristophe, L. (2012). ¿Museo, centro cultural o ambos? *Cultura y Desarrollo*, 1(8), 17-19.
- Declaración de la Mesa de Santiago de Chile (1972). Mesa redonda de Santiago de Chile. *IberMuseos*. <http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/05/declaracao-da-mesa-redonda-de-santiago-do-chile-1972.pdf>
- Declaración de Québec (1984). Principios básicos de una nueva museología. *IberMuseos*. <http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2020/05/declaracion-de-quebec.pdf>
- De la Haba, J. (1999). Bienvenido, Mister Krens. *Astrágalo: Cultura de la Arquitectura y la Ciudad*, 1(11), 101-104.

- De las Heras, R. (2017). El Thyssen cierra 2016 con medio millón de euros de superávit. *El País*. [https://elpais.com/cultura/2017/07/18/actualidad/1500391803\\_237752.html](https://elpais.com/cultura/2017/07/18/actualidad/1500391803_237752.html)
- De la Torre, M. (2019). Reflecting worlds: noción de mundo transmedia aplicada al género documental. *Arbor*, 195(794), a529. <https://doi.org/10.3989/arbor.2019.794n4003>
- Deloche, B. (2001). *El museo virtual: hacia una ética de las nuevas imágenes*. Trea.
- Del Río Castro, N. (2012). Museos de arte en la Red. *Telos: Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología*, 1(90), 61-70.
- Dena, C. (2009). *Transmedia Practice: Theorising the Practice of Expressing a Fictional World across Distinct Media and Environments* [tesis doctoral]. University of Sydney.
- Dena, C. (2010). PGA's Transmedia Producer! *Christy Dena*. <https://www.christydena.com/2010/04/pgas-transmedia-producer/>
- (2018). Transmedia Adaptation: Revisiting the No-Adaptation Rule. En M. Freeman y R. R. Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 195-206). Routledge.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2013). *Strategies of Qualitative Inquiry*. SAGE Publications.
- De Silva, N. (2003). *The use of Multimedia in Interactive Museums: Blurring Reality*. CiteSeerx.
- Desvallées, A. (1981). Muséologie (nouvelle). En *Encyclopaedia universalis, Supplément*, 2 (pp. 958-961). Encyclopædia Britannica.
- Desvallées, A. (1992). *Une anthologie de la nouvelle muséologie*. W-M.N.E.S.
- Desvallées, A. y Mairesse, F. (2011). *Conceptos claves de museología*. Armand Collin.
- Deuze, M. (2008). Corporate Appropriation of Participatory Culture. En N. Carpentier y S. Livingstone (Eds.), *Participation and Media Production: Critical Reflections on Content Creation* (pp. 27-40). Cambridge Scholars Publishers.

- De Veth, K. (2014). Transmedia & Charms: The Opportunities of Transmedia Storytelling in the Contemporary Museum. En H. Gottlieb y M. Szelag (Eds.), *Engaging Spaces. Interpretation, Design and Digital Strategies* (pp. 176-184). Nodem 2014.
- Díaz Balerdi, I. (2002). ¿Qué fue de la nueva museología? El caso de Québec. *Artigrama*, (17), 493-516.
- Díaz Cervantes K. y Dionicio Pino, G. (2020). Estudio del acceso y la difusión de los archivos audiovisuales a través de plataformas digitales. En I. Kummels y G. Cánepa Koch (Eds.), *Antropología y archivos en la era digital: usos emergentes de lo audiovisual*. Universidad Pontificia Católica del Perú (pp. 130-145).
- Díaz de Mendivil, N. (2018). El comportamiento digital de los museos frente a las exigencias del turista 2.0. *Revista AV Notas* 4(4), 75-99.
- Di Blas, N., Guermant, M. P., Orsini, C. y Paolini P. (2002). Evaluating the Features of Museum Websites. *Archimuse*. <http://www.archimuse.com/mw2002/papers/diblas/diblas.html/>
- Dionisio, M., Nisi, V., Nunes, N. y Bala, P. (2015). Transmedia Storytelling for Exposing Natural Capital and Promoting Ecotourism. En F. Nack y A. S. Gordon (Eds.): *Interactive Storytelling. 9th International Conference on Interactive Digital Storytelling* (pp. 351-362). ICIDS.
- Diputación Foral de Bizkaia (s.f.). Presupuestos generales. *Diputación Foral de Bizkaia*. <https://www.bizkaia.eus/home2/Temas/DetalleTema>
- Duclos-Orsello, E. (2013). Shared Authority: The Key to Museum Education as Social Change. *Journal of Museum Education*, 38(2), 121-128. <http://dx.doi.org/10.1080/10598650.2013.11510763>
- Durbin, G. (2010). Just Do It! Web 2.0 as task not technology. *Museums and the Web*. [https://www.museumsandtheweb.com/mw2008/abstracts/prg\\_335001669.html](https://www.museumsandtheweb.com/mw2008/abstracts/prg_335001669.html)
- Drabczyk, M., Janus, A., Strycharz, J., Tarkowski, A., y Cetera, N. (2021). *Policy Analysis of Value Chains for CHIs in the Digital Single Market*. [bit.ly/3czoRdo](https://bit.ly/3czoRdo)

- Drotner, K. y Schröder, K. C. (2017). *Museum Communication and Social Media*. Routledge.
- Dyangani Ose, E. (2021, 30 de septiembre). Elvira Dyangani Ose: “Tenemos que hacer un MACBA como si el mundo que queremos ya existiera”. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20210930/7756630/entrevista-elvira-dyangani-ose-macba-mundo-queremos-existiera.html>
- Dyson, M. C. y Kevin M. (2000). Informing the Design of Web Interfaces to Museum Collections. *Museum Management and Curatorship*, 18(4), 391–406. <http://doi.org/10.1080/09647770000501804>
- El Cultural (2015, 24 de julio). El Thyssen pierde dinero, pero menos. *El Cultural*. [https://www.elespanol.com/el-cultural/arte/20150724/thyssen-pierde-dinero/50994938\\_o.html](https://www.elespanol.com/el-cultural/arte/20150724/thyssen-pierde-dinero/50994938_o.html)
- El Diario Vasco (2014, 30 de enero). El Reina Sofía perdió 1,1 millones de euros en 2013. *El Diario Vasco*. <https://www.diariovasco.com/culturas/201410/04/reina-sofia-perdio-millones-20141004001100-v.html?>
- Ellis, M. y Kelly, B. (2007). Web 2.0: How to stop thinking and start doing: Addressing organisational barriers. *Museums and the Web*. [https://www.museumsandtheweb.com/mw2007/abstracts/prg\\_325000854.html](https://www.museumsandtheweb.com/mw2007/abstracts/prg_325000854.html)
- El País (2011, 20 de mayo). Luz verde al Reina Sofía del futuro. *Diario El País*. [https://elpais.com/cultura/2011/05/20/actualidad/1305842408\\_850215.html?event\\_log=oklogin](https://elpais.com/cultura/2011/05/20/actualidad/1305842408_850215.html?event_log=oklogin)
- El País (2022, 8 de enero). Aumenta la afluencia a los museos en Barcelona, pero sigue lejos de la de antes de la pandemia. *Diario El País*. Recuperado de <https://elpais.com/espana/catalunya/2022-01-08/aumenta-la-afluencia-a-los-museos-en-barcelona>
- Esaak, S. (2019, 1 de octubre). What are the visual arts? *ThoughtCo*. <https://www.thoughtco.com/what-are-the-visual-arts-182706>
- Escribano, M. (2019). *Cómo facilita la gestión del Museo Nacional del Prado la consecución de sus objetivos sociales y culturales* [trabajo de fin de grado]. Universidad Pontificia de Comillas.

- Espinosa-Santos, V. (2010). Difusión y divulgación de la investigación científica. *Idesia (Arica)*, 28(3), 5-6.
- Esteban, I. (2007). *El efecto Guggenheim*. Anagrama.
- Europa Press (2017, 26 de octubre). El Museo Thyssen pasa a ser Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/cultura/exposiciones-00131/noticia-museo-thyssen-pasa-ser-museo-nacional-thyssen-bornemisza-20170926175001.html>
- Europa Press, (2018, 13 de diciembre). El Reina Sofía cerrará 2018 cerca de los 3,8 millones de visitantes del año anterior y con un 28% de autofinanciación. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/cultura/exposiciones-00131/noticia-reina-sofia-cerrara-2018-cerca-38-millones-visitantes-ano-anterior-28-autofinanciacion-20181213173209.html>
- Evemuseografía (2018). Expografía, más complicado todavía. *Evemuseografía*. <https://evemuseografia.com/2014/04/17/expografia-mas-complicado-todavia/>
- Ezquiaga, M. (2021). El Prado incorpora a sus colecciones a Picasso. *Diario El País*. <https://elpais.com/cultura/2021-06-28/picasso-se-expondra-en-el-prado.html>
- Fernández, D. y Rubio, M. J. (2017). Difusión y comunicación en el Museo Arqueológico Nacional: nuevos retos y estrategias. *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, 1(36), 423-442.
- Fernández Arenas, J. (1996). *Introducción a la conservación del patrimonio y técnicas artísticas*. Ariel.
- Fernandez-Lores, S., Crespo-Tejero, N. y Fernández-Hernández, R. (2022). Driving traffic to the museum: The role of the digital communication tools. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(1), 33-45. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121273>
- Ferreras, R. (2018). El museo como relato [archivo de vídeo]. *Youtube*. [https://youtu.be/y\]SWsbcwao0](https://youtu.be/y]SWsbcwao0)
- Findlen, P. (1989). The museum: its classical etymology and renaissance genealogy. *Journal of the History of Collections*, 1(10), 59-78.

- Flew, T. (2015). *New media*. Oxford University Press.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications.
- Fogg, B. y Eckles, D. (2007). The behavior chain for online participation: how successful web services structure persuasion. En B. Fogg y D. Eckles (Eds.), *International Conference on Persuasive Technology* (pp. 199–209). Routledge.
- Foucault, M. (1978). *History of Sexuality, Part 1: An Introduction*. Pantheon.
- Fotakis, T. y Economides, A. (2008). Art, science/technology and history museums on the web. *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 1(1), 37-63. <http://doi.org/10.1504/IJD-CET.2008.020134>
- Fourmentaux, J. P. (2005). *Art et Internet. Les nouvelles figures de la création*. Cnrs éditions.
- Fraser, J. (2019). A Discomforting Definition of Museum. *Curator: The Museum Journal*, 62(4), 501-504.
- Freeman, M. (2016). *Historicising transmedia storytelling: early twentieth-century transmedia story worlds*. Routledge.
- Fuchs, C. (2013). Class and exploitation on the Internet. En T. Scholz (Ed.), *Digital labor. The Internet as playground and factory* (pp. 211-224). Routledge.
- Fundación Contemporánea (2022). Observatorio de la Cultura. Lo mejor de la cultura 2021. *Observatorio de la Cultura*. <https://www.lafabrica.com/wp-images/Informe-Observatorio-de-la-Cultura-2021.pdf>
- Fundación Contemporánea (2021). Observatorio de la Cultura. Lo mejor de la cultura 2020. *Observatorio de la Cultura*. <https://www.lafabrica.com/wp-images/Informe-Observatorio-de-la-Cultura-2020.pdf>
- . (2020). Observatorio de la Cultura. Lo mejor de la cultura 2019. *Observatorio de la Cultura*. <https://www.lafabrica.com/wp-images/Informe-Observatorio-de-la-Cultura-2019.pdf>
- . (2019). Observatorio de la Cultura. Lo mejor de la cultura 2018. *Observatorio de la Cultura*. <https://www.lafabrica.com/wp-images/Informe-Observatorio-de-la-Cultura-2018.pdf>

- Fundación del Museo Guggenheim Bilbao (2007). Informe de Fiscalización. *Fundación del Museo Guggenheim*. <https://docplayer.es/99038860-Fundacion-del-museo-guggenheim-bilbao.html>
- Gaia, G., Boiano, S. y Bowen, J. P. (2020). Museum Websites of the First Wave: The rise of the virtual museum. *Proceedings of EVA London 2020*, (1), 24-31. <http://doi.org/10.14236/ewic/EVA2020.4>
- Gálvez, J. (2014). La imagen gigapíxel. *Mosaic*, 123. <https://doi.org/10.7238/m.n122.1446>.
- Gándara, M. (2017). Nuevas tecnologías y estrategias de comunicación para la divulgación del patrimonio cultural. *Antropología. Revista Interdisciplinaria del INAH*, 1(1), 135-153.
- García, A. (2021). Detrás de escena. Conversaciones en torno a la museografía en la Era covid-19: cambiando la narrativa. *Intervención*. <https://revistaintervencion.inah.gob.mx/index.php>
- García, J. N. (2016). Barrios artísticos con un pasado monástico. Su transformación urbana en distritos culturales. *Academia*. [https://www.academia.edu/35417008/BARRIOS\\_ART%C3%8DSTICOS](https://www.academia.edu/35417008/BARRIOS_ART%C3%8DSTICOS)
- García González, S. (2014). *Narraciones transmedia de no ficción. El caso de Kony 2012* [tesis doctoral]. Universidad de Alcalá.
- García Jiménez, A. (2015). *Documental y narrativa transmedia. Estrategias creativas y modelos de producción* [tesis doctoral]. Universidad de Sevilla.
- García-Madariaga, J., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2017). La influencia de las páginas web de los museos en las intenciones de los usuarios. *Esic Market Economics and Business Journal*, 48(2), 393-416. <http://doi.org/10.7200/esicm.157.0482.4i>
- García-Madariaga, J., Recuero Virto, N., Blasco López, M. F. y Aldas Manzano, J. (2018). Optimizing website quality: the case of two superstar museum websites. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13(1), 16-36. <http://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2018-0074>
- Garrido, J. A. (2000). El Bilbao imaginado por Bilbao Metrópoli-30. *Bidebarrieta: Revista de humanidades y ciencias sociales de Bilbao*, 1(8), 89-97.

- Garzón, R. (2004). Miguel Zugaza anuncia que la financiación sólo puede ser mixta. *El País*. [https://elpais.com/diario/2004/06/29/cultura/1088460001\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2004/06/29/cultura/1088460001_850215.html)
- Gates, J. (2010). Clearing the Path for Sisyphus: How Social Media is Changing Our Jobs and Our Working Relationships. *Museums and the Web*. <https://www.archimuse.com/mw2010/papers/gates/gates.html>
- Géal, P. (2002). La creación de los museos en España. *Anuario del Departamento de Historia y Teoría del Arte (U.A.M)*, 1(14), 289-298. <https://revistas.uam.es/anuario/article/view/2467>
- Giannini, T. y Bowen, J. P. (2022). Museums and digital culture: From reality to digitality in the age of COVID-19. *Heritage*, 5(1), 192-214. <http://doi.org/10.3390/heritage5010011>
- Gianturco, G. (2005). *La entrevista cualitativa*. Università La Sapienza.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Macmillan.
- Gifreu-Castells, A. (2010). *El documental interactivo. Una propuesta de modelo de análisis* [tesis doctoral]. Universidad Pompeu Fabra.
- (2015). Evolución del concepto de no ficción. Aproximación a tres formas de expresión narrativa. *Obra Digital. Narrativas de no ficción audiovisual, interactiva y transmedia*, 1(8), 14-39.
- (2016). El ámbito de la no ficción interactiva y transmedia. Aproximación a cuatro formas de expresión narrativa. Opción. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 1(9), 871-891.
- Gifreu-Castells, A., Sánchez-Castillo, S. y Galán, E. (2019). Aproximación al documental interactivo como formato nativo transmedia, *PREH*, 7(2), 275-302.
- Gilabert, L. M. (2009). Los modelos de gestión: el panorama actual de los museos. *Actas do I Seminário de Investigaçao em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, 1(2), 336-347.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley Computer Publications.
- Giménez, C. y Vacas, T. (2007). Las exposiciones temporales y el turismo cultural. Periférica Internacional. *Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio*, 1(8), 1-12. <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2007.i8.05>

- Gobierno de Euskadi (2019, 23 de julio). El Gobierno Vasco aprueba una subvención de 1.000.000 de euros destinada al Museo Guggenheim Bilbao para compensar la menor aportación entre los años 2013 y 2016 (Consejo de Gobierno 2019-07-23). *Gobierno de Euskadi*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2019/el-gobierno-vasco-aprueba-una-subvencion-de-1-000-000-de-euros>
- (s.f.). Presupuestos de la Comunidad de Euskadi. *Gobierno de Euskadi*. <https://www.euskadi.eus/presupuestos/>
- Golub, K., Ziolkowski, P. M. y Zlodi, G. (2022). Organizing subject access to cultural heritage in Swedish online museums. *Journal of Documentation*, 78(7), 211-247. <http://doi.org/10.1108/JD-05-2021-0094>
- Gomez, J. (2007). 8 Defining Characteristics of Transmedia Production. Creating Blockbuster Worlds event. *Christy Dena*. [www.christydena.com/2007/10/jeff-gomez-8-defining-characteristics-of-transmedia-production](http://www.christydena.com/2007/10/jeff-gomez-8-defining-characteristics-of-transmedia-production)
- Gómez Vilchez, S. (2012). Museos españoles y redes sociales. *Telos: Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología*, 1(90), 79-86.
- González, L. (2014, 5 de septiembre). Primeros museos públicos españoles. *Bibliopos*. <https://www.bibliopos.es/primeros-museos-publicos>
- González, E. (2017, 29 de septiembre). Públicos y museos. *Heródoto y Cía. Portal de Historia Universal*. <https://herodotoycia.com/2017/09/29/>
- González de Uriarte, N. (2015). Los enigmas sobre la financiación del Guggenheim, al descubierto. *Eldiario.es*. [https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi/financiacion-guggenheim-descubierto\\_1\\_4391](https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi/financiacion-guggenheim-descubierto_1_4391)
- González-Suela, M., Azor-Lacasta, A., Barrio-Alvarelos, H., Garde-López, V. y Nuevo-Gómez, A. (2015). El plan MUSEOS+ SOCIALES. Un mayor compromiso social de los museos impulsado por la Secretaría de Estado de Cultura. *Actas del II Congreso Internacional de Educación y Accesibilidad. Museos y Patrimonio* (pp.17-34). Universidad de Huesca.
- González Vallés, J. E., Caerols Mateo, R., Cabezuelo Lorenzo, F., y Viñarás Abad, M. (2021). Communicate Contemporary Art without Visiting

- the Museum without Visiting the Museum: The Reina Sofía Museum during the confinement by Covid-19. *Revista Internacional De Cultura Visual*, 8(2), 203–218. <http://doi.org/10.37467/gkarevvisual.v8.2974>
- Grandes, A. (2013). Público-privado: modelo MACBA. Conferencia impartida por Ainhoa Grandes, directora Fundación MACBA. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/actualidad/multimedia/publico-privado-modelo-macba/3f545eb8-d84e-4159-af39-b58d548d9c47>
- Greeberg, R. (2019). Remembering exhibitions online: microsites and catalogues raisonnés. *Revista de História da Arte. The Exhibition: Histories, Practices and Politics*, 14, 35-48.
- Greenfield, D. (2008). YouTube To MuseTube - Now We Have Web 2.0 Tools, How Do We Use Them? *Museums and the Web*. <https://www.museumsandtheweb.com/mw2008/papers/greenfield/green>
- Guardans i Cambó, I. (1993). El contrato de adquisición de la colección Thyssen-Bornemisza. *Revista Española de Derecho Internacional*, 2(45), 604-608.
- Gurian, E. H. (2002). Choosing among the Options: An Opinion about Museum Definitions. *Curator: The Museum Journal*, 45, 75-88. <http://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2002.tb01182.x>
- Gurutze C. y Ochoa L. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de dirección y administración de empresas*, 1(12), 73-104
- Hancox, D. (2017). From subject to collaborator: Transmedia storytelling and social research. *Convergence*, 23(1), 49–60. <https://doi.org/10.1177/1354856516675252>
- Hargittai, E. (2002). Second Level Digital Divide: Differences in People's Online Skills. *First Monday*, 7(4), 1-14.
- Hargittai, E. y Walejko, G. (2008). The Participation Divide: Content Creation and Sharing in the Digital Age. *Information, Communication & Society*, 11(2), 239–256.
- Hart, R. (1992). *Children's participation. From tokenism to citizenship*. UNICEF Nations Children's Fund.

