

ISSN electrónico: 2172-9077

DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/fjc201612149165>

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

Museums and Communication: Social Media as a Tool for Dialogue and Sociability of the Institution. The Use of Twitter by the Prado, Thyssen-Bornemisza and Reina Sofía Museum

Dr. David CORDÓN BENITO

Profesor ayudante Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), España

E-mail: david.cordon@unir.net

 <http://orcid.org/0000-0001-5603-0792>

Diana GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Profesora asociada Universidad de Navarra, España

E-mail: dgonzalezg@unav.es

 <http://orcid.org/0000-0002-9722-905X>

Fecha de recepción del artículo: 22/04/2015

Fecha de aceptación definitiva: 24/12/2015

RESUMEN

Los diversos cambios en el entorno político, económico y social han llevado al museo a una adaptación constante a lo largo de su historia para desarrollar su rol como institución social. De una concepción basada en el objeto, esta organización ha trasladado su foco al público, lo que ha llevado al museo a entender la necesidad de emplear la comunicación como herramienta estratégica para el diálogo con el público. En la actualidad, los medios sociales y, especialmente, Twitter, se han convertido en herramientas muy útiles para desarrollar esta interacción constante con su público quien, de manera creciente, desea participar en las organizaciones y hacer escuchar su voz. Por ello, este artículo tiene como objetivo principal investigar el uso que los museos hacen del medio social Twitter como herramienta para la divulgación de contenidos y la comunicación con su público. A través de una metodología basada en la monitorización, codificación y descodificación de datos cuantitativos, se analizan los perfiles oficiales de los tres museos más visitados de la ciudad de Madrid durante el mes de febrero de 2015. Las conclusiones arrojadas muestran que, a pesar del uso de herramientas de social media por parte de las organizaciones, deben establecerse estrategias comunicativas para el entorno *online* por parte de éstas para un buen aprovechamiento.

Palabras clave: comunicación; museo; social media; social media data; Twitter; Internet.

ABSTRACT

Different changes in the political, social and economic environment force museums to adapt themselves constantly along their history to new challenges to develop their role as social institutions. From a conception based on the collection, this organisation transferred its focus to the public, which helped museums to understand the need of communication as a strategic tool for dialogue with their stakeholders. Nowadays, social media and, specially, Twitter, turns into useful tools in order to interact with public who reveals their desire to participate in organisations and express their opinions. The main aim of this article is to research how museums use Twitter as a tool for expression, dissemination of messages or communication with their publics. The methodology is based on monitoring, coding and decoding of quantitative data analysing the main official accounts of the 3 most visited museums in Madrid along February 2015. Conclusions show that despite social media are used by institutions, on-line communication strategies must be established to take advantages of social media.

Keywords: Communication; Museum; Social media; Social media data; Twitter; Internet.

1. INTRODUCCIÓN

El museo es una institución social. Creado en plena Revolución Francesa¹ como consecuencia de la nacionalización de los bienes que, hasta entonces, habían pertenecido a realeza y nobleza, los principios que provocaron su nacimiento fueron los de hacer de él una organización del pueblo y para el pueblo (Hudson, 1987, pp. 41-42; Hernández, 1994, p. 23).

Desde entonces, el museo fue evolucionando a lo largo de los años haciendo frente a convulsas épocas en las que supo adaptarse a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales que se sucedieron en su entorno como, por ejemplo, las dos Guerras Mundiales que asolaron Europa (Alonso, 1993). Durante estos conflictos, los museos adquirieron papeles bien diferenciados. Según Alonso (1993, pp. 98-99), en primer lugar, algunos de ellos –los italianos y alemanes– sirvieron como instrumentos de propaganda política, exponiendo las colecciones de los artistas más representativos a favor del régimen, ensalzando el poder de sus líderes, y transmitiendo un mensaje de superioridad intelectual y económica a los ciudadanos del país. Y en segundo lugar, algunos centros de arte como, por ejemplo, los británicos, continuaron abiertos a pesar de las dificultades para servir de refugio a los soldados que se encontraban luchando, quienes acudían allí para romper con la realidad del frente de batalla².

El nacimiento del *International Council of Museums* (ICOM) supuso una apuesta para la preservación y el desarrollo del museo. El ICOM se fundó en 1946³ siguiendo la actividad de la *International Museum Office* (IMO). Desde entonces, el ICOM fue reconocido como máxima autoridad internacional en materia museológica, y desempeñó a lo largo de la historia un destacado papel a la hora de definir el concepto de museo⁴, enumerar las diferentes características que debían poseer y apostar por su visibilidad. Además, demostró que los museos eran entidades abiertas a la sociedad y que desempeñaban unos fines de los que cualquiera podía aprovecharse. En definitiva, el ICOM jugó un papel destacado en la transformación de la institución museística a lo largo de los años. Rol que sigue desempeñando en la actualidad.

¹ El origen del museo se remonta hasta la antigua Grecia y, según algunos autores como Lucea (2001) o Alonso (1993), la muestra de botines de guerra al pueblo se remonta al siglo IX a. C. Belda y Marín (2006) aseguran, citando a Ovejero, que los precedentes del museo deben buscarse en el año 1176 a. C., cuando los elamitas, tras el saqueo de Babilonia, exponen su botín de guerra en un templo sagrado.

² Cfr. Página Web del Victoria and Albert Museum de Londres: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/t/v-and-a-at-war-1939-45/> (Recuperada el 20/03/2015).

³ Página Web del ICOM, disponible en: <http://www.icom-cc.org/contenidos09.php?id=27> (Recuperada el 20/03/2015).

⁴ El ICOM, en su definición más reciente que data de 2007, define museo como: “una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público que adquiere, conserva, estudia expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la sociedad con fines de estudio, educación y recreo”. Disponible en: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> (Consultada el 20/03/2015).

Desde la aparición del ICOM el museo evolucionó y readaptó su definición y sus funciones (Hernández, 1992, pp. 87-89). De esa manera, se impulsó un cambio en las instituciones museísticas para que pasasen de un interés centrado en el objeto hacia un enfoque donde el visitante fuese quien se convertía en el verdadero protagonista, alcanzando una experiencia museística satisfactoria. Para ello, el movimiento de la Nueva Museología, surgido a finales de los 60, la Declaración de Québec o la Mesa Redonda celebrada en 1972 en Santiago de Chile fueron acontecimientos que promovieron este cambio (Navajas, 2008, p. 2).

