

LAS EXPOSICIONES TEMPORALES DE CRISTÓBAL BALENCIAGA (2015-2022)

Una Aproximación a las Estrategias de Comunicación

JULIO GONZÁLEZ-LIENDO (GONZALEZLIENDO@ESHCC.EUR.NL)¹

TRILCE NAVARRETE HERNÁNDEZ (NAVARRETEHERNANDEZ@ESHCC.EUR.NL)²

¹Universidad de Diseño, Innovación y Tecnología

²Erasmus de Rotterdam, Países Bajos

PALABRAS CLAVE

*Estrategia de comunicación
Exposiciones temporales
Exposiciones de moda
Museos
Prosumidores
Comunicación transmedia*

RESUMEN

Este estudio realiza un análisis comparativo y retrospectivo de las estrategias de comunicación utilizadas para promocionar las exposiciones temporales de Cristóbal Balenciaga entre 2015 y 2022. Los elementos utilizados en sus planes de comunicación se identificaron mediante entrevistas semiestructuradas con los directores de comunicación de 16 espacios expositivos internacionales y con el director de comunicación del Cristóbal Balenciaga Museo. El análisis reveló que los museos no emplean estrategias transmedia, lo que se traduce en una política de comunicación unilateral que limita la participación en redes sociales y el compromiso con la narrativa de las exposiciones. La falta de una estrategia multicanal reduce el impacto mediático de una marca tan potente como Balenciaga. Para paliar esta carencia, se sugiere definir estrategias de comunicación que promuevan la participación y el compromiso de los visitantes, que pueden aportar sus contenidos y compartir la narrativa de las exposiciones en sus redes sociales.

Recibido: 14 / 04 / 2026

Aceptado: 19 / 07 / 2026

1. Introducción

Balenciaga sabía crear la silueta sagrada, el *baby doll*, la silueta del pavo real... lo que quisiera. Era un modisto que dialogaba con los creadores de tejidos y con las formas hasta el infinito», dice Sáez-Angulo (2019) para referirse al carácter visionario del modisto nacido en Guetaria, que se negó a entrar en el mundo del prêt-à-porter, porque concebía la moda como algo más artesanal, como algo selecto. Cristóbal Balenciaga no solo fue visionario, sino también polémico y rebelde. Romeu (2017) recuerda que Balenciaga se negaba a atender a la prensa, desconfiaba de los medios, y prefería tanto el secretismo que:

...desafió a la Cámara de Alta Costura de París a mostrar sus colecciones un mes más tarde que sus colegas, obligando a los compradores y periodistas neoyorquinos a volver a la ciudad de la moda. El resultado fue una cobertura excluida de las páginas de estilo de las revistas y un gran éxito de ventas. (Romeu, 2017)

Y la historia parece repetirse en el seno de la marca Balenciaga. En 2022 y bajo la tutela del diseñador principal georgiano Demna Gvasalia, Balenciaga presentó una colección sobre un campo blanco como la nieve, que rompió con el resto de las pasarelas de la temporada por su carácter polémico y que se convertiría en el primer manifiesto político de la moda contra la invasión rusa de Ucrania. Cantarini (2022) describe cómo las modelos desfilaban bajo las inclemencias de un crudo invierno: viento, frío, nieve. Todos llevaban el Trash Pouch, un maxi bolso que, junto con mochilas y otras bolsas, recuerda a Ucrania y a sus cientos de miles de ciudadanos que huyen de la invasión.

Con Gvasalia, Balenciaga ha desarrollado su propia narrativa para consolidarse como una marca comprometida con un mensaje no banal con un enfoque transmedial. La declaración de Gvasalia continuó tras la puesta en escena en la Semana de la Moda de París. Precisamente un mes después, la firma puso a la venta el calzado más feo y sucio presentado por la casa Balenciaga: las zapatillas Paris.

Figura 1: París de Balenciaga



Fuente: Balenciaga 2022.

Independientemente de si la marca Balenciaga se burló del consumidor o hizo una declaración sobre la guerra en la pasarela de la Semana de la Moda de París, las zapatillas se agotaron rápidamente y se convirtieron en tendencia en todas las plataformas de las redes sociales. No está claro si los consumidores siguieron la referencia hecha por Balenciaga y si les interesó el mensaje más profundo. Lo más probable es que los consumidores que buscan moda rápida no captasen las sutilezas del mensaje transmedia de Gvasalia.

Cristóbal Balenciaga se opuso a que su casa de modas participara en la producción de prêt-à-porter y se centró únicamente en la alta costura, acentuando la exclusividad al tiempo que promovía y protegía el trabajo del artesano. Exclusividad, artesanía e innovación en el diseño eran los principales mensajes transmitidos. En este sentido, Gvasalia ha dominado el poder de la comunicación, fomentando el uso de las redes sociales, involucrando al público en debates en torno a sus propuestas artísticas y, de este modo, poniendo de relieve la visión del artesano en el trabajo:

Demna [Gvasalia] también se ha hecho famoso por memeificar la moda, tergiversando referencias y absurdos cotidianos en su trabajo para provocar una reacción al nivel de un troll de Internet. Estamos pensando, por supuesto, en sus infames colaboraciones con Crocs, el Proyecto Hacker realizado en colaboración con Gucci inspirado en imitaciones de alta costura y el reciente lanzamiento de un par de zapatillas que la marca describe como «totalmente destruidas» y que cuestan 1.850 dólares; estaba claro que la colección de otoño de 2022 también jugaba con la idea, a través de la lente de la alta costura. (Bateman, 2022)

Figura 2: Los Simpson y los zapatos de París



Fuente: Disney Plus, 2022

Phillips, de Vogue, comentó:

Aquellas zapatillas grunge que marcaron nuestros primeros años y que luego, poco a poco, se fueron limpiando y renovando hasta que las impolutas Converse blancas recuperaron su hegemonía, volviendo así de nuevo a nuestras vidas con más fuerza (y suciedad) que nunca. Desafiantes, sin complejos y orgullosas de su tierra (como los adolescentes, vaya), para devolvernos esas ganas de que nada importe y todo sea irónico. (Phillips, 2022)

Con Gvasalia, la marca Balenciaga se comunica a través del videojuego Afterworld, en el metaverso a través de proyectos con Epic Games y Fortnite, a través de NFTs, en televisión a través de Los Simpson, así como de diferentes perfiles oficiales en Instagram (incluyendo modelos famosos). El mensaje puede ser disruptivo e invita a entablar debate en las distintas redes sociales, donde los más jóvenes pasan unas seis horas y media al día buscando información, comprando o compartiendo sus preferencias, según destaca el Global Digital Overview Report 2023. La narrativa de Gvasalia se concibe en la teoría de la comunicación como transmedial porque la narrativa se expande a través de diferentes medios y plataformas, exigiendo al consumidor seguir el contenido a través de los medios para acceder a la historia completa (Freeman & Rampazzo, 2018), «características que fomentan la participación e implicación de las audiencias a las que van dirigidas» (Camacho & Miquel Segarra, 2019, p. 225). Con una forma narrativa transmedia, la audiencia asume un papel más activo porque capta los fragmentos de información ofrecidos a través de múltiples plataformas para reconstruir la historia completa, desarrolla su propio discurso partiendo de sus conocimientos previos y comparte una nueva narrativa personal a través de sus propios canales mediáticos, expandiendo la narrativa de la marca en múltiples nuevos contextos llegando a nuevas y vastas audiencias. Transmedia trata de nuevos modos de contar historias (García, 2017). Balenciaga se comunica en modo transmedial, generando un debate más amplio y complejo más allá de la típica pasarela de moda. Por otra parte, los museos que se ocupan de las colecciones de Balenciaga parecen reacios a adoptar lo que podría parecer el formato participativo perfecto para involucrar a los visitantes en la «caza y recolección» de piezas narrativas a través de los medios de comunicación (Basaraba, 2022), yendo más allá de la exposición y haciendo uso de herramientas narrativas digitales interactivas.

