



COMUNICAR EL ARTE CONTEMPORÁNEO SIN VISTAR EL MUSEO

El Museo Reina Sofía durante el confinamiento por Covid-19

Communicate Contemporary Art without Visiting the Museum

The Reina Sofía Museum during the confinement by Covid-19

JUAN ENRIQUE GONZÁLVIZ VALLÉS, RAQUEL CAEROLS MATEO, FRANCISCO CABEZUELO LORENZO,
MÓNICA VIÑARÁS ABAD

Universidad Complutense de Madrid, España

KEY WORDS

*Museums
cultural tourism
Social media
Communication
Public
Contents
Hashtag*

ABSTRACT

The Reina Sofia Museum is the most visited Spanish museum. Its activity in social networks during the confinement due to the health pandemic in the spring of 2020 was very relevant. The aim of this work is to analyze the relationship between the Museum and the public, the discourse in social networks and participation. The methodology consists of an in-depth interview was conducted with the person in charge of communication and an analysis of the content of their social network. The results show a high level of public participation and a proactive strategy based on content, hashtags and active listening.

PALABRAS CLAVE

*Museos
Turismo cultural
Redes sociales
Comunicación
Público
Contenido
Hashtag*

RESUMEN

El Museo Reina Sofía es el museo español con más visitas. Su actividad en redes sociales durante el confinamiento por la pandemia sanitaria en la primavera de 2020 resultó muy relevante. El objetivo de este trabajo es analizar la relación que tuvo el Museo con el público, el discurso en redes sociales y la participación. Como metodología, se realizó una entrevista en profundidad con la responsable de comunicación y un análisis del contenido de sus redes sociales. Los resultados muestran una alta participación del público y una estrategia proactiva basada en el contenido, los hashtags y la escucha activa.

Recibido: 20/07/2021

Aceptado: 16/09/2021

1. Introducción. Un nuevo escenario

El 12 de marzo de 2020, el primer día de confinamiento domiciliario, el ICOM (2020) publicaba el artículo «Cómo comunicarse (¡e interactuar!) a distancia con su público» ante la urgencia de una situación extrema donde el Museo solo podría relacionarse con el público a través de pantallas. La comunicación on-line se convertía en la única vía para relacionarse con el público del museo ante la imposibilidad de interpretar el patrimonio en las salas. La comunicación del patrimonio se veía así muy afectada, aunque esta actividad formativa, que repercute en el desarrollo artístico individual, puede tener tanto en contextos de enseñanza formal, informal o no formal (Gutiérrez, 2012, p. 281). Además, en los museos, este proceso «posee unas características peculiares que lo convierten en un proceso complejo» (Suárez *et al.*, Calaf y Fernández, 2016, p. 131).

Al paralizar la COVID-19 el turismo mundial, millones de personas en cuarentena han empezado a buscar experiencias culturales y viajeras desde sus casas. La cultura ha demostrado ser indispensable durante este periodo y la demanda de acceso virtual a los museos, sitios del patrimonio, teatros y espectáculos ha alcanzado niveles nunca vistos (OMT, 2021).

Los museos han visto aumentar sus visitantes (Anuario Estadísticas Culturales, 2020) hasta que en 2020, el Museo más visitado de España, el Reina Sofía, recibía un 71,8% menos de visitantes (Asociación Española de Museología, 2021). En 2019, los viajes por motivos culturales tanto de los residentes en España como las entradas de turistas internacionales llegaron a 14,5 millones, el 19,8% del total de viajes (Anuario Estadísticas Culturales, 2020). La situación actual de pandemia ha eliminado más del 80% de estas visitas. Naciones Unidas aboga por nuevos modelos de turismo cultural, mientras que su recuperación se prevé lenta.

Los museos se ven abocados a una nueva forma de relación con sus públicos. Por este motivo, se plantea como objeto de estudio la comunicación y actividad que tuvieron los museos durante el confinamiento, como preludio

de una nueva era, concretamente, la gestión del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía durante el confinamiento por la crisis sanitaria por COVID-19.

El objetivo general es analizar la relación que tuvo el museo con el público durante el confinamiento. Como objetivos específicos, conocer y analizar la gestión por parte del Museo; analizar los contenidos que constituyeron el discurso del Museo; en último lugar, conocer la participación y la reacción del público.

Se estima que los resultados pueden ser de interés para el nuevo contexto cultural donde los museos pueden y deben encontrar en las redes sociales un nuevo canal para la interpretación y difusión del patrimonio.

2. La cultura como generadora de turismo

La UNESCO redactó la primera definición de turismo cultural en 1976 donde se entendía como aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios histórico-artísticos. Esta forma de Turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la comunidad humana, debido a los beneficios socio-culturales y económicos que comporta para toda la población implicada (ICOMOS, 1976).

El turismo cultural nace unido al patrimonio. Según Morère y Perelló (2013), los cambios sociales y económicos de la segunda mitad del siglo XX propiciaron esta situación (García-Martín, 2021). La población aumentó sus recursos económicos y su nivel educativo y cultural dieron lugar a nuevos hábitos de viajes, conocidos como turismos alternativos, entre los que se situaba entonces el turismo cultural. «El elemento diferenciador fue entonces la forma de acercarse a la cultura, presentándose como una actividad diferenciada del Turismo de masas prototípico de los años 60» (p. 23).

En 1995, la OMT exalta el turismo cultural, al considerar que satisface la necesidad humana de diversidad, orientada a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos, experiencias y encuentros (ATLAS, 2020). La

Carta del ICOMOS de Turismo Cultural, en 1999, hará más amplios los términos insistiendo en el intercambio cultural, como forma turística, ya que ofrece una experiencia personal, no sólo acerca de lo que pervive del pasado, sino de la vida actual y de otras sociedades. Por su parte, la Unión Europea alude al deseo de cultivarse a través de un recurso con un significado cultural

Se produce entonces un cambio, donde se pasa del objeto a la oferta que tiene, más allá de su significado histórico y artístico, un atractivo para la sociedad (Rivero, 2001, p. 24). Se empieza a pensar en el turismo cultural de una manera estratégica (OMT, 2005) donde los conservadores y gestores culturales se dedicarían a objetivos educativos mientras que los profesionales del Turismo estarían dedicados al entretenimiento cultural (G. Richards, 2001).

Esta evolución de la cultura ha contado con un importante apoyo en los museos durante siglos. «Fueron pequeños esfuerzos de protección y de difusión de la cultura que pusieron las bases para lograr una mayor implicación de la sociedad hacia el patrimonio» (p. 187).

El turismo cultural será considerado de tipo vivencial y tendría como base la experiencia de las artes visuales, artes manuales y festividades (Basulto y otros, 2014). El turismo cultural se puede considerar como una categoría que, partiendo del patrimonio y su conservación, complementa a otras formas participativas y creativas de la cultura. De esta manera la riqueza de bienes patrimoniales de un destino será el origen de una oferta y de su posicionamiento en Turismo Cultural (Morère y Perelló, 2013).