Se produjo, por tanto, una transformación en la concepción del museo con respecto a su papel en la sociedad: por primera vez la institución se ponía al servicio de ella y adaptaba su labor para el bienestar de la población:

Se desarrollan los dos principios básicos de lo que debería ser el nuevo 'museo integral', una institución al servicio de la sociedad y de su desarrollo, es decir, el museo integrado, protagonista y motor de una realidad social más compleja y no como una burbuja al margen, y a veces a espaldas, de su contexto. (Díaz Balerdi, 2002, p. 501).

De este modo, la renovada museología surgió como una nueva forma de entender los museos, de romper con esa tradición del templo decimonónico que se encontraba tan alejado de la sociedad, y de acercarlo a todas las personas que sintiesen interés en visitarlo.

a. LA COMUNICACIÓN COMO UNA TAREA FUNDAMENTAL DEL MUSEO

El cambio en la forma de entender la museología hizo que los museos apostasen por la comunicación. En los años 90, a los medios tradicionales se sumó uno nuevo, Internet, que supuso una auténtica revolución cultural. Lo que comenzó como un experimento militar en los sesenta (Navarro, 2004, p. 150. Vol. XX) extendió su acceso a la población gracias a herramientas que esta tecnología ponía al servicio del usuario, como el correo electrónico, y a los precios competitivos que las compañías telefónicas ofrecían (Navarro, 2004, pp. 152-153. Vol. XX).

Gracias a Internet, los museos que en la década pasada habían adoptado los presupuestos de la nueva museología sufrieron un gran desarrollo durante estos años. Estas instituciones –tanto las de nueva creación como las heredadas de épocas anteriores– apostaron por ese carácter social y ese servicio que debían prestar en los entornos en los que desempeñaban su labor. Los programas expositivos abogaron por grandes muestras de maestros⁵ que alcanzaron gran éxito; los grandes museos apostaron por integrar la comunicación dentro de sus organigramas⁶, y comenzó a desarrollarse la comunicación estratégica en este tipo de institución⁷. Por primera vez, la comunicación adquiriría la relevancia sufi-

⁵ Cabe recordar, como ejemplo, la organizada por el Museo Nacional del Prado en 1990 sobre el pintor Diego Velázquez, que congregó a más de 600.000 personas que, durante algunas jornadas, tuvieron que hacer frente a más de cinco horas de espera para poder acceder a la muestra. Además, se vendieron 308.500 ejemplares del catálogo de la muestra con una relación catálogo-visitante jamás alcanzada en ninguna exposición, no solo en España. Más información disponible en: <http://www.museodelprado.es/enciclopedia/enciclopedia-on-line/voz/velazquez/>. (Consultada 20/03/15).

⁶ Tal y como afirmó Charo Lapausa, miembro del Área de Comunicación del Museo del Prado, desde los años 80 (desconocen el dato exacto) existía un Gabinete de Comunicación en el museo, pero con funciones tremendamente limitadas –*press clipping* y relaciones con los medios–, y formado por un periodista y dos auxiliares. En 1998 se incorporó al Gabinete la actual jefe del Área de Comunicación creada en 2003, Elena Garrido. Ella implantó una política de comunicación mucho más proactiva. Entrevista con Charo Lapausa, Madrid (27/02/2009).

⁷ Los museos anglosajones ya desarrollaban la planificación estratégica desde los años 80. Sin embargo, esta disciplina llegó a España con cierto retraso, a pesar de que los principales museos pronto adoptaron esta forma de gestión (Chinchilla, 2006, pp. 19-26).

ciente para profesionalizarse y formar parte de la organización de algunos de los museos con mayor relevancia en el circuito internacional del arte (Chinchilla, 2006, p. 20).

La comunicación entendida como una herramienta de gestión de los museos favorecía la toma de decisiones o la apuesta por estrategias que ayudaban a cumplir la misión de la institución, sus valores, objetivos y metas. Para Barry Lord y Gail Dexter Lord (1997, p. 53) el museo desde entonces y, sobre todo, enfrentado a un nuevo siglo XXI en el que debería competir con otras organizaciones culturales en el mercado del ocio (Kotler *et al.*, 2001), requería la investigación de las necesidades de sus trabajadores y visitantes y el diseño y promoción de sus programas expositivos a esos anhelos.

A partir de la aceptación por parte de los museos de la importancia de la comunicación como herramienta estratégica y de la puesta en práctica de estas técnicas, estos centros comenzaron a tener una mayor presencia en medios de comunicación (Viñaras *et al.*, 2010, p. 4). Elaboraron diferentes planes de comunicación para la promoción de sus exposiciones, ciclos de conferencias o congresos, y se convirtieron, gracias al turismo, en lugares de visita obligatoria.

Desde entonces, la apertura de los museos a la sociedad se ha convertido en una tendencia que, aunque de manera lenta, continúa su proceso en diferentes museos nacionales e internacionales. Según indica Forteza (2012, p. 35), los museos han sido siempre una institución reacia a los cambios debido a su carácter conservador. Los consumidores quieren interactuar con la institución, formar parte de su día a día y tener la oportunidad de entablar un diálogo provechoso con ella (Forteza, 2012, pp. 33-34). El desarrollo de políticas expositivas más cercanas al público menos experto, la puesta en práctica de programas educativos para estudiantes y, en ocasiones, para mayores, que permiten un mejor aprovechamiento de la visita y un mayor enriquecimiento de la misma; o poder participar en la organización de diversos contenidos de la programación son solo algunos ejemplos del cambio que se está produciendo en este tipo de organizaciones.

b. EL MUSEO Y LAS TIC

Gracias al desarrollo de Internet y, concretamente, al experimentado en los últimos diez años, el museo ha establecido una relación muy beneficiosa con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que le han servido para plantearse una nueva forma de desarrollar sus programas museológicos y nuevas formas de exposición y venta, además de comunicación con el público (Fontal, 2003, p. 156; 2004, pp. 3-4). No son pocos los artistas que se han lanzado a nuevas formas de creación a través de las TIC, y numerosos son también los museos que han decidido desarrollar páginas web, blogs corporativos y diferentes recursos electrónicos para mostrar sus colecciones o, simplemente, como herramientas educativas para diferentes públicos. Ballart apoya esta corriente de uso de las TIC en los museos:

Justamente es la vertiente museográfica de la comunicación en el museo la que está experimentando un proceso de tecnologización más extraordinario, a la que no le son ajenas las sofisticadas tecnologías de la información, la comunicación y la intermediación. (Ballart, 2007, p. 176).