1.1. La moda como forma de arte

La aceptación de la moda en el mundo del arte ha sido lenta. Historiadores de arte, conservadores y otros responsables de exposiciones en museos han visto con recelo la presencia de prendas de vestir en sus espacios. Como señala Valerie Steele (2018), historiadora de la moda y directora de museo en el Fashion Institute of Technology (FIT): «Existe una tendencia histórica a descartar la moda por frívola, efímera y material. Por el contrario, el arte siempre se ha valorado como una forma significativa, eternamente bella y de naturaleza espiritual...» (p. 28). Se ha entendido, durante siglos, que la ropa es solo una mercancía, olvidando quizás que cualquier obra de arte, como objeto, es también un producto sujeto a comercialización.

Aunque es reconocible que la moda rápida simboliza la producción capitalista, masiva y en serie de prendas de vestir, la moda también abarca la alta costura, un sistema de producción cuidadoso y artesanal que, sin duda, es una manifestación del arte. «Un vestido clásico de Balenciaga, expuesto en un pedestal o en una vitrina de museo, adquiere cierta aura de obra artística, aunque no se haya producido en el mundo del arte, sino en el de la moda» (Steele, 2018, p. 27). Esta aura extraordinaria emana del despliegue de artesanía, destreza y trabajo manual inherente a la alta costura, haciendo referencia al lugar y origen de los creadores y, a su vez, generando un valor simbólico (Pratt et al., 2012).

La exhibición de la moda como bien simbólico en el museo determinó la forma en que el público entendía su importancia como expresión de las bellas artes. Se convirtió en la pauta necesaria para que los diseñadores de moda construyeran sus exposiciones. Pérez destaca que, en el siglo pasado, los conglomerados que se hicieron con las grandes marcas de moda decidieron presupuestar, construir o reformular sus museos gracias a este cambio de mentalidad. «Salvatore Ferragamo, Dior, Yves Saint Laurent, Prada, Louis Vuitton, Balenciaga y Max Mara son algunas marcas que lo hicieron. Valentino Garavani se convirtió en precursor de las exposiciones exclusivamente digitales» (Pérez, 2021, p. 108).

Figura 3: Vista de la exposición virtual Valentino 2011



Fuente: Pérez, 2021.

La moda se ha visto afectada por numerosas transformaciones sociales, culturales e incluso tecnológicas, y los museos han explorado estos cambios en los últimos 50 años. Mata Torrado señala que «las exposiciones de gran formato de modistos consagrados de ayer y de hoy quieren refrendar el maridaje de arte e industria que existe en las creaciones de costura más exquisitas» (2003, p. 227). En 2011 se produjo un auge significativo de las exposiciones de moda. El Metropolitan Museum of Art de Nueva York, el Galliera Musée de París, el Pushkin Museum de Moscú y la Fundación Mapfre de Madrid se convirtieron en epicentros de la conversación sobre la alta costura. También fue el año en que abrió sus puertas en España el Cristóbal Balenciaga Museum con una amplia colección de piezas creadas por el modisto.

Que nadie esperaba el éxito de la exposición de Alexander McQueen en el Museo Metropolitano de Nueva York lo demuestran las extraordinarias medidas adoptadas para acoger a la multitud de visitantes. La exposición se clausuró el 7 de agosto, una semana más tarde de lo previsto. Su horario se amplió hasta medianoche y abrió los lunes, cuando el centro suele estar cerrado. Al menos 17.000 personas pagaron 50 dólares por ese privilegio. Belleza salvaje, que repasa la carrera del fallecido diseñador británico, ha sido la octava de las diez exposiciones más vistas en los 141 años de historia del museo. (De la Torre, 2011, p. 31)

La valorización de la moda como forma de arte se ha visto impulsada por estas grandes exposiciones en museos superestrella, que se benefician de la asociación con marcas de moda de alto perfil para mantener su estatus, con una gran concentración de visitantes y un monopolio de la atención durante la exposición temporal.

1.2. Exposiciones de moda

El origen de las exposiciones de moda sigue siendo objeto de debate entre historiadores de la moda y museólogos. Para Steele (2008) y Dymond (2011), la primera exposición de moda data del Palais du Costume con la Exposición Internacional de 1900 en París. Sin embargo, Padín Otero prefiere situarla en la exposición colectiva *Fashion an Anthology*, organizada por Sir Cecil Beaton en el Victoria & Albert Museum de Londres en 1971.

Es cuando se dan pasos sólidos en la incorporación de la moda en el museo porque a pesar de su antigüedad, la ropa de época con la riqueza de sus tejidos representa la singularidad histórica del momento. Las salas de exposiciones vieron en ella una

manifestación cultural que la hacía idónea para ser expuesta. (Padín Otero, 2017, p. 308)

Desde ambos orígenes han aparecido exposiciones de moda intertextuales (moda más pintura, modas más automóviles, etc.) y monográficas dedicadas a la obra retrospectiva de los creadores de la industria. Como señala Pérez (2021) «se puede hablar del creador, de la casa, de la historia y del savoir-faire» (p. 109). Muchos museos, incluyendo colecciones de arte, historia e industria, recogen muestras de ropa, joyas e incluso zapatos para documentar la moda en el siglo pasado. Las exposiciones, que incluyen artículos de moda, atraen la atención del público y se convierten en un impulso para los museos (Mata Torrado, 2003; Pérez, 2021).

1.3. Balenciaga en los museos

Cristóbal Balenciaga Eizaguirre (1895-1972), nacido en Getaria (España), supuso una revolución en la moda española e internacional e influyó significativamente en su apreciación en todo el mundo. Emigró a París tras el inicio de la Guerra Civil española, donde se consolidó como el máximo exponente de la moda española y compartió la escena de la alta costura con Christian Dior y Coco Chanel, que le llamaban el maestro.

González-Liendo (2022) y Calvo Elizazu (2022) sostienen que el modisto vizcaíno fue el primer diseñador que realizó una exposición monográfica en un museo, inaugurada en noviembre de 1968 en el Museo Bellerive de Suiza. Ello coincidió con el interés por Balenciaga de Verena Bischofberger, entonces directora de estudios de moda de la Escuela de Artes Aplicadas de Zurich (Calvo Elizazu, 2022), que colaboró en una exposición inaugurada en 1970 que incluía el vestuario más esencial del maestro. En 1973, casi un año después de la muerte del diseñador, el Metropolitan Museum of Art de Nueva York inauguró la exposición El mundo de Balenciaga. Le siguieron sendas exposiciones en el Círculo de Bellas Artes y el Museo de Arte Contemporáneo de Madrid en 1974 y 1975 respectivamente (Mata Torrado, 2003).

En cambio, otros diseñadores de moda se han beneficiado de exposiciones monográficas mucho más tarde. El diseñador Paul Poiret tuvo una exposición en 1976 en el Fashion Institute of Technology de Nueva York, Yves Saint Laurent expuso en 1983 en el Metropolitan Museum of Art de Nueva York como primer diseñador vivo en tener una exposición de su obra, Elsa Schiaparelli fue presentada en 1984 en el Palais Galliera, Mariano Fortuny tuvo una exposición monográfica en 1985 en el Costume Institute de Kioto, y Christian Dior tuvo una retrospectiva conmemorativa en 1987 en lo que se convertiría en un museo en su nombre en la Villa Les Rhumbs, su casa familiar, y un homenaje en el Musée de Les Arts Décoratifs (Padín Otero, 2017). Más recientemente, con motivo del 60 aniversario de la fundación de la casa Yves Saint Laurent, seis museos parisinos se unieron para presentar simultáneamente exposiciones en torno al diseñador francés.