Los beneficios son numerosos, tanto inmateriales como materiales. Inmateriales, como la preservación del patrimonio cultural y artístico; los materiales, el impacto en la economía y el empleo. Los gastos que realizan los viajeros culturales revierten muy positivamente, tanto a nivel monetario como en empleo en sectores como el hostelero, el comercial y el cultural. Según la UNESCO, el turista cultural realiza un mayor gasto, es menos invasivo y contribuye a proyectar positivamente la imagen de un país, además de sentirse satisfecho con sus experiencias en el viaje (Basulto y otros, 2014).

Por otro lado, nos encontramos con efectos colaterales menos positivos provocados por este consumo masificado. Por un lado, se consigue su difusión, unido en muchos casos a la valoración y preocupación; pero también el impacto de las visitas es tremendo, y llega a alterar la percepción que se le ha dado al patrimonio (Llul, 2005, p. 198).

España ha sido tradicionalmente destino turístico mundial, por su clima y playas y por su cultura, con más 48 lugares Patrimonio de la Humanidad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019) -de los más de 1.000 que hay actualmente (OMT, 2021)- y más de 1.200 museos y colecciones (Ministerio de Cultura, 2021). El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Turismo 2020, 2007), colocaba el turismo cultural como una tipología turística en auge, donde el visitante gasta de media más que los demás. Los datos hoy en día han corroborado esta tendencia, donde la cultura gana terreno a la playa (Cánoves, Prat y Blanco, 2016).

El 17% del total de viajes realizados en 2019 de los residentes en España fueron iniciados principalmente por motivos culturales, a los que hay que añadir las entradas de turistas internacionales que se realizan principalmente por motivos culturales, 14,5 millones en 2019, el 19,8% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones de este colectivo (Anuario Estadísticas Culturales, 2020). De la gama de servicios turísticos que se ofrecen anualmente en el país, «el producto más relevante ha sido arte y cultura española, 21% del total» (Instituto de Turismo de España, 2018, p. 7).

El auge alcanzado por el sector cultural se encuentra estrechamente relacionado con el desarrollo de la industria turística a nivel mundial. Según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019, p. 3), España lidera este sector, que «constituye uno de los principales pilares de nuestra economía, fuente de ingresos (aporta el 11,7% del PIB), y de generación de empleo, (emplea al 12,2%) del total de afiliados».

El crecimiento del turismo cultural ha conllevado la segmentación de turista. El estudio *Future Traveller Tribes 2030* (Amadeus y The Future Foundation, 2015) define seis tribus viajeras que imperarán en los próximos años: el

buscador de capital social, el purista cultural, el amante de la comodidad, el viajero por obligación, el trotamundos solidario y el cazador del lujo. Para el purista cultural sus vacaciones «son la oportunidad de zambullirse en una cultura extranjera» y mide el valor de su viaje en función de la autenticidad de la experiencia. Este viajero creativo es fundamentalmente prosumer (producer + consumer): genera contenido de sus experiencias y los comparte profusamente en redes sociales, y se caracteriza por un nivel formativo y cultural alto, desde millennials hasta seniors (Friends of the Earth, 2020).

Los nuevos turistas culturales sustituyen la información por experiencias nuevas, donde conjugar la cultura con la diversión (Ramos, 2007, p. 69). Los patrones tradicionales de alta cultura están cambiando, se busca la sofisticación en el recreo y la diversión y no tanto la consecución de un logro u objetivo personal (Richard, 2001).

Para Basulto *et al.* (2014) una característica diferenciadora del turista del siglo XXI amparado en las TIC es que se incrementa la posibilidad e interés por compartir experiencias a distancia en tiempo real. Son personas que buscan salidas alternativas alejadas de la pasividad, para ser creadores y protagonistas de su experiencia turística basada en la emoción. Se relaciona con un turismo postfordista, flexible, asociado con la participación, y las experiencias, la satisfacción y el enriquecimiento personal, más que con el escapismo o la fidelidad a un destino o modalidad turística (Ayala *et al.*, 2003, p. 3).

Silberberg (1995) categoriza las necesidades ya que responden a distintos grados de intensidad de motivación por realizar turismo cultural y establece cuatro niveles en los que en mayor o menor medida, se producen visitas culturales. En esta línea, además, el turista cultural puro no repara en los precios a la hora de disfrutar su experiencia (Prada *et al.*, 2017).

3. El museo, protagonista del turismo cultural

Desde esta perspectiva, y debido a que juegan un papel decisivo en la elección de los destinos a visitar, los museos son considerados factores potenciales para el desarrollo del turismo cultural, dotando de un dinamismo a la industria que se refleja en diferentes perspectivas. La

asistencia a los 20 museos más importantes en el mundo durante el 2017, por ejemplo, mostró un aumento del 0,2% con 108 millones de visitantes en total. Es significativo señalar que ha sido también el turismo lo que ha propiciado determinados cambios en la función de los museos dentro de la sociedad y, por otra parte, han sido igualmente los museos los que han favorecido la creación de una opción turística paralela al entretenimiento (González, 2017).

El Anuario de Estadísticas Culturales estima que estas instituciones recibieron «65,4 millones de visitantes a lo largo de 2018, cifra que supone un incremento del 9,2% respecto a 2016» (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019, p. 37).

El turismo cultural encuentra sustento en el museo, dada su íntima relación con el carácter del museo: la cultura como representante de una identidad (la propia o la ajena), y el valor cultural (y emocional) asignado al patrimonio natural, mueble o inmueble (Herreman, 1998). El autor llega incluso a hablar de «museomanía», se inicia la época del museo como empresa cultural. Tanto es así, que algunos de los objetos que se encuentran en los museos se han convertido en reliquias sagradas y el turismo es una nueva forma de peregrinaje. El turismo es, precisamente, uno de esos fenómenos mundiales que han removido las bases mismas de los museos (y de otras instituciones culturales) y ante el cual, curiosamente, no hay una posición clara del cuerpo de especialistas en museos (Elorza, 2021, p. 529).

Hay voces discordantes, desde algunos museos existe un rechazo a esta demanda turística. «El turismo no tiene una buena reputación entre los gestores de museos. La mirada superficial, la ausencia de contexto, la banalización de los catálogos turísticos es percibidos por los responsables como la renuncia al proyecto del museo. Lo importante, parece, ya no es transmitir algo sino simplemente llenar un espacio de tiempo entre el hotel y el centro comercial. Al otro lado del péndulo, los integrados ven en los flujos turísticos la evidencia del éxito del proyecto de museo, frecuentado ahora por visitantes internacionales» (Donaire, 2012, p. 124).