La relación que las instituciones museísticas han establecido con Internet tiene todavía mucho que ofrecer. En pleno siglo XXI, y tal y como asegura Luis Monreal, los museos han entendido por fin el uso que pueden dar a esta forma de comunicación y la gran cantidad de posibilidades que les brinda:

21st century museums [...] are on the way to becoming institutions dedicated to communicating to the public the heritage in their care. They

have developed new methods and types of activity, through temporary exhibits, educational and promotional activities, conferences, school workshops, specialised seminars, institutional magazines and publications. (Monreal, 2001, p. 12).

La mayoría de museos en el mundo han comenzado a beneficiarse de esas oportunidades que les ofrece Internet, aunque a diferente ritmo⁸. El siglo XXI ha posicionado Internet como fuerza indiscutible con respecto a otros medios de comunicación de masas. El número de usuarios de la red se incrementa cada día y, debido a esta realidad, muchos artistas y museos han decidido ponerse manos a la obra y amoldarse a la web teniendo presencia en ella⁹. Internet ha significado para el mundo de los museos una nueva forma de exponer, educar, y tener la posibilidad de mantener cauces de comunicación abiertos con los públicos para saber en todo momento qué esperan de ellos. Por otro lado, los artistas han visto en esta nueva tecnología una forma novedosa de crear, exponer y vender sus obras.

Gracias a la proliferación de ordenadores y dispositivos móviles como las *tablets* o los *smartphones*, las posibilidades de que el público de una determinada institución comparta experiencias en tiempo real se han convertido en una realidad cada vez más común. Esta interacción entre los usuarios ha traído consigo una multiplicación del impacto y de la atracción por los productos culturales, lo que genera una gran cantidad de ruido en las redes sobre las instituciones que los generan¹⁰.

Ana Soler (2013, p. 200) indica que las acciones de comunicación *online* que posibilita el uso de las TIC por parte de los museos son indispensables para la promoción, la atracción de visitantes, el acercamiento con el público y la imagen de la institución. En los últimos años, el número de museos con presencia en los medios sociales que posibilita Internet se ha quintuplicado, y estas herramientas han venido a posibilitar el “conocimiento directo del visitante”¹¹, las tendencias entre los visitantes de otros museos y otros públicos, el comportamiento del mismo durante toda la visita y los comentarios de la experiencia vivida tras ella. Como afirma Olaia Fontal:

Por todo lo expuesto, las TIC se convierten en un verdadero puente entre el público y las colecciones de arte [...] son un elemento cultural común entre esas colecciones y las generaciones del presente, son el vehículo de almacenamiento, exposición y transmisión del arte contemporáneo y, finalmente, son un medio empleado para la comunicación y educación. (Fontal, 2004, p. 5).

En última instancia, los museos deben utilizar la comunicación para llegar a la sociedad quien, finalmente, deberá respaldar estos centros. La comunicación debe servir al museo para establecer relaciones duraderas y de conocimiento mutuo entre su público (interno y externo), la propia institución y su público, convirtiendo sus perfiles sociales en escenarios *online* de encuentro¹², de creación y de

⁸ Según un estudio realizado por Javier Espadas (2009) para la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza llamado Web 2.0 Ranking, en el que se estudiaban cuáles eran los principales museos con más presencia en la Web 2.0, los primeros puestos los ocupaban centros de Estados Unidos y Reino Unido “debido al mayor índice de penetración por parte de su población en Internet”. Quizá a esta justificación deba sumársele también que, como ya se ha visto a lo largo de este capítulo en el que se ha sintetizado la historia del museo desde sus inicios hasta la actualidad, los centros anglosajones han ido un paso más adelante en lo que a educación y comunicación se refiere.

⁹ Algunos autores como Capriotti (2013, pp. 98-116) han desarrollado ya estudios que analizan el uso que los museos de determinadas regiones en España —en este caso Cataluña— hacen de sus páginas webs.

¹⁰ Los museos en la era digital. Uso de nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de arte, 2013, p. 10.

¹¹ Los museos en la era digital. Uso de nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de arte, 2013, p. 4.

¹² Anuario AC/E de Cultura Digital, 2014, p. 103.

debate (Black, 2005, p. 54; Simon, 2010). Steven Borgatti *et al.* (2013) desarrollan esta idea de que las redes sociales son herramientas tremendamente útiles para construir redes entre iguales. De ahí que en los últimos años muchas organizaciones y, en el caso que ocupa este artículo, los museos, se estén decantando, poco a poco, por derribar su muro de conservadurismo y crear perfiles en diversas redes sociales.

Los paradigmas tradicionales y los modelos comunicativos se transforman. La Teoría de la Información, enunciada por Shannon y Weaver a finales de los años 40, el Modelo de Transmisión de Lasswell (1948), el Modelo Publicitario o el Modelo de Recepción se han visto superados. Autores como Rodrigo (2011) hablan de que en una sociedad moderna se hace necesaria la multidisciplinariedad, tendiendo a otros modelos comunicativos como el sociosemiótico. Este modelo entiende la comunicación de masas como tres fases interconectadas: producción, circulación y consumo. Esta propuesta de Rodrigo se ajusta a una nueva realidad en el medio *on-line*. A las figuras de emisor y receptor tradicionales debe sumarse en el ámbito *on-line* la de prosumidor, lo que ha supuesto una evolución. El público pasivo de los medios tradicionales de comunicación se convierte en un usuario activo que produce pero también consume información en la red (Fenoll, 2011). De ahí que los medios sociales adquieran cada vez una mayor importancia.

2. OBJETIVO E HIPÓTESIS

La investigación llevada a cabo se fundamenta en una muestra de la bibliografía que existe sobre museología, comunicación, redes sociales y diversos estudios publicados por organizaciones relacionadas con la temática. Todos estos trabajos conforman un corpus teórico valioso que ofrece un terreno sobre el que la academia teoriza y que sirve de base para las investigaciones que se llevan a cabo (Boydjian, 2014; Valenzuela *et al.*, 2014).

El objetivo principal que se propone este trabajo es el de investigar el uso que los museos hacen del medio social Twitter como herramienta para la divulgación de contenidos y la comunicación con su público. El planteamiento de la presente investigación aplicada consiste en analizar la forma en la que los tres museos más visitados de la ciudad de Madrid –Museo del Prado, Museo Thyssen Bornemisza y Museo Reina Sofía– gestionan sus perfiles en la red social de *microblogging* Twitter, por ser un ámbito geográfico de referencia a nivel mundial dada la reputación de sus tres principales museos. La selección territorial responde, en primer lugar, al número de visitantes que acuden a estos centros convirtiéndolos en los más visitados de España, en segundo lugar, conocer la comunicación que estos centros mantienen con sus públicos a través de sus perfiles y, en tercer lugar, la existencia de perfiles oficiales que permiten la medición del flujo de tuits para predecir el comportamiento social, algo que se ha convertido en una práctica extendida (Congosto, 2013).