Esta exposición aniversaria es una forma de mostrar la moda de otra manera, de contar la historia de Yves Saint Laurent a través de un diálogo directo con las artes del mundo, de ahondar en los archivos de la casa y comprender toda su profundidad. Pero también es la ocasión de redescubrir los más bellos museos de París y la riqueza de sus colecciones (Mabille, 2021, p. 21).

Figura 4: Invitación a la primera exposición monográfica de Cristóbal Balenciaga



Fuente: Cristóbal Balenciaga Museoa.

Balenciaga logró el reconocimiento de su estilo arquitectónico escultórico en la moda gracias a las primeras exposiciones individuales de su obra en museos renombre que pusieron de relieve su característico oficio. Como señala Martínez (2017), Balenciaga no se basaba en bocetos, trabajaba tridimensionalmente directamente sobre la modelo con los tejidos reales, aprovechando las características textiles. Es conocido por utilizar hasta 135 tejidos diferentes en una colección (Golbin, 2006). La obtención de estructuras y volúmenes fue una parte fundamental de su propuesta estilística, que le obsesionó hasta el último de sus días. La arquitectura de sus vestidos se consolidó por su deseo de crear comodidad en la alta costura. Esto le llevó a desarrollar nuevos tejidos en colaboración con fabricantes textiles, entre ellos Gazar, con el que construyó sus vestidos más icónicos (De Lorenzo, 2021). Las innovadoras estructuras de Balenciaga hacen referencia a su identidad cultural española, que según Fogg (2013) «evoca un fuerte trasfondo artístico y religioso» (p.175).

Mata Torrado (2003, p. 229) reconoce que el vocabulario textil de Balenciaga le llevó a realizar numerosas exposiciones en España y en todo el mundo. Balenciaga ha estado presente en museos significativos durante los últimos diez años, con 22 exposiciones monográficas globales (Véase la Figura 5).

Figura 5: Exposiciones temporales sobre Cristóbal Balenciaga (2015-2022)



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Esta presencia constante de Cristóbal Balenciaga en los museos se ha convertido en una valiosa herramienta para la propia casa de moda. Navarrete Hernández (2020) señala que los museos generan valor a través de sus exposiciones con el apoyo de herramientas de comunicación digital. El *storytelling* digital es un recurso que potencia tanto la curación de las piezas expuestas como su construcción narrativa, facilitando una mayor amplificación del discurso museístico. La narración digital permite a los visitantes experimentar la visita física o virtual y posibilita un papel cocreador de contenidos y contextos añadidos, generando un mayor valor personal.

La tecnología digital para la comunicación tiene un impacto significativo en un público cada vez más amplio. Gracias a su espectro global, la narrativa creada por comisarios y visitantes cocreadores se extiende a través de redes sociales, páginas web, videojuegos, metaversos, IA, etc. El surtido de dispositivos y plataformas facilita la expansión de la narrativa con un mayor acceso a información detallada que favorece la comprensión y, por tanto, la valoración del trabajo del diseñador de moda.

1.3. Modelos de comunicación

La comunicación es un proceso vivo, en constante evolución. Los modelos de comunicación también han evolucionado a medida que se comprendían mejor el proceso, los actores y los elementos. Los primeros modelos de comunicación (de los años 40 y 50) se conceptualizaban como modelos lineales que suponían una acción unidireccional, no un proceso, centrados en que emitía un mensaje para persuadir en lugar de entablar un intercambio. Posteriormente se desarrollaron modelos no lineales para describir los procesos de retroalimentación, las redes y la finalidad del proceso de comunicación basado en el intercambio de información. Se siguen modelos de interacción para definir una acción adicional de escucha, que implica recibir, decodificar, interpretar y actuar sobre el mensaje. Se destaca el papel del receptor, así como la calidad de la información única o redundante recibida, pero los dos procesos de envío y recepción se consideran comportamientos separados. En el modelo transaccional, el proceso de comunicación se considera una respuesta simultánea entre A y B, y se centra en los patrones de

comportamiento comunicativo (Narula, 2006). Por último, el modelo de convergencia, desarrollado por Kincaid (1979), propone alcanzar un entendimiento mutuo como núcleo del proceso de comunicación. Todos estos modelos se centran en una parte del proceso y en situaciones concretas que ayudan a comprender los elementos de la comunicación y sus interacciones, lo que puede ser útil a la hora de hacer predicciones.

Los elementos esenciales del proceso de comunicación son el emisor, el canal, el mensaje, el receptor, el efecto y la retroalimentación (Narula, 2006). Un componente clave de la comunicación es que tiene lugar en un contexto externo al emisor, al receptor y al proceso de comunicación. Comprender el enfoque contextual de la creación de significado en la comunicación puede ayudar a identificar el papel de los participantes y su contribución al proceso de creación de significado. Además de los problemas que puede plantear la tecnología a la hora de transmitir un mensaje, también existe el llamado «ruido semántico», que se refiere a la falta de referencias contextuales del receptor para descifrar el significado deseado por el emisor. La comunicación es, por tanto, un proceso reflexivo (Narula, 2006).

Una vez enmarcado el modelo de comunicación en los medios de comunicación de masas,:

Se caracterizaría por un cierto grado de pasividad de algunos de los interlocutores, la existencia de un alto grado de intermediación comunicativa y el escaso margen de reacción del sujeto receptor. Con la aparición de las redes sociales, se entendió que las audiencias obtendrían una mayor participación en el proceso de comunicación. (Abad, 2005, p. 22)

Lucas Marín (2006, p.15) hablaba del poder de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), permitiéndoles conseguir una mayor interactividad y participación del público y flexibilidad para satisfacer las necesidades de la audiencia ya que las nuevas plataformas de comunicación permitían la creación de modelos más individualizados.

Jenkins (2008) ya reconocía que el público se despojaba de su papel de receptor pasivo en el modelo de comunicación transmedia para asumir un papel más protagonista en la captación de los diferentes fragmentos narrativos en otros medios para reconstruir y compartir nuevos significados dentro de su contexto. De este modo, la comunicación transmedia parece ser el modelo que ofrece un impacto más significativo a las instituciones que buscan la comunicación con sus públicos. En el caso de los museos, este concepto de mayor participación del público coincide también con la idea recientemente definida de museo, que compromete a los espacios museísticos con la implicación de sus públicos en la cocreación, difusión, puesta en común y comunicación de historias.

La comunicación transmedia facilita además la accesibilidad a los contenidos de los museos 24 horas al día, 7 días a la semana, en cualquier lugar y sin restricciones, al tiempo que ofrece una mayor inclusividad a los participantes al proporcionar contenidos en múltiples formatos y medios. Además, el modelo no se basa únicamente en la comunicación digital, sino en el uso de todos los canales de comunicación en línea y fuera de línea disponibles, incluidos radio, televisión, redes sociales, ATL, BTL, metaverso y videojuegos, además de los formatos conocidos de libros, música, pasarelas, exposiciones, etc. Ampliar el alcance de la comunicación a través de distintos canales facilita la naturaleza recursiva y creativa del diseño de la comunicación estratégica.

1.4. Comunicaciones transmedia: Concepto, modelo y participación

Las experiencias inmersivas, la realidad virtual, la realidad aumentada, los podcasts, los videojuegos, las redes sociales y las sedes virtuales son herramientas digitales que actualmente potencian las habilidades comunicativas para generar interacción entre las empresas y sus diferentes públicos. Jenkins (2008, p. 31) clasifica esta recursividad de la comunicación como transmedia, ya que implica una amplia articulación de medios que permite la participación de las partes interesadas. Para que sea transmedial, deben utilizarse diferentes plataformas. Así, es imperativo crear un universo con todos los recursos digitales y analógicos disponibles para que

se complementen de forma coordinada y participativa. Jenkins también señala la necesidad de un papel activo por parte del consumidor/usuario/visitante/público, que debe configurarse para captar los fragmentos de la historia distribuidos por las distintas plataformas de comunicación.