- Hartley, J. (2008). From the Consciousness Industry to Creative Industries. Consumer-created content, social network markets and the growth of knowledge. En J. Holt y A. Perren (Eds.). *Media Industries: History, Theory and Methods* (pp. 15-43). Blackwell.
- Hartley, J. y Malden, M. A. (2005). *Creative industries*. Blackwell.
- Herman, D. (1997). *Scripts, sequences, and stories: Elements of a postclassical narratology*. Publications of the Modern Language Association of America.
- Hernández, F. (1992). Evolución del concepto de museo. *Revista General de Información y Documentación*, 2(1), 85-97.
- (2011). *El museo como espacio de comunicación*. Trea.
- Hernández, M. y Rius-Ulldemolins, J. (2022). La política cultural en las grandes ciudades. Giro emprendedor, globalización y espectacularización en la modernidad avanzada. En J. Rius-Ulldemolins y J. A. Rubio Arostegui (Eds.), *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales* (pp. 45-88). Universidad de Valencia,
- Høffding, S., Houlberg Rung, M., y Roald, T. (2020). Participation and receptivity in the art museum a phenomenological exposition. *Curator*, 63(1), 69-81. <http://doi.org/10.1111/cura.12344>
- Hoffman, S. K. (2020). Online Exhibitions during the COVID-19 Pandemic. *Museum Worlds*, 8(1), 210-215. <http://doi.org/10.3167>
- Hoffmann, C., Lutz, C., y Meckel, M. (2015). Content Creation on the Internet: A Social Cognitive Perspective on the Participation Divide. *Information, Communication & Society*, 18 (6), 696-716. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2014.991343>
- Holdgaard, N. (2014). *Online Museum Practices. A holistic analysis of Danish museums and their users* [tesis doctoral]. University of Copenhagen.
- Holdgaard, N. y Klasttrup, L. (2014). Between control and creativity: challenging co-creation and social media use in a museum context. *Digital creativity*, 25(3), 190-202. <https://doi.org/10.1080/14626268.2014.904364>

- Holo, S. (2002). *Más allá del Prado: Museos e identidad en la España democrática*. Akal.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing values in the art museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6(1), 9-31. <http://doi.org/10.1080/135272500363715>
- Howe, J. (2006). Crowdsourcing: A definition. *Crowdsourcing: Tracking the rise of the amateur*. [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html)
- Hsu, H. T. (2021). A case study on digital technology, AI, and participation at the National Palace Museum, Taipei. En G. Black (Ed.), *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World* (pp. 211-223). Routledge.
- ICOM. (s.f.). Desarrollo de la definición del museo según los estatutos del ICOM (2007-1946). *ICOM*. [http://archives.icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://archives.icom.museum/hist_def_eng.html)
- (s.f.). Definición de museo. *ICOM*. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- (2019, 25 de julio). El ICOM anuncia la definición alternativa del museo que se someterá a votación. *ICOM*. <https://icom.museum/es/news/el-icom-anuncia-la-definicion-alternativa-del-museo>
- (2017). Statutes As amended and adopted by the Extraordinary General Assembly on June 2017 (Paris). *ICOM*. [https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017\\_ICOM\\_Statutes\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf)
- (2021). Report: Museums, museum professionals and Covid-19: third survey. *ICOM*. [https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19\\_third-ICOM-report.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf)
- (2022, 24 de agosto). El ICOM aprueba una nueva definición de museo. *ICOM*. <https://icom.museum/es/news/el-icom-aprueba-una-nueva-definicion-de-museo/>
- Iglesias, L. (2015, 5 de febrero). Euskadi financiará al Guggenheim como en los años de bonanza. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/pais-vasco/2015/02/05/54d34be3ca4741f37f8b4578.html>
- ILAM (2022). Glosario de definiciones de conceptos utilizados en los

- trabajos de investigación y publicaciones de la Fundación ILAM. Fundación ILAM. <https://www.ilam.org/index.php/glosario>
- Ilhan, B. E., Kozinets, R. y Otnes, C. (2013). Transmedia Consumption Experiences (Tce): Patching As a Narrative Consumption Practice. En S. Botti y A. Labroo (Eds.), *Advances in Consumer Research* (pp. 240-262). Association for Consumer Research.
- Institute for the Evaluation of Public Policies (2020). Guidelines for the Design Evaluation of Public Policies. *Institute for the Evaluation of Public Policies*. <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/>
- Jagodzinska, K. (2017). From a Visitor to Participant. Strategies for Participation in Museums. *Zarządzanie w Kulturze*, 18(1), 75-93. <http://10.4467/20843976ZK.17.006.6289>
- Jenkins, H. (1992). *Textual poachers: Television fans and participatory culture*. Routledge.
- (2003). Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology Review*. <http://www.technologyreview.com/biotech/13052/>
- (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York University Press.
- (2007). Transmedia storytelling 101. *Confessions of an Aca-Fan*. [http://henryjenkins.org/2007/03/transmedia\\_storytelling\\_101.html](http://henryjenkins.org/2007/03/transmedia_storytelling_101.html)
- (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, 24(6), 943-958. <http://10.1080/10304312.2010.510599>
- Jenkins, H. y Bertozzi, V. (2007). 7 Artistic Expression in the Age of Participatory Culture. How and why young people create. En S. J. Tepper y B. Ivey (Eds.) *Engaging Art. The next great transformation of America's Cultural Life* (pp. 145-169). Routledge.
- Jenkins, H., Ford, S., y Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning In a Networked Culture*. New York University Press.

- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M. Clinton, K. y Robison A. J. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture. Media Education for the 21st Century*. MIT Press.
- Jensen, B. (2013). Instagram as cultural heritage: User participation, historical documentation, and curating in Museums and archives through social media. *Digital Heritage International Congress (DigitalHeritage)*, 2, 311-314. <https://doi.org/10.1109/DigitalHeritage.2013.6744769>
- Jiménez-Clavería, L. (2007). Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural. *Revista Museo*, 1(12), 67-87.
- Jo Kim, A. (2012, 19 de septiembre). Social Engagement: who's playing? how do they like to engage? Amy Jo Kim. <https://amyjokim.com/blog/2012/09/19/social-engagement-whos-playing-how-do-they-like-to-engage/>
- Jordanova, L. (1989). Objects of knowledge. A historical perspective on museums. En P. Vergo (Ed.), *The new museology* (pp. 22-40). Reaktion Books.
- Kabassi K. (2017). Evaluating Websites of Museums: State of the Art. *Journal of Cultural Heritage*, 1(24), 184-196. <http://doi.org/10.1016/j.culher.2016.10.016>
- (2021). Application of Multi-Criteria Decision-Making Models for the Evaluation Cultural Websites: A Framework for Comparative Analysis. *Information*, 2(12), 407-420. <http://doi.org/10.3390/info12100407>
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Karlsen, J. (2019). Transmedia documentary: Experience and Participatory Approaches to Non-Fiction Transmedia. En M. Freeman y R. Rampazzo Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 25-34). Routledge.
- Karlsen, J. (2019). Transmedia documentary: Experience and Participatory Approaches to Non-Fiction Transmedia. En M. Freeman y R. Rampazzo Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 25-34). Routledge.

- Karsten, A. (2012). Participation models. Citizens, youth, online. *Youth Policy*. [https://www.youthpolicy.org/wp-content/uploads/library/Participation\\_Models\\_20121118.pdf](https://www.youthpolicy.org/wp-content/uploads/library/Participation_Models_20121118.pdf)
- Kelly, L. (2013). The Connected Museum in the World of Social Media. En K. Drotner y K. Schroder (Eds.), *Museum Communication and Social Media: The connected museum* (pp. 54-71). London.
- Kerrigan S. y Velikovsky J. T. (2015). Examining documentary trans-media narratives through The Living History of Fort Scratchley project. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 22(3) 250-268. <https://doi.org/10.1177/1354856514567053>
- Kidd, J. (2011). Enacting engagement online: framing social media use for the museum. *Information, Technology and People*, 24(1), 64-77. <https://doi.org/10.1108/09593841111109422>
- (2014). *Museums in the new mediascape. Transmedia, participation, ethics*. Routledge.
- (2018). Transmedia heritage. Museums and Historic Sites as Present-Day Storytellers. En M. Freeman y R. Rampazzo (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 272-278). Routledge.
- Kiefer, H. (2020). *Problematics of Democratizing Curatorial Power in the Royal Museum for Central Africa's Online Collection*. Virginia Commonwealth University.
- Kinder, M. (1991). *Playing with Power in Movies, Television, and Video Games*. University of California Press.
- Kittur, A., Chi, E., Pendleton B., Suh, T. y Mytkowicz, T. (2007). Power of the few vs. wisdom of the crowd: Wikipedia and the rise of the bourgeoisie. *CHI '07: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 130-145). Association for Computing Machinery.
- Klastrup, L. y Tosca, S. (2004). *Transmedial Worlds. Rethinking Cyberworld Design*. 2004.
- (2014). *Game of Thrones: Transmedial Worlds, Fandom, and Social*

- Gaming. En Ryan, M. L. & Thon, J. N. (Eds.). *Storyworlds Across Media* (pp. 295-314). University of Nebraska Press.
- Knudsen, L. (2016). Participation at work in the museum, *Museum Management and Curatorship*, 31(2), 193-211. <https://10.1080/09647775.2016.1146916>
- Koch, T. y Intxausti, A. (2014). Los números rojos del Thyssen. *El País*. [https://elpais.com/cultura/2014/09/15/actualidad/1410778233\\_434695.html](https://elpais.com/cultura/2014/09/15/actualidad/1410778233_434695.html)
- Koepfler, J. A., Sneeringer, K. y Goodlander, G. B. (2017). PHEON: Practicing Problem Solving and Gaining Museum Literacy from Transmedia and Alternate Reality Games in Museums. *Journal of Interactive. Humanities*, 3(1), 1-10.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós.
- Kummels I. y Cánepa Koch (2020). *Antropología y archivos en la era digital: usos emergentes de lo audiovisual*. Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Lam, D., Hoang, T. y Sajjanhar, A. (2021). Identification of Usability Issues of Interactive Technologies in Cultural Heritage through Heuristic Evaluations and Usability Surveys. *Multimodal Technologies and Interaction*, 5(12), 75. <https://doi.org/10.3390/mti5120075>
- Larrea, A. y Zuzena E. (2017). La gentrificación del Casco viejo de Bilbao. *Borrokagaraia*. <https://borrokagaraia.wordpress.com/2017/12/27/la-gentrificacion-del-casco-viejo-de-bilbao/>
- Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lee, P. Y. (1997). The Musaeum of Alexandria and the Formation of the Museum in Eighteenth-Century France. *The Art Bulletin*, 79(3), 385-412.
- León Guereño, M. S. (2015). *Pasaialdea Irudikatzen, estudio de caso: Museo, narración transmedia y pedagogía pública en la cultura de la participación* [tesis doctoral]. Universidad del País Vasco.
- Lepkowska-White, E. y Imboden, K. (2013) Effective Design for Usability and Interaction: The Case of Art Museum Websites, *Journal of*

- Internet Commerce*, 12(3), 284-305, <http://doi.org/10.1080/15332861.2013.859040>
- Lévy, P. (1994). *L'Intelligence collective*. La Découverte.
- Li, Y. (2020). Museums and Marketing: A Controversy over New Strategies. *Esic Market Economics and Business Journal*, 51(1), 183-208. <https://doi.org/10.7200/esicm.165.0511.4>
- Li, C. y Bernoff, J. (2007). Social Technographics. Mapping Participation In Activities Forms The Foundation Of A Social Strategy. *Forrester Research*. [http://miami.lgrace.com/documents/Li\\_Web\\_Demographics.pdf](http://miami.lgrace.com/documents/Li_Web_Demographics.pdf)
- Lin, A., Gregor, S., y Huang, J. (2008). The Hedonic Experience of Enjoyment and Its Relationship to Informal Learning: A Study of Museum Websites. *ICIS 2008 Proceedings*, 208 (pp. 40-55). ICIS.
- Lira, P. y Maimone, G. D. (2020). O uso de tecnologias digitais em museus de arte o caso do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: Repensar Guernica. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, 13(1), 239-252. <http://doi.org/10.26512/rici.v13.n1.2020.29502>
- Livingstone, S. (2013). The Participation Paradigm Audience Research. *The Communication Review*, 16(1-2), 21-30.
- Llorente, C., García M. L. y Rodríguez, F. (2010) La digitalización del Museo del Prado: Una sede web convertida en una peculiar galería de arte. *Revista Icono14*, 2(8). 71-101. <http://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.269>
- Long, G. A. (2007). *Transmedia Storytelling. Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company* [tesis doctoral]. Massachusetts Institute of Technology.
- Lopatovska, I. (2015). Museum website features, aesthetics, and visitors impressions: a case study of four museums. *Museum Management and Curatorship*, 30(3), 191-207. <http://doi.org/10.1080/09647775.2015.1042511>

- López, X., Margapoti, I., Maragliano, R. y Bove, G. (2010). The presence of Web 2.0 tools on museum websites: a comparative study between England, France, Spain, Italy, and the USA. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 235-249. <http://doi.org/10.1080/09647771003737356>
- Lorente, J. P. (2006). Nuevas tendencias en teoría museológica: a vueltas con la museología crítica. *Museos.es*, 1(2), 24-33.
- Lorente, J. P. (2014). Estrategias museográficas actuales relacionadas con la museología crítica. *Complutum*, 26(2), 111-120. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_Cmpl.2015.v26.n2.50422](http://dx.doi.org/10.5209/rev_Cmpl.2015.v26.n2.50422)
- Lorente, J. P. (2015). Cambios de paradigma y su recepción en la cultura hispana: de la nueva museología a la museología crítica. En L. G. Morales (Ed.), *Tendencias de la museología en América Latina* (pp. 153-163). Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Løvlie, S., Eklund, L., Waern A., Ryding K. y Rajkowska P. (2021). Designing for interpersonal museum experiences. En G. Black (Ed.), *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World* (pp. 224-239). Routledge.
- Lupo, E. y Vitale, G. (2018). Design Strategies for Cultural Heritage: Innovating Tradition Within Museums. En G. Amoruso (Ed.), *Putting Tradition into Practice: Heritage, Place and Design, Lecture Notes in Civil Engineering* (pp. 595-606). Springer.
- MACBA (s.f). Gestión económica y administrativa. MACBA. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/transparencia/gestion-economica-administrativa>
- (s.f). Misión. MACBA. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/>
- (s.f). El Museo Posible. MACBA. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/programacion-2022/el-museo-posible>
- (s.f). Información institucional y organizativa. MACBA. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/transparencia/informacion>
- (2021). Acords del Consell General del Consorci del Museo d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA. <https://img.macba.cat/public/document/2022-01/acords-cg-210715.pdf>

- (2022). Programa 2022. MACBA. <https://www.macba.cat/es/sobre-macba/programacion-2022>
- (2020). Memoria MACBA 2020. MACBA. <https://img.macba.cat/public/document/2021-09/memoria-macba-2020-cast.pdf>
- Macdonald, S. (2012). Museums. National, Postnational and Transcultural Identities. En B. M. Carbonell (Ed.), *Museum Studies. An anthology of contexts* (pp. 287-293). Wiley-Blackwell.
- Macintosh, A. (2004). Characterizing e-participation in policymaking. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1(24), 10-25. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265300>.
- Macleod, S., Hanks, L. y Hale J. (2012). *Museum Making. Narratives, Architectures, Exhibitions*. Routledge.
- Madariaga, A. y Rubio, I. (2013). La inclusión en el ocio de las personas con discapacidad: una línea de trabajo en el marco de la política social. En A. Gentile (Ed.) *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS)* pp. 806-819). REPS.
- Magariños, E. (2022). ¿Qué ocurre cuando versionamos los tesoros del Museo Thyssen? *Diario La Razón*. <https://www.larazon.es/madrid/20220527/wamyc66ouvdvpjw2nv2wlsikj4.html>
- Mairesse, F. y Desvallées, A. (2010). Introducción. En A. Desvallées y F. Mairesse (Eds.), *Conceptos clave de museología* (pp. 15-21). Armand Collin.
- Martín Ezama, P. (2016). *El contenido digital y transmedia de los museos: webs, apps y dispositivos* [tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Martín Guglielmino, M. (2007). La difusión del patrimonio. Actualización y debate. *E-rph. Revista electrónica de patrimonio histórico*. <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero1/difusion/>
- Martín Meza, J. (2018). Participación inclusiva en los museos a favor de las personas con discapacidad. ILLAPA Mana Tukukuq. *Revista del Instituto de Investigaciones Museológicas y Artísticas de la Universidad Ricardo Palma*, 1(15), 90-99.

- Martínez de Albéniz, I. (2012). La política cultural en el País Vasco: del gobierno de la cultura a la gobernanza cultural. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 3(11), 149-171.
- Martínez-Gallardo, F. D. y Alberich-Pascual, J. (2013). Plataformas y proyectos de crowdsourcing y crowdfunding cinematográfico en España (2007-2011). *Historia y comunicación social*, 1(18), 85-95. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.43950](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43950)
- Martínez Novillo, A. (1984). *Museo Español de Arte Contemporáneo*. Ministerio de Cultura.
- Martínez-Sanz, R. y Berrocal-Gonzalo, S. (2017). Museos y engagement. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso. *Revista Española de Documentación Científica*, 40(1), <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.1.1383>
- Martins, S. S. (2013). Film, Art, New Media: Museum without walls? (A. Dalle Vacche). *Journal of Curatorial Studies*, 2(2), 290-292.
- Marty, P. (2007). Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use. *Museum management and curatorship*, 23(1), 81-99. <https://10.1080/09647770701865410>
- Marty, P. (2011). My lost museum: User expectations and motivations for creating personal digital collections on museum websites. *Library & Information Science Research*, 33(3), 211-219. <http://doi.org/10.1016/j.lisr.2010.11.003>
- Masdearte (2022). Volver a la naturaleza. *Masdearte*. <https://masdearte.com/especiales/volver-a-la-naturaleza-museo-thyssen-bornemisza/>
- Mas Iglesias, J. (2019). *Museos españoles en Facebook: análisis de su comunicación en el marco del museo social digital* [tesis doctoral]. Universidad Carlos III de Madrid.
- Mateos Rusillo, S. (2012a). Difusión cultural. La Magdalena de los productos patrimoniales. *Erph\_ . Revista electrónica de patrimonio histórico*, (10), 69-89.
- (2012b). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea.