De esta manera se obtendrá una idea de la importancia que las redes sociales tienen dentro de estas instituciones, si se produce contenido específico para las mismas, si se gestionan de manera eficaz y se aprovecha su potencial dialógico con los públicos, así como si se realiza un análisis de su comunidad.

La relevancia social de este estudio, tal y como se ha explicado en la parte teórica de este trabajo de investigación, se justifica por el hecho de que el museo se constituye como una institución social. Resulta, por tanto, primordial para este tipo de organización el contacto permanente con sus interlocutores, públicos y, en definitiva, las comunidades en las que se instala para el desarrollo de su carácter abierto a la sociedad. Las relaciones que mantienen las instituciones museísticas con los públicos a través de procesos de diálogo constante y fluido, así como la escucha activa y monitorización de su

comunidad, permiten a la dirección introducir y adaptar la política comunicativa de la organización a sus demandas.

3. METODOLOGÍA

Para desarrollar esta investigación se lleva a cabo una monitorización y posterior recogida, codificación y decodificación de datos cuantitativos con una muestra definida. Posteriormente, esos datos se analizan y se ofrece un posterior análisis cualitativo de los resultados, por lo que la metodología empleada se considera mixta.

Para la selección de los tres museos más visitados de la ciudad de Madrid se tomó la publicación internacional de referencia para el sector del arte y los museos *The Art Newspaper*, de periodicidad mensual, y publicada por el grupo editorial Umberto Allemandi & Co. Esta revista publica anualmente desde 1996 su estudio: *Visitor Figures: Exhibition & Museum Attendance Survey*, donde se reflejan los museos más visitados en los últimos doce meses y las exposiciones más populares por afluencia de público en todo el mundo. La selección de las unidades de análisis presenta un carácter no aleatorio, y se toman los tres museos españoles de la ciudad de Madrid que recoge esta encuesta con un mayor número de visitantes en los últimos cuatro años¹³.

Tabla 1. Número de visitantes de los tres museos analizados en los últimos 4 años

Museo/Año	2104	2013	2012	2011
Museo del Prado	2.536.844	2.306.966	2.800.000	2.911.767
Museo Thyssen-Bornemisza	998.992	944.827	1.255.281	1.070.390
Museo Reina Sofía	2.673.745	3.185.413	2.565.000	2.705.529

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta *Visitor Figures: Exhibition & Museum Attendance Survey* elaborada con periodicidad anual por *The Art Newspaper*.

La monitorización del uso de Twitter de estos tres museos y la gestión de sus perfiles en dicha red de *microblogging* comprendió los últimos 500 tuits del mes de febrero del año 2015. La razón fue, en primer lugar, la importancia que el mes de febrero tiene en el mundo del arte en España y, en concreto, en la ciudad de Madrid, debido a la celebración de la Feria Internacional de Arte Contemporáneo ARCO. Este evento despierta una gran expectación entre los medios de comunicación nacionales e internacionales. En segundo lugar, el interés de centrar la investigación en ese periodo de tiempo respondía a que la muestra investigaba el uso de la red social mencionada anteriormente por museos sitios en la misma ciudad donde esa feria internacional se celebra. En tercer y último lugar, la recogida de los datos comprendidos ofreció una muestra de 1500 tuits, correspondientes a 500 por museo, que permitían un análisis de contenido en igualdad de condiciones sin cerrarse a unas fechas determinadas, y que arroja los resultados representativos que a continuación se exponen.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La recolección de los datos para esta investigación obedeció a una serie de variables que ayudarían a la consecución del objetivo enunciado anteriormente. Por ello, se decidió analizar: la configuración

13 Los datos se corresponden a las cifras conocidas en el momento en el que se planteó la investigación: 2009-2012.

de la cuenta de Twitter de cada institución, el tipo de mensaje publicado (tuit, retuit o respuesta) y el formato del contenido (texto, enlace, foto, audio o vídeo). Respecto a los mensajes escritos por los museos analizados, es decir, los tuites y respuestas excluyendo los retuites, se analizaron el uso de *hashtags* y su tipología (propios, creados por otros y genéricos), así como el tiempo de respuesta ante menciones de usuarios. Además, se estudió la propiedad del contenido compartido ajeno al texto (propio, profesionales, personales, instituciones, museos y medios, periodistas y bloggers) y el tipo de contenido propio compartido (web, blog, prensa, otra red social o documentos). Estas variables ofrecieron una serie de resultados representativos de la forma de gestión del medio social *Twitter*, el tipo de contenido que estos tres museos generan, el aprovechamiento que realizan de las posibilidades que esta herramienta les brinda y la forma en la que la utilizan.

a. CUENTAS DE TWITTER

Tanto el nombre de usuario como la BIO¹⁴ de las cuentas de *Twitter* de las tres instituciones analizadas son meramente descriptivas con el nombre del museo. El texto que las acompaña simplemente informa de que se tratan de los perfiles de estas instituciones. Además, añaden el logotipo oficial como avatar, una imagen de portada que hace referencia a la exposición actual presente en las instalaciones y el enlace directo a la página web.

@museoreinasofia: Twitter Oficial del Museo Reina Sofía

@museothyssen: Bienvenidos a la cuenta oficial en Twitter del Museo Thyssen-Bornemisza

@museodelprado: Bienvenidos a la cuenta oficial en Twitter del Museo Nacional del Prado

b. TIPO Y FORMATO DE PUBLICACIONES

Respecto a la tipología de los 1500 tuits analizados, un total de 485 fueron tuites¹⁵, 496 respuestas¹⁶ y 519 retuites (RT)¹⁷. Desglosados por cada museo, el 39,4% de las publicaciones del Museo Reina Sofía son tuites, el 40,4% respuestas a otros usuarios y el 20,2% retuites. Por su parte, el 42,6% de las publicaciones del Museo del Prado fueron tuites, el 33% respuestas y el 24,4% retuites. En este caso sí que se observa que, en ocasiones, esta institución analizada no utiliza la opción 'Respuesta' para interactuar con el usuario con el que le interesa mantener un diálogo, sino que, por el contrario, genera un nuevo tuit, como puede verse en respuestas a @josecastrop, @soyunaangelitaa, @luisgutibily, @void_brain o @AlexDaHitman¹⁸. Por último, el Museo Thyssen realizó un 15% de tuites, un 25,8% de respuestas y un 59,2% de retuites. Estos resultados ofrecen la siguiente panorámica general que indica que la comunicación general del Museo Thyssen se realiza a través de retuites de contenido de otros usuarios, principalmente profesionales y visitantes que les mencionan. En

¹⁴ El término BIO hace referencia a la pequeña descripción que acompaña cada perfil en el medio social Twitter y que aporta información sobre la cuenta o la institución que ostenta la titularidad de la misma.