Posibilitar la interacción entre los museos y sus visitantes sigue siendo un reto, que podría mitigarse incorporando las herramientas de comunicación digital existentes en la actualidad. Aunque Caerols Mateo (2012) reconoce que «estas instituciones se han convertido en agentes vivos, que reclaman una identidad propia, una marca y, sobre todo, que gestionan estratégicamente su comunicación para lograr relaciones estables con sus públicos y con la sociedad en general» (p. 304), los museos permanecen pasivos y expectantes ante el enorme potencial de las plataformas de medios sociales. Incluso permanecen alejados de la Web 3.0, donde los usuarios se han convertido en productores de sus contenidos y, en los casos en los que participan las instituciones, son fuentes esenciales de cocreación.

En este sentido, Jiménez Orellana (2016) e Izquierdo Expósito et al. (2016) reconocen que, con la llegada de la Web 2.0, los museos deben abrirse a una conexión más directa con sus públicos, permitiéndoles ser parte esencial del proceso de comunicación, ya que las redes sociales permiten una retroalimentación más rápida de los públicos a los usuarios-museos con sus diferentes actividades. Las redes sociales han facilitado la obtención de una respuesta inmediata a la información difundida desde los espacios expositivos, permitiendo conocer la receptividad de la información, redefinir las acciones y comprender rápidamente las demandas de nuestros interlocutores.

En este sentido, Jiménez Orellana (2016, p. 111) destaca que el usuario es fundamental en la difusión de los contenidos: las exposiciones tienen su propio hashtag y portal web, página de Facebook o perfil de Twitter. Gracias a estos nuevos medios, los usuarios comentan sus experiencias a la vez que comparten fotografías y animan a nuevos visitantes.

Por su parte, Izquierdo Expósito et al. (2016, p. 1175) reconocen que se trata de un proceso de completa evolución que redefine la comunicación, su impacto y el poder de la audiencia. Es un proceso que los museos deben entender para aprovechar su potencial, permitiendo a los actores asumir su papel de prosumidores frente a las narrativas que reciben de forma fragmentada y que deben reconstruir para compartir y difundir en su lenguaje. Los visitantes de museos online crean su propio «espacio de información» o exposición, lo que tiene importantes implicaciones para el museo. Todos los elementos de información deben funcionar como componentes independientes en línea, lo que requiere una sólida estrategia de metadatos.

Sin embargo, las instituciones museísticas aún deben adoptar más rápidamente el modelo de comunicación transmedial. En este sentido, Fernández-Hernández et al. (2021) insisten en que los museos deben permanecer atentos a la evolución de la comunicación digital para adaptarse a las necesidades manifiestas -tácita o explícitamente- de la sociedad. Para generar una comunicación realmente eficaz y eficiente, tanto en sus espacios físicos como virtuales, es evidente que la simbiosis debe existir.

En este sentido, Walls Ramírez (2020) y Marcos Ramos (2013) añaden que es imprescindible recordar que la comunicación, ya sea digital o analógica, debe abordarse con una visión creativa, donde las plataformas digitales son esenciales para conectar a los públicos y al museo. No se pueden obviar estadísticas como las publicadas por el Global Digital Report 2023, que revela que, de media, la población permanece conectada a Internet durante 6 horas y 37 minutos cada día, de las cuales el 61% de ese tiempo lo hace a través de smartphones y tablets, que son dispositivos que lleva consigo. Esa exposición digital que, en redes sociales, alcanza las 2 horas y 31 minutos diarios, según el informe, se utiliza para mantener el contacto con familiares y amigos a través de las redes sociales (47%), buscar nuevas historias (34%), saber de qué se está hablando o es *trending* (28,8%), participar en contenidos en directo de (23,7%), ver contenidos de marcas y empresas favoritas (22,7%), entre otros. Todas las actividades pueden generarse dentro de los museos para conectar con sus públicos (<https://wearesocial.com/es/blog/2023/01/digital-2023/>).

Para Villena Alarcón, la web institucional ha dejado de ser el centro de la estrategia para convertirse en un elemento más de lo que debe ser un sistema global, donde plataformas como Facebook, X (antes Twitter) o Instagram, además de la web, el podcast y otras herramientas digitales deben confluir para permitir que el storytelling tenga un alcance mucho mayor (2014, p.21). Es necesario que la web se convierta en una auténtica sede virtual del museo, donde los visitantes puedan vivir experiencias e interactuar no solo con la institución, sino que también se les permita compartir información e incluso sugerir historias que quieran que aparezcan en sus recorridos, tal y como señala Villena Alarcón. En este orden de ideas, Navarrete Hernández (2019) insiste en que cada plataforma de comunicación digital sirve mejor para destacar contenidos específicos, como entrevistas en YouTube, detrás de cámaras en Instagram, etc.

Para Moreno Sánchez (2015), los museos siguen sin enfrentarse a las necesidades de sus públicos. Si bien en su sede física no han sabido capitalizar del todo la interacción que se genera con el visitante, esta realidad híbrida se eleva exponencialmente cuando se trata del usuario o visitante de la sede virtual. «La gente sigue hablando de la página web del museo como si el museo virtual fuera —que en algunos casos lo es— un folleto virtual» (p. 102).

Las instituciones museísticas deben asumir el reto de mejorar sus modelos de comunicación. La definición de una comunicación digital estratégica a partir de plataformas de medios sociales y otros recursos tecnológicos debe ser fundamental. Estas herramientas han llegado para quedarse, como demuestra el creciente número de usuarios y la constante aparición y actualización de estos recursos. Es imprescindible ayudar al usuario/visitante a empoderarse como colaborador activo y protagonista de los procesos de comunicación del museo, cumpliendo además con lo establecido en la recientemente actualizada definición de museo del ICOM. Se hace realmente patente la necesidad de trabajar con y para la comunidad.

En este sentido, Robledo Dioses et al. (2016, p. 15) y Bravo-Mancero et al. (2019, p. 103) comentan que el papel del público es fundamental en la construcción de las historias que se quieren contar a través del arte. Los autores destacan que es responsabilidad de la institución romper paradigmas en cuanto a los medios utilizados y la forma en que se abordan dichos soportes ya que es necesario generar una interacción constante y eficiente con el público.

Para Moya y Moya (2018), los museos solo alcanzarán el éxito comunicativo cuando promuevan un sentido amplio y potente de los prosumidores, escuchando sus motivaciones, demandas y necesidades para abordarlas correctamente (p. 46).

1.5. Los retos de la comunicación de los museos con impacto transmedia

Los diseñadores de moda, como Cristóbal Balenciaga, no sólo confeccionan a partir de tejidos, sino que construyen historias que se convierten en relatos expositivos en museos de todo el mundo. La comunicación se apodera entonces de los tejidos para dibujar manifiestos sociales, políticos y culturales.

Así es como los grandes de la moda, apoyados ahora por sus poderosas marcas, han construido sus templos del arte, quizá también por las reticencias que han experimentado por parte del sector museístico, que se ha negado durante siglos a permitir la presencia de la moda en los museos.

Balenciaga, hoy una de las grandes marcas de moda con un vertiginoso alcance transmedia, utiliza sus propuestas de diseño para posicionarse contra la guerra, pero también contra el consumismo irracional de ropa, una poderosa oportunidad debido a las importantes inversiones realizadas en publicidad y promoción de la marca a nivel mundial.

Los museos tienen una ventana para contribuir al diálogo sobre la necesidad de cambiar el paradigma de consumo de moda o romper con la percepción de moda banal y frívola. No se trata sólo de cuestionar lo que la industria hace en términos de *fast fashion* o moda ultrarrápida en detrimento de la sociedad y el planeta, sino también de contrastar el legado de Balenciaga y otros artesanos que han dado vida al sistema de la moda.