Sin embargo, algunos estudios concluyen que existe una relación directa entre el número de visitantes y el aumento de la afluencia turística producido en estos últimos años, aunque

lógicamente también influyen otras variables como el atractivo de la oferta cultural (García y García, 2016).

Tal y como recogen Galarza *et al.* (2020) la investigación científica ha demostrado que en los últimos años el aumento del número de visitas a las instituciones culturales y, específicamente a los museos, se deriva en gran medida de las motivaciones de los visitantes y de sus características psicosociales, como son sus valores, actitudes, percepciones, intereses y satisfacciones. Así, un estudio de la Subdirección General de Museos Estatales sobre el perfil del visitante reconoce que las ideas preconcebidas sobre los museos impiden la visita en muchas ocasiones (Subdirección General de Museos Estatales, 2012, p. 7). Con este fin, desde los departamentos y áreas destinadas a la gestión de la comunicación institucional se realizan acciones para alcanzar y mantener relaciones estables con los públicos.

4. Comunicación digital y museos

Hoy en día resulta prácticamente inseparable cualquier actividad humana sin el uso de las TIC y en el caso del turismo resulta especialmente representativo. «El Turismo Cultural ha pasado a llamarse Turismo Cultural 2.0 por la estrecha relación que los turistas tienen con las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC). Éstos forman comunidades de usuarios, que escuchan y valoran las motivaciones y gustos, y generan contenidos a través de sus experiencias» (Díaz de Mendivil, 2018, p. 80). A pesar de todo, los museos siguen utilizando herramientas tradicionales offline y online para informar al público o interactuar con él (Losada y Capriotti, 2015). Según Navarro-Newball y Moreno (2015) se debe defender una museología integral que suponga una fusión del museo real y del virtual, de forma que la base de datos narrativa multimedia y abierta comparta los recursos en ambos.

Si bien estas instituciones han sido las más resistentes a incluir las tecnologías (Díaz de Mendivil, 2018), frente a otros sectores (Serrano *et al.*, 2017), en un periodo muy corto de tiempo han visto los beneficios que reportaba como ya se ha indicado. Su incorporación como parte de

la gestión en la relación con los públicos resulta indispensable en el siglo XXI (Nieto *et al.*, 2020).

La estrategia que los museos deben adoptar para atraer la atención y, lo que es más importante, para mantener el interés público, es proporcionar materiales y literatura que no estén disponibles a través de otros canales (Bascones; Carreras Monfort, 2009), alentando coeditar e interactuar con los espectadores mejorando sus contribuciones, comentarios o sugerencias. En resumen, se trata de configurar y gestionar espacios convergentes donde el museo es el anfitrión, pero el público puede sentirse como en casa (Martínez-Sanz, 2012, p. 393).

Para Basulto (2014) queda de manifiesto que la interacción a través de las TIC y la web en virtud de favorecer el proceso de experiencia turística desde una perspectiva integral, hoy por hoy, comienza a resultar muy relevante. No debe ser una comunicación e información virtual estática, sino por el contrario debe ser dinámica y atractiva. No se trata sólo de ofrecer un gran abanico de posibilidades de información, aunque sea muy interesante, porque lo fundamental es lograr directa empatía con el usuario para que decida participar en la experiencia turística. «Es por ello, además, que la imagen del destino turístico integral debería ir directamente ligada a la imagen de la página web del museo y viceversa» (2014, p. 869).

Los primeros estudios sobre las páginas web en los museos se remontan a 2001 (Rivero) donde se definía «la Red como punto de información y escaparate del museo», sin embargo, los recursos son infrautilizados, limitándose a información administrativa. La web permite nuevas experiencias, como son la visita virtual o la función pedagógica que permite resolver todas las cuestiones que son difíciles de incluir en un discurso expositivo de manera tradicional.

Para Díez de Medívil, el museo no puede ser un agente pasivo que sólo proporcione una información básica, sino que ha de interactuar, y actualizar su información constantemente, para que pueda garantizar su público y atraer al público potencial. En la misma línea, Puiggros y otros añaden: «A través de las páginas web y las redes sociales los museos tienen la oportunidad de utilizar más eficientemente las herramientas para mejorar la comunicación con los usuarios.

Éstas no deben ser concebidas como simples canales de autopromoción, sino que deben considerarse como espacios de participación e interrelación con el público» (2017, p. 629).

Por otro lado, hay que ser conscientes de que la primera relación del visitante con el museo es cada vez más interactiva, a través de la web (Moreno, 2015). Para Basulto «La página web del museo debe otorgarnos las herramientas de socialización digital que tenga disponibles para realizar el proceso de compartir en las distintas etapas de la experiencia turística» (2014:870). Puiggrós y otros apuestan por incluir las TIC en el plan estratégico global del museo. «Para ello, una vez más, se requieren estudios de público y planes estratégicos que ayuden a decidir a las instituciones» (2017, p. 630). Algunos trabajos recogen ya la opinión de los propios museólogos, donde las TIC han aportado visibilidad y notoriedad (Loizaga *et al.*, 2020).

El esfuerzo de los museos en redes sociales es evidente (Caerols y otros, 2017) pero los resultados no siempre coinciden con los objetivos planteados, por lo que se demanda una mayor estrategia en su gestión (Galarza, 2020).

En términos generales, es inusual la integración de las redes sociales de los museos. Su actitud de escucha con el usuario no suele ser activa ni permanente (Cordón y González, 2016). Sus respuestas frecuentemente son impersonales, por lo que se produce una «interactividad sin alcanzar la interacción» (Moreno, 2015, p. 93). Son recursos como medio para difundir información sobre las instituciones, pero no para interactuar y establecer diálogo con su público (Losada y Capriotti, 2015).

En cuanto a las aplicaciones, los estudios más recientes se centran en el uso educativo del museo (Asensio y otros, 2011) dejando para el ámbito profesional su utilidad para mejorar la experiencia en el propio museo. En cuanto al uso de otras tecnologías como la realidad virtual, realidad aumentada y realidad mixta (Ruíz, 2011) sucede algo similar. Otros recursos vinculados a la tecnología, como la relación con influencers, 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 (Cordón y González, 2016: 151).

5. Metodología: el Reina digital, un estudio de caso

El objeto de estudio es la comunicación en redes sociales del Museo Reina Sofía durante el periodo de confinamiento. Se ha elegido metodología el estudio de caso, muy utilizado en las ciencias sociales para presentar experiencias que sirvan de referente (Díaz de Salas, 2011). El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS), conocido como Museo Reina Sofía, es un museo español de arte del siglo XX y contemporáneo, con sede en Madrid, que junto al Museo del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza forman una de las mayores ofertas culturales del mundo, el Triángulo del Arte. El Reina es el museo más visitado de España y uno de los más visitados del mundo. Según The Art Newspaper, el número de visitas en 2016 fue de 3 646 598, récord histórico, situando al Reina Sofía como el museo de arte más visitado en España y el decimoprimer a nivel mundial, consiguiendo superar al MoMA y al Prado. Según The TEA / AECOM Theme and Museum Index es el único museo español entre los veinte más visitados de todo el mundo (Alonso, 2019).