- (2013). Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *Zer*, 18(34), 13-28.
- Mateos Rusillo, S. y Gifreu-Castells, A. (2018). Transmedia Storytelling and Its Natural Application in Museums. The Case of the Bosch Project at the Museo Nacional del Prado. *Curator. The Museum Journal*, 61(2), 301-313. <https://doi.org/10.1111/cura.12252z>
- Mayfield, R. (2006). Power Law of Participation. *Typepad*. [https://ross.typepad.com/blog/2006/04/power\\_law\\_of\\_pa.html](https://ross.typepad.com/blog/2006/04/power_law_of_pa.html)
- McLean, F. (2005). Museums and National Identity. *Museum and society*, 3(1) 1-4.
- Medaglia, R. (2012). eParticipation research: Moving characterization forward (2006–2011). *Government Information Quarterly*, 29(3), 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.02.010>
- Meng, L., Liu, Y., Li, K. y Lyu, R. (2022). Research on a User-Centered Evaluation Model for Audience Experience and Display Narrative of Digital Museums. *Electronics*, 11(9), 1445-1459. <http://doi.org/10.3390/electronics11091445>
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). Estadística de Museos y Colecciones Museográficas. *Ministerio de Cultura y Deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:86600f-dd-26b3-430b-95a5-aba45b4fb3c2/estadistica-de-museos-y-colecciones-museograficas-2018.pdf>
- (s.f.). Historia de los museos estatales. *Ministerio de Cultura y Deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:fa08co47-644a-4947-985d-9f9d3063efa5/historia-museos-estatales-amp.pdf>
- (s.f.). Régimen general de protección del Patrimonio Histórico. *Ministerio de Cultura y Deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/patrimonio/bienes-culturales-prottegidos/niveles-de-proteccion/regimen-general.html>
- (2018). Los museos del Ministerio de Cultura y Deporte. *Ministerio de Cultura y Deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/museos/museos/museos-ministerio-cultura-deporte.html>

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). Museos + Sociales. Génesis de un plan destinado a reforzar el compromiso social de los museos. *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b615b103-3fad-428b-97d2-cd-f8352a718c/01-museos-sociales.pdf>
- Ministerio de Hacienda (2021). Presupuestos Generales del Estado. *Ministerio de Hacienda*. [https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/Pre-sup/PGE2021Proyecto/MaestroTomos/PGE-ROM/doc/L\\_21\\_A\\_G14](https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/Pre-sup/PGE2021Proyecto/MaestroTomos/PGE-ROM/doc/L_21_A_G14)
- Miranda, G. (2012). La obra de arte como objeto social. *Revista ICOM CE Digital*, 1(5), 32-37.
- Mittell, J. (2006). Narrative Complexity in Contemporary American Television. *The Velvet Light Trap*, 1(58), 29-40.
- Monge J. R. (2017). *Herramientas de difusión del Patrimonio Cultural en España* [Trabajo de fin de grado]. Universidad Oberta de Catalunya.
- Monistrol, R., Rovira, C. y Codina, Ll. (2006). Sitios web de museos de Cataluña: Análisis y evaluación. *Hipertext.net, Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, 4.
- Montañés, J. A. (2018). Los museos de Barcelona, al margen del «boom» turístico de la ciudad. *El País*. [https://elpais.com/ccaa/2018/05/18/catalunya/1526668130\\_549251.html](https://elpais.com/ccaa/2018/05/18/catalunya/1526668130_549251.html)
- (2021). El cerebro, las jóvenes creadoras de cómic y Francesc Tosquelles, bazas del CCCB para 2022. *El País*. <https://elpais.com/espana/catalunya/2021-12-03/el-cerebro-las-jovenes-creadoras-de-comic-y-francesc-tosquelles-bazas-del-cccb-para-2022.html>
- Morales, C. (2021). Los grandes museos afrontan un 2021 marcado por la caída de ingresos del año pasado. *InfoLibre*. [https://www.infolibre.es/cultura/grandes-museos-afrontan-2021-marcado-caida-ingresos-pasado-ano\\_1\\_1191996.html](https://www.infolibre.es/cultura/grandes-museos-afrontan-2021-marcado-caida-ingresos-pasado-ano_1_1191996.html)
- Moreno, A., Navarro, C., Tench, R. y Zerfass, A. (2015). Does social media usage matter? An analysis of online practices and digital media perceptions of communication practitioners in Europe. *Public Relations Review*, 41(2), 242-253.

- Moreno Sánchez, I. (2002). *Musas y nuevas tecnologías: El relato hipermedia*. Paidós ibérica.
- (2015). Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 20(38), 87-107. <https://doi.org/10.1387/zer.14784>
- Morris, R. (2012). Imaginary museums: what mainstream museums can learn. En S. McLeod, L. Hourston y J. Hale (Eds.), *Museum making: Narratives, architecture, exhibitions* (pp. 5-12). Routledge.
- Morales Miranda, J. (2015). Interpretación del patrimonio y Museografía. Un romance posible. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 11(12), 9-24.
- Murawski, M. (2018). *Community-centered Museum, part 2: is «community» a meaningless word?* <https://artmuseumteaching.com/2018/09/24/is-community-a-meaningless-word/>
- Murillo Rubio, L. (2014). El Guggenheim, ¿museo o edificio en el que colgar cuadros (excepto de artistas locales)? *ElDiario.es* [https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi/guggenheim-museo-ver-cultura-local\\_1\\_4868569.html](https://www.eldiario.es/euskadi/euskadi/guggenheim-museo-ver-cultura-local_1_4868569.html)
- Museo Guggenheim Bilbao (2018). Informe de responsabilidad social corporativa 2018. *Museo Guggenheim Bilbao*. <https://cms.guggenheim-bilbao.eus/uploads/2021/09/Informe-de-Responsabilidad-Social-de-conformidad-con-los-Estandares-GRI.pdf>
- Museo Guggenheim Bilbao (2020). Información económico financiera 2020. *Museo Guggenheim Bilbao*. <https://www.guggenheim-bilbao.eus/acerca-del-museo/organizacion-y-gobernanza/memoria-de-actividad-e-informacion-economico-financiera>
- Museo Guggenheim Bilbao (2021). Plan estratégico. *Museo Guggenheim Bilbao*. <https://www.guggenheim-bilbao.eus/acerca-del-museo/plan-estrategico>
- Museo Guggenheim Bilbao (2021). Memoria de actividad 2021. *Museo Guggenheim Bilbao*. <https://cms.guggenheim-bilbao.eus/uploads/2022/06/Memoria-de-actividad-2021.pdf>

- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2021). Memoria de actividades 2021. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. [https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/memoria\\_de\\_actividades\\_2021.pdf](https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/memoria_de_actividades_2021.pdf)
- (s.f.). Historia de la colección. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/coleccion/historia>
- (s.f.). Misión. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/museo/mision>
- (s.f.). Memoria de actividades. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/museo/memoria-actividades>
- (s.f.). Plan General de Actuación 2018-2021. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/museo/mision>
- (s.f.). Equipo del Museo. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/museo/equipo>
- (s.f.). Museo situado. *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. <https://www.museoreinasofia.es/museo-situado/museo-situado>
- Museo Nacional del Prado (2022). El Tesoro del Delfín. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/apps/tesoro-del-delfin>
- (2020). Memorias anuales. *Museo Nacional del Prado*. <https://content3.cdnprado.net/doclinks/pdf/museo/memorias/memoria-2020.pdf?v=3>
- (s.f.). Marco jurídico. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/museo/marco-juridico>
- (s.f.). Historia del museo. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/museo/historia-del-museo>
- (s.f.). La autonomía de la gestión cultural. Javier Solana: Voces del Prado. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/voces-del-prado/busqueda>
- (s.f.). Memoria de actividades 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/museo/memoria-anual>
- (2020). La contribución del Museo Nacional del Prado a la economía española se eleva a 745 millones de euros al año. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/la-contribucion-del-museo-nacional-del-prado/>

- Plan de actuación. *Museo Nacional del Prado*. <https://www.museo-delprado.es/museo/plan-de-actuacion>
- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (2013). Plan Estratégico Museo Thyssen-Bornemisza 2013 – 2018. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. [https://www.museothyssen.org/sites/default/files/document/2018-08/Plan\\_estrategico\\_acta\\_2013\\_18.pdf](https://www.museothyssen.org/sites/default/files/document/2018-08/Plan_estrategico_acta_2013_18.pdf)
- (2020). Memoria de actividades y sostenibilidad del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. [https://www.museothyssen.org/sites/default/files/document/2021-11/Memoria\\_sostenibilidad\\_2020\\_accesible\\_es.pdf](https://www.museothyssen.org/sites/default/files/document/2021-11/Memoria_sostenibilidad_2020_accesible_es.pdf)
- (s.f.). La Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/acerca-museo/historia/fundacion-coleccion-thyssen-bornemisza>
- (2019). Plan Estratégico Museo Thyssen-Bornemisza 2019 – 2023. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. [https://imagenes.museothyssen.org/sites/default/files/document/2019-08/Plan\\_estrategico\\_2019\\_2023.pdf](https://imagenes.museothyssen.org/sites/default/files/document/2019-08/Plan_estrategico_2019_2023.pdf)
- (s.f.). Historia de la Colección. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/coleccion/historia-coleccion-I>
- (s.f.). Normativa de aplicación. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/transparencia/mision-valores-normativa/legal>
- (s.f.). Información económica 2021, 2020, 2019, 2018, 2017. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/transparencia/informacion-economica-contratos/informacion-economica#tab-2021>
- (s.f.). Organigrama Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Museo Nacional Thyssen-Bornemisza*. <https://www.museothyssen.org/transparencia/organizacion-gobierno/estructura>
- Neuendorf, K. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications.
- Nielsen, J. (2006). The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social

- Media and Online Communities. *NN Group*. <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>
- Noce, V. (2019). What exactly is a museum? Icom comes to blows over new definition. *The Art Newspaper*. <https://www.theartnewspaper.com/2019/08/19/what-exactly-is-a-museum-icom-comes-to-blows-over-new-definition>
- Notorio Sánchez, A. (2018). El público en el museo actual. Reflexiones sobre la Nueva Museología y las masas. *De Arte*, 1(17), 191-203. <https://doi.org/10.18002/da.voi17.5436>
- Observatorio de Datos Culturales de Barcelona (s.f.). Datos de museos y espacios de exposiciones. *Barcelona es cultura*. <https://barcelonadadescultura.bcn.cat/museus-i-espais-dexposicions/dades/?lang=es>
- O'Doherty, B. (1988). *Inside the White Cube. The Ideology of the Gallery Space*. Santa Mónica.
- O'Hagan, L. (2021). Instagram as an exhibition space: reflections on digital remediation in the time of COVID-19. *Museum Management and Curatorship*, 36(6), 610-631. <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.2001362>
- Oliveira, A. y Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *Profesional De La información*, 22(3), 210-214. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.may.03>
- O'Reilly, T. (2005). What is web 2.0. *O'Reilly Blog*. <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-2.0.html?page=5>
- Rodríguez-Ortega, N. (2011). Discursos y narrativas digitales desde la perspectiva de la museología crítica. *Museo y territorio*, 4, 14-29. <http://doi.org/10.7238/a.voi13.2017>
- (2013). Humanidades Digitales, Digital Art History y cultura artística: relaciones y desconexiones. *Revista de Arte, Ciencia y Tecnología*, 13, 16-25.
- Ostrowska-Tryzno, A. y Pawlikowska-Piechotka, A. (2022). Cultural tourism, museums and COVID-19 pandemic impact. *Sport i Turystyka*, 5(1), 123-139. <http://doi.org/10.16926/sit.2022.01.07>

- Padró, C. (2003). La museología crítica como una forma de reflexionar sobre los museos como zonas de conflicto e intercambio. En J. P. Lorente y D. Almazán (Eds.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 51-72). Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Paganoni, M. C. (2015). *City Branding and New Media: Linguistic Perspectives, Discursive Strategies and Multimodality*. Basingstoke.
- Pallas, J. y Economides, A. (2008). Evaluation of Art Museum Websites Worldwide. *Information Services & Use*, 1(28), 45-57.
- Pan, M. (2021). The museum that leaps over the physical wall: Museum practices in Japan under the COVID-19 pandemic. *Journal of Urban Culture Research*, 1(23), 107-122. <http://doi.org/10.14456/jucr.2021.22>
- Pardo Kuklinski, H. (2008). Sitios web institucionales de museos. Un modelo de análisis hacia la web 2.0. En S. M. Rusillo (Ed.). *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 380-396). Trea.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. CU Press.
- Peacock, D. (2008). Making ways for change: Museums, disruptive technologies and organizational change. *Museum Management and Curatorship*, 1(23), 333-351.
- Pérez-Ibáñez, M. (2018). Comunicación digital y museos del siglo xxi: análisis de estrategias de difusión a través de canales transmedia. En J. Zurita, J. Serrano-Puche y M. Gil Ramírez (Eds.) *Comunicación periodística ante los nuevos retos* (pp.287-296). Gedisa.
- Pérez-Jofre, T. (2008). *La comunicación en los museos de arte: de la crítica de arte al marketing*. Universidad de Cádiz.
- Pérez López, I. (2016). ¿Qué es un museo? *Revista Digital Nueva Museología*. <https://nuevamuseologia.net/que-es-un-museo/>
- Pérez Sánchez, A. (1977). *Pasado, presente y futuro del museo del Prado*. Fundación Juan March.
- Periáñez Cañadillas, I. y Quintana Daza, M. A. (2009). Caso práctico: La planificación estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de marketing. *Cuadernos de Gestión*, 1(9), 99-122.

- Piaget, J. (1971). *Psychology and Epistemology: Towards a Theory of Knowledge*. Grossman.
- Pierroux, P., Bäckström, M., Brenna, B., Gowlland, G. y Ween, G. (2020). Museums as sites of participatory democracy and design. En P. Hetland, P. Pierroux y L. Esborg (Eds.), *A History of Participation in Museums and Archives: Traversing Citizen Science and Citizen Humanities* (pp. 30-57). Routledge.
- Pine, J. B. y Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Piñeiro, E. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio*, 1(1), 80-89.
- Pourmoradian, S., Farrokhi, O. S. y Hosseini, S. Y. (2021). Museum visitors' interest on virtual tours in COVID-19 situation. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(4), 877-885. [http://doi.org/10.14505/iemt.v12.4\(52\).02](http://doi.org/10.14505/iemt.v12.4(52).02)
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Pratten, R. (2011). *Getting Started in Transmedia Storytelling. A practical guide for beginners*. CreateSpace Independent Publishing.
- (2015). *Getting Started in Transmedia Storytelling. A practical guide for beginners. 2nd edition* (1st ed. Online). <https://www.tstoryteller.com/getting-started-in-transmedia-storytelling>
- Prieto, U. (2022). El secreto detrás del éxito en redes sociales del Museo del Prado. *Huffington Post*. <https://www.huffingtonpost.es/entry/el-secreto-detras-del-exito-en-redes-sociales-del-museo-del-prado>
- Producers Guild of America (2010). Code of Credits: New Media (Transmedia producer). *Producers Guild of America*. [https://www.producersguild.org/page/coc\\_nm#transmedia](https://www.producersguild.org/page/coc_nm#transmedia)
- Pruulmann-Vengerfeldt, P., Runnel, P., Laak, M. y Viires, P. (2013). En P. Runnel, P. Pruulmann-Vengerfeldt, P. Viires y M. Laak (Eds.), *The Digital Turn: User's Practices and Cultural Transformations* (pp. 7-12). Peter Lang.

- Pujol, A. (2018). *Los barceloneses*. L'Avenç.
- Pulizzi, J. (2012). The history of content marketing. *Content Marketing Institute*. <https://contentmarketinginstitute.com/2012/02/history-content-marketing-infographic/>
- Puncel, S. (2004). Global Frisson: La transformación de la imagen de Bilbao. *Revista internacional de los estudios vascos*, 1(49), 159-169.
- Rajewsky, I. (2005). Intermediality, Intertextuality, and Remediation: A Literary Perspective on Intermediality. *Intermedialités: Histoire et théorie des arts, des lettres et des techniques*, 1(6), 43-64. <https://doi.org/10.7202/1005505ar>
- Ramasubramanian (2016). Racial/ethnic identity, community-oriented media initiatives, and transmedia storytelling. *The Information Society* 32(5), 333-342. <https://doi.org/10.1080/01972243.2016.12126>
- Ramos, J. (2015). *Marketing de contenidos. Guía práctica*. Autoedición.
- Ramos Lizana, M. (2001). El fenómeno social de las exposiciones temporales. *Revista PH. Dossier: Museos*, 1(34), 146-158.
- Rampazzo Gambarato, R. (2013). Transmedia Project Design: Theoretical and Analytical Considerations. *Baltic Screen Media Review*, 1(1), 81-100. <https://doi.org/10.1515/bsmr-2015-0006>
- Remenyi, D. (2012). *Case Study Research*. Academic International.
- Reyes, R. (2009). Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. *UCM*. <https://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/M/metodocomparativo>
- Riaño, P. H. (2020, 29 de octubre). El museo Thyssen gastó menos e ingresó más en 2019. *El País*. <https://elpais.com/cultura/2020-10-29/el-museo-thyssen-gasto-menos-e-ingreso-mas-en-2019.html>
- Riaño, P. H. (2021, 22 de julio). La nueva directora del MACBA asegura que cambiará el organigrama. *ElDiario.es* [https://www.eldiario.es/cultura/nueva-directora-macba-asegura-cambiara-organigrama\\_1\\_8159804.html](https://www.eldiario.es/cultura/nueva-directora-macba-asegura-cambiara-organigrama_1_8159804.html)
- Riaño, P. H. (2021, 21 de julio). El MACBA resta poder a la nueva directora antes de recibirla. *ElDiario.es* [https://www.eldiario.es/catalunya/cultura/macba-resta-nueva-directora-recibirla\\_1\\_8158372.html](https://www.eldiario.es/catalunya/cultura/macba-resta-nueva-directora-recibirla_1_8158372.html)

- Rico, J. C. (2006). *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas*. Sílex.
- Rico-Ramírez, C., Chacón-Chacón, F. y Uribe-Pérez, S. (2019). Experiencias de diseño participativo en Colombia. Transformación «inteligente» de los territorios. *Bitácora Urbano Territorial*, 29(3), 115-126. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n3.70143>
- Rius-Ulldemolins, J. (2006). El MACBA i el CCCB. De la regeneració cultural a la governança cultural. En G. Munilla (Ed.), *Dossier La gestió de la cultura, ¿una nova disciplina?* (pp. 80-93). Editorial UOC.
- Rivière, G. H. (1985). Definición evolutiva del ecomuseo. *Museum*, 37(4), 182-184.
- Rivière, G. H. (1989). *La muséologie. Cours de muséologie, textes et témoignages*. Bordas Editions.
- Robinson, H. (2020). Curating good participants? Audiences, democracy and authority in the contemporary museum. *Museum Management and Curatorship*, 35(5), 470-487. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1803117>
- Rodríguez Calatayud, N., Heras D., Sanchis, A. y Lleonart M. (2019). Diseño digital transmedia para espacios expositivos. *Eikón Imago*, 1(14), 393-412.
- Rodríguez-Ferrándiz, R. (2014) El relato por otros medios: ¿un giro transmediático? *Cuadernos de Información y Comunicación*, 19(2), 19-37.
- Rodríguez-Martínez, R., Codina, Ll. y Pedraza-Jiménez, R. (2012). Indicadores para la evaluación de la calidad en sitios web: análisis de la interacción y de la adopción de la Web 2.0. *Revista española de Documentación Científica*, 35(1), 61-93.
- (2010). La participación como bien de consumo: una aproximación conceptual a las formas de implicaciones de los usuarios en proyectos audiovisuales colaborativos. *Análisis: cuadernos de comunicación y cultura*, 1(40), 101-14.
- Roig, A. (2016). Participar ¿en qué? Y ¿para quién? Notas sobre participación y creación colectiva. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 37.