Un esfuerzo también por acercarse a lo transmedial, una forma de comunicar que, aunque no lo parezca, ya está impresa en las fronteras internas de los museos. Una exposición es, per se, un ejercicio transmedial en el que el visitante debe articular su relato, para lo que dispone de

herramientas en las salas de exposición (textos, fotos, cuadros, vestuario, proyecciones, etc.) en las zonas de restauración o cafeterías, en las zonas educativas e incluso en la tienda del museo.

Transmedia se concibe desde las áreas de diseño expositivo, con el apoyo de la conservación, la restauración, el montaje y el desmontaje. La unidad de comunicación de los museos se convierte en la mera estructura de la narración para exponerla, demostrarla y trasladarla a los medios de comunicación (redes sociales, periódicos, revistas, videojuegos, televisión, radio, así como una larga lista de plataformas mediáticas) para seguir contando la historia fuera de los muros del museo.

Los retos de la comunicación transmedia empiezan por entender que esta concepción ya existe y debe aprovecharse y potenciarse, permitiendo a los visitantes/usuarios/clientes ser parte importante de la ampliación de los relatos de las exposiciones.

2. Metodología

La comunicación estratégica en las instituciones se enfrenta al reto de transformarse continuamente para generar una interacción significativa con los actores con los que debe vincularse en una sociedad cambiante. Los museos también deben asumir el reto de establecer líneas de comunicación eficientes con sus públicos, que les permitan ser imprescindibles en la transmisión de las diferentes narrativas diseñadas para enseñarles las distintas manifestaciones artísticas y patrimoniales. El papel de prosumidor que asumen los públicos les otorga un papel protagonista en la creación y difusión de la narrativa del museo, permitiéndoles potenciar el impacto de la comunicación como proceso de conexión entre el museo y su público. Sin embargo, para conseguir que estos prosumidores conozcan su papel y puedan comunicar de forma eficaz, es necesario educarles, motivarles y comprometerles con la narrativa del museo.

A través de la triangulación metodológica, se analiza cualitativa y cuantitativamente la dinámica de la estrategia de comunicación actual con un enfoque transmedia y su aplicación a las instituciones patrimoniales. En este sentido, se realizaron entrevistas en profundidad a Isidro Moreno Sánchez y Mónica Viñarás Abad, expertos en el desarrollo de estrategias de comunicación para comprender los diferentes elementos que los museos deben considerar en sus planes de comunicación. Fomentar la interacción con sus distintos públicos.

Asimismo, se aplicó un cuestionario a las 16 instituciones museísticas que han realizado exposiciones sobre Cristóbal Balenciaga entre 2015 y 2022 para analizar el plan de comunicación llevado a cabo (véase en la Tabla 1 la relación de museos y sus exposiciones). Se obtuvo respuesta de 13 museos (81,25% de los encuestados). Solo tres instituciones no participaron en el estudio: el Victoria & Albert Museum de Londres, que prefirió no revelar su estrategia de comunicación; el Kunstmuseum de los Países Bajos, cuyo personal no tiene detalles de la exposición porque el capital humano ha cambiado desde que se celebró la exposición de Balenciaga; y, el Kimbell Museum de Estados Unidos, que permaneció cerrado durante la investigación.

Tabla 1: Los museos y sus redes sociales

Museo	Título de la persona que respondió a la encuesta	Seguidores de Instagram	X seguidores	Seguidores en Facebook	Característica principal
Cristóbal Balenciaga Museoa	Jefe de Comunicación y Marketing	57,4 K	7.381	22 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo del Instituto Tecnológico de la Moda	Jefe del Programa de Educación y Audiencias	72,4 K	22.222	112 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo

Las Exposiciones Temporales de Cristóbal Balenciaga

IAACC Serrano	Pablo	Conservador de museo	3.751	3.827	4,4 K	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo
Museo Steward	McCord	Relaciones públicas	14,9 K	34.745	33 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo de Arte Moderno de México		Coordinador de comunicación institucional	214 K	443.301	282 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo de las Artes de la Universidad de Guadalajara		Jefe de comunicación	41,6 K	14.091	104 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo del Diseño Barcelona		Coordinador de comunicación	67,3 K	21.551	57 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo Thyssen Bornemisza		Responsable de prensa	358 K	44.412	298 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo y directo
Museo del Traje		Coordinador cultural	42,1 K	31.113	74 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo
Museo Xabia		Comisario de la exposición	9.490	5.947	16 k	Recursos utilizados: Fotografía
Sala Canal de Isabel II		Coordinador cultural	Carece de cuenta propia	Carece de cuenta propia	Carece de cuenta propia	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo. Obs: Utilizan las redes sociales de la Comunidad de Madrid, al igual que los 15 museos autonómicos
Real Fábrica de Tapices		Coordinador cultural	13,5 K	1.566	5 k	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo
We crave Design Madrid		Comisario de la exposición	2.521	No tiene cuenta	No tiene cuenta	Recursos utilizados: Fotografía, vídeo

Fuente: Elaboración propia, 204.

En este sentido, se han considerado variables como los públicos a los que se ha atendido, las acciones que se han llevado a cabo dentro del plan, los medios utilizados, el número de visitantes, tanto virtuales como físicos, el perfil de los profesionales que han estado al frente de las estrategias anteriores, el número de profesionales dedicados a la comunicación, además del papel desempeñado por el departamento de comunicación del Cristóbal Balenciaga Museoa, como institución que configura la estrategia global de comunicación del legado y patrimonio de la Casa Balenciaga.

Por último, se analiza el contenido de las publicaciones aparecidas en los perfiles oficiales de los museos participantes en este estudio en Instagram, Facebook y X, así como la interacción que

generaron entre los públicos de estas instituciones. Ello teniendo en cuenta que son las tres plataformas de social media más utilizadas por los ciudadanos, según establece el Global Overview Report 2023 de We Are Social y Meltwater (Puede verse <https://wearesocial.com/es/blog/2023/01/digital-2023/>).

3. Análisis y resultados

El museo es una organización cultural y, como cualquier institución, puede elegir qué medios utilizar dentro de su estrategia de comunicación, así como el enfoque a aplicar, informar, comunicar o invitar al diálogo. En general, los expertos afirmaron que los museos siguen ofreciendo información unidireccional de forma externa a través de las redes sociales e interna en sus salas de exposición, sin promover el diálogo o la interacción entre los visitantes. Así se ha puesto de manifiesto a través de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los responsables de las áreas de comunicación de los espacios expositivos que han acogido exposiciones de Cristóbal Balenciaga entre 2015 y 2022 y en las entrevistas en profundidad realizadas a expertos en la materia.

Tras el análisis de las entrevistas, se evidencia que las estrategias de comunicación, lejos de facilitar la incorporación del público en la construcción y ampliación de la narrativa expositiva, se mantiene el esquema tradicional, donde el público recibe información, pero no es invitado a participar activamente. Muchas instituciones museísticas incluso limitan la acción de los visitantes impidiéndoles tomar fotografías y compartirlas en las redes sociales, lo que se traduce inmediatamente en una ruptura de la narrativa construida por el propio museo.

Además, los museos no pueden romper con el paradigma de la comunicación tradicional (notas de prensa, entrevistas en medios de comunicación, algunas publicaciones en redes sociales, etc.) debido a la necesidad de una mayor profesionalización en el área. Muchos museos han delegado funciones de comunicación en profesionales de otras disciplinas, lo que dificulta la comprensión de la dimensión estratégica de la comunicación en estas instituciones. Esto se debe a que uno de los elementos fundamentales del funcionamiento del museo es la comunicación. Este proceso comienza con la definición, conceptualización y montaje de una exposición. Debe fijarse impidiendo que el público participe con sus aportaciones en los espacios físicos y virtuales del museo. Otro elemento que incide directamente en el poder de la comunicación es la preponderancia organizativa que se le otorga al área de comunicación en los museos, unidad que, en términos generales, sólo alcanza el rango de coordinación y/o dirección, quedando por debajo de los cargos gerenciales. Los principios rectores restringen el acoplamiento de acciones y estrategias globales que faciliten la consecución de los objetivos generales del museo.