Se ha aplicado la triangulación metodológica para el diseño de la investigación, reconocida como un método muy útil y consolidado en las ciencias sociales (Feria y *et al.*, 2019; Samaja, 2018; Corbetta, 2007) y en artes y humanidades (Alonso-Sanz, 2013; Wengrower, 2012).

El primer paso ha sido elaborar un estado de la cuestión que permite profundizar en el objeto de estudio (Esquivel, 2013; Daros, 2002¹) para, a continuación aplicar una técnica de naturaleza mixta, el análisis de contenido, y una exclusivamente cualitativa, la entrevista en profundidad.

Se llevó a cabo en primer lugar un exhaustivo análisis del contenido publicado por el Museo en redes sociales, que redes sociales permitían mantener el discurso vivo y continuar la labor educativa y divulgativa. El análisis de contenido en redes sociales se ha demostrado una técnica muy útil para conocer la labor divulgativa y didáctica de estas instituciones (Claes y otros, 2019; Caerols y otros, 2017; Nueva Museología,

2015, Viñarás y Cabezuelo, 2012; ICOM, 2005) desde el primer momento de su aparición.

La recogida de datos está definida temporalmente por la declaración de la pandemia provocada por el coronavirus por parte de la Organización Mundial de la Salud y hasta la celebración del DIM2020. Por lo tanto, el período de estudio abarca sesenta y seis días, desde el 11 de marzo al 18 de mayo de 2020. Se acotó la investigación a las tres redes donde más seguidores acumula el Museo, Facebook, Twitter e Instagram, dejando de lado los perfiles de Vimeo y YouTube.

Entre las numerosas aplicaciones existentes para la medición de estos resultados se optó por Fan Page Karma por gozar de un protocolo oportuno para nuestros objetivos.

La medición de los usuarios que acumulan los perfiles y sus variaciones cuantitativas proporcionan interesantes datos y reflexiones, pero el enfoque cualitativo permite inferir para aportar conclusiones globales que supongan un valor añadido. Por eso también se pondrán bajo la lupa de nuestra investigación los elementos formales y de contenido que están presentes en los mensajes publicados, con especial valoración de los *hashtag* utilizados. La capacidad de transmisión a través de determinados recursos, como el texto, las imágenes o los vídeos, también nos proporcionarán informaciones muy interesantes.

En último lugar se aplicó una técnica cualitativa que permitía profundizar desde la experiencia profesional, los datos obtenidos. Se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la máxima responsable del Museo en cuanto a la difusión de los contenidos y la función didáctica junto a la dirección del Museo, D^a. Concha Iglesias Otheo de Tejada. Esta técnica, de tipo cognitivo (Corbetta, 2007) permite conocer aspectos más profundos que solo los expertos sobre una materia poseen. Se llevó a cabo a través de la herramienta Zoom en el mes de julio, una vez abierto el Museo después de varias semanas cerrado y todo su contacto con los visitantes fuera *on-line*. Se elaboró un guion apoyado en los resultados del análisis de contenido y con las variables: estrategia, participación y las redes sociales y a partir de estas variables: decisiones del Museo en cuanto a

contenidos y estrategias de difusión, reacciones del público, previsiones de cara a la continuidad de esta situación.

6. Resultados: #ElReinaEnCasa

Los resultados se presentan divididos en las dos técnicas a las que se ha recurrido, la entrevista trabaja principalmente sobre la dimensión de la estrategia mientras que el análisis de contenido sobre la participación.

6.1. La gestión estratégica de la comunicación

El Museo cuenta con tres personas en su departamento de Comunicación, la Jefa de Prensa, una redactora y una persona para redes sociales «al que llamaremos *community*». Cada día se utiliza el *hashtag* #DespiertaConArte, con el que el *community* sube los contenidos que se han acordado en el consejo de redacción -casi diario- donde «vemos la línea, la filosofía, qué tipo de mensaje».

Como estrategia durante el confinamiento, el Museo decidió intensificar su presencia en línea desde el primer día. «Ser mucho más activo y darle cosas (al público)», «Era el momento de que la gente conociera muchas de las cosas que sí teníamos», «Ser proactivos y engancharles. Eso lo tuvimos claro».

El contenido tenía que ser el protagonista: «Creación de *hashtag*, creación de muchísimo contenido». El Museo ya contaba con mucho material que se puso de nuevo a disposición del público o simplemente se informó de que existía, pero llamó la atención que incluso fuera el propio público quien lo descubrió.

Por otro lado, el Museo vio una oportunidad de mostrar otra imagen «que la gente nos conozca, y sobre todo ir a lo que no está acostumbrado, o piensan que somos simplemente una agenda», «Lo primero es informar y decir que cerramos (...) lo segundo crear un *hashtag* y luego analizar de qué vamos a tirar. Nosotros tenemos buenos productos, muchísimos vídeos, material que compartir y que puede ser bien aceptado».

El *hashtag* #ElReinaEnCasa ha sido un éxito por el contenido generado y la participación. Es resultado de una estrategia cuyo objetivo es hacer el Museo más «cercano y cotidiano». La idea era «tú no puedes venir, te llevamos el Museo a casa,

por eso metimos un ordenador y entonces quitamos la palabra museo». Reconoce que «esta ha sido una obsesión mía de siempre, porque hemos tenido un problema con la marca». El Museo cuenta con distintas denominaciones «mi lucha era dejar solo Reina, para "acercarnos a la gente, quitarnos el halo de que a veces la gente nos ve como raros". El Reina es algo más, hay muchas actividades y cosas».

Se manifiestan muy satisfechos respecto a la participación, ya que el público ha interactuado activamente en estos meses. Ha habido un incremento de usuarios muy importante, sobre todo en Instagram, «Ha sido más la reacción de la gente que ha interactuado, nosotros solo se lo hemos recordado, hemos tirado de archivo. La gente ha recogido el guante en muchas de estas cosas».

El Museo debe dirigirse a todo tipo de público por tratarse de un organismo público, pero se hace una labor de escucha para responder a su demanda. «Hay que escuchar lo que está diciendo la gente. Cuando ves que necesitan determinada información es dársela. Eso es lo que hemos hecho». «Hay más público español que extranjero y público afín a una red social y no a otra. Nosotros tenemos que diversificar para llegar a todos, como organismo público que somos». Esta política conlleva una adaptación del mensaje. «Tenemos que llegar a todos».

Una muestra del aumento de la participación ha sido el caso de los catálogos. «Claro, ha sido una de las cosas que particularmente me ha sorprendido». Y es que los catálogos ya estaban en la web del Museo, y ha sido ahora cuando los usuarios los han descubierto gracias a #DespiertaConArte, donde el *community* recordaba su disponibilidad en la web.