- Romo Guijarro, J. A. (1999). El Museo Guggenheim Bilbao y la identidad de los vascos. Identidad humana y fin de milenio. *Thémata*, 23(1), 215-221.
- Ronen, R. (1997). Description, narrative and representation. *Narrative*, 5(3), 274-286.
- Roschelle, J. y Teasley, S. D. (1995). The Construction of Shared Knowledge in Collaborative Problem Solving. En O'Malley, C. (Eds.) *Computer Supported Collaborative Learning. NATO ASI Series* (pp. 128-140). Springer.
- Rosendo, N. (2015). Lo fantástico en Alan Wake: remediación, intermedialidad, transmedialidad. *Brumal. Revista de Investigación sobre lo Fantástico / Brumal. Research Journal on the Fantastic*, 3(1), 73-93.
- (2016). Mundos transmediales: revisión conceptual y perspectivas teóricas del arte de crear mundos. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.930>
- Rosendo, N. y Sánchez-Mesa, D. (2019). Adaptación y transmedialidad: crítica de una oposición agotada. *Pasavento. Revista de estudios hispánicos*, 7(2), 335-352.
- Ruiz-Olabuénaga, J. I. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto Editorial.
- Russo, A. (2012). The Rise of the «Media Museum». En E. Giaccardi (Ed.), *Heritage and Social Media* (pp. 50-66). Routledge.
- Russo, A. y Peacock, D. (2009). Great Expectations: Sustaining Participation in Social Media Spaces. En J. Trant y D. Bearman (Eds.). *Museums and the Web 2009: Proceedings. Archives & Museum Informatics* (pp. 230-245). Museums and the Web.
- Russo, A., Watkins, J., Kelly, L. y Chan, S. (2008). Participatory communication with social media. *Curator: the museum journal*, 51(1), 21-31. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2008.tb00292.x>
- Ruttkay, Z. y Bényei, J. (2018). Participation within and beyond museums with the help of digital technologies: Using Technology and Social Media to Foster Civic Engagement. En O. Devisch, L. Hu-

- ybrechts y R. Ridder (Eds.), *Participatory Design Theory - Using Technology and Social Media to Foster Civic Engagement* (pp. 213-229). Routledge.
- Ryan, M. L. (1997). Mundos posibles y relaciones de accesibilidad: una tipología semántica de la ficción. En A. Garrido (Ed.), *Teorías de la ficción literaria*, 181-206. Arco Libros.
- Ryan, M. L. (2014). Story/Worlds/Media. Tuning the Instruments of a Media-Conscious Narratology. En M. L. Ryan y J. N. Thon, *Storyworlds across Media: Toward a Media-Conscious Narratology* (pp. 25-49). University of Nebraska Press.
- (2017). Transmedia Storytelling as Narrative Practice. En T. Leitch (Ed.) *The Oxford Handbook of Adaptation Studies* (pp. 527-542). Oxford University Press.
- Ryan, M. L. y Thon, J. N. (2014). Storyworlds across media: Introduction. En M. L. Ryan y J. N. Thon, *Storyworlds across Media: Toward a Media-Conscious Narratology* (pp. 1-24). University of Nebraska Press.
- Saiki, D. (2010). Interacting online: A content analysis of museum education websites. *Journal of Learning Design*, 4(1), 52-62. <http://doi.org/10.5204/jld.v4i1.69>
- Salgado, M. (2009). Open, Inclusion and Participation in Museums. *Open seminar*. University of Art and Design Helsinki.
- Salguero, B. (2020). Defining the Museum: Struggling with a New Identity. *The Curator online*. <https://curatorjournal.org/virtual-issues/defining-the-museum/>
- Samaniego, F. (2003, 1 de agosto). El Prado se hace un «traje a medida» para modernizarse. *El País*. [https://elpais.com/diario/2003/08/02/revistaverano/1059775205\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2003/08/02/revistaverano/1059775205_850215.html)
- (2003, 3 de agosto). No vamos a convertir El Prado en un fenómeno comercial. *El País*. [https://elpais.com/diario/2003/08/04/revistaverano/1059948010\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2003/08/04/revistaverano/1059948010_850215.html)

- Sánchez-Mesa, D., Aarseth, E., Pratten, R. y Scolari, C. (2016). Transmedia (Storytelling?): A polyphonic critical review. *Artnodes*, (18), 8-19. <https://doi.org/10.7238/a.voi18.3064>
- Sánchez-Mesa, D. (2019). Introducción. Narrativas transmediales: oscilaciones entre la teoría y la creación transmedial. En D. Sánchez-Mesa Martínez (Ed.), *Narrativas Transmediales: La metamorfosis del relato en los nuevos medios digitales* (pp. 11-34). Gedisa.
- Sánchez-Mesa, D. y Baetens, J. (2017). La literatura en expansión. Intermedialidad y transmedialidad en el cruce entre la Literatura Comparada, los Estudios Culturales y los New Media Studies. *Tropelías. Revista de Teoría de la Literatura y Literatura Comparada*, 1(27), 6-27. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_tropelias/tropelias.2017271536](https://doi.org/10.26754/ojs_tropelias/tropelias.2017271536)
- San Cornelio, G. y Gómez, E. (2014). Co-creation and Participation as a Means of Innovation in New Media: An Analysis of Creativity in the Photographic Field. *International Journal of Communication*, 8(1), 1-20. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1902/1046>
- Sauret-Guerrero, M. T. y Rodríguez-Ortega, N. (2013). Ética y museología: Sobre la museología como postura ética y como práctica. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 9-10, 86-97.
- Schäfer, M. (2011). *Bastard Culture! How User Participation Transforms Cultural Production*. Amsterdam University Press.
- Schärer, M. R. (2015) Transmedia StoryTelling and Alternate Reality Games in Museum: Promising Novelties or Unsuitable Gimmicks. *ICOFOM Study Series*. <http://journals.openedition.org/iss/503>
- Scholz, T. (2008). Market Ideology and the Myths of Web 2.0. *First Monday*. <https://firstmonday.org/article/view/2138/1945>
- Schroeder, R. (2005). *Administración de operaciones: Casos y conceptos contemporáneos*. McGraw Hill.
- Schorch, P. (2008). The “reflexive museum”- opening the door to behind the scenes. *Te Ara — Journal of Museums Aotearoa*, 33(1-2), 28-31.
- Schweibenz, W. (2011). Museums and Web 2.0: Some Thoughts about Authority, Communication, Participation and Trust. En G. Styli-

- ras, D, Koukopoulos y F. Lazarinis (Eds.), *Handbook of Research on Technologies and Cultural Heritage: Applications and Environments* (pp. 1-15). IGI Global.
- Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 3(1), 586-606.
- (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Centro Libros PAPP.
- (2016). Estrategias de aprendizaje informal y competencias mediáticas en la nueva ecología de la comunicación. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, (103), 12-23.
- (2017). Transmedia is dead. Long live transmedia! *Hipermediaciones*. <https://hipermediaciones.com/2017/10/28/transmedia-is-dead/>
- Scolari, C. A., Lugo Rodríguez, N y Masanet M. J. (2019). Educación Transmedia. De los contenidos generados por los usuarios a los contenidos generados por los estudiantes. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74(1), 116-132.
- Scolnik, L. (2012). Narrative space: three post-apartheid museums reconsidered. En S. McLeod, L. Hourston y J. Hale (Eds.), *Museum making: Narratives, architecture, exhibitions* (pp. 63-73). Routledge.
- Selvadurai, V. y Foss, C. A. (2017). A Heuristic for Improving Transmedia Exhibition Experience. *The Design Journal*, 1(20), 3669-3682. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352873>
- Shelton, A. (2013). Critical Museology: A Manifesto. *Museum Worlds Advances in Research*, 1(1), 7-23. <https://doi.org/10.3167/armw.2013.010102>
- Shinners, C. (2015). Lurkers are learners: new approaches to understanding participation. *Web Archive*. <http://web.archive.org/web/20170621052329>
- Simon, N. (2007). Hierarchy of Social Participation. *Museum Two*. <http://museumtwo.blogspot.com/2007/03/hierarchy-of-social-participation.html>.

- (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- Sitzia, E. (2019). Public Participation and Agency in Art Museums. En B. Eriksson, C. Stage y B. Valtysson (Eds.), *Cultures of Participation: Arts, Digital Media and Cultural Institutions* (pp. 185-200). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Statista, (2020). Evolución anual del número de visitantes al Museo Guggenheim Bilbao de 2010 a 2021. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/678093/evolucion-de-los-visitantes-del-museo-guggenheim-en-bilbao/>
- Stuedahl, D. (2011). Social Media and Community Involvement in Museums. A Case Study of a Local History Wiki Community. *Nordic Museology*, 1(1), 3-14. <https://doi.org/10.5617/nm.3142>
- Sylaioua, S., Maniab, K., Karoulisa, A. y White, M. (2010). Exploring the relationship between presence and enjoyment in a virtual museum. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(1), 243-253.
- Tallon, L. y Walker, K. (2008). *Digital technologies and the museum experience: Handheld guides and other media*. Altamira Press.
- Tancer, B. (2007). *Hitwise Research Note: Measuring Web 2.0 Consumer Participation*. Hitwise.
- Tasich, T. (2014). Estrategias de transformación de los museos en la era digital. *CCCB Lab*. <https://lab.cccb.org/ca/la-transformacio-dels-museus-en-lera-digital>
- Táxen, G. (2004). Introducing Participatory Design in Museums. PDC 04: Proceedings of the eighth conference on Participatory design. *Artful integration: interweaving media, materials and practices*, 1(1), 204-213. <https://doi.org/10.1145/1011870.1011894>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Taylor, J. y Gibson, L. K. (2017) Digitisation, digital interaction and social media: embedded barriers to democratic heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 23(5), 408-420. <https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1171245>

- This is the Real Spain (2020). Museos españoles durante la COVID-19. *This is the Real Spain*. <https://www.thisistherealspain.com>
- Tinto Arandes, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, 2(29), 135-173.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. William Morrow.
- Torres Falcón, R. (2018). *Las TIC en la museología andaluza: del eclipse contemplativo a la inmersión interactiva* [tesis doctoral]. Universidad de Granada. <http://hdl.handle.net/10481/48770>
- Tosca, S. (2017). Transmedial museum experiences: the case of Moesgaard. *Artnodes*, (18), 1-8.
- Trenas, M. (2012). Museo Thyssen cree que el Estado tendrá que asumir el aumento de su déficit. *La Información*. [https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/museo-thyssen-creo-que-el-estado-tendra-que-asumir-el-aumento-de-su-deficit\\_bCoScGpVg7owT9m2sYlq44/?autoref=true](https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/museo-thyssen-creo-que-el-estado-tendra-que-asumir-el-aumento-de-su-deficit_bCoScGpVg7owT9m2sYlq44/?autoref=true)
- Treseder, P. (1997). *Empowering Children and Young People*. Save the Children.
- Trillo-Domínguez, M. y Alberich-Pascual, J. (2020). Análisis y tipificación de formatos emergentes en el ciberperiodismo español: de la adaptación multimedia a la disrupción transmedia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 26(1), 652-668.
- UNESCO (1972). Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural. UNESCO. <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- (2003). Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial. UNESCO. <https://ich.unesco.org/es/convencion>
- (2009). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. UNESCO. <https://es.unesco.org/creativity/activities/indicadores-unesco-de-cultura-para-desarrollo>

- (2020). Museums around the world in the face of Covid-19. *Unesco Report*. [https://cimam.org/documents/102/Museums\\_around\\_the\\_world\\_in\\_the\\_face\\_of\\_COVID-19\\_-\\_UNESCO\\_Biblioteca\\_Digital.pdf](https://cimam.org/documents/102/Museums_around_the_world_in_the_face_of_COVID-19_-_UNESCO_Biblioteca_Digital.pdf)
- (s.f.). Patrimonio cultural. *UNESCO*. <https://es.unesco.org/fieldoffice/santiago/cultura/patrimonio>
- Valdés, C. (2008). La difusión, una función del museo. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, 1(4), 64-75.
- Valtysson, B. (2022). Museums in the age of platform giants: Disconnected policies and practices. *International Journal of Cultural Studies*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/13678779221079649>
- Van Dijck, J. (2006). Digital Divide Research, Achievements and Shortcomings. *Poetics*, 34, 221-35.
- (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture, Society*, 31(1), 41-58. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0163443708098245>
- Varine-Bohan, H. (1985). *El ecomuseo: más allá de la palabra*. *Museum*, 37(4), 185-186.
- Vassilakis, C., Antoniou, A., Lepouras, G., Pouloupoulos, V., Wallace, M., Bampatzia, S. y Bourlakis I. (2017). Stimulation of reflection and discussion in museum visits through the use of social media. *Soc. Netw. Anal. Min*, 7(40), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s13278-017-0460-3>
- Vázquez-Herrero, J., López-García, X. y Gifreu-Castells, A. (2019). Evolución del documental interactivo: perspectivas y retos para su consolidación. *Estudos em Comunicação*, 29, 127-145.
- Vecino, J. I. (2017). Entrevista a Evelio Acevedo, director gerente del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. *Patrimonio Actual*. <https://patrimonioactual.com/page/entrevista-evelio-acevedo-director-gerente-del-museo-nacional-thyssen-bornemisza/>
- Vergo, P. (1989). Introduction. En P. Vergo (Ed.), *The new museology*. Reaction Books.
- Vidarte, J. I. (2000). El Guggenheim Bilbao Museoa. *Bidebarrieta: Revista de humanidades y ciencias sociales de Bilbao*, 6(1), 35-42.

- Villaespesa, E. (2013). Diving into the Museum's social media stream. Analysis of the visitor experience in 140 characters. MW2013: *Museums and the Web*. <https://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/diving-into-the-museums-social-media-stream/index.html>
- (2019) Museum Collections and Online Users: Development of a Segmentation Model for the Metropolitan Museum of Art. *Visitor Studies*, 22(2), 233-252. <http://doi.org/10.1080/10645578.2019.1668679>
- Villaplana-Ruiz, V. (2016). Tendencias discursivas: cine colaborativo, comunicación social y prácticas de participación. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 1(12), 109-126. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.7>
- Villatoro, V. (2015). Memoria de actividades del 2015. CCCB. [http://www.cccb.org/rcs\\_gene/extra/doc\\_corpo/memories/memoria\\_cccb\\_2015\\_es.pdf](http://www.cccb.org/rcs_gene/extra/doc_corpo/memories/memoria_cccb_2015_es.pdf)
- Viñarás, M. (2006). Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos: cambios y tendencias en el cambio de siglo. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 7(67), 38-64. <https://doi.org/10.15178/va.2005.67.38-64>
- Viñarás, M. (2009). Departamentos de comunicación en museos: la planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal Edición Iberoamericana*, 6(11), 36-54.
- Viñarás, M., Herranz y J. M., Cabezuelo, F. (2010). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. Nuevos Medios, *Nueva Comunicación. II Congreso Internacional Comunicación 3.0*. Universidad de Salamanca.
- Viñarás, M. y Caerols, R. (2016). Redes sociales y patrimonio: el caso de cinco museos especializados. *Opción*, 32(8), 968-988.
- Vozmediano, E. (2020). Radiografía de un patronato. Museo Reina Sofía. *Elena Vozmediano*. <https://elena.vozmediano.info/radiografia-de-un-patronato-museo-reina-sofia/>

- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Walsh, D., Hall, M., Clough, P. y Foster, J. (2020). Characterising Online Museum Users: A Study of the National Museums Liverpool Museum Website. *International Journal on Digital Libraries*, 21(1), 75-87. <http://doi.org/10.1007/s00799-018-0248-8>
- Watkins, J. y Russo, A. (2007). Participatory Design and Co-creativity in Cultural Institutions. *Citeseerx*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.90.8676&rep=rep1&type=pdf>
- Weil, S. (1999). From being about something to being for somebody: The ongoing transformation of the American museum. *Daedalus*, 128(3), 229-258. <https://www.jstor.org/stable/20027573>
- Weilenmann, A., Hilliman, T. y Jungselius, B. (2013). Instagram at the museum: Communicating the museum experience through social photo sharing. *Museum Management and Curatorship*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/09647775.2022.2073563>
- Witcomb, A. (2003). *Reimagining the Museum: Beyond the Mausoleum*. Routledge.
- Wolf, M. J. P. (2012). *Building Imaginary Worlds: The Theory and History of Subcreation*. Routledge.
- (2019). Transmedia World-Building: History, Conception, and Construction. En M. Freeman y R. Rampazzo Gambarato (Eds.), *The Routledge Companion to Transmedia Studies* (pp. 141-147). Routledge.
- Wright, P. (1989). The quality of visitors' experiences in museums. En P. Vergo (Ed.), *The new museology* (pp. 119-148). Reaction Books.
- Wu Y., Jian Q., Ni S. y Liang. H. (2021) Critical Factors for Predicting Users' Acceptance of Digital Museums for Experience-Influenced Environments. *Information*, 2(10), 426-430. <http://doi.org/10.3390/info12100426>
- Wyman, B., Smith, S., Meyers, D. y Godfrey, M. (2011). Digital storytelling in museums: observations and best practices. *Curator: the museum journal*, 54(4), 461-474.

## Anexo

### Glosario

*Bien cultural.* “Bienes, cualquiera que sea su origen y propietario, que las autoridades nacionales consideren explícitamente como importantes para la arqueología, la prehistoria, la historia, la literatura, el arte o la ciencia” (UNESCO, 2009).

*Bien de interés artístico.* “Cuadros, pinturas y dibujos hechos enteramente a mano sobre cualquier soporte y en cualquier material (con exclusión de los dibujos industriales y de los artículos manufacturados decorados a mano); ii) producciones originales de arte estatuario y de escultura en cualquier material; iii) grabados, estampas y litografías originales; iv) conjuntos y montajes artísticos originales en cualquier material” (UNESCO, 2009).

*Bien de interés cultural.* “El grado máximo de protección lo constituyen aquellos bienes inmuebles y bienes muebles declarados de interés cultural. Estos bienes se incluyen en el Registro General de Bienes de Interés Cultural. (...). Los Bienes de Interés Cultural que la ley establece como tales, son los inmuebles destinados a la instalación de archivos, bibliotecas y museos de titularidad estatal, así como los bienes muebles custodiados en su interior” (Ministerio de Cultura y Deporte, s.f.).

*Colección.* “Conjunto de objetos materiales e inmateriales (obras, artefactos, mentefactos, especímenes, documentos, archivos, testimonios, etc.) que un individuo o un establecimiento, estatal o privado, se han ocupado de reunir, clasificar, seleccionar y conservar en un contexto de seguridad para comunicarlo, por lo general, a un público más o menos amplio” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 26). A diferencia de los fondos, una colección debe ser coherente y razonada: en los fondos, por lo general, “no hay selección y pocas veces la intención de constituir un conjunto coherente” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 26).

*Comunidad.* En el contexto de la práctica museística, este término se emplea para designar los grupos sociales específicos con los que el museo desea comprometerse o reforzar su sentido de pertenencia al museo (Simon, 2010) interpelando así aquellos grupos o colectivos que apenas participan o se involucran en el museo (Murawski, 2018).

*Exposición.* “El término «exposición» significa tanto el resultado de la acción de exponer como el conjunto de lo expuesto y el lugar donde se expone” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 27).

*Información.* Propiedad de ciertas cosas y objetos (más que sustancia) por las cuales son capaces de dar a conocer algún aspecto de la realidad. En este aspecto, un documento es un objeto dotado de la cualidad de ser informativo, esto es, que permite acceder a ciertos aspectos de la realidad (Codina, 1994).

*Mediación.* “Se trata de una estrategia de comunicación de carácter educativo que moviliza, alrededor de las colecciones expuestas, diversas tecnologías y pone al alcance de los mismos los medios para comprender mejor la dimensión de las colecciones y participar de sus apropiaciones” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 47). En este sentido, la noción de mediación busca conceder un mayor protagonismo a los públicos en los procesos educativos, sugiriendo relaciones de un carácter más horizontal en dichos procesos (Arriaga, 2019).

*Museo.* Un museo es una institución permanente sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad que investiga, colecciona, conserva, interpreta y expone el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Funcionan y se comunican de forma ética, profesional y con la participación de las comunidades, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos (ICOM, 2022).