¹⁵ Se entiende como tuit el contenido original creado como una nueva intervención por parte del museo analizado, que no obedece a una intervención previa realizada por algún seguidor, otra organización o la propia institución museística.

¹⁶ Se entiende como respuesta la interacción que el museo analizado realiza con alguno de sus seguidores cuando produce un contenido que establece un diálogo *on-line* entre los participantes.

¹⁷ Se entiende como retuiteo la publicación que alguno de los museos analizados hace de un contenido comentado por alguno de los usuarios del medio social Twitter por considerarlo de su interés o del de sus seguidores.

¹⁸ @josecastrop <https://twitter.com/museodelprado/status/571285286220664832>, @soyunaangelitaa

<https://twitter.com/museodelprado/status/571284435053764608> y

<https://twitter.com/museodelprado/status/571280506773487616>, @luisgutibily

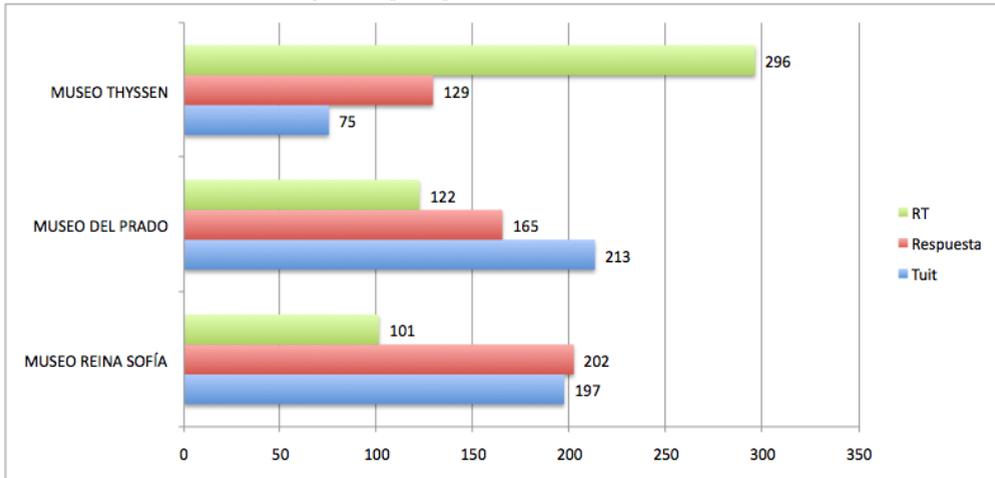
<https://twitter.com/museodelprado/status/571280710507597824>, @void_brain

<https://twitter.com/museodelprado/status/570274572701986816> o @AlexDaHitman

<https://twitter.com/museodelprado/status/568050353280716803> (Recuperado el 20/03/2015)

el caso del Museo Reina Sofía y el Museo del Prado, ambos realizan una comunicación más equilibrada centrada en tuitos propios y respuestas a los usuarios que les escriben.

Figura 1. Tipo de publicaciones (números absolutos)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

En el análisis de los resultados se observa que las publicaciones de estas tres instituciones en el medio social Twitter se realizan principalmente por la mañana en el caso del Museo Reina Sofía. En el caso del Museo del Prado suele seguirse la misma dinámica para responder a sus menciones, excepto cuando en la propia organización se realizan eventos específicos que tienen lugar en horario vespertino o para publicar tuits de contenido propio, entonces, el perfil de la institución muestra actividad en horario de tarde. En cuanto al Museo Thyssen se destaca que no dispone de un horario específico en el que desarrolle su actividad de *microblogging*, sino que hace uso de la herramienta en diferentes momentos del día.

Las respuestas de los tres centros a las intervenciones de los seguidores de sus perfiles se realizan únicamente a aquellos usuarios que les mencionan¹⁹ pidiendo información, comentando su visita y compartiendo contenido del museo. Es decir, no mencionan activamente a otros usuarios para remitirles información, a excepción del Museo Reina Sofía que lo hace para incentivar la participación en los diálogos virtuales con artistas. Esta iniciativa surge por parte del museo y tiene un carácter meramente virtual, utilizando las posibilidades de desarrollo de comunidad que ofrece el medio social y poniendo en contacto a profesionales del sector del arte. Por otro lado, resulta reseñable comentar que los retuiteos que estas instituciones realizan únicamente se llevan a cabo ante aquella información positiva o favorable de sus organizaciones.

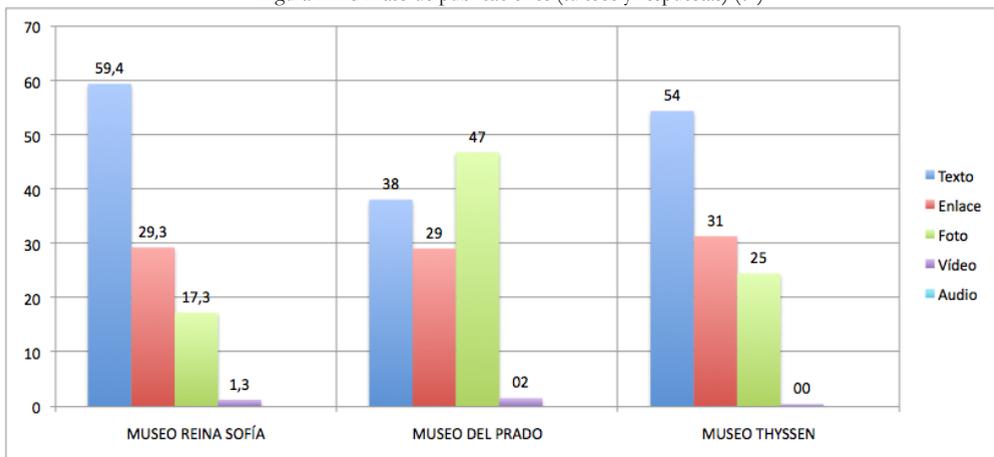
El tiempo medio de respuesta a las menciones de los usuarios de Twitter es de 11,6 horas en el caso del Museo Reina Sofía, casi 4 horas para el Prado y 6 en el caso del Thyssen. No obstante, estos tiempos tan altos de media vienen marcados por las respuestas a los usuarios que tienen un huso horario diferente al nuestro y tuitean durante la noche, así como por los periodos festivos. Por ello, quizá la mediana sea una medida más representativa, ya que indica el valor central de un conjunto de datos