3.1. Hay que superar el modelo informativo de los museos y avanzar hacia el transmedia

En los museos existen importantes ejemplos del impacto de estas plataformas en el éxito de las comunicaciones. Minervini (2021) afirma que es vital lograr una participación auténtica, que genere una práctica comunicativa y democrática para los ciudadanos.

Es esencial leer el contexto y ajustar los proyectos y productos de comunicación a la realidad del museo. Al mismo tiempo, la tecnología digital se ha convertido en una nueva puerta de entrada, una oportunidad para incubar proyectos, productos y diálogos que habrían sido imposibles en el mundo físico. Por lo tanto, es necesario pensar en los museos como espacios abiertos, donde ya no se requiere estar físicamente presente para que se desarrollen procesos culturales y sociales, interacción y diálogo entre el museo y la comunidad (Minervini, 2021). En este sentido, Viñarás Abad insiste en que es necesario incorporar las diferentes plataformas de comunicación digital disponibles en las acciones del museo.

La comunicación transmedia utiliza distintos medios, formatos, plataformas y recursos para comunicar fragmentos de un mismo mensaje. El emisor tiene el poder de gestionar la

comunicación, y la transmedialidad le obliga a ser más creativo y protagonista. Dependiendo de la plataforma, el mensaje está muy condicionado, y se generan diferentes contextos que el receptor debe adaptar y traducir por sí mismo. Obliga a hacer lo mismo con distintas formas, caracteres y recursos. Ahora se requiere la participación total y absoluta del receptor, lo que condiciona el contenido porque también se puede medir cómo interactúa la gente y las condiciones del contenido generado.

Moreno Sánchez (2015) añade que:

Es fundamental utilizar todos los medios necesarios de forma coordinada y participativa. La participación de los públicos externos e internos es crucial para un diálogo fructífero que enriquezca a ambas partes. En general, los públicos se consideran cuantitativamente para justificar la fundación y la institución a la que pertenece el museo, pero hay que pensar en ellos cualitativamente. Pasar de ver números a ver personas y hablar con ellas es el gran reto al que se enfrenta el museo y cualquier organización (p. 12).

Cada museo debe desglosar adecuadamente sus públicos internos y externos para acordarse de todos ellos, ya que cada uno necesita una información específica y cómo debe contactarse con ella para que repercuta en ellos. En cualquier organización, por ejemplo, los proveedores son esenciales, como en el museo, y estos proveedores deben conocer la especificidad de la organización. Por supuesto, los medios de comunicación, los líderes de opinión, las personas influyentes y otras instituciones son públicos que merecen atención. Aun así, debemos recordar que el público clave del museo son sus visitantes a los diferentes espacios del museo, tanto físicos como virtuales, visitantes a los que debemos considerar partícipes de la aventura cultural que cada museo propone. Siempre se dice que la actividad museística tiene al público como centro. Sin embargo, no deja de ser una utopía ya que son demasiadas las limitaciones que las instituciones museísticas siguen imponiendo a sus públicos: restricciones para compartir contenidos en las redes, fronteras de accesibilidad como la falta de instalaciones para personas con movilidad reducida o de instrumentos de comunicación braille para invidentes, etc.; falta de políticas de libre acceso para personas vulnerables.

Viñarás Abad (comunicación personal, 15 de enero de 2024) apuesta por que los museos asuman este reto con valentía. En una reunión en el Museo Sorolla reconocieron que subir un cuadro del artista, dado su reconocimiento, genera compromiso. Los museos no se atreven a contarlo o compartirlo de otra manera, siguen siendo muy tradicionales en general. Algunos sí utilizan más recursos. Están intentando ver cómo funciona, pero necesitan hacerlo de forma estratégica. Va a salir una nueva plataforma; probémosla. Es más, una actitud táctica que estratégica (comunicación personal, 15 de enero de 2024).

3.2. ¿Comunicaciones digitales?

A la hora de evaluar las estrategias de los museos que han presentado exposiciones temporales de Cristóbal Balenciaga, el 46,2% afirma haber implementado acciones de comunicación tradicionales para atender a los públicos de la institución, entendiendo por éstos únicamente a aquellos que visitan físicamente dichas instituciones. Por su parte, sólo un 7,7% reconoce haberse comunicado con públicos físicos y virtuales.

El 23,1% afirma que su mapa de audiencia se centra en los visitantes físicos del museo, mientras que otros se concentran en los visitantes físicos y los representantes de los medios de comunicación (7,7%), sólo en la prensa (7,7%) y las personas influyentes (7,7%).

Estos porcentajes son aún incipientes cuando las plataformas de medios sociales y las herramientas digitales, en general, ofrecen día a día numerosos recursos que potencian la comunicación. González-Liendo (2023) destaca que es vital aprovechar el amplio abanico de herramientas y recursos inmersivos que ofrece el mundo digital para amplificar el impacto de las estrategias de comunicación: redes sociales, páginas web e incluso «influencers digitales que conectan rápidamente con la moda, permitiéndoles disponer en museos y espacios expositivos de una fuente de información que les permite enriquecer sus contenidos y hacerlos virales» (p.19).

Por otro lado, el 46,2% de los museos entrevistados se declaran proclives a realizar un amplio abanico de actividades de comunicación para dar a conocer la exposición y tratar así de llegar a su público: ruedas de prensa, actividades ATL y BTL, publicidad y estrategias en redes sociales, entrevistas en televisión y radio, así como el envío de notas de prensa. El 15% se centró únicamente en el envío de notas de prensa y el 15% dedicó más tiempo a compartir información sobre las exposiciones en plataformas de redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. Curiosamente, los museos siguen sin aprovechar las ventajas de plataformas como TikTok, que cada vez ganan más espacio entre el público joven, y que ofrecen la posibilidad de crear más contenidos audiovisuales, ni en Twitch, que, en sectores como el deporte, la radiodifusión o el espectáculo crea espacios disruptivos para generar interacción con las audiencias a las que quiere acceder.

3.3. Es esencial profesionalizar las unidades de comunicación de los museos

Paganni y Stellato (2020) definen al director de comunicación (Dircom) como el responsable de la gestión estratégica de la comunicación organizacional, incluyendo la identidad y la imagen institucional. Este directivo, como explican los autores, debe «implementar una única voz institucional bajo un mismo discurso, utilizando los medios más convenientes para llegar a los destinatarios de sus mensajes, buscando crear, de forma inmediata, una imagen positiva y una reputación favorable a lo largo del tiempo» (p. 2).

Esta definición inicial del DIRCOM y sus responsabilidades establece la relevancia de contar con un perfil profesional en el área de la comunicación para cumplir cabalmente con las exigencias del cargo. Para Moreno Sánchez, quien insiste en que los actuales gestores de museos no han entendido la necesidad absoluta de implementar estrategias de comunicación verdaderamente transmedia, también comenta que:

Hacen falta más profesionales de la comunicación al frente de las unidades de comunicación de los museos. A nadie en su sano juicio se le ocurriría poner a un profesional de la comunicación al frente de los trabajos de conservación y restauración, sin embargo, la supuesta comunicación suele ser asumida por profesionales que nada tienen que ver con la misma. Cuando se incorporan profesionales de la comunicación, suelen estar fuera del consejo de administración. Por ejemplo, el Museo del Prado cuenta con un Director de Comunicación, Carlos Chaguaceda Álvarez, licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (comunicación personal, 15 de enero de 2024).