*Museo de arte.* Organización consagrada a la investigación, colección, conservación e interpretación de obras artísticas de distinta índole.

*Museología.* Disciplina de las humanidades considerada la ciencia del museo, que desde un punto de vista teórico estudia la historia y el rol de estas organizaciones en la sociedad (Rivière, 1981).

*Museografía.* Conjunto de técnicas vinculadas a la arquitectura de los edificios, el equipamiento técnico y los medios de exposición del museo (ICOM España, 2017). En la actualidad, existe un viraje del término museografía hacia el de técnicas expositivas (Rico, 2006).

*Patrimonio artístico.* Tipología patrimonial que, dentro de la categoría global de patrimonio cultural, incluye los bienes y recursos patrimoniales habitualmente referidos a la historia y la historia del arte (Cuenca, 2014).

*Patrimonio cultural.* El patrimonio es el legado cultural que recibimos del pasado, que vivimos en el presente y que transmitiremos a las generaciones futuras (UNESCO, 1972). También puede entenderse como el conjunto de bienes tangibles e intangibles, que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad con una identidad propia y que son percibidos por otros como característicos (ILAM, 2011).

*Preservación.* “En la museología, la preservación reúne el conjunto de funciones vinculadas con la entrada de un objeto al museo: adquisición, inscripción en el inventario, catalogación, reserva, conservación y a veces, restauración” (Desvallées y Mairesse, 2011, p. 70).

*Públicos.* Conjunto de los usuarios del museo en un sentido amplio, incluyendo a los visitantes de su sede física como a los visitantes online o usuarios de sus medios digitales. El progreso del área museológica de los estudios de públicos ha multiplicado la clasificación de los mismos en tipologías como gran público, público especializado, público numeroso, no-público o público hostil, generalizándose el uso del plural públicos (Desvallées y Mairesse, 2011). También son comunes las categorías de público turista o públicos escolares (Notario Sánchez, 2018).

*Recurso patrimonial.* Bien patrimonial tras ser objeto de alguna iniciativa de puesta en valor, normalmente a instancia de las instituciones del estado. “Este proceso de puesta en valor comprenderá pasos como la detección, el registro y documentación, la investigación e intervención y la difusión / comunicación del bien patrimonial. La culminación de este proceso de puesta en valor lleva a tener como resultado que el bien patrimonial en cuestión se transforme en un recurso patrimonial” (ILAM, 2011).

## Fichas sistemáticas

### *Análisis comparativos sitios web institucionales*

A continuación se presentan en tamaño reducido las fichas sistemáticas (inspiradas en el modelo SAAMD, de Codina y Pedraza-Jiménez, 2016) que nos permitieron razonar y justificar el conjunto de indicadores empleados en el análisis de los sitios web de las instituciones elegidas para esta investigación y, por dotar de coherencia global del trabajo, también se desarrollaron en el análisis de las publicaciones de Instagram. Se muestran en tamaño reducido con el objetivo de no perjudicar la lectura global (ni el grosor) de la tesis.

1.1. Textos	
Definición	El sitio web incluye contenidos escritos como forma de presentación de la información.
Examen	¿Presenta el sitio web recursos de comunicación escrita?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> emplea mensajes textuales a lo largo de su sitio web.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Expositivo
Subtipo de indicador	Textual

1.2. Imágenes	
Definición	El sitio web incluye imágenes digitales en forma de mapa de bits o gráfico vectorial.
Examen	¿Muestra el sitio web imágenes dentro de su estrategia de presentación de la información?
Ejemplos	<a href="http://museothysen.org">museothysen.org</a> emplea imágenes de forma extensa a lo largo de su sitio web.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Expositivo
Subtipo de indicador	Gráfico

1.3. Infografías	
Definición	La institución pone a disposición de los usuarios recursos infográficos como estrategia para facilitar la visualización de la información.
Examen	¿Dispone el sitio web de recursos infográficos en algunas de sus secciones que ayuden a la comprensión de cuestiones potencialmente complejas?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> presenta, especialmente en el área de educación, infografías que funcionan como complemento de sus actividades divulgativas.
Procedimiento	Examen del sitio web.

Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Expositivo
Subtipo de indicador	Gráfico

1.4. Audio	
Definición	El sitio web incluye recursos sonoros (reproductores y archivos de audio) dentro de su estrategia de presentación de la información.
Examen	¿Se incluyen recursos de audio que dinamicen y diversifiquen la presentación de la información por parte de la institución?
Ejemplos	La estrategia comunicativa de <a href="http://machba.cat">machba.cat</a> y <a href="http://museoreinasofia.es">museoreinasofia.es</a> privilegia desde hace años la dimensión sonora en sus sitios web: los proyectos Radio Web Macba y Radio del Museo Reina Sofía son ejemplo de ello, que además gozan de sus propios micrositios.
Procedimiento	Examen del sitio web, enfatizando en posibles micrositios.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Expositivo
Subtipo de indicador	Audiovisual

1.5. Vídeo	
Definición	Se presentan recursos de vídeo (reproductores y archivos de vídeo) implementados en el sitio web bien mediante HTML incrustándolo desde un sitio web externo (véase, por ejemplo, Youtube o Vimeo).
Examen	¿Muestra el sitio web recursos de vídeo, ya sea implementados de forma nativa o incrustados?
Ejemplos	La apuesta del <a href="http://cccbb.org">cccbb.org</a> por los contenidos audiovisuales es una de las más significativas dentro del panorama cultural español. Su sección <i>Videos y Publicaciones</i> toma la forma de un amplio repositorio de vídeos que recoge las actividades realizadas por el centro.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Expositivo

1.6. Links internos	
Definición	La institución presenta enlaces que van de una página a otra dentro del mismo sitio web.
Examen	¿Muestra el sitio web enlaces internos que faciliten el acceso a informaciones cuya visibilidad podría verse dificultada?
Ejemplos	En <a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> la abundancia de enlaces internos ayuda al usuario a descubrir los niveles más profundos del sitio web.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Hipertextual
Subtipo de indicador	Link

1.7. Links externos	
Definición	La institución presenta enlaces que dirigen a sitios web situados en otros dominios.
Examen	¿Incluye el sitio web enlaces externos o salientes como estrategia para mejorar su posicionamiento?
Ejemplos	Desde <a href="http://museoreinasofia.es">museoreinasofia.es</a> se realizan numerosos enlaces externos a sitios webs pertenecientes, en su mayoría, a instituciones culturales internacionales.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Hipertextual
Subtipo de indicador	Link

3

1.10. Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución	
Definición	Una de las grandes propuestas de valor del sitio web de una institución cultural es el empleo de tecnologías de macrofotografía ultra-HD, como es el caso de Gigapixel (que permite examinar obras de arte al detalle y descubrir aspectos que complementan la experiencia de la visita física)
Examen	¿Existe la posibilidad de que el usuario haga uso de tecnología ultra-HD (Gigapixel), interactuando con ella a través de acciones como el desplazamiento y ampliación de imágenes de obras de arte?
Ejemplos	<i>Repensar Guernica</i> , el microsite dentro de <a href="http://museoreinasofia.es">museoreinasofia.es</a> dedicado a la obra <i>Guernica</i> de Pablo Picasso, incluye una sección donde se puede observar de manera exhaustiva los detalles de la obra del pintor malagueño, así como imágenes del cuadro con luz ultravioleta, infrarroja y su propio reverso.
Procedimiento	Examen de microsites y subpáginas destinadas a presentar la colección y exposiciones del museo dentro de su sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.11. Herramientas de personalización	
Definición	El sitio web ofrece la posibilidad al usuario de configurar sus propios recorridos dentro de la colección digitalizada de la institución.
Examen	¿Puede el usuario guardar sus obras de arte favoritas dentro de un perfil personal, elaborando un recorrido en base a sus preferencias y que también pueda compartir?
Ejemplos	La herramienta <i>Mi Prado</i> dentro de <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> permite seleccionar, guardar y compartir diversos itinerarios personales de los fondos del museo, a través de la creación de una cuenta de usuario. También permite guardar y compartir los recorridos de otros usuarios.
Procedimiento	Examen del sitio web, con especial atención a áreas de usuario.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.8. Herramientas de búsqueda	
Definición	Como complemento a su sistema de navegación, la institución implementa herramientas (motores de búsqueda, directorios) que permiten recuperar información en el sitio web.
Examen	¿Permite el sitio web la realización de búsquedas, además del acceso a la información a través de una navegación ordinaria?
Ejemplos	El buscador interno de <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> facilita al usuario la posibilidad de realizar búsquedas y filtrar por tipo de contenido.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.9. Publicación interactiva	
Definición	El sitio web incluye publicaciones digitales interactivas, que admiten un recorrido no lineal e integran recursos multimedia. Pueden adoptar la forma de revistas, catálogos, memorias o cuadernos.
Examen	¿Existen publicaciones digitales interactivas en el sitio web de las instituciones, bien integradas de forma nativa o incrustadas mediante agentes externos (Issu)?
Ejemplos	<a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> ofrece un amplio abanico de publicaciones digitales interactivas, con frecuencia empleadas para complementar el discurso acerca de sus exposiciones o dar a conocer curiosidades sobre el museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.12. Juegos	
Definición	La institución implementa en su sitio web juegos y experiencias ludificadas como parte de su estrategia de difusión de sus colecciones.
Examen	¿Se puede jugar, en alguna de sus variantes posibles (videojuego, quiz, experiencias ludificadas) dentro del sitio web?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> y <a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> incluyen en sus respectivos sitios web un videojuego y pequeñas experiencias de carácter lúdico, relacionadas principalmente con el área educativa de dichos museos.
Procedimiento	Examen del sitio web, con especial énfasis en las secciones de educación y difusión.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.13. Documental interactivo (webdoc)	
Definición	Una de las innovaciones que las instituciones culturales han implementado en los últimos años son los documentales interactivos o webdocs, normalmente incrustados en sus propios sitios web.
Examen	¿Se incluyen documentales interactivos que permitan al usuario recorrer un relato audiovisual no lineal, compuesto por textos, imágenes, videos, audio y cualquier otro tipo de formas interactivas?
Ejemplos	El sitio web de <a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> ha sido pionero en España en el diseño y desarrollo de este tipo de formatos interactivos a través del webdoc <i>Artistas Migrantes</i> , que propone una nueva forma de explorar las vidas de siete artistas que forman parte de la colección permanente del museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.14. Micrositios	
Definición	El sitio web incluye una página independiente con información específica acerca de algún tema o aspecto de la institución, explorando nuevos enfoques de diseño e interacción con el usuario.
Examen	¿Presentan los sitios webs institucionales algún <i>microsite</i> que ponga en marcha nuevas formas de interactuar con las colecciones, exposiciones u otro aspecto de la institución?
Ejemplos	El sitio web del <a href="http://museoreinasofia.es">museoreinasofia.es</a> ha sido fecundo en el diseño y desarrollo de <i>microsites</i> : tanto el archivo digital <i>Repensar Guernica</i> como las páginas que muestran la nueva reorganización de su colección se conciben a modo de <i>microsites</i> , lo cual facilita a la institución la indagación en nuevas perspectivas de diseño e interactividad.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Interactivo

1.15. Visitas virtuales 360°	
Definición	La institución implementa en su sitio web herramientas que simulan el espacio del museo y facilitan un recorrido 360°, cuyo visionado puede tener lugar a través de la interacción con el ratón o mediante gafas de realidad virtual.
Examen	¿Puede el usuario explorar aspectos y temáticas de la institución a través de visitas/tours virtuales dentro del sitio web?
Ejemplos	La visita virtual a la colección permanente del MACBA a través de <a href="http://macba.cat">macba.cat</a> ofrece la posibilidad de explorar los fondos del museo y profundizar en contenidos inéditos.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Inmersivo

2.2. Formularios de suscripción a <i>newsletter</i>	
Definición	El sitio web ofrece la opción al usuario de recibir un boletín electrónico ( <i>newsletter</i> ) con noticias y alertas sobre la institución. Esta suscripción suele implementarse mediante un formulario que solicita al usuario un conjunto de datos personales, entre ellos su email.
Examen	¿Permite la institución que el usuario se suscriba a su <i>newsletter</i> con el objetivo de recibir regularmente información relacionada con la institución en su correo electrónico?
Ejemplos	En la última sección de la <i>Home</i> en <a href="http://cccbb.org">cccbb.org</a> se muestra un bloque, de considerable tamaño, que invita al usuario a suscribirse a la <i>newsletter</i> del centro.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Conexión

2.3. Formulario de contacto/email	
Definición	El usuario puede ponerse en contacto con la institución para resolver cualquier cuestión a través de información facilitada en su sitio web.
Examen	¿El sitio web tiene implementado un formulario de contacto o, en su defecto, provee de información (números de teléfono, correo electrónico) que pueda servir de asistencia al usuario?
Ejemplos	Aunque carece de formulario de contacto, el sitio web <a href="http://macba.cat">macba.cat</a> presenta direcciones de correo específicas que permiten al usuario orientar sus consultas a distintos departamentos así como contactar telefónicamente con la sede central del museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Conexión

1.16. Tecnología de realidad virtual	
Definición	El sitio web incluye una herramienta de realidad virtual que permite al usuario tener una experiencia inmersiva relacionada con alguno de los ámbitos de la institución.
Examen	¿Puede el usuario disfrutar de una experiencia inmersiva en el sitio web mediante tecnología de realidad virtual (RV)?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> es fecundo en la generación de recursos de realidad virtual integrados en su sitio web, como es el caso de la experiencia de simulación de la sala <i>Gabinete del descanso de sus majestades</i> .
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participativo
Subtipo de indicador	Inmersivo

2.1. Sindicación de contenidos	
Definición	El usuario puede suscribirse a canales de contenido sindicado (véase RSS o Atom) con el objetivo de recibir materiales relacionados con cuestiones de su interés.
Examen	¿Permite el sitio web que el usuario se suscriba a canales de contenido sindicado?
Ejemplos	El sitio web <a href="http://macba.cat">macba.cat</a> dispone de canales de contenido sindicado que facilitan al usuario la recepción gratuita de actualizaciones sobre temas de su interés.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Conexión

2.4. Formulario de alta como miembro o amigo de la institución	
Definición	El sitio web permite al usuario darse de alta como amigo de la institución a través de un formulario que le solicita sus datos personales.
Examen	¿Es posible que el usuario desarrolle una de las formas de conexión con la organización (esto es, los conocidos <i>amigos del museo</i> ), dándose de alta en su sitio web?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> presenta en su <i>footer</i> un botón que dirige a un formulario donde el usuario puede gestionar su alta como amigo del museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Conexión

2.5. Compra de entradas o productos en la tienda <i>online</i>	
Definición	La institución facilita en su sitio web la adquisición de entradas así como de los productos de su tienda, constituida como un <i>e-commerce</i> integrado en su sitio o al que enlaza de manera externa.
Examen	¿Puede el usuario comprar entradas o productos de la tienda de la institución?
Ejemplos	<a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> presenta en su sitio web elementos de menú que funcionan como enlaces a subpáginas donde pueden adquirirse tanto entradas como productos de su tienda.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Conexión

2.6. Botones para compartir contenido	
Definición	La información publicada en el sitio web puede compartirse bien en redes sociales o por correo electrónico.
Examen	¿Es posible poner en circulación los contenidos del sitio web de la institución en redes sociales? ¿Y por correo electrónico?
Ejemplos	<a href="http://guggenheim-bilbao.eus">guggenheim-bilbao.eus</a> ofrece al usuario la posibilidad de compartir la información de numerosas subpáginas tanto por redes sociales como por correo electrónico.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Circulación de contenido

2.7. Botones para descargar contenido	
Definición	El usuario puede descargar del sitio web imágenes digitales de las obras de la colección para su uso personal
Examen	¿Puede el usuario descargar imágenes en alta resolución de las obras artísticas?
Ejemplos	<a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> permite al usuario descargar en cualquier dispositivo todas las imágenes, en alta calidad, que conforman la colección digital de su sitio web.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Circulación de contenido

2.10. Herramientas de búsqueda	
Definición	La institución ofrece al usuario la posibilidad de ahondar en su colección empleando el buscador de su sitio web, que a su vez permite distintas opciones de filtrado de la información.
Examen	¿Existe la opción de realizar búsquedas dentro de colección de la institución en su sitio web? ¿Se puede filtrar la información de acuerdo a diversos criterios?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> permite al usuario buscar entre los 81959 resultados de su sitio web, que puede filtrar por tipo de contenido ( <i>Obras de arte, exposiciones, enciclopedia, actividades, multimedia, etcétera</i> ).
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.11. Tecnología de exploración de imágenes en alta resolución	
Definición	Resulta fundamental que el sitio web de una institución consagrada a la difusión del arte ofrezca una visualización de calidad de sus obras digitalizadas, incluyendo herramientas de zoom, desplazamiento y rotación.
Examen	¿Es posible ampliar las imágenes de las obras de arte en el sitio web? ¿Se ofrecen herramientas para visualizar en detalle la pieza y moverse a lo largo de la misma?
Ejemplos	Si bien solo una minoría se encuentra digitalizada en tecnología ultra-HD Gigapixel, <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> permite al usuario recorrer todas las obras digitalizadas de su colección, realizando zoom y desplazándose por ella.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.8. Filtro en el buscador de contenido de acceso abierto (open access)	
Definición	El sitio web incluye una opción de filtro en su buscador que permite acceder fácilmente a los materiales de dominio público que posee la institución.
Examen	¿Estimula el sitio web la circulación del contenido presentando un filtro en su colección que permita identificar todo el material de dominio público del que dispone la institución?
Ejemplos	El Museo Metropolitano de Nueva York recoge en su sitio web <a href="http://metmuseum.org">metmuseum.org</a> la posibilidad de filtrar todos los contenidos de su colección a través de la categoría "open access".
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Circulación de contenido

2.9. Tutoriales	
Definición	Se presentan en el sitio web demostraciones (normalmente, en formato audiovisual, aunque también podrían ser textuales) de corta duración que informan de los pasos a realizar para llevar a cabo una determinada actividad a cabo.
Examen	¿Se incluyen contenidos audiovisuales o textuales que describan los pasos a seguir para la consecución de cierto objetivo?
Ejemplos	<a href="http://www.tate.org.uk">www.tate.org.uk</a> incluye en su sitio web tutoriales en formato vídeo que explican técnicas artísticas seguidas por ciertos artistas de su colección (por ejemplo: <i>Cómo pintar como Jackson Pollock</i> ) así como explicaciones de los procesos a seguir para realizar una creación artesanal (tejer, orfebrería, etcétera).
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.12. Sistema de etiquetas que enlazan una obra con contenidos relacionados	
Definición	Se permite al usuario explorar materiales relacionados con la obra artística a través de un sistema de etiquetas que lo conecta con otras subpáginas del sitio web. Esto facilita el descubrimiento de nuevas perspectivas sobre una obra o un tema y la profundización en aspectos potencialmente desconocidos sobre la colección de la institución.
Examen	¿Se muestran etiquetas con términos que describen contenido relacionado con una obra de arte? ¿Puede el usuario interactuar con estas etiquetas y acceder a subpáginas?
Ejemplos	<a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> presenta a este respecto una fecunda implementación de un sistema de etiquetas asociado en cada subpágina en la que se muestra una obra digitalizada.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.13. Publicación interactiva	
Definición	El sitio web incluye una herramienta de visualización e interacción con publicaciones de carácter interactivo (catálogos, dossiers, revistas) que integra distintos formatos multimedia.
Examen	¿Puede el usuario visualizar e interactuar con publicaciones interactivas?
Ejemplos	<a href="http://museothyssen.org">museothyssen.org</a> posee un amplio catálogo de publicaciones digitales interactivas que dinamizan el modo en que los contenidos se presentan al usuario.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.14. Documental interactivo (webdoc)	
Definición	El sitio web presenta interactivos o <i>webdocs</i> en su sitio web.
Examen	¿Se incluyen documentales interactivos en el sitio web?
Ejemplos	El <i>webdoc Artistas Migrantes</i> , accesible desde <a href="http://museohtyssen.org">museohtyssen.org</a> , permite descubrir aspectos de la vida personal de siete artistas cuyas obras se encuentran en la colección permanente del museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.15. Micrositios	
Definición	Un micrositio o <i>microsite</i> constituye una interesante modalidad exploratoria que las instituciones de arte vienen incorporando en los últimos años, en la medida en que les permite profundizar en un aspecto específico de su colección de forma habitualmente más creativa, así como desarrollar proyectos de orientación comercial.
Examen	¿Incluye el sitio web algún <i>microsite</i> que permita al usuario explorar cierta dimensión específica u objetivo de la institución?
Ejemplos	<a href="http://museorinasofia.es">museorinasofia.es</a> ha desarrollado varios <i>microsites</i> a propósito, por un lado, de la nueva distribución de su colección permanente (organizada en torno a ocho ejes temáticos) y también para visibilizar cuestiones hasta entonces poco conocidas en la praxis del museo, como son los recorridos que experimenta una obra de arte por el mundo: el <i>microsite Itinerancias</i> es un ejemplo de ello.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.18. Concursos	
Definición	Se presentan recursos en el sitio web que informan de la realización de concursos, <i>challenges</i> o quizzes, donde los usuarios pueden competir por la consecución de un premio.
Examen	¿Puede el usuario participar de forma competitiva a través de concursos y quizzes, bien insertos o promovidos desde el sitio web de la institución?
Ejemplos	<a href="http://cccbb.org">cccbb.org</a> emplea su sitio web como altavoz para promocionar ocasionalmente los concursos que desarrolla.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Competición

2.19. Sorteos	
Definición	El sitio web incluye información relativa a la realización de sorteos en los que el usuario puede participar libremente.
Examen	¿Incorpora el sitio web recursos o información que den cuenta de la realización de sorteos?
Ejemplos	Al igual que con los concursos, <a href="http://cccbb.org">cccbb.org</a> emplea su sitio web como altavoz para promocionar ocasionalmente los sorteos que desarrolla.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Competición

2.20. Juegos	
Definición	Se permite al usuario participar de forma competitiva dentro del sitio web mediante recursos de carácter lúdico (juegos, experiencias ludificadas).
Examen	¿Se implementan dentro del sitio web formas participativas de tipo competitivo, como es el caso de los juegos?