Respecto al contenido, se determinó en función de las necesidades del Museo y del público. «En función de la actualidad, de la nuestra, en el museo, de lo que creemos que hay que potenciar o no», «Marcados por la actualidad y también por la conveniencia», «Sabemos que hay contenidos que no van a tener mucho éxito pero hay que hacerlo porque son de carácter institucional», «al principio apostamos por contenidos, más asequibles y fáciles, cosas que tuvieran más interacción y más acogida por la mayoría del público. Llegar a la mayor parte de gente y por eso sabemos con lo que podemos jugar», «Dos de cal y una de arena». En estos casos el lenguaje es una herramienta muy útil.

Sin embargo, el uso de *hashtag* sí ha resultado muy estratégico para generar participación. «Lo de los *hashtag* sí que lo estudiamos, por ejemplo, cuando cerramos el museo estuvimos dándole vueltas a varios lemas y al final se acertó bastante, porque ha funcionado muy bien», «Ahora cuando hemos reabierto utilizamos dos *hashtag* #elreinaen-casa y #elreinaestucasa. El *hashtag* nos parece que si está bien escogido y funciona, está muy bien, hasta nos ha copiado».

Los grandes iconos siguen siendo un reclamo: «Los iconos en este caso de la pintura, el Guernica (...) ese tipo de mensajes calaba antes y quizá ahora más». El vídeo funciona «diez o cien» veces mejor que la foto, y «los grandes nombres».

El lenguaje es clave en la conexión con el público. «Nosotros intentamos que sea comprensible a todos» por eso a veces deben adaptar el contenido que reciben de los comisarios.

Respecto al futuro, ya se piensa en otra forma de visita. «Un visita íntima, de más calidad». De ahí mensajes en redes sociales como «El Guernica, como no lo vas a volver a ver».

6.2. Contenido y participación en redes

Estos resultados tienen carácter cuantitativo y cualitativo de la participación y la relación con el público en redes sociales. Se comienza con el número de seguidores, fans y *followers* acumulados durante el periodo objeto de nuestro estudio. El caso más destacado es el de Instagram, que suma 53.883 nuevos fans, con una media de 816,4 por día. Sus datos son los mejores de toda la serie, marcando el 13 de marzo la cota más alta de nuevas incorporaciones al perfil, con 1.573 adhesiones. El 12 de marzo y el 26 de abril comparten segunda posición (1.201) y el 14 de marzo cierra el podio de honor (1.185). No muy lejos se queda la cifra obtenida en el DIM2020 (1.053) y es sorprendente que la peor que se registra en esta red social está por encima de los quinientos nuevos fans (533). El éxito es tan sobresaliente que el acumulado de Instagram casi multiplica por diez el de las otras dos redes, pero sumadas ambas. Los números revelan un impacto mayúsculo en los primeros días de la pandemia, del 12 al 14 de marzo, y también en los últimos días observados en nuestra investigación, puesto que desde el 15 de mayo se suman más de 800 seguidores por día, culminando el 18 de mayo con

la ya comentada cifra por encima del millar de los mismos.

Otros aspectos con gran relevancia dentro de nuestro análisis de las redes sociales es el de las publicaciones. Encaramos el análisis de más de setecientos cincuenta impactos comunicacionales (758) apreciando que, aunque Twitter sea la red social con más seguidores, sólo ganó 7,9 por cada uno de los tuits publicados durante nuestro periodo de estudio. Facebook es más rentable, con 17,4 nuevos fans por cada uno de los post publicados durante estos sesenta y seis días. Pero, sin lugar a duda, en la ratio entre número de seguidores ganados y publicaciones realizadas durante este periodo, el perfil de Instagram es el que más sobresale, con más de doscientos sesenta nuevos seguidores por cada impacto comunicacional realizado (260,3).

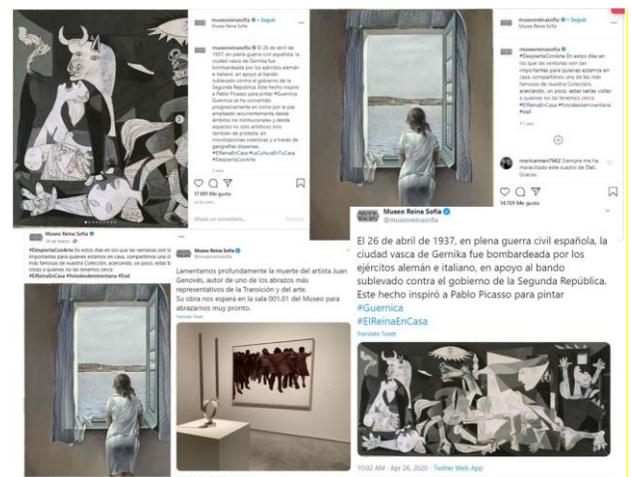
El siguiente punto supone una de las métricas de vital importancia como son las interacciones. De nuevo la imagen nos muestra de manera muy claro el dominio abrumador del perfil de Instagram en este periodo. Un solo vistazo nos proporciona esta información y si acudimos al total numérico, nos va a corroborar la misma, puesto que el acumulado de Instagram (420.546) es igual a algo más de la multiplicación por cuatro veces y media de los logrados por Facebook (66.638) y Twitter (25.595), de forma conjunta.

En cuanto al detalle del periodo seleccionado, los tres mejores valores de toda la matriz estudiada vuelven a pertenecer a Instagram, concretamente a los días 26 de abril (29.207), 11 de mayo (20.864) y 14 de marzo (18.447). Incluso los peores registros son llamativos, puesto que siempre están por encima del millar de interacciones (4 de abril, 1.023).

Cruzando los datos observados, obtenemos interesantes puntos sobre los que reflexionar. En primer lugar, los tres perfiles registran uno de sus tres mejores cifras el 14 de marzo (Twitter 683, Facebook 5.765 e Instagram 18.447), justo el día que comienza nuestra investigación. Más relevante si cabe todavía es que los mejores números en cuanto a interacciones llegan también a la vez para los tres perfiles en un mismo día, el 26 de abril, que marcan además sus cotas máximas de forma individualizada (Twitter 5.078, Facebook 7.087 e Instagram 29.207).

Tras analizar en su conjunto cómo son las interacciones de los perfiles en redes sociales del Museo Reina Sofía, escogemos ahora cuáles son las publicaciones con más interacciones de cada una de ellas. Nuevamente los seguidores de Instagram otorgan el grado más alto de interactividad, tanto en los Me Gusta con casi dieciocho mil, como en los comentarios, donde acumula más de doscientos. De forma lógica, también lo hace en el sumatorio total, con 18.111 interacciones. En el listado general, las 37 primeras publicaciones, ordenadas según el número de Me Gusta recibidos, pertenecen a Instagram; y entre las 50 primeras sólo hay tres que no son de esta red social, dos tuits, en las posiciones 38º y 46º, y un post de Facebook, en el puesto 43º.