A lo que Viñarás Abad (comunicación personal, 15 de enero de 2024) añade que:

La profesionalización de la comunicación es esencial no sólo para comunicar sino también para repensar el funcionamiento de la institución. El papel que tienen ahora los museos en el tema de la sostenibilidad es el de instituciones con mucha legitimidad. La palabra museo ya transmite carácter y credibilidad, y creo que no utilizan ese poder más allá del arte y la cultura. Por lo tanto, la profesionalización de la comunicación en su sentido más puro es esencial, ya que debemos repensar el museo como una institución con una marca.

Moreno Sánchez (comunicación personal, 15 de enero de 2024) y Viñarás Abad (comunicación personal, 15 de enero de 2024) coinciden en destacar la importancia de la profesionalización de quienes dirigen las estrategias de comunicación de los museos, no sólo por el conocimiento que tienen del funcionamiento de las plataformas de medios sociales, sino porque su formación les permite tener una visión amplia de la importancia de los procesos de comunicación en la consecución de los objetivos institucionales. Como señala Moreno Sánchez, profesionalizar el área implicará romper el paradigma de entender la comunicación como un simple acto de difusión.

Difusión y divulgación siguen siendo los términos más utilizados, olvidando que son conceptos que olvidan la bidireccionalidad de la comunicación, el necesario diálogo con las personas que visitan el museo para que se sientan parte activa del mismo, no intrusos que, si no fuera por la importancia que se da al número de visitantes, sobrarían. El perfil formativo y experiencial debe provenir del mundo de la comunicación y, además, sería bueno contar con una formación específica sobre las organizaciones culturales y la especificidad de sus públicos, los más complejos de cualquier organización, ya que abarcan a toda la sociedad. Es responsabilidad del museo acercarse a esas personas no públicas con derecho al disfrute cultural como cualquier otro (Moreno Sánchez, 2022).

4. Conclusiones

Cristóbal Balenciaga fue el primer diseñador de moda que celebró una exposición monográfica sobre su obra. Iconos como Coco Chanel y Christian Dior le consideraban el maestro de los diseñadores. Es el máximo exponente de la creatividad en la industria española, y su legado sigue siendo admirado por muchos en todo el planeta. Su relevancia ha dado lugar a numerosas exposiciones en todo el mundo que, sin embargo, no cuentan con estrategias de comunicación sólidas o transmedia, ya que las instituciones museísticas que las han acogido siguen gestionándolas bajo un modelo de comunicación unidireccional.

La comunicación transmedia aún no ha llegado a los museos, aunque disponen de redes sociales, quizás impulsados por la llegada de las restricciones y confinamientos debidos al COVID-19, y las utilizan meramente para compartir información sobre exposiciones y actividades educativas sin aprovechar el factor interactivo que poseen. La incorporación de herramientas digitales (redes sociales, sedes virtuales, videojuegos, metaversos, inteligencia artificial, en fin.) es demasiado lenta para la velocidad del público, que no sólo entiende que es su derecho recibir información donde quiera que esté y cuando lo requiera, sino que además quiere participar en la distribución de la información que recibe.

El reto de la comunicación transmedia en los museos es enorme; tan enorme como su público, rara vez se analiza en su sentido más amplio y se limita discrecionalmente a quienes visitan físicamente los espacios museísticos. Es imprescindible romper el paradigma entre difusión y comunicación, que invite a los interesados a compartir el discurso narrativo que reciben del museo a través de sus medios y soportes. El contexto cultural, social y político de cada audiencia influye en cómo recibe, interpreta y redistribuye la información del museo. Está en manos de los responsables de comunicación la obligación de contemplar la transformación del proceso de comunicación como uno de sus retos significativos, retos que deben ser reconocidos; también deben ser asumidos por los directores de museos que deben garantizar el fomento de la profesionalización del área. La ubicación de la unidad en el organigrama del museo y, por supuesto, la interiorización de que la comunicación es una característica que debe ser transversal en la organización y con rango de directriz.

Entender que la comunicación debe ser ordenada, planificada y con visión estratégica es el compromiso más significativo que tienen hoy quienes definen el rumbo de los museos porque, de lo contrario, estas instituciones seguirán hablando a un público con el que no conectan. No se trata sólo de interactuar con los que entran en el museo sino también con los que no lo hacen porque siguen percibiendo los museos como espacios sagrados y sepulcrales que generan aburrimiento y cansancio entre los que «no saben» de arte.

También es fundamental que los museos que desarrollan exposiciones sobre Cristóbal Balenciaga sigan aprovechando el poder actual de la marca. Aunque hay que reconocer que Balenciaga, como marca comercial, ha sufrido algunos reveses mediáticos, también hay que considerarla la marca más disruptiva y comunicacionalmente activa. Su poder transmedia, casi omnipresente, se demuestra día a día. Es una oportunidad no sólo para contrastar el legado de Cristóbal Balenciaga y las propuestas de la marca de moda actual, sino también para que las

nuevas generaciones conozcan y reconozcan que Balenciaga es el modisto español más excelente y respetado de todos los tiempos.

Los museos, como instituciones serias, rigurosas y fiables para el público deben tener como objetivo generar discusión sobre sostenibilidad, diseño y arte, confrontando el estilo de aquellos que fueron la génesis de marcas como Balenciaga, Dior, Chanel, Gucci, Prada, pero, además, utilizar el poder de comunicación de estas casas de moda y traspasarlo a los museos. Sin embargo, aunque existen múltiples herramientas de comunicación, digitales y analógicas, que facilitan la estructuración de un plan transmedia, los museos insisten en seguir siendo meros difusores de información, desaprovechando el poder de la audiencia para la expansión de las narrativas museísticas.

Otro elemento desaprovechado por los museos que desarrollan exposiciones en torno a la moda son las inversiones masivas realizadas por las marcas del sector, perdiendo una poderosa oportunidad de acercarse a un público apasionado y curioso por el funcionamiento y los valores que promueve la moda. También es importante posicionar sus espacios expositivos o generar diálogos en torno a las muestras y potenciar el papel sensibilizador de los museos, promoviendo una postura más crítica por parte de los ciudadanos respecto al papel de la moda en la actualidad y la relevancia del cambio requerido.