¹⁹ Por mención se entiende la interacción que un usuario hace con alguno de los museos o viceversa, para lo que utiliza el símbolo @ seguido del nombre del perfil de la institución en Twitter.

ordenados. Así, el valor central es de 7 horas para el Museo Reina Sofía, de 18 minutos para el Prado y de 1 hora para el Thyssen.

En lo que respecta al formato del contenido publicado en los tuitos y respuestas se observa que obedece principalmente solo a texto en los perfiles de Museo Reina Sofía (59,4%) y del Museo Thyssen (54%), mientras que contiene fotografías primordialmente en el caso del Museo del Prado (47%), siendo el contenido aportado por la institución museística mucho más visual y estético, que muestra parte de las exposiciones o de la programación que ofrece. Además, el 29,3% de los tuitos y respuestas del Museo Reina Sofía, el 29% de los del Museo del Prado y el 31% de las publicaciones del Museo Thyssen contiene enlace, lo que enriquece la información enviada a los seguidores. El uso de enlaces se circunscribe principalmente a los tuitos, dejándolos de lado en las respuestas, que suelen ser mayoritariamente solo texto. En muchas ocasiones, los tuits con enlace van acompañados de fotografía para mostrar las exposiciones. El uso del formato vídeo en el caso de los tres museos analizados es meramente anecdótico.

Figura 2. Formato de publicaciones (tuitos y respuestas) (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

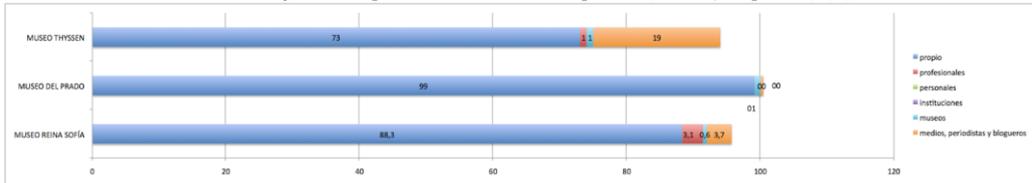
c. CONTENIDO DE LOS TUIITOS Y RESPUESTAS

Del análisis de los datos recogidos destaca que el contenido principal de todas las intervenciones realizadas en las cuentas de los tres museos responden a dos intereses concretos: por un lado la divulgación de información museística y de las exposiciones y, por otro, el agradecimiento a las menciones realizadas por los usuarios de la red social. En muy pocas ocasiones se anima a la participación *online* de los usuarios y tampoco se crea ninguna iniciativa para ello, salvo la excepción que representa el Museo del Prado y su iniciativa #aldetalle, que consiste en que el usuario acierte el título de un cuadro y su autor a través de la fotografía del mismo y una serie de pistas que la institución ofrece a través de sus tuits. En otras ocasiones, desde los perfiles de estos museos se incita a la inscripción en talleres, ciclos de cine, visitas a las exposiciones que están teniendo lugar en ese momento o que, en un futuro próximo, se celebrarán, etc.

Principalmente se publica contenido propio con un 73% en el caso del Museo Thyssen, un 88,3% del Museo Reina Sofía y el 99,1% del Museo del Prado. Los enlaces compartidos de contenido propio se dirigen principalmente a la web del museo con un 93,5% en el caso del Museo Reina Sofía, un 56,6% del Museo del Prado y el 86% en el caso del Museo Thyssen. Es destacable que el 42,5% de los

enlaces propios del Museo del Prado dirigen a sus medios sociales, como Storify, YouTube, Pinterest e iTunes. El Reina Sofía solo dirige a YouTube en cinco ocasiones y el Museo Thyssen realiza excepcionalmente cinco referencias a medios sociales como las cuentas de Twitter sobre educación y restauración del propio museo, Instagram, Spotify y Vimeo.

Figura 3. Propiedad de contenido compartido (tuiteos y respuestas) (%)



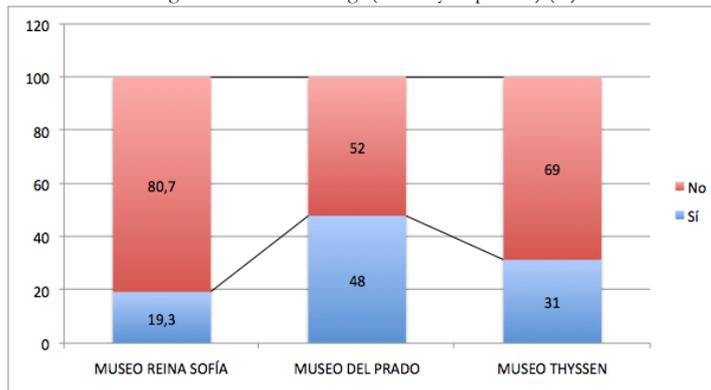
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

Por otro lado, en menos del 1% de los tuiteos analizados se compartía contenido de otros museos y, en los casos en los que se realizaba, solo se llevaba a cabo para comunicar contenido relacionado con exposiciones compartidas con otras instituciones museísticas. Resulta llamativo que el 19% de los tuiteos propios del Museo Thyssen sea contenido de medios, periodistas y blogueros, mientras que no alcanza el 0,5% en el caso del Museo del Prado, ni el 4% del Museo Reina Sofía.

d. HASHTAGS

Menos del 50% de los tuiteos y respuestas emitidos por los museos analizados utilizan *hashtags*, quedando los resultados en porcentajes como sigue: 19,3% Museo Reina Sofía, 48% Museo del Prado y 31% Museo Thyssen, siendo el Museo del Prado la institución museística que los utiliza con mayor asiduidad.