2.16. Visitas virtuales 360°	
Definición	Las visitas virtuales son recursos que, durante muchos años, han sido tendencia en los sitios web de instituciones de arte. En este sentido, constituyen una interesante forma de acercar el museo a públicos que no pueden desplazarse al mismo, así como una manera de descubrir aspectos de las obras que suelen quedar al margen de la visita física.
Examen	¿Puede el usuario descubrir exposiciones y muestras permanentes, así como cualquier otro aspecto relacionado con la <i>espacialidad</i> de la institución, a través de la implementación de herramientas vinculadas a la tecnología 360° y la realidad virtual (RV)?
Ejemplos	Dentro de las experiencias digitales accesibles desde <a href="http://guggenheim-bilbao.eus">guggenheim-bilbao.eus</a> , las visitas virtuales (en 360 y también para realidad virtual) tienen una considerable importancia.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

2.17. Tecnología de realidad virtual	
Definición	El sitio web incluye una herramienta de realidad virtual que permite al usuario disfrutar de una experiencia inmersiva relacionada con alguno de los ámbitos de la institución.
Examen	¿Incorpora el sitio web tecnología de realidad virtual (RV) para dar a conocer ciertos aspectos de su colección permanente o sus exposiciones?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> presenta recursos de realidad virtual en su sitio web, como es el caso de la experiencia de simulación de la sala <i>Gabinete del descanso de sus majestades</i> .
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Exploración

Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> incluye en su sitio web de pequeñas experiencias ludificadas y un videojuego (llamado 200+1). Estos recursos se inscriben principalmente en el marco de propuestas del área de educación de la institución.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Competición

2.21. Herramientas para crear perfil de usuario	
Definición	El sitio web permite al usuario la creación de su propio perfil, normalmente mediante un formulario donde puede ingresar sus datos personales.
Examen	¿Incorpora el sitio web herramientas que permitan la generación de un perfil personal?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> facilita al usuario la generación de un perfil de usuario a través de un formulario donde debe darse de alta.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Contribución

2.22. Herramientas de curación y creación de recorridos	
Definición	Se presentan en el sitio web herramientas que ofrecen al usuario la posibilidad de <i>curar</i> contenido (entendido como seleccionar, guardar y compartir obras de arte de su interés). También es posible crear itinerarios en base a las preferencias personales.
Examen	¿Incorpora el sitio web herramientas que permitan al usuario <i>curar</i> contenido y crear itinerarios según sus intereses?
Ejemplos	La herramienta <i>Mi Prado</i> facilita al usuario en <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> la organización de la colección en recorridos en base a sus preferencias.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1

2.23. Invitación a la generación de <i>user generated content</i> (UGC)	
Definición	El sitio web invita al usuario a contribuir generando materiales (UGC) ya sean de tipo textual, gráfico o audiovisual.
Examen	¿Muestra el sitio web interés por que el usuario contribuya sobre algún tema planteado por la institución?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> invita en su sitio web a la creación de distintos materiales vinculados, principalmente, a actividades educativas del museo.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Contribución

2.24. Herramientas de carga de UGC	
Definición	Se incluyen herramientas (formularios o botones de carga de archivos) que permiten al usuario subir al sitio web los materiales generados, ya sean contenidos textuales, sonoros o audiovisuales.
Examen	¿Se muestran en el sitio web herramientas de carga de UGC?
Ejemplos	La página dedicada al área de educación de <a href="http://www.fate.org.uk">www.fate.org.uk</a> presenta un formulario llamado <i>Send us your artwork</i> que solicita al usuario datos personales e incluye un botón para la subida de archivos.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Contribución

19

2.27. Herramientas para realizar votaciones/ <i>ratings</i>	
Definición	El sitio web ofrece la posibilidad al usuario de evaluar o aportar su opinión sobre un determinado asunto mediante la votación.
Examen	¿Puede el usuario realizar votaciones de alguno de los contenidos publicados en el sitio web?
Ejemplos	El museo estadounidense Mint generó una plataforma de votación dentro de su sitio web <a href="http://mintmuseum.org/">mintmuseum.org/</a> para que los usuarios manifestasen sus preferencias acerca de las obras a incluir en una exposición.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Evaluación

2.28. Formularios/encuestas de sugerencias	
Definición	Se incluyen formularios (o, en su defecto, se propone una dirección de correo electrónico) que permita al usuario ofrecer su opinión sobre cuestiones específicas acerca de la institución (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias).
Examen	¿Muestra interés el sitio web en la opinión del usuario sobre la experiencia de la institución?
Ejemplos	En su página de Contacto, el sitio web <a href="http://machba.cat">machba.cat</a> facilita distintas direcciones de correo electrónico clasificadas en base al tipo de comentario a realizar por el usuario (quejas y sugerencias, comentarios generales, comentarios sobre el sitio web, etcétera).
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Evaluación

2.25. Cajas de comentarios	
Definición	Recurso que permite al usuario comentar, evaluar y ofrecer su visión de la información textual o visual publicada por el sitio web.
Examen	¿Puede el usuario compartir su opinión sobre determinados contenidos (normalmente mediante cajas de comentarios en entradas de blogs) en el sitio web?
Ejemplos	El blog del museo MET en <a href="http://metmuseum.org">metmuseum.org</a> posee cajas de comentarios que permiten al usuario la expresión de sus opiniones.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Contribución

2.26. Galerías y espacios de presentación de UGC	
Definición	El sitio web incluye galerías y espacios de presentación del contenido generado por el usuario (UGC)
Examen	¿Presenta el sitio web interés por compartir públicamente las contribuciones generadas por el usuario?
Ejemplos	Como parte del programa <i>#elpradocontigo</i> –un proyecto de acciones <i>online</i> desarrollado durante el confinamiento a causa de la COVID-19– el sitio web <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> incluyó en algunas subpáginas carruseles, <i>sliders</i> y galerías de imágenes que presentaban las contribuciones del usuario en el marco de esta iniciativa.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación minimalista
Subtipo de indicador	Contribución

2.29. Convocatorias de colaboración ( <i>crowdsourcing</i> )	
Definición	El sitio web incluye convocatorias donde se invita a un número indefinido de usuarios a colaborar con la institución mediante la generación con ideas o el desarrollo de una determinada tarea ( <i>crowdsourcing</i> ) en el marco de un proyecto cuyas reglas y condiciones de participación están definidas por la institución.
Examen	¿Impulsa el sitio web modos colaborativos propios del <i>crowdsourcing</i> , externalizando tareas o solicitando la contribución con ideas?
Ejemplos	<a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> planteó una convocatoria de <i>crowdsourcing</i> a través de Cartela Abierta, un concurso que solicitaba a los usuarios la generación de cinco textos destinados a acompañar cinco obras de arte exhibidas en el museo. La gestión de esta iniciativa se realizó a través del sitio web de la institución. De igual modo, el proyecto <i>Minnen</i> es una iniciativa compartida entre museos nórdicos cuyo sitio web <a href="http://minnen.se">minnen.se</a> las distintas exposiciones <i>online</i> que se generan a partir de las decisiones que toman los usuarios y sus contribuciones.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

2.30. Herramientas de etiquetado social ( <i>folksonomy</i> )	
Definición	Se presenta un sistema de etiquetas que permite al usuario apoyar la organización colaborativa de la información mediante la atribución de etiquetas o <i>tags</i> .
Examen	¿Incluye el sitio web herramientas de etiquetado social?
Ejemplos	El sitio web <a href="http://clevelandart.org">clevelandart.org</a> del Cleveland Museum of Art incluyó una herramienta de etiquetado <i>online</i> invitando a los usuarios a que ayudaran a la institución a encontrar un determinado objeto.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista

2.31. Herramientas de carga de contribuciones	
Definición	Se presentan herramientas (formularios o botones de carga de archivos) que permiten al usuario subir al sitio web los materiales generados.
Examen	¿Muestra el sitio web herramientas de carga de UGC?
Ejemplos	El microsite <a href="http://minnen.se">minnen.se</a> , que integra colecciones de museos nórdicos, incluye botones de carga para que los usuarios suban historias personales que formarán parte de exposiciones virtuales.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

2.32. Convocatorias de donación económica (crowdfunding)	
Definición	El sitio web invita al usuario a participar en iniciativas de micromecenazgo ( <i>crowdfunding</i> ) mediante secciones en determinadas páginas o enlaces a micrositios.
Examen	¿Solicita el sitio web ayuda para llevar a cabo la financiación colectiva de alguno de los proyectos institucionales?
Ejemplos	El Museo Guggenheim Bilbao generó el microsite <i>Da vida a Puppy</i> <a href="http://davidaapuppy.guggenheim-bilbao.eus/">davidaapuppy.guggenheim-bilbao.eus/</a> para solicitar públicamente la colaboración económica de los usuarios para mantener los gastos de mantenimiento de <i>Puppy</i> , el conocido cachorro de Jeff Koons formado a partir de flores naturales. La donación podía realizarse dentro del propio sitio web.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

23

Examen	¿Dispone el sitio web de foros y espacios de interacción entre usuarios que faciliten la conexión entre los mismos y el establecimiento de una comunidad?
Ejemplos	El sitio web <a href="http://museum-hub.org">museum-hub.org</a> ofrece a los usuarios la posibilidad de formar parte de comunidades virtuales mediante la discusión en foros.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

2.36. Solicitud de propuestas (call for proposals)	
Definición	El sitio web realiza invitaciones públicas a los usuarios no solo para desarrollar tareas asociadas a un proyecto cuyos objetivos ya están definidos (lo cual equivaldría a <i>crowdsourcing</i> ) sino para establecer relaciones de <i>partnership</i> entre usuarios-institución que puedan dar lugar a proyectos de cocreación. En este sentido, la organización busca <i>dar voz</i> a los miembros de una comunidad y apoyar los propios objetivos de esta.
Examen	¿Muestra el sitio web disposición a establecer relaciones de <i>partnership</i> con los usuarios, de cara a la generación de proyectos de cocreación?
Ejemplos	El sitio web <a href="http://fine-arts-museum.be">fine-arts-museum.be</a> (de los Museos Reales de Bellas Artes de Bélgica) incluye en una de sus páginas una sección donde invita al usuario a participar en una metodología cocreativa que permitirá desarrollar la siguiente de sus exposiciones: "help us to collectively imagine a creative space at the heart of our next exhibition, <i>Tracks of modernity</i> (15.10.2021 > 13.02.2022)".
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Cocreación

..

2.33. Herramientas para realizar pago/donación	
Definición	Se facilita al usuario la realización de su donativo económico mediante la implementación de botones y herramientas para realizar el pago ( <i>checkout</i> ) en el sitio web.
Examen	¿Es posible realizar el aporte económico dentro del sitio web?
Ejemplos	El Museo Guggenheim habilitó un proceso de compra dentro del micrositio <a href="http://davidaapuppy.guggenheim-bilbao.eus/">davidaapuppy.guggenheim-bilbao.eus</a> para facilitar esta acción.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

2.34. Galerías/espacios de presentación de colaboraciones	
Definición	Se presentan públicamente los resultados del trabajo vinculado a las acciones colaborativas (bien <i>crowdsourcing</i> , <i>crowdfunding</i> o cualquier otra variante) a través de galerías y espacios dentro del sitio web.
Examen	¿Incluye el sitio web recursos (galerías, <i>sliders</i> , carruseles de imágenes, bloques de texto) que permitan visualizar y dar a conocer los resultados de los proyectos colaborativos de la institución?
Ejemplos	El sitio web <a href="http://museodelprado.es">museodelprado.es</a> dedicó una de sus páginas a compartir públicamente las aportaciones de los usuarios seleccionadas para acompañar a las obras de arte dentro de la iniciativa Cartela Abierta.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Colaboración

2.35. Foros	
Definición	Mediante estos recursos el sitio web ofrece la posibilidad a los usuarios de comunicarse entre sí y generar una comunidad.

24

2.37. Herramientas de carga de propuestas	
Definición	Se presentan herramientas (formularios o botones de carga de archivos) que permiten al usuario subir al sitio web los materiales generados.
Examen	¿Muestra el sitio web herramientas de carga de UGC?
Ejemplos	El sitio web de los Museos Reales de Bellas Artes de Bélgica incluyó un enlace a la herramienta Typeform (concebida para diseñar encuestas) donde se planteó el siguiente formulario <a href="http://cocreable.typeform.com">cocreable.typeform.com</a> , concebido para recoger la aportación del usuario.
Procedimiento	Examen del sitio web.
Puntuación	0-1
Tipo de indicador	Participación maximalista
Subtipo de indicador	Cocreación



Cuenta de Instagram de la institución	
Definición	Como condición de posibilidad de la participación de los usuarios en Instagram, la institución dispone de una cuenta en Instagram.
Examen	¿Dispone la institución de cuenta de Instagram?
Procedimiento	Búsqueda de cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Presencia activa
Subcategoría	Presencia

Media diaria de publicación	
Definición	Otra condición de posibilidad de la participación, además de que disponga de cuenta en la red social Instagram, es que realice publicaciones de forma regular.
Examen	¿Cuál es la media de publicación diaria de la institución en Instagram?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Presencia activa
Subcategoría	Actividad

Información sobre actividades y exposiciones	
Definición	La cuenta de la institución en IG informa sobre actividades, conferencias o exposiciones que organiza durante el periodo seleccionado.
Examen	¿Realiza publicaciones la institución orientadas a la provisión de información relacionada con su sede física?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Conexión

Invitación a mencionar	
Definición	La institución invita desde su perfil en Instagram a que los usuarios mencionen a otros usuarios en determinadas publicaciones como una manera de dinamizar el contenido y que llegue a más usuarios.
Examen	¿Incluye la institución en sus publicaciones llamadas a que los usuarios mencionen a otros usuarios de su círculo para hacer circular el contenido?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Circulación de contenido

Relatos y descripciones sobre un objeto patrimonial	
Definición	La institución comparte en sus publicaciones de Instagram información, descripciones, relatos y narraciones acerca de los objetos patrimoniales que forman parte de su colección.
Examen	¿Comparte la institución en Instagram información y relatos acerca de las piezas artísticas y objetos patrimoniales que custodia?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Exploración

Carruseles	
Definición	La institución emplea en sus publicaciones de Instagram carruseles (secuencia de varias imágenes o videos dentro de una misma publicación) que ayudan a profundizar en algún aspecto u obra de las colecciones que alberga.
Examen	¿Empieza la institución en sus publicaciones en Instagram carruseles que les permitan indagar con mayor profundidad en aspectos de su colección?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas

Contenido promocional	
Definición	La cuenta institucional provee de contenido promocional (invitación a adquirir entradas, comprar productos) durante el periodo seleccionado.
Examen	¿Incluyen las publicaciones en Instagram de la institución información sobre la compra de entradas o la adquisición de productos en la tienda?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Conexión

Noticias	
Definición	La institución comparte en su cuenta de Instagram novedades e información de actualidad relacionada con su actividad reciente.
Examen	¿Presentan las publicaciones en Instagram de la institución información sobre novedades y noticias sobre su actividad?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Conexión

Invitación a compartir	
Definición	La institución sugiere a sus usuarios en Instagram que difundan sus publicaciones en sus propios perfiles o con otros usuarios.
Examen	¿Invita la institución en sus publicaciones de Instagram a que los usuarios compartan dichas publicaciones y favorezcan, en consecuencia, la circulación de contenido?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Circulación de contenido

Curiosidades/efemérides	
Definición	La institución comparte en sus publicaciones de Instagram curiosidades y efemérides alrededor de los objetos de su colección.
Examen	¿Se comparten desde el perfil de Instagram de la institución curiosidades y efemérides como otras formas de dar a conocer su colección?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Exploración

Tutoriales	
Definición	La institución comparte en sus publicaciones de Instagram tutoriales que permitan a sus usuarios desarrollar técnicas y oficios artísticos relacionados con su colección.
Examen	¿Se comparten desde el perfil de Instagram de la institución tutoriales que refuercen la dimensión educativa de la organización?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Exploración

Entrevistas	
Definición	La institución comparte en sus publicaciones entrevistas realizadas a figuras relevantes (artistas, trabajadores de la organización) como una forma alternativa de dar a conocerla.
Examen	¿Incluyen las publicaciones de la institución entrevistas a distintos personajes relacionados con la organización?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas

«Detrás de las escenas» del museo	
Definición	Se comparten publicaciones en Instagram que presentan el llamado <i>Behind the scenes</i> o "Detrás de las escenas", que muestran aspectos o dimensiones frecuentemente desconocidas de la institución.
Examen	¿Aprovecha la institución sus publicaciones en Instagram para compartir relatos o aspectos de sí misma desconocidos con sus usuarios?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Exploración

Concursos	
Definición	Las publicaciones en Instagram de la institución incluyen propuestas que plantean formas de competición entre usuarios como los concursos.
Examen	¿Se incluyen concursos en las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Competición

Sorteos	
Definición	Las publicaciones de la institución incluyen sorteos como formas de competición entre usuarios.
Examen	¿Se incluyen sorteos en las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas

5

Votaciones	
Definición	La institución propone en sus publicaciones de Instagram votaciones acerca de ciertas cuestiones con mayor o menor capacidad de incidencia en su praxis.
Examen	¿Se incluyen votaciones o invitaciones al voto en publicaciones de Instagram?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Evaluación