Referencias

- Abad, G. L. (2005). Comunicación interpersonal y comunicación de masas en Internet. Emisor y receptor en el entorno virtual. En G. López García (Ed.) *El ecosistema digital: Modelos de comunicación, nuevos medios y público en Internet*. Universitat de València (pp. 21-31).
- Basaraba, N. (2022) *Transmedia narratives for cultural heritage*. Routledge. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4324/9781003205630>
- Bateman, K. (2022). *Dentro del desfile de alta costura de Balenciaga protagonizado por Nicole Kidman, Kim Kardashian y Dua Lipa*. Wmagazine. <https://acortar.link/kg44fr>
- Bravo-Mancero, J., Larrea-Naranjo, C., & Ruales-Parreño, R. (2018). Estudio de los futuros comunicadores y su categoría de prosumidores en el contexto de la globalización. *Revista ComHumanitas*, 10(1), 91-106. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i1.191>
- Caerols Mateo, R. (2012). La Gestión de la Comunicación en los Museos De Madrid: Auditoría de Relaciones Públicas, de Mónica Viñarás Abad. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 303-306. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-14-303-306>.
- Calvo Elizazu, L. (2022). *Legado de Balenciaga o cuando el arte español y la seda suiza se fusionan*. Swissinfo.ch. <https://acortar.link/P6Nldr>
- Camacho, M. M., & Segarra, S. M. (2019). La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa. *Revista de comunicación*, 18(2), 225-244.
- Cantarini, G. (2022) Balenciaga: el espectáculo 360 y un mensaje antibelicista. Lófficiel.es. Disponible: <https://acortar.link/7ulCKT>
- De la Torriente, E. (2011) *La moda se atrinchera en los museos*. Elpais.com. <https://n9.cl/fw1ge>
- De Lorenzo, V. (2021). Supplying Woolens for Cristóbal Balenciaga: A Comparative Analysis of the commercial strategies of Garigue and Agnola (1947–1968). *Fashion Theory*, 25(4), 481–511. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2021.1905949>
- Dymond, A. (2011). Embodying the Nation: Art, fashion, and allegorical women the 1900 Exposition Universelle. *Revue d'art Canadienne. Canadian Art Review*, 36(2), 1–14. <https://doi.org/10.7202/1066739ar>
- Fernández-Hernández, R., Vacas-Guerrero, T., & García-Muiña, F.E. 2021. La comunicación digital en los museos. Estudio comparado de las herramientas de la web 2.0. *AdResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 24(24), 102–121. <https://doi.org/10.7263/adresic-024-06>
- Freeman, M., & Gambarato, R. R. (2018). Introduction: transmedia studies—where now? En M. Freeman & R. R. Gambarato (Ed.) *The Routledge companion to transmedia studies* (pp. 1-12). Routledge.
- Frey, B. (1998). Superstar museums: an economic analysis. *Journal of cultural economics*, 22(2-3), 113–125.
- Fogg, M. (2013) *Cuando la moda es un arte. 80 obras maestras y los secretos de su éxito*. Editorial Planeta.
- García, A., (2017). Transmedia: Redefining where and how stories are told. *Journal of adolescent and adult literacy*, 60(6), 715–717. <https://www.jstor.org/stable/26630695>
- González-Liendo, J. (2022). *Cristóbal Balenciaga: un legado que es un manifiesto*. El Universal. <https://acortar.link/CslVdE>
- González-Liendo, J. (2023) Estudio comparativo de las estrategias de comunicación transmedia para exposiciones temporales de moda en el Centro de Arte Alcobendas y la Sala El Águila. *Revista AdResearch*, 29(251), 1-21. <https://doi.org/10.7263/adresic-29-251>
- Golbin, P. (2006). *Balenciaga Paris*. London: Thames & Hudson.
- Izquierdo Expósito, V., Álvarez Rodríguez, P., & Nuño Barrau, A. (2016) Comunicación y divulgación de contenidos artísticos a través de las redes sociales: Facebook y Twitter. *Estudios sobre el Mensaje periodístico*, 23(2), 1161-1178. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.58038>

- Jenkins, H. (2008) *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Editorial Paidós Ibérica.
- Jiménez Orellana, J. (2016). Museo y comunicación 2.0. Situación en España. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 39, 177-203. <http://dx.doi.org/10.5209/DCIN.54416>
- Karbaum Padilla, G. (2018) Narrativas social media y el prosumidor mediático. *Revista Correspondencias & Análisis*, 8, 219-238. <https://doi.org/10.24265/cian.2018.n8.11>
- Kinder, M. (1991). *Playing with Power in Movies, Television, and Video Games*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520912434>
- Kincaid, D. L. (1979). *The convergence model of communication*. East West Communication Institute.
- Mabille, M. (2021). 6 musées parisiens rendent hommage à Yves Saint Laurent. Vogue.fr. <https://acortar.link/kumOxn>
- Marcos Ramos, M. (2010) Nuevos retos de la comunicación corporativa digital: el caso del Museo Art Nouveau y Art Deco–Casa Lis. En Libro de actas del II Congreso Internacional de Comunicación 3.0, 1-12.
- Marín, A. L. (2006). Las tecnologías de la información y la comunicación: Cambios en el modelo de comunicación. *Hologramática*, 4(1), 15–33.
- Martínez, J. (2017) *Balenciaga en 10 claves: el hijo de un pescador que se convirtió en «maestro» de la alta costura*. Revista Vein. <https://acortar.link/EwleZR>
- Mata Torrado, F. (2003) Las exposiciones temporales de moda. *Revista Museo*, 8, 227-234.
- Mateos Rusillo, S. (2013) Museos y medios de comunicación. Claves, estrategias y herramientas para establecer y mantener una relación vital para los museos. *Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, 13, 1-33. <https://doi.org/10.30827/erph..2013.18356>
- Minervini, M. (2021). Las estrategias de comunicación digital en los museos. *Revista Cultura en red*, 10(1), 84-96.
- Moreno Sánchez, I. (2015) Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia. *Revista ZER*, 20(38), 87-107. <https://doi.org/10.1387/zer.14784>
- Moya, E., & Moya, J. (2018). Prosumo, swarming y transmedia. Hacia un nuevo concepto de stakeholder. *ICONO 14 revista de Comunicación y tecnologías*, 16(2), 25-50. <https://doi.org/10.7195/ri14.v16i2.1213>
- Mut Camacho, M., & Miquel Segarra, S. (2019). La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa. *Revista de Comunicación*, 18(2), 225-244. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A11>
- Narula, U. (2006). *Communication models*. Atlantic Publishers & Dist.
- Padín Otero, R. (2017). *La articulación de la moda en el espacio museístico en el cambio de milenio*. Universidad de Vigo.
- Pagani, G., & Stellato, F. (2020). El director de comunicación (Dircom) y su rol de guardián de marca. Proceso de Brand Guardian. *Anuario De Investigación USAL*, (7). <https://p3.entendiste.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/5239>
- Pérez, L. (2021). La moda en el museo. El caso de la moda argentina. *Cuaderno*, 127, 107-117.
- Phillips, N (2022). *Hablemos de las nuevas viejas zapatillas de Balenciaga*. Vogue.es. <https://acortar.link/YrzBZI>
- Pratt, M., Sarmiento, O. L., Montes, F., Ogilvie, D., Marcus, B. H., Perez, L. G., & Brownson, R. C. (2012). The implications of megatrends in information and communication technology and transportation for changes in global physical activity. *The Lancet*, 380(9838), 282-293. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60736-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60736-3)
- Puyuelo Cazorla, M. (2021). Exposiciones: comunicación, cultura y diseño. Todo sobre diseño. Una década de exposiciones de diseño en la Sala Hall, 11.
- Freeman, M. & Rampazzo Gambarato, R. (2018). *The Routledge Companion to transmedia studies*. New York. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4324/9781351054904>
- Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T., & Palomino Moreno, H. (2017). De la comunicación multimedia a la comunicación transmedia: una revisión teórica sobre las actuales

- narrativas periodísticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 223-240. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.55593>
- Romeu, C. (2017). *Los vínculos ocultos (o no) entre Demna Gvasalia y Cristóbal Balenciaga*. Vein.es. <https://acortar.link/pko09i>
- Sáez-Angulo, J. (2019) *Balenciaga y la pintura española*. Asmoda.com. <https://acortar.link/xqP3SJ>
- Steele, V. (1998). A museum of fashion is more than a clothes bag. *Fashion Theory*, 4(2), 327-335. <https://doi.org/10.2752/136270498779476109>
- Steele, V. (2018). *Fashion Theory. Hacia una transformación cultural de la moda*. Editorial Ampersand.
- Navarrete Hernández, T. (2019). Digital heritage tourism: innovations in museums. *World Leisure Journal*, 61, 200-214. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1639920>
- Villena Alarcón, E. (2014). La narrativa transmedia en el modelo de comunicación de las empresas de moda internacionales: un estudio de caso. *Communication Papers*, 3(4), 15-21. https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v3i04.22122
- Wallenberg, L. (2020). Art, life, and the fashion museum: for a more solidary exhibition practice. *Fashion and Textile*, 7(17), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40691-019-0201-5>
- Walls Ramírez, M. (2020). Aportes De La comunicación Para La difusión Del Patrimonio Cultural. *Revista De Ciencias De La Comunicación E Información*, 25(1), 49-55. [https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(1\).49-55](https://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(1).49-55)
- We are Social & Meltwater (2023). *Global Digital Report—the essential guide to the latest connected behaviours*. <http://bit.ly/3k43tRq>