Figura 1. Publicaciones con más interacciones.



Fuente: Elaboración propia.

Abordamos ahora aspectos cualitativos que se ponen en relación con las publicaciones que han recibido un mayor número de interacciones. Empezamos por señalar que todas las publicaciones contienen una imagen de un cuadro y una de ellas, la del tuit que muestra 'El Abrazo' de Juan Genovés, no lo hace ocupando toda la imagen, sino que se muestra su ubicación dentro del Museo Reina Sofía. El fallecimiento del pintor a causa del Covid-19 recibe las condolencias por parte de la institución y refuerza el mensaje de la imagen señalando en qué sala se encuentra la obra. No existen ni emoticonos ni *hashtag* y es el mensaje con más Me Gusta (3.036).

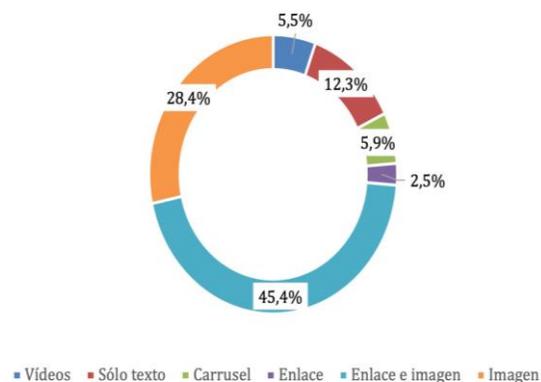
No ocurre lo mismo con el tuit que más comentarios recibe (41) y que muestra la obra del 'Guernica' de Pablo Ruiz Picasso. El texto señala la

que esta vez no hay referencia al Museo Reina Sofía sino a la cultura en general.

A partir de la cuarta posición de esta nube de etiquetas, y hasta la décima plaza, en seis de las siete posiciones restantes nos vamos a encontrar con *hashtag* escritos en inglés. El primero con esta característica es #museumweek, desarrollado entre el 11 y el 17 de mayo, se trata de una antesala del DIM2020 que también utilizó otras etiquetas como referencia para darle continuidad al evento, como #museumweek2020. En el periodo de nuestro análisis, este último *hashtag* ocupa la décima posición y sus menciones son mucho menores, tan sólo 41 veces, pero unidas a las de #museumweek (67) superan ampliamente el centenar.

La quinta posición es compartida y hace referencia a dos proyectos en los que participa el Museo Reina Sofía, #internationaleonline y #ourmanyeuropes. El primero se trata de una plataforma de investigación, debate y comunicación por parte de una confederación de entidades y el Museo Reina Sofía ha incluido su *hashtag* en 61 oportunidades. En esta posición ex aequo también se encuentra otro proyecto que, en este caso, lidera el propio museo: #ourmanyeuropes. En las fechas estudiadas, ambos *hashtags* se han publicado simultáneamente en las publicaciones, de ahí que también compatan el número de menciones. La vinculación de ambos proyectos es muy estrecha para el museo, aunque eso no es óbice para que también estén presentes otras etiquetas que acabamos de ver, como #MuseumWeek #MuseumWeek2020 #El-ReinaEnCasa #LaCulturaEnTuCasa; y otras relacionadas con la pandemia, como #Covid19 #JuntosEnCasa #ArtistsinQuarantine o #CreativeEuropeatHome.

Figura. 3. Tipos de archivos en las publicaciones.



Fuente: elaboración propia y Fan Page Karma

Otro elemento cualitativo que nos interesaba para nuestro estudio consistía en saber qué elementos componían los mensajes estudiados. Podemos observar cómo se sitúan cerca de la mitad el número de mensajes que poseen un enlace y una imagen. La combinación de estos dos recursos es eficaz para los perfiles en redes sociales del Museo Reina Sofía y no duda en utilizar esta asociación asiduamente (en 344 publicaciones).

La fuerza de la imagen fija se demuestra con el amplio porcentaje, por encima de un cuarto del total, de mensajes que utilizan sólo la imagen en su elaboración. En 215 impactos se sitúa este ítem lo que, unido al factor anterior, deja el uso de la imagen fija, sola o en combinación, con un porcentaje elevadísimo (73,8%) y un cardinal no menos impresionante, con 559 de los 758 mensajes totales.

El resto de los elementos adquieren mucha menos fuerza, siendo el texto el principal protagonista con 93 publicaciones. En menos de la mitad se sitúan tanto el carrusel como el vídeo, bien el primero es un elemento de formato y no tanto de contenido, puesto que puede estar compuesto de fotografías, vídeos o gifs, pero en nuestro estudio no hemos especificado cuanto de cada elemento contiene, o si sólo encontramos uno de ellos.

Pasamos, por último, a analizar si los mensajes publicados en este entorno de la Web 2.0 provenían de contenido original o de otras cuentas de redes sociales. Nuestro análisis deja claro que lo publicado en los perfiles de la entidad museística es contenido nuevo de forma apabullante. Un total

de 642 mensajes son cosecha propia de los encargados de la comunicación digital del Museo Reina Sofía, mientras que apenas un 15% provienen de otras fuentes. Dentro de estas categorías la que tiene una mayor aportación es el contenido que el museo ha compartido de otros perfiles, con 78 publicaciones. Son casi testimonial las respuestas a otros usuarios de las redes, con tan sólo 38 registros.

7. Conclusiones y discusión

Los resultados permiten concluir que la gestión de la comunicación del Reina fue un éxito, tanto en captación como en fidelización, creando nuevos canales la difusión e interpretación de su patrimonio. En este punto incidimos en nuestra conclusión principal de que el Museo Reina Sofía se erigió como una institución cercana para todos sus públicos, turistas y locales (Gutiérrez, 2012), especialmente vinculado al papel que juega el museo en la ciudad donde se ubica (Kolotouchkina, 2018).

Esta cercanía se consiguió a través de una estrategia basada en intensificar los contenidos, tanto en número como variedad, unido al uso indispensable de los *hashtag* y de las imágenes fijas. Así, las redes sociales, y la comunicación digital, en general permiten la difusión del patrimonio y la interacción con los turistas y visitantes, como demuestran los datos.

Instagram se revela como el formato más adecuado para estos contenidos ante una demanda que se manifiesta exigente desde los primeros días del confinamiento.

De manera más específica, el uso de las redes sociales por parte del Museo Reina Sofía durante los 66 días estudiados ha contribuido a situarse en un gran nivel tanto de captación como de fidelización de los usuarios. Así lo demuestran los nuevos 54.000 nuevos seguidores en Instagram, casi todos ellos durante los dos primeros días de confinamiento.