Encuestas	
Definición	La institución plantea en sus publicaciones encuestas cuyos resultados tienen cierta capacidad de incidencia en la institución.
Examen	¿Se proponen encuestas en las publicaciones de Instagram?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Evaluación

Consulta de opinión/sugerencias	
Definición	La institución realiza consultas de opinión o solicita sugerencias a sus usuarios acerca de cuestiones con cierto grado de impacto en la organización.
Examen	¿Se realizan consultas de opinión a los usuarios en las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas

7

Juegos	
Definición	La institución comparte en sus publicaciones de Instagram juegos o propuestas de carácter lúdico.
Examen	¿Toman la forma de juego algunas de las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Competición

Invitación a la creación de user generated content (UGC)	
Definición	La institución invita de forma explícita en sus publicaciones de Instagram a que los usuarios generen contenido en forma de comentarios, imágenes, ideas, vídeo, etc.
Examen	¿Invita la institución en sus publicaciones de Instagram a la creación de UGC?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas minimalistas
Dimensión	Contribución

Presentación de UGC	
Definición	La institución presenta en sus publicaciones de Instagram el contenido generado por sus usuarios en forma de comentarios, imágenes, ideas, vídeo, etc.
Examen	¿Presenta la institución en sus publicaciones de Instagram el contenido generado por sus usuarios?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas

6

Invitación a la colaboración	
Definición	La institución invita a sus usuarios a colaborar o les solicita propuestas relacionadas con la creación o desarrollo de un proyecto.
Examen	¿Se plantean solicitudes de colaboración a través de las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas maximalistas
Dimensión	Colaboración

Presentación de las contribuciones de los usuarios	
Definición	La institución presenta en sus publicaciones de Instagram las propuestas o resultados relacionados con la creación o desarrollo de un proyecto.
Examen	¿Muestra la institución en sus publicaciones de Instagram los resultados de algún proyecto colaborativo?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas maximalistas
Dimensión	Colaboración

Generación de debate	
Definición	La institución plantea en sus publicaciones de Instagram temas y debates para que sean discutidos abiertamente por los usuarios.
Examen	¿Se proponen debates que alienten la conversación y la generación de debates a través de las publicaciones de Instagram?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas maximalistas

8

Convocatorias de propuestas	
Definición	La institución lanza convocatorias o solicitudes de propuestas para que los usuarios participen en proyectos de cocreación.
Examen	¿Se invita a los usuarios a formar parte de proyectos de cocreación través de las publicaciones de Instagram?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Formas participativas
Subcategoría	Formas participativas maximalistas
Dimensión	Cocreación

Imágenes y fotografías	
Definición	Las publicaciones de la institución en Instagram toman la forma de imágenes digitales en forma de mapa de bits o gráfico vectorial.
Examen	¿Se incorporan imágenes dentro de las publicaciones en Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Recursos
Subcategoría	Gráficos

Audio y vídeo	
Definición	Las publicaciones de la institución en Instagram toman la forma de recursos audiovisuales, videos y audios dentro de su estrategia de presentación de la información.
Examen	¿Se incluyen videos, audios o recursos audiovisuales dentro de las publicaciones de Instagram de la institución?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Recursos
Subcategoría	Audiovisuales

9

Apoyo	
Definición	Tasa de <i>Me gusta</i> que recibe la institución calculada a partir de la media de <i>likes</i> en las publicaciones dividida entre los seguidores de la cuenta multiplicada por 100.
Examen	¿Cuál es la tasa de apoyo que recibe la institución en Instagram en el periodo de tiempo seleccionado?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Participación efectiva
Subcategoría	Respuesta

Compromiso	
Definición	Cálculo de tasa de compromiso (o <i>engagement rate</i> ) a partir de la media de reacciones ( <i>Me gusta</i> y comentarios) divididas por los seguidores de la institución, multiplicado el resultado por 100.
Examen	¿Cuál es la tasa de compromiso que recibe la institución en Instagram en el periodo de tiempo seleccionado?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Participación efectiva
Subcategoría	Respuesta

Intensidad	
Definición	Cálculo de tasa de comentarios (o <i>comment rate</i> ) a partir de la media de comentarios por publicación, dividido por el número de seguidores de la institución y multiplicado el resultado por 100.
Examen	¿Cuál es la tasa de comentarios que recibe la institución en Instagram en el periodo de tiempo seleccionado?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Participación efectiva
Subcategoría	Intensidad

Menciones	
Definición	Las publicaciones de la institución incluyen menciones a otros usuarios o empresas con las que colabora.
Examen	¿Menciona la institución en sus publicaciones a otros usuarios o empresas con las que colabora?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Recursos
Subcategoría	Hipertextuales

Hashtags	
Definición	Las publicaciones de la institución incluyen hashtags que permiten caracterizar las tipologías de contenido que se comparten en la plataforma.
Examen	¿Incluye la institución en sus publicaciones hashtags para catalogar su contenido?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Recursos
Subcategoría	Hipertextuales

Links	
Definición	Las publicaciones de la institución incluyen enlaces a otros sitios web como una forma de expandir su relato fuera de Instagram.
Examen	¿Incluye la institución en sus publicaciones enlaces para hacer circular el contenido y expandir sus narraciones?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Recursos
Subcategoría	Hipertextuales

Reciprocidad	
Definición	Relación de porcentajes que se establece entre los comentarios hechos por usuarios y empresas.
Examen	¿Cuáles son los porcentajes de reciprocidad en la conversación que se establece entre institución y los usuarios?
Procedimiento	Examen de la cuenta de la institución de Instagram.
Categoría	Participación efectiva
Subcategoría	Reciprocidad



## Entrevistas semiestructuradas en profundidad

Se desglosan a continuación las transcripciones completas de dos de las entrevistas llevadas a cabo para esta tesis doctoral. Se han elegido estas dos entrevistas por considerarlas exponentes representativos de las conversaciones mantenidas con los responsables de los museos, entendiendo que la presentación completa de todas las transcripciones resultaría excesiva para el presente trabajo.

*Modelo 1. Entrevista a responsable de áreas de comunicación y área de tecnología o medios digitales. Entrevista a Lucía Calvo (CCCB)*

P: *¿Qué aprendizajes habéis extraído de la pandemia? En el sentido de imaginar, o repensar, ciertas formas de comunicación y difusión del centro a través de medios digitales. ¿Cuáles han sido los descubrimientos más relevantes que habéis tenido?*

R: Al ser un centro cultural y no tener colección de obra de arte, nuestra colección es, a efectos prácticos, el archivo digital. Desde que se creó el CCCB este archivo ha ido registrando y guardando todos los contenidos que generábamos presencialmente. En un principio, cuando se creó el CCCB se registraban las conversaciones y todo lo que hacíamos, pero no estaba disponible *online*. Es sobre todo a partir de el dos mil, dos mil ocho que empezamos a publicarlo todo en línea. Antes nuestro archivo digital se consultaba solo presencialmente: venías y tenías acceso a todos nuestros materiales, pero a partir del, yo creo, dos mil cuatro o dos mil cinco, no sé decirte la fecha, hay un momento en el que empezamos a hacer una estrategia más centrada en dar a conocer todo el contenido digital de nuestra colección de diversas maneras. Nuestra estrategia digital se centra en divulgar el contenido que publicamos regularmente en Internet, que son generalmente conferencias de autores internacionales y locales, así como los artículos que publicamos en el magazine del CCCB Lab o nuestro espacio de publicación de artículos sobre ciudad y espacio público. Otro de nuestros objetivos es difundir la agenda social de lo que hacemos presencialmente en el CCCB para que la gente venga a ver nuestras exposiciones, debates y proyecciones. Eso es otro bloque importante y luego tenemos toda la parte de innovación, de crear proyectos digitales específicos de participación con público.

Cuando cerramos en marzo de 2020, toda nuestra estrategia estaba muy centrada en la agenda presencial. Entonces pivotamos y nos enfocamos mucho más en la parte de archivo digital. Y lo cierto es que, en ese sentido, teníamos mucho trabajo hecho: y mucho trabajo antes, sobre todo a partir de que creamos una web en el año 2014 que ya estaba muy centrada en divulgar todo este archivo. Entonces cuando llega la pandemia, por ejemplo, nosotros teníamos hecho un sistema de *playlist* temática o de curadoría temática de nuestros contenidos. También teníamos la política de *streaming*: llevábamos muchos años haciendo actividades *online*, en principio el criterio que teníamos antes de la pandemia era hacer *online* solo aquellas actividades cuyos autores tenían mucha demanda, que veíamos que se agotaban las entradas rápidamente y que había mucha demanda en escuchar esas charlas. A partir de la pandemia pues pasó a ser todo *online*, hacíamos todo en *streaming*.

Con la reapertura, la política de dirección fue fomentar que la gente viniese presencialmente a hacer las actividades, de modo que ahora solo hacemos *streaming* aquellas actividades donde identificamos que hay mucha demanda. También se hace mucho menos por un tema de producción y de costes: preparar una charla en presencial y también en *online* tiene más costes. Ahora mismo tampoco tenemos un impacto tan fuerte en *streaming* a no ser que vengan autoras como Angela Davis, de modo que preferimos publicarlo después en nuestro archivo en un margen aproximadamente de tres, dos, tres días ofrecer el vídeo más editado y cuidado en su edición.

P: ¿En qué dirección apunta vuestra estrategia digital actualmente?  
¿Qué caminos queréis explorar?

R: Yo creo que el CCCB seguirá apostando por hacer proyectos innovadores, sobre todo en la parte de exposiciones. Tenemos el gran reto de cómo trasladar nuestras exposiciones a *online*, en qué formatos hacerlo... Ese es el gran tema ¿no? Recientemente hemos creado unas pequeñas cápsulas digitales con contenido extra de las exposiciones: es un proyecto en el que damos unas píldoras de entrevistas extras de artistas, o el comisario hace un pequeño recorrido para visitar la exposición... Es un material que puedes consultar desde casa antes, durante o después de la visita. Evidentemente, eso no es una exposición *online*, por eso seguimos investigando cómo podemos desarrollar exposiciones que puedan disfrutarse en casa de forma *online*. Hemos hecho experimentos en ese sentido, como el proyecto *Pantalla Global*, y también tenemos proyectos que han nacido directamente de forma digital como, por ejemplo, las entrevistas CCCB. En vez de colgar una charla presencial de una hora de duración en la web, seleccionamos autores concretos y les hacemos entrevistas en profundidad ya pen-

sadas para un formato digital, porque claro, lo que nos suele pasar es que publicamos *online* un evento que se ha hecho presencialmente: evidentemente, este evento se ha hecho para disfrutarse en un espacio específico. Cuando lo pasas a digital, pues sí, lo puedes ver, lo puedes escuchar... pero no está adaptado al medio digital. Estamos empezando a hacer proyectos que están más centrados en lo digital directamente: con este proyecto de entrevistas elegimos una vez al mes un autor o autora internacional y le hacemos una entrevista en profundidad. Estas entrevistas duran unos diez minutos y se publican en YouTube; en paralelo, también generamos un artículo indexado en profundidad en el CCCB Lab sobre este autor.

P: *Uno de los grandes retos que los museos tienen por delante es hacer que sus sitios web dejen de ser un lugar de consulta (de información) para convertirse en un lugar donde el usuario se quede, consumiendo vuestros materiales o contenidos. ¿Qué posición tenéis al respecto?*

R: Ahora mismo la web del CCCB sigue siendo una web muy *de agenda* con una parte de contenido multimedia. Cuesta todavía navegar por el archivo digital y el reto, en el que precisamente estamos trabajando, es crear una nueva web que sea un espacio de contenido *online* como podía ser una plataforma como Filmin o Netflix. Hacer este paso y facilitar que el usuario pueda pasar catorce horas, si quiere, navegando por nuestros contenidos... El desafío es hacer ese cambio, y que no haga falta que te tengas que desplazar al CCCB para consultar el contenido... Eso pasa por mejorar la manera en la que presentamos los contenidos, y *curarlos* también. Hay una parte de *curaduría* muy importante: lo que nos pasa a nosotros y, también a otros muchos museos, que grabamos una conferencia o publicamos contenidos extra de una exposición... Pero claro, todo es contenido creado para formatos presenciales. El reto es hacer este paso a lo digital y que realmente sean contenidos más adaptados a la manera en que se consume contenido en Internet. Nosotros tenemos cerca de cien mil referencias de contenidos, vídeos, audios, textos... Todo eso hay que explicarlo, hay que hacer un trabajo de *curaduría*. Nosotros empezamos con las *playlists*, que son selecciones temáticas de nuestro archivo, pero hay que unirlo todo, cocinar lo que se está clasificando en el magazine del CCCB Lab con las conferencias, las entrevistas, el contenido de las exposiciones... Luego también tenemos los proyectos que nacieron a partir del confinamiento. Uno de ellos es *Vocabulario del futuro*, que son unas cápsulas de ensayo audiovisual en las que proponemos a un cineasta o realizador que guionice y cree un contenido a partir de una idea de un filósofo a partir de una palabra, como *cuidar, futuro, naturaleza*. A partir de 2020 hemos potenciado todo esto, aunque ya estaba de base la ventaja de tener todo nuestro contenido digitalizado...

P: *¿Qué respuesta han tenido estos proyectos?*

R: Yo creo que tuvieron una acogida espectacular durante la crisis del confinamiento. Luego, evidentemente, al abrir de nuevo el centro y priorizar la actividad presencial... A nivel de recursos de comunicación y de difusión nos centramos en explicar que el CCCB estaba abierto, cómo podías llegar, todas las medidas sanitarias y dejamos un poco de lado esa parte... Yo reivindico muchísimo que sigamos haciendo trabajo de difusión digital: creo la única manera de crecer en público, no solo joven sino también internacional, es a través de Internet. Porque evidentemente no solo es el tema de la pandemia sino el hecho de que la gente no siempre se desplaza a los sitios. Si vives en Granada o en Madrid, pues no te desplazas tan fácilmente al CCCB, ¿no? Entonces creo que realmente es una apuesta clarísima de futuro y de crecimiento del museo y la dirección también lo ve. La pandemia nos demostró que si ofreces contenido de calidad en Internet la gente lo consume, y es precisamente por eso que hay que seguir invirtiendo recursos en eso en esa parte de *curaduría* y de ordenar la web, facilitar nuevos formatos... Eso es un trabajo muy específico y hay que seguir haciéndolo. Para mí el gran reto es compaginar esta actividad presencial con la *online* y dejarlas de diferenciar: a veces tengo la sensación de que cuando termina el sistema de producción de una actividad físicamente, en ocasiones nos olvidamos de que debe tener vida en la red, y esta parte de cómo seguir dando vida en Internet a los contenidos culturales es el gran reto del CCCB y de muchos otros museos... Yo creo que irá cambiando, de hecho, ya nos pasa que el comisario de una exposición o la gente que trabaja coordinando o dirigiendo contenidos de una exposición ya no solo piensan ese contenido en presencial, sino que piensan en cómo ese contenido llegará al público de fuera del CCCB que no se puede desplazar.

P: *¿Como área de medios digitales, intervenís desde el inicio en la conceptualización y desarrollo de las exposiciones? ¿Trabajáis desde un planteamiento transmedial la distribución en medios?*

R: No, a veces sucede y a veces no. Hay casos muy concretos como *Pantalla Global* que sí que se hizo desde el inicio como una exposición virtual, digital y presencial pero normalmente no es así. Normalmente es una exposición para un espacio físico, pensada para estar expuesta en una sala y lo que hacemos quienes trabajamos desde el equipo digital es crear ambientes digitales, desarrollar la parte de crear relato sobre los proyectos en Internet y en las redes sociales para que el público venga... Pero también para que el público disfrute de un contenido con independencia venir o no a verla al CCCB. Ese es el reto.

Mi opinión es que se sigue trabajando mucho pensando en el espacio físico, en el edificio, en las salas... En el CCCB el grueso ma-

yoritario del contenido sigue siendo pensado para presencial y tiene una salida digital. Evidentemente, todo se publica en Internet y lo puedes consultar, pero el reto es no adaptar el contenido sino crearlo de base... Ahora mi trabajo es adaptar: lo que hacemos con cada nueva exposición es mirar el contenido que hay, ver qué vídeos podemos hacer en formato *reel* para acercarlo al público... Pero es un trabajo que es *a posteriori*, que no se piensa desde el principio de esta manera. Yo creo que va por ahí la clave: transformar la manera de trabajar los contenidos. Sí que es cierto que el CCCB tiene proyectos que se están pensando desde el principio para digital como *Vocabulari del futuro*, las guías de exposiciones, las entrevistas CCCB, las *playlists*... Tenemos una serie de proyectos que sí, pero no es el grueso de la programación. Realmente, eso sería una transformación muy grande.

Claro, aquí entramos en un debate de la importancia de la experiencia presencial de ir a un sitio y disfrutar de lo que ves: me parece muy difícil llegar a trasladar eso mismo. Pero se pueden comunicar otras cosas. Y ambos mundos tienen que convivir y dialogar. Pero el esfuerzo que haces para que un evento presencial sea excelente también tiene que trasladarse a lo que haces en Internet. Eso es algo muy difícil: creo que ahí hay un tema de cambio cultural y también de recursos, porque tecnológicamente cuesta más dinero. Hay un trabajo audiovisual muy significativo.

Pero claro, la gente está consumiendo contenido cultural en estos espacios. Una cosa es utilizar Instagram como herramienta para difundir tu colección o tu agenda, o lo que haces: perfecto. Ahora, lamentablemente, para bien o para mal, se están convirtiendo en espacios de entretenimiento y de consumo cultural. Entonces, no podemos obviarlos, pero si quieres que venga público joven y quieres crecer... Hay que tomar acción y hay que estar ahí.

P: *¿Piensas que con lo que habéis trabajado hasta ahora se ha generado una manera distinta de relacionarse con los públicos a través de medios digitales? ¿O crees que se producen dinámicas que ya se producían presencialmente, sin que haya nada específicamente distinto?*

R: Creo que ha habido un cambio de mentalidad. La pandemia nos devolvió cifras que evidenciaban que la gente siguió estando ahí... Eso cambió mucho el paradigma, sobre todo para responsables de contenido, jefes de departamento, comisarios... Yo creo que dijeron como «wow, la gente está respondiendo». Y también es que antes se veía Internet como un repositorio de contenidos, como una archivo al que vas añadiendo cosas... La gente que trabaja produciendo y generando cultura ha cambiado su manera de ver las cosas, y ahora sí hay mucho más interés en cuidar mucho lo digital... Esta idea de que tenemos que hacer un esfuerzo por mantener el nivel de excelencia

que tenemos en las actividades presenciales, también en digital, ha impregnado y calado en la dirección del CCCB y en todas las personas responsables de producir contenido. Nosotros lo hemos notado mucho a nivel de trabajo: cada dos por tres tengo mensajes de jefes de departamento interesados en acercar el contenido al público a través de Internet... De modo que sí creo que ha habido un cambio.

P: *¿Cómo hacéis la evaluación de los proyectos digitales que creáis?*

R: Nosotros enviamos a dirección informes mensuales y uno anual en el que se desarrollan las cifras de visitas *online* y de consumo de contenido de una actividad... Estas cifras ayudan mucho a legitimar los esfuerzos que debemos hacer en digital, seguir demostrando que tenemos *feedback* de la gente... Además, todo el tema de la accesibilidad de los contenidos y de subtítular es otro gran reto porque la mayoría de contenidos deben estar en catalán, en castellano o en inglés. Y no solo está el tema lingüístico sino que también tenemos que conseguir que una persona sorda, por ejemplo, pueda consumir un contenido. Los datos nos sirven de forma orientativa para ver que lo digital sigue teniendo impacto, pero no determina nuestra línea de trabajo. Seguimos publicando títulos o contenidos muy minoritarios que realmente son para un público muy específico. Y creo que es uno de los grandes puntos fuertes del CCCB, la heterogeneidad de sus temas. Hace unos años, cuando se daban resultados de indicadores de éxito de una actividad, o cuando se cerraba una exposición, solo se daban datos de público presencial. Ahora, cada año nos piden datos de cuánto público ha consumido contenido digital vinculado a esta exposición, cuánta gente ha visitado la web... Es decir, ya se han añadido otros indicadores. Para mí esto es muy relevante pues nos permite justificar que siga habiendo inversión en lo digital.