Figura 4. Uso de hashtags (tuiteos y respuestas) (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

Principalmente usan *hashtags* genéricos como nombres de artistas, localizaciones geográficas o descriptores. Es llamativo el bajo uso de *hashtags* propios para sus exposiciones, talleres o encuentros con artistas (donde en ocasiones no utilizan tampoco los genéricos), especialmente en el caso del Museo del Prado, que no incluye ninguno para sus exposiciones propias o compartidas. No debe

olvidarse que los *hashtags*, además de facilitar la búsqueda de un tema específico por parte de los usuarios (exposición, ciclo de cine, conferencia, charlas, etc.), incrementan la visibilidad de un evento, ya que Twitter los contabiliza y publica los más exitosos²⁰. Además, siendo un análisis del mes de febrero es interesante comprobar el bajo uso del hashtag sobre Arco, #Arco2015, solo utilizado por el Museo Thyssen con regularidad, lo que contrasta con el uso del mismo hecho por el Museo Reina Sofía, que solo lo cita en dos ocasiones.

Figura 5. Tipo de *hashtag* utilizado (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

El Museo Reina Sofía hace uso del *hashtag* propio #Raceandart durante la promoción de una de sus exposiciones, si bien en ocasiones utiliza #artandrace, se entiende que por equivocación. Con todo, no utiliza *hashtags* propios para sus encuentros virtuales con artistas y, en ocasiones, los tuits omiten los genéricos. Por su parte, el Museo Thyssen promueve el *hashtag* #ImpresionismoUSA para una de sus exposiciones o #AmigosThyssen en la relación con sus visitantes, mientras que el Museo del Prado, como se mencionaba anteriormente, utiliza #Aldetalle para incentivar la participación en su juego virtual.

A continuación se recoge la nube de los *hashtags* utilizados por los tres museos objeto de estudio:

Figura 6. Nube de palabras: *Hashtags* utilizados por el Museo Reina Sofía



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

²⁰ Es lo que el medio social llama #trendingtopic o tema de tendencia.

Figura 7. Nube de palabras: *Hashtags* utilizados por el Museo del Prado



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

Figura 8. Nube de palabras: *Hashtags* utilizados por el Museo Thyssen



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados extraídos de la investigación.

5. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación pueden extraerse las siguientes conclusiones que pasan a enumerarse a continuación.

1. No existe un protocolo establecido de comunicación en ninguno de los tres museos analizados para interactuar con sus públicos. El Museo Reina Sofía atiende a sus seguidores en Twitter en horario de mañana, mientras que el Museo del Prado y el Thyssen lo hacen indistintamente. Ninguno de los museos dispone de una estrategia clara que indique tras la recogida de datos una sistematización de tuitos, uso de *hashtags*, respuesta al usuario, tiempo de respuesta, etc. que les ayude a gestionar el uso de la herramienta de *microblogging*. Cabe destacar que el museo Reina Sofía sí que tiene la costumbre de responder las interacciones hechas con sus usuarios y, posteriormente, tuitar contenido, aunque esto no puede considerarse una sistematización de uso del medio social. Además, respecto a las respuestas a los usuarios no existe un tiempo marcado para ofrecer una contestación, sino que parece responder a la presencia activa de los responsables de comunidad.

2. Existe una actitud de escucha con sus públicos, pero no es activa ni permanente. Los museos solo responden –en el caso de hacerlo– a aquellos usuarios que les mencionan directamente utilizando su nombre de usuario. Sin embargo, pierden mucha información que viene marcada por *hashtags* con el nombre de la exposición que el usuario comenta en ese momento, con el nombre del propio museo o haciendo alusión a alguna de las obras que exponen. La monitorización de los *hashtags* o palabras clave más populares o de aquellas que hagan referencia al nombre del museo les ayudarían en mejorar esa actitud de escucha activa.

3. Los museos no incentivan a la participación de sus seguidores. No crean contenido específico para Twitter, lo que les permitiría explotar mejor las opciones que este medio pone a su disposición. El Museo del Prado, a modo de excepción, lleva a cabo su iniciativa #aldetalle, explicada anteriormente, pero no produce ningún otro contenido que pueda ayudar a la creación de una comunidad *online* de usuarios, a la interacción entre los diferentes públicos y el museo o a despertar la curiosidad por participar en algunos eventos de su programación.

4. No existe una estrategia definida en el uso de *hashtags*. La utilización de *hashtags* requiere una visión estratégica, ya que permite alcanzar a nuevos públicos cuando se utilizan etiquetas genéricas que son ya seguidas por un grupo de personas. Del mismo modo, facilita desarrollar una comunidad concreta cuando se utilizan los *hashtags* de otros usuarios o instituciones, como el caso #Arco2015, en tanto que amplían la acción museística a una comunidad acotada, definida y probablemente conocida. Con todo, en el análisis realizado no se observa una estrategia de uso concreta en tanto que no todos los tuitos del mismo tema utilizan los mismos *hashtags* en Twitter.

5. El formato que principalmente utilizan los museos en sus tuits son textos y enlaces a su página web. Los audios o el vídeo tienen una representación anecdótica. En el caso de la fotografía tampoco se emplea de manera regular, si bien intenta servir de muestra de las exposiciones museísticas. Solo el Museo del Prado adjunta enlaces a sus mensajes de una manera más destacada que la del resto de organizaciones. El empleo de imágenes podría ser provechoso por parte de estas instituciones ya que debido a su carácter como museo, se les presuponen contenidos visuales, más allá de enlaces a imágenes en páginas web, que divulguen lo que los futuros visitantes pueden encontrar en el espacio físico que ocupan e inviten a la visita.

6. Los museos no comparten contenido de otros museos ni de *bloguers* o *influencers* en el mundo del arte, a pesar de que en ocasiones conversan entre ellos. Es destacable que no realicen menciones a otras instituciones museísticas con exposiciones afines o que complementen su programación específica. En el caso de los *bloguers*, sorprende que no se dé un mayor protagonismo a los más reconocidos por la comunidad, ya que actúan como un mediador y prescriptor muy útil.

7. La integración de redes sociales es escasa. En contadas ocasiones, a excepción del Museo del Prado, se hace uso de otros medios sociales dentro de las acciones comunicativas en Twitter. In-

cluso el propio uso de otras cuentas de Twitter del museo o de sus responsables está desaprovechado dentro del día a día informacional de la institución.