Supuso además, el comienzo del elemento de vinculación más utilizado por estos perfiles, como hilo narrativo, el *hashtag* #ElReinaEnCasa, que agrupaba todos los contenidos del Museo (Caerols *et al.*, 2017). Es, por tanto, un hecho que el Reina utiliza con destreza sus recursos en estos días para que su imagen no desaparezca de la mente, tanto de los turistas, como del público

interno, el de los habitantes de la propia capital española.

No ocurre de igual forma con el hito que marcó el final de nuestra investigación, el DIM2020, aunque sí continuó la senda positiva. Instagram vuelve a concentrar los mejores resultados, con grandes números tanto en captación de nuevos seguidores como en contabilización de interacciones, y el resto de los perfiles acompañan en esta labor. Como ya hemos observado, el DIM2020 vino precedido por la Museum Week 2020 y toda una serie de etiquetas en las que apoyarse. El museo refuerza su imagen de cara al turismo de fuera de España con la utilización de estos *hashtag* en inglés que, además, aúnan esfuerzos con otras entidades de otros países en esas fechas tan señaladas para este sector.

El turismo cultural internacional proporciona muchísimo rendimiento al Museo Reina Sofía y por ello tampoco duda en utilizar más *hashtag* en lengua sajona para mostrar que se encuentra a la vanguardia europea. Su participación en varios proyectos vuelve a proyectarle de cara al exterior al mismo tiempo que para el turismo interior, puesto que se afianza como un organismo en la élite de su área de desarrollo.

Si bien nuestra investigación iba a centrarse en dos hitos puntuales, pronto nos dimos cuenta de que éstos habían sido en realidad periodos gestionados de forma estratégica por el museo. La cantidad de etiquetas utilizada fue muy alta pero los datos nos hicieron percatarnos de que existía un tercer hito que, aunque no había sido tenido en cuenta a la hora de diseñar la metodología, no podía ser pasado por alto.

El periodo temporal seleccionado incluía el 26 de abril, una fecha que fue tomada por el Museo Reina Sofía, como una gran oportunidad. Las circunstancias provocadas por la pandemia dejaron a las redes sociales como el único vehículo para acercar la obra más conocida de este recinto, el Guernica de Picasso, a todo el mundo. La posibilidad, lejos de utilizar la comunicación como un mecanismo de contingencia, supuso un impulso estratégico para pasados y futuros visitantes. Con el turismo de nuevo en el centro, el museo utilizó los mensajes oportunos para captar una gran cantidad de interacciones que, de hecho, supusieron la cota más alta tanto de Instagram como de Facebook y Twitter.

La apuesta de la institución, además, es clara y sencilla en todo momento. No pretende instruir técnicamente a sus seguidores sino darles una muestra meridiana de lo que se va a encontrar cuando visite sus instalaciones, que de forma obligada habían tenido que cerrar. Por eso el uso de la imagen fija va a ser el que predomine, por su capacidad de transmitir de una forma rápida sus valores y, además, por su forma de impactar visualmente en el usuario. Los mensajes que acompañan a estas imágenes no hacen sino ubicarlos espacialmente dentro de su estructura de la madrileña calle de Santa Isabel o, a lo suma, indicar en que el motivo por el que se ha decidido su publicación.

Por eso, esta estructura es eficaz también en el caso de las publicaciones con más interacciones. Tanto las que se refieren a la obra de Picasso, ya apuntada, como las que muestra la obra 'Figura en una ventana' de Salvador Dalí. En este punto incidimos en nuestra conclusión principal de que el Museo Reina Sofía se erigió como una institución cercana para todos sus públicos gracias a contenido que hacía más llevaderas las circunstancias provocadas por el Covid-19. La unión entre los elementos comunes de la reclusión como casa o ventana, se unen de forma sutil y eficiente con los propios del museo, como Reina o Cultura, además de mantener otras

secciones anteriores a la pandemia, como la publicación a la hora de apertura del museo o el podcast semanal.

Ni los turistas más lejanos ni los más cercanos han podido percibir otra cosa que no sea la cercanía del Museo Reina Sofía y su deseo de mantenerlos próximos para que sean sus próximos visitantes en cuanto las puertas estén abiertas.

Se plantea la cuestión de hasta qué nivel esta comunicación puede aproximarse a la visita presencial del museo y el contacto con la obra (Díaz de Mendivil, 2018). Parece imposible que esto pueda ser, pero en los próximos meses para los turistas culturales va a ser ésta su única alternativa, por lo que los museos tendrán que trabajar sobre los recursos, capacidades y profesionales que necesitarán para poder seguir cumpliendo su función (Morère y Perelló, 2013). La comunicación del patrimonio se enfrenta a un reto como antes nunca había ocurrido, nunca antes en la Historia los museos habían asumido su papel tan proactivo en la cultura y la sociedad, y nunca antes estaba prohibido llegar a sus salas. La comunicación digital se presenta como la oportunidad, pero requiere de una profunda reflexión desde distintas y complementarias perspectivas.

Investigación asociada al proyecto:

MediaLab Madrid como modelo de laboratorio transversal: Arte, Ciencia, Tecnología, Sociedad + Sostenibilidad para la agenda digital. Ref.: h2019/hum-5740 (MediaLab-CM)



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Referencias

- Alonso-Sanz, A. (2013): Investigación Plural en Educación Artística. Más que un enfoque metodológico. *Arte, Individuo y Sociedad*, 25(1) 111-119. <https://dx.doi.org/10.5209/aris.68847>.
- Alonso, J. (2019). Los veinte museos más visitados del mundo. *ABC*. https://www.abc.es/viajar/top/abci-veinte-museos-mas-visitados-mundo-2018-201905231827_noticia.html.
- Análisis redes sociales sector museos (2014). <http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2015/12/Redes-Sociales-Sector-Museos.pdf>.
- Anuario Estadísticas Culturales (2020). Ministerio de Cultura y Deporte. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:52801035-cc20-496c-8f36-72d09ec6d533/anuario-de-estadisticas-culturales-2020.pdf>.
- Asociación Española de Museólogos (2021). <https://www.museologia.net/el-museo-reina-sofia-recibe-un-718-menos-de-visitantes-en-el-ano-de-la-pandemia/>
- Ayala, H., Martín, R. y Masiques, J. (2003). *El turismo de sol y playa en el siglo XXI*. XXIII Convención de Turismo de Cuba, Varadero.
- Basulto, O., Gallegos, P. y Taboada de Zúñiga, R. (2014). Relevancia de las NTIC'S en el turismo cultural/museos. Perspectiva hermenéutica en el mundo contemporáneo. *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*. 12(4), 859-874. http://www.pasosonline.org/Publicados/12414/PS0414_15.pdf.
- Caerols, R., González, J. E. y Viñarás, M. (2017). Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 220-234. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1162>
- Cànoves Valiente, G., Prat Forga, J. M. y Blanco Romero, A. (2016). Turismo en España, más allá del sol y la playa. Evolución reciente y cambios en los destinos de litoral hacia un turismo cultural. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, (71). <https://doi.org/10.21138/bage.2289>
- Claes, F. y Deltell, L. (2019). Museo social en España: redes sociales y webs de los museos estatales. *Profesional De La Información*, 28(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.04>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill.
- Cordón, D. y González, D. (2016). Museos y comunicación: los nuevos medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución. El uso de Twitter por el museo del Prado, museo Thyssen-Bornemisza y museo Reina Sofía. *Fonseca, Journal of Communication*, 12(12), 149-165. <https://doi.org/10.14201/fjc201612149165>
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 14 (1), 73-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25914108>
- Díaz De Salas S. A., Mendoza Martínez V. M. y Porras Morales C. M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, 75. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf.
- Díaz de Mendívil, N. (2018). El comportamiento digital de los museos Frente a las exigencias del turista 2.0. *Revista AV Notas*, 4.
- Donaire, J. A. (2020). Turistas y museos. Apocalípticos e integrados. En Iñaki Arrieta Urtizberea (ed.), *Museos y turismo: expectativas y realidades* (25-38). Servicio Editorial Universidad País Vasco.
- Elorza, C. y Cancio, A. (2021) Trabajo en arte, institución museal y mercado del arte. Retos socioeconómicos en el contexto de las industrias culturales y creativas. *Arte, Individuo y Sociedad*, 33(2), 521-536.
- Esquivel, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa. *Revista Educación*, 37(1), 65-87. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/10631>
- Feria Avila, H., Matilla González, M. y Mantecón Licea, S. (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 10(4), 137-146.