P: *¿Cómo entendéis la participación del usuario desde vuestro departamento? ¿Hasta qué punto es una prioridad para vosotros?*

R: Hubo un momento en que todos nos lanzamos a iniciativas tipo *envía tu vídeo* o *envía tu foto*, pero claro... ¿Hasta qué punto esto llega a permeabilizar la institución y la transforma? Yo creo de una manera muy superficial: una cosa es el uso que puedas hacer, en el contexto de una campaña de marketing o de difusión de un proyecto, del *engagement* de tus usuarios... Pero claro, hay que ver de qué manera se abre la participación de una forma rigurosa y seria, más allá del *comparte tu foto*. Cada vez que me hablan de un proyecto participativo con público, pregunto: ¿cómo desarrollamos este proyecto de cocreación? ¿Qué nivel de participación quieres abrir, cómo lo quieres hacer? Nina Simon habla de los niveles de participación y hasta qué punto queremos abrirlos o no, qué papel tiene el público en todo esto... Porque el público es inteligente y cada vez más exigente... No-

sotros como institución tenemos que usarlo con medida y ser rigurosos: una cosa es algo simpático que puedes hacer para una campaña de marketing de *comparte tu foto* o un sorteo o lo que quieras, pero cuando se trata de generar contenido cultural de forma colectiva con el público... Hay que hacer procesos consensuados y remunerados.

Otro tema que he hablado muchas veces con otras compañeras es la dependencia que al final tenemos de las grandes plataformas, porque al final todo lo acabas colgando en Instagram o YouTube. YouTube tiene un sistema de subtitulación facilísimo y eficaz, pero claro, al final la plataforma te capitaliza y tú dependas de ella... Siempre que habría que crear nuestro propio sistema de publicación de vídeos, pero es imposible: no podemos competir con YouTube o Vimeo con la capacidad de poder de subir vídeos. Nosotros hacemos todas las semanas un súper esfuerzo para hacer un vídeo muy potente, un *reel* para 24 horas de impacto... Y realmente esa es la parte también negativa: es muy efímero, toda la parte de comunicación es muy efímera y muy exigente, que te obliga a crear muchos contenidos en formatos diferentes, adaptar el contenido a digital... Eso implica un nivel de técnica y de preparación muy fuerte. Todas estas plataformas te obligan a generar contenido de una manera bastante intensa, y creo que hay que empezar a poner en valor el trabajo y las aptitudes de toda una nueva serie de creadores que, igual antes no estaban tan presentes en el museo: gente de audiovisuales, gente que hace guion de vídeo y que están haciendo un *sorpasso* al lenguaje. Yo digo siempre que somos cuatro en el equipo, pero en el fondo no somos cuatro: somos mucha más gente porque el proyecto de *Xcentric Focus* lo dirige la persona que lleva el programa de Excentric, y también damos apoyo como técnicos para que eso se pueda ver en la web y se pueda difundir... Pero creo que dentro de los departamentos cada vez hay más personas que han entendido y asumido que la actividad ya no solo tiene sentido en presencial y hay que hacer un esfuerzo, o bien para trasladarlo lo mejor posible a Internet, o bien para crear proyectos nuevos, de base nueva, que ya sean totalmente digitales.

*Modelo de entrevista a responsable de educación.*

*Entrevista a Rufino Ferreras (Museo Nacional Thyssen-Bornemisza)*

P: *¿Qué aprendizajes han sido fundamentales durante la pandemia?  
¿Qué plataformas estáis detectando que son más claves para divulgar  
y comunicar para vuestro departamento?*

R: Desde nuestros inicios en las redes sociales, rehusamos concebir los medios digitales como un medio de comunicación institucional sino como una herramienta de difusión desde el punto de vista educativo. Esa genealogía ha hecho que con inercia y con el tiempo, después de muchas tensiones, porque tampoco es fácil estar un poco al margen de la institución, sigamos manteniendo nuestras vías de comunicación. Cada público, luego cada red social, cada herramienta de comunicación se comporta de una manera: nosotros también somos una especie de laboratorio en ese ámbito. Por ejemplo, en Facebook el público es muy particular; en Twitter cada año nos alejamos más más, porque Twitter se ha convertido en un espacio de disputa más que de diálogo. En Instagram hay también un perfil muy determinado: gente joven que busca mucho la parte más lúdica, más visual. Ahora, por ejemplo, estamos potenciando más el uso de YouTube como red social. Entonces estamos dándonos cuenta de cómo podemos utilizar esta plataforma como una red social apoyándonos en nuestros propios contenidos. A partir de nuestros videos hemos abiertos los chats para facilitar la conversación: es una cosa que habíamos descuidado y que durante la pandemia hemos potenciando mucho. Estamos viendo que es una herramienta que va más allá de un repositorio: es una red.

En ese sentido, la pandemia también nos ha hecho ver que hay más redes que estaban por ahí infrautilizadas en los museos. Nosotros hemos empezado a utilizarlas, en parte, por necesidad, como por ejemplo WhatsApp. Estos grupos de WhatsApp los hemos hecho con la parte de educación social para no perder la relación con nuestros colectivos. Lo que hacemos es que todas las mañanas les mandamos un cuadro y les contamos algo de la obra: algo desde la perspectiva de su necesidad social, no desde historia del arte. Y les mandamos también cosas un poco para reforzar también la red de cuidarles, ¿no? Música, entorno de la obra, les damos espacio para hablar, para comentar cosas de ellos mismos de lo que están viviendo... Y es increíble la cantidad de gente que está activa en estos grupos.

- P: *¿Cómo explicas el éxito de los canales de comunicación de Educa-Thyssen? ¿Qué estáis haciendo diferente en vuestro departamento?*
- R: Creo que hay dos cosas: una es la pertenencia y otra cosa es el nicho. Al final el mensaje que se envía desde la institución es un mensaje que tiene que ver con lo institucional y con lo disciplinar... Son mensajes que tienen que ver con la disciplina del arte, con cosas más formales... A mí me interesa ver cuánta gente interactúa, cuánta gente retuitea las cosas, cuánta gente comparte lo que publicamos. ¿Cuánta gente realmente ve esto como una red social y no como un repositorio informativo? Son maneras distintas de entender las redes sociales o los medios de comunicación. Hay una cuestión también relacionada con lo que tu investigas o sobre qué quieres trabajar. En principio, el canal de YouTube del Museo Thyssen no existía: Vimeo era la plataforma que se utilizaba como repositorio de vídeos. A nosotros Vimeo no nos interesaba porque no era una red social, no tenía ese potencial, aunque sí tenía el potencial de repositorio... Entonces hicimos el canal de YouTube y lo potenciamos.
- P: *¿Hay algo específicamente distinto en la relación que establecéis con los públicos en medios digitales?*
- R: Hay muchos rasgos distintivos en esta relación digital. Para nosotros es básico como educadores el contacto físico: mirar a los ojos, tocar... Eso no lo podemos tener. Pero hay otra serie de cosas positivas en lo digital: por ejemplo, la gente se siente más desinhibida a la hora de hablar. Ahora estamos organizando conversaciones en torno a una obra de arte en la que la gente se inscribe y entra a través de Google Meet y vemos que la gente, ahí, es mucho más participativa que en una visita presencial. ¿Por qué? Porque se sienten escudados por la distancia: porque pueden apagar el micrófono, apagar el vídeo... Este anonimato ficticio parece que te da más libertad. Es muy interesante.
- P: *¿Cómo entendéis la participación de los públicos en vuestro departamento y qué prioridad le dais?*
- R: La participación tienes que trabajarla. Al final lo que tú eres en una red social es un altavoz transitorio: no hay conversación, no se fomenta el diálogo... No sé si acertadamente o desacertadamente, pero estamos perdiendo la posibilidad que tienen las redes sociales de generar conversación. ¿Cuál es el problema de la institución? Desde el punto de vista estético está muy bien hablar de participación pero, desde el punto de vista real, a la institución no le interesa que la gente opine, participe, cuestione o tenga una relación crítica con la institución. Ahora, en el contexto de la pandemia, han surgido enormes debates sobre el futuro de la educación, el poscovid... Y entonces te das cuenta de cuándo realmente había una preocupación por dialogar y cuándo había una preocupación por estar, simplemente. ¿Qué está

pasando ahora con la pandemia? Creo que, en general, la gente aprecia de verdad cuando le dejan participar y cuando le dejas estar ahí en la institución; lo contrario, al final, es mera representación.

Al final creo que la herramienta es la educación, es decir: hay una cuestión que es la cesión de poder por parte del que lo tiene, pero también está la segunda, que es más importante, que es la aceptación de ese poder que tú estás cediendo por parte del otro. Y esa aceptación del poder no se produce por ciencia infusa, se produce porque verdaderamente se entiende y se asume que su papel es algo más allá del mero receptor del mensaje. Esta aceptación del poder, al final, tiene que ser con una cesión realmente real del poder por parte de la institución. Yo lo que veo es que es una cesión muy parcial la que se produce actualmente en los museos.

Creo que hay dos líneas de trabajo con las redes y con las herramientas digitales. Una es la informativa, que se ha configurado como un altavoz donde la comunicación del museo es unidireccional. Lo que hace es replicar el modelo tradicional del museo. Y después hay otra serie de cosas que están por ahí, y que proponen una comunicación más horizontal. Nosotros somos un ejemplo de eso: la institución trabaja en un plano más vertical mientras otros intentamos algo como más horizontal, más participativo. Yo creo que las dos cosas tienen perfecta cabida en el museo: no creo que sea excluyente y que una cosa sea mala y la otra sea buena, simplemente son dos maneras de utilizarlo. Nosotros por necesidad trabajamos con público porque trabajamos con la sociedad: desde el minuto uno trabajamos no para la gente sino con la gente... Por eso es necesario el diálogo, los procesos de escucha, los procesos de conversación... Todo eso ya lo teníamos trabajado antes desde el punto de vista presencial y lo llevamos a las redes. A los museos les queda mucho por avanzar en ese camino porque ellos siguen viendo al visitante como algo superfluo, alguien que pasa por allí y también como un cliente... Y si lo miras como un cliente y te vendes como un servicio, al final, las redes sociales ¿cómo las utilizas? Como una especie de valla publicitaria. No las utilizas para desarrollar la función social del museo sino como un altavoz para vender el producto.

P: *¿Cuál es tu perspectiva sobre el potencial de emplear juegos o mecánicas de ludificación en el museo?*

R: Lo que tengo muy claro es que hay que estar donde está la gente. Si somos un museo nacional, un museo público, tenemos que estar con la sociedad y no puede ser *de boquilla* solamente. Por eso es importante estar en Instagram o estar en Facebook, o estar en lo que sea. Y la gente joven no está en los museos: la gente joven está en otros sitios y, si en este caso, son los videojuegos, pues entonces tenemos

que estar ahí. Es una manera de sacar el museo de su muro y llevarlo a otros lugares. Como materialización de la función social del museo es bastante interesante.

P: *¿Cómo desarrolláis la evaluación de los proyectos que realizáis?*

R: Este departamento tiene un problema y es que yo soy pedagogo: soy especialista en evaluación educativa. Entonces aquí se evalúa todo: desde un punto de vista no tan cuantitativo pero sí cualitativo. Hay mucha evaluación y seguimiento de nuestros proyectos. Y también unos procesos de reflexión muy grandes. De hecho es una de las críticas que nos hacen dentro de la institución: que nos pasamos demasiado tiempo pensando y reflexionando. A lo mejor en el mundo académico no lo es, pero en entornos culturales sí sucede porque esta de que somos una industria cultural hace que nos comportemos muchas veces como factorías y desde un punto de vista *fordista*, de producción en serie.

Yo creo que la participación tiene que ver con el lugar donde te pongas. Nosotros nos obligamos a hacerlo desde el punto de vista de educación. El proceso de educación es un proceso de escucha: por mucho que tradicionalmente la educación sea un proceso de emisión de contenido de conocimiento, en realidad es un proceso de escucha. Mal maestro es el que no escucha lo que están hablando, lo que están jugando, lo que están viendo en la televisión sus chavales... Es un proceso constante de escucha. Eso es una cosa que desde el punto de vista educativo tenemos más que asumido: hay que escuchar para poder enseñar y acompañar en el proceso de información.

Lo que está claro es que ahora mismo la situación presente es determinante para lo que pase en el futuro. Lo va a condicionar. Nosotros ahora mismo estamos en un proceso de repensar cosas. Y en ese proceso de repensar cosas hemos hallado otras. Como, por ejemplo, lo que te decía de WhatsApp. No sabemos por dónde vamos a ir pero tampoco sabemos quizá por donde podamos ir. ¿Qué va a pasar? Vamos a trabajar mucho en *online*. Eso está claro. Pero no por la cuestión de la pandemia. Nosotros llevamos trabajando en esto muchísimos años, y hemos visto que los modelos de trabajo no se han renovado. Por ejemplo, los formatos, las formas de hacer las cosas. Seguimos haciendo los mismos formatos que hacíamos en el principio de la inauguración del museo, que ya eran formatos heredados de cómo se hacían anteriormente. Por ejemplo, hacemos visitas taller para escolares, hacemos visitas comentadas para adultos, hacemos talleres para familias... Formatos que son tradicionales. En ese sentido, estos formatos están agotados. Hay que buscar formatos que permitan establecer una relación distinta con la sociedad. ¿Por qué? Porque al final estos formatos se habían convertido en productos, y se nos olvida la función, nosotros como museo somos

una función. La educación, la conservación y la exposición son las funciones del museo. Lo otro es un servicio. Sin embargo, en los últimos años, se ha dado la vuelta a esto, y los que somos las funciones parece que estamos al servicio del marketing y la comunicación... Todo eso ha hecho que nuestras actividades se conviertan en productos comerciales. Esto hay que reconvertirlo para que sea algo social, y no un elemento de producción, porque lo que tenemos que producir no es economía, es significado. Ahí hay un debate interesante en las instituciones sobre si lo que tenemos que producir es resultados económicos o significado en la sociedad.

Lo fácil es contabilizar y ver el número de visitantes que entran por la puerta. Pero la historia es hasta qué punto, al margen de que a la exposición hayan venido cien mil o diez visitantes, ha creado algo que haga a la sociedad mejor. Evidentemente ahí no entras porque es muy complicado valorarlo. Pero a lo mejor tenemos que hacer el esfuerzo de valorar eso y no irnos a lo fácil. Ahora mismo estamos en un proceso de repensar también los formatos, cómo nos relacionamos con la gente y qué ofrecemos a la gente. Nosotros, por ejemplo, estamos compitiendo con 20.000 cosas. La competencia es muy fuerte, y más en ciudades como Madrid. Hay mucha oferta. Ahora las tecnologías nos van a permitir cumplir con nuestra función, que es difundir, más allá del vecino de al lado. Por ejemplo, con escuelas de León, que no van a venir al museo nunca. Pero a lo mejor puede crear proyectos en los que, apoyados por realidad virtual, trabajes con ellos. Las tecnologías nos dan esa posibilidad de deslocalización, que es una posibilidad que además está en nuestro propio mandato: difundir las colecciones.

Las redes sociales van a ser el motor de que todo eso tenga una difusión también y puedan circular también procesos de diálogo que en presencial se limitan más. Hoy, casualmente, empezaba el congreso internacional de educación y museos que organizábamos nosotros. Es una referencia a nivel internacional: uno de los congresos más importantes de educación y museos en todo el mundo, en el que siempre tenemos gente especialmente de América participando en el congreso. Es una cosa muy grande. Lo hemos tenido que anular. Era presencial, pero, ¿por qué no lo podemos hacer virtual, utilizando herramientas virtuales? A lo mejor se abren otras maneras de trabajar, en las que podemos estar más contemporalizados con las preocupaciones que la sociedad tiene... A lo mejor no es necesario que vengan 200, 300 o 500 personas de todo el mundo gastando queroseno en los aviones al museo. A lo mejor pueden hacerse las cosas online de otra manera. Ahora vamos a empezar a hacer talleres *online*. Podemos hacer cosas que también están más acordes a estas nuevas sensibilidades de la sociedad. A lo mejor se pueden hacer exposiciones virtuales, y no gastar

dinero en préstamos. Estábamos desbocados en todos los aspectos. La huella de carbono que deja un congreso como este que organizábamos nosotros es exagerada. Y la que deja una exposición presencial no te lo quiero ni contar, y los gastos que representa. Es un momento bueno para que nos repensemos como sociedad.

P: *¿Cómo han cambiado los enfoques y perspectivas desde las que se abordan y narran las colecciones del museo?*

R: Es una cuestión de pertinencia. ¿Qué es pertinente que hagamos ahora? ¿Por qué no vamos a entrar en las conversaciones que tiene la gente? ¿Seguimos hablando de Van Gogh o de *Las Meninas*? Vamos a hablar de Van Gogh y su relación con estas cuestiones. Vamos a hablar de nuestras obras de arte, pero vamos a hablar de lo que le está pasando a nuestra sociedad. Porque, al final, las obras de arte son un espejo que refleja el pasado, pero también el presente. Las personas cuando vienen al museo miran a la obra y se miran a sí mismos. Al final son espejos y cualquier tema es tratable en un museo.

Porque, además, los museos somos una industria cultural: una industria turística. La normativa de museos para la reincorporación y la reapertura del museo no la firma el Ministerio de Cultura. La firma el Ministerio de Turismo. ¿Qué somos: una atracción o un agente de pensamiento y de reflexión? De reflexión de nosotros mismos como sociedad. No somos un material de consumo. En ese aspecto, el museo tiene que repensar que es. Y si quiere ser un lugar que realmente acoja a los turistas o un agente de cambio social. Si lo que se quiere es únicamente representar cosas bonitas, vamos al modelo de turismo. Pero si se quiere que los museos sirvan para algo a la gente tenemos que trabajar otro tipo de temáticas también. Y no vale con plantear exposiciones sobre género... La exposición tiene que estar acompañada de un proceso de reflexión que no puede venir solamente de un comisario: tiene que venir de un proceso de pensamiento colectivo. Y ahí entran muy bien las redes sociales. En crear esas reflexiones colectivas.

Y no es una cuestión de economía: puedo asegurar que no es una cuestión de economía. Evidentemente, puedes hacer cosas muy espectaculares con un buen presupuesto. Pero para eso existen las redes de colaboración. Creo que es una cuestión de escalas. Por ejemplo, un museo en el que trabajen tres personas y que tenga mil visitantes al año, podrá hacer cosas más pequeñas también, pero podrán ser cosas muy significativas... De hecho, hay muchos ejemplos de casos muy relevantes en museos pequeños utilizando la tecnología, todo en la escala de lo que se puede hacer. En nuestro caso, BBVA nos ayuda muchísimo como socio tecnológico. Pero ni con la ayuda de BBVA podríamos hacerlo si no hubiéramos empezado a trabajar de manera

colaborativa con otros lugares. Es decir, pidiendo ayuda a Televisión Española, hablando con la Biblioteca Nacional... Buscamos también esa sociabilidad para poder hacer las cosas. Fíjate qué si fuéramos una factoría, trabajaríamos con la lógica de la factoría... Pero es que la realidad es que no somos una factoría: no tenemos capital para poder hacer grandes desarrollos. Si no entramos en procesos más colaborativos, ni siquiera los grandes museos podemos hacerlo.