8. La figura del gestor de comunidad online como curador de contenidos y buscador de tendencias se hace necesaria en entornos en los que crear nuevas historias y experiencias adaptadas a la comunidad. Ofrecer contenidos diferentes pasa por crear desde puntos distintos, lo que implica conocerlos, abordarlos y estudiarlos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. (1993). *Museología: introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Fundamentos Istmo.
- Ballart, J. (2007). *Manual de museos*. Madrid: Síntesis.
- Belda Navarro, C. y Marín, M.^a T. (Eds.). *La museología y la historia del arte*. Murcia: Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. London and New York: Routledge.
- Borgatti, S. P.; Everett, M. G.; Johnson, J. C. J. (2013). *Analyzing Social Networks*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Boyadjian, J. (2014). Twitter, a new opinion poll? *Participations*, 8(1), 55.
- Capriotti, P. (2013). Managing Strategic Communication in Museums. The Case of Catalan Museum. *Comunicación y Sociedad*, 26(3), 98-116.
- Castells, M. (2009) *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chinchilla, M. (2006) La planificación en los museos, en A. Azor Lacaste, I. Izquierdo Peraile, I. (Coords.), *Actas de las I Jornadas de Formación Museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro* (pp. 19-26). Madrid: Ministerio de Cultura.
- Congosto, M. L.; Deltell, L.; Claes, F. y Osteso, J. M. (2013). Análisis de la audiencia social por medio de twitter. Caso de estudio: los Premios Goya 2013. *Icono 14. Revista de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 11(2), 53-82. doi: 10.7195/ri14.v11i2.577.
- Díaz Balerdi, I. (2002). ¿Qué fue de la nueva museología? El caso de Québec. *Antígrafa*, 17, 493-516.
- Dosdoce.com (2013). *Los museos en la era digital. Uso de las nuevas tecnologías antes, durante y después de visitar un museo, centro cultural o galería de arte*. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3820/museos-en-la-era-digital/> (Recuperado el 20/03/015).
- Dosdoce.com (2014). Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus 2014: uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas. Disponible en: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201404/anuario_ace_de_cultura_digital.pdf (Recuperado el 20/03/2015).
- Espadas, J. (2009). Museums Web 2.0 Ranking. *Dpto. Sistemas de Información*. Madrid: Fundación Colección Thyssen-Bornemisza. Disponible en http://blogs.museothyssen.org/tecnologico/wpcontent/uploads/2009/06/Museum_research_es.pdf (Recuperado el 20/03/2015).
- Fenoll, V. (2011, octubre-diciembre). Usuarios activos y pasivos. La interactividad de la audiencia en los medios digitales. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, 51, 1-26. Disponible en: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/fenoll.pdf> (Recuperado el 20/03/2015).
- Fontal, O. (2003). Aprender en internet: comprensión y valoración del patrimonio del siglo XX en R. Calaf (Coord.), *Arte para todos: miradas para enseñar y aprender el patrimonio* (pp. 137-170). Gijón: Trea.

- Fontal, O. (2004). Museos de arte y TICs: usos, tipologías, ejemplos y derivaciones. En M. I. Vera Muñoz, y D. Pérez i Pérez (Coords.), *Formación de la ciudadanía: las TICs y los nuevos problemas* (pp. 1-13). Alicante: Simposio Internacional de Didáctica de las Ciencias Sociales.
- Forteza, M. (2012). El papel de los museos en las redes sociales. *Biblios: Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, 48, 31-40.
- Hudson, K. (1987). *Museums of influence*. Bath: Cambridge University Press.
- Hernández, F. (1992). Evolución del concepto de museo. *Revista general de información y documentación*, 2(1), 85-98.
- Hernández, F. (1994). *Manual de museología*. Madrid: Síntesis.
- International Council of Museums (ICOM) (s. f.). *¿El ICOM: Qué es el ICOM?* Disponible en: <http://www.icom-ce.org/contenidos09.php?id=27> (Recuperado el 20/03/2015).
- Kotler, N. y Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico.
- Lord, B. y Lord, G. D. (1997). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- Lucea, B. (2001). El museo. Un espacio didáctico y social. En C. Montañés, (coord.), *El museo. Un espacio didáctico y social* (pp. 19-38). Zaragoza: Mira Editores S.A.
- Monreal, L. (2001). Museums for the 21st Century. Between Crisis and Success. *ICOM News (Special Issue)*. Barcelona: ICOM, pp. 12-14.
- Museo Nacional del Prado (s. f.). *Enciclopedia on-line* Disponible en: <https://www.museodelprado.es/enciclopedia/enciclopedia-on-line/voz/velazquez> (Recuperado el 20/03/2015).
- Navajas, Ó. (2000). Una 'nueva' museología, en *Revista Nueva Museología*. Disponible en: <http://www.nuevamuseologia.com.ar/UnaNuevaMuseologia.htm>. (Recuperado el 20/03/2015).
- Navarro, F. (coord.) (2004). *Historia Universal* (Vol. XX) *Fin de siglo. Las claves del siglo XXI*. Madrid: Salvat.
- Rodrigo, M. (2011). Modelos de Comunicación. Lecciones de Comunicación. PortalComunicación.com, pp. 1-9. Disponible en: http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/20_esp.pdf (Recuperado el 20/03/2015).
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0.
- Soler, A. (2013, julio-diciembre). La gestión de la comunicación externa on-line con los visitantes en los museos y centros de arte malagueños. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 197-216.
- The Art Newspaper (2011). Special Report. Visitor Figures 2010. Exhibition & Museum Attendance Survey. *The Art Newspaper*, Section 2, Number 223, April.
- The Art Newspaper (2012). Special Report. Visitor Figures 2011. Exhibition & Museum Attendance Survey. *The Art Newspaper*, Section 2, Number 234, April.
- The Art Newspaper (2013). Special Report. Visitor Figures 2012. Exhibition & Museum Attendance Survey. *The Art Newspaper*, Section 2, Number 245, April.
- The Art Newspaper (2014). Special Report. Visitor Figures 2013. Exhibition & Museum Attendance Survey. *The Art Newspaper*, Section 2, Number 256, April.
- Valenzuela, S.; Arriagada, A.; Scherman, A. (2014). Facebook, Twitter, and youth engagement: a quasi-experimental study of social media use and protest behaviour using propensity score matching. *International Journal of Communication*, 8(1), 2046-2070.
- Victoria and Albert Museum. *The V&A at War 1939-45* (s. f.). Disponible en: <http://www.vam.ac.uk/content/articles/t/v-and-a-at-war-1939-45/> (Recuperado el 20/03/2015).

Viñarás, M.; Herránz, J. M. y Cabezuelo, F. (2010, octubre). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. Comunicación presentada en el *II Congreso Internacional de Comunicación 3.0*, Salamanca, España.