- Friends of the Earth (2020). *El perfil del turista cultural*. <https://www.iberdrola.com/cultura/que-es-turismo-cultural-y-su-importancia>
- Galarza Fernández, E., Villena Alarcón, E. y Sosa Valcarcel, A. (2020). Funcionalidad turística de la gestión de la comunicación en redes sociales de museos de Málaga. *Doxa Comunicación*, 30, 309-330. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n30a16>
- García-Martín, I., Ortega-Mohedano, F. y Pérez-Peláez, M.-E. (2021). Comunicación y espacios culturales en tiempos de COVID-19. *Vivat Academia*, 154. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1261>
- García, J. y García, R. (2016). El turismo cultural en Málaga. Una apuesta por los museos. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2(3), pp 121-135.
- García-Nieto, M., Viñarás-Abad, M. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El profesional de la información*, 29(3), <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>.
- Gutiérrez Pérez, R. (2012). Artistic Education and Communication of the Heritage. *Arte, y Sociedad*, 24(2) 283-299. https://doi.org/10.5209/rev_ARIS.2012.v24.n2.39035
- Herreman, Y. (1998). Museos y turismo: cultura y consumo. *Museum international*, 199, pp. 4-12.
- ICOM Comité Español (2017). Museos y Redes Sociales. https://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf
- ICOM (2021). <https://icom.museum/es/news/como-comunicarse-e-interactuar-a-distancia-con-su-publico/>
- ICOMOS (1976). Carta de Turismo Cultural. <https://ipce.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:7bec1917-8752-4444-ab46-d7e0add3edad/1976-carta-turismo-cultural-bruselas.pdf>. Last accessed 2020/04/17.
- Instituto de Turismo de España. (2018). *Memoria de gestión 2018*. <https://www.tourspain.es/es-es/con%3%B3zcanos/memoria-annual>.
- Kolotouchkina, O. (2018). Creatividad y la identidad cultural urbana: Experiencias destacadas en las ciudades contemporáneas. *VISUAL REVIEW. Revista internacional de Cultura Visual*, 5 (1), 1-8. <https://doi.org/10.37467/gka-revvisual.v5.1524>
- Loizaga, M., Viñarás, M. y Kolotouchkina, O. (2020). Los museos en el contexto digital: el comienzo de la consolidación en la gestión digital. En A. Bartolomé y J. F. Serrano (coords.), *La industria cultural frente al reto de la transición digital*. Fragua.
- Losada, J. C. y Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11>.
- Llull Peñalba, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, Individuo y Sociedad*, 17, 177-206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513551273009>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Directrices de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*. <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Paginas/Index.aspx>.
- Moreno Sánchez, I. (2015). Interactividad, interacción y accesibilidad en el museo transmedia. *Zer* 20(38), 87-107.
- Morère, N. y Perelló, S. (2013). *Turismo Cultural*. Fundación EOI.
- Prada-Trigo, J., Armijos, D., Crespo, A. y Torres, L. (2017). Destinos turísticos culturales y satisfacción. Diferencias en la intención de regreso en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(4), 864-883.
- Pérez-Tornero, J. (2015). El futuro de la sociedad digital y los nuevos valores de la educación en medios. *Comunicar*, 25, 247-258. <https://doi.org/10.3916/C25-2005-035>
- Ramos, M.(2007). *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Ediciones Trea.
- Richards, G. (2001). *Cultural attractions and European tourism*. Cabi.
- (2016). 400 millones de turistas culturales viajan anualmente por todo el mundo. <https://www.ostelea.com/actualidad/noticias/400-millones-de-turistas-culturales-viajan-anualmente-por-todo-el-mundo>.

- Rivero, P. (2001). Museo e internet. En C. Montañés (coord.). *El museo, un espacio didáctico y social*. Mira Editores.
- Ruiz, D. (2011). Realidad Aumentada, educación y museos. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 9(2), 212-226. <https://doi.org/10.7195/ri14.v9i2.24>.
- Samaja, J. (2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(2), 431-443.
- Serrano, J. F., González, J. E. y Viñarás, M. (2019). La gestión de las redes sociales en la comunicación política y su influencia en la prensa. *Index Comunicación*, 9(1), 173-195.
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*, 16(5), 361 -365.
- Suárez, M. Ángel, Calaf, R. y Fernández, M. del C. (2017). La comunicación del patrimonio: valoración de los procesos comunicativos en museos de Asturias. *Fonseca, Journal of Communication*, 14(14), 131-146. <https://doi.org/10.14201/fjc20171413114>
- Turismo 2020. Plan de Turismo de Español Horizonte 2020 (2007). Consejo Español de Turismo. <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspañolHorizonOMT>
- OMT (2021). <https://www.unwto.org/es/turismo-cultural-covid-19>
- UNESCO (2021). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial*. https://whc.unesco.org/documents/publi_wh_papers_01_es.pdf
- Viñarás, M. y Cabezuelo, F. (2012). Claves para la participación y generación de contenido en las redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. *AdComunica*, 87-104. <https://doi.org/10.6035/49>
- Wengrower H. (2012). Ciencia y arte: Investigación empleando medios artísticos en *Arteterapia: Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social* (Vol.7), pp. 41-56. Servicio de publicaciones UCM.