



Facultad de
Comunicación y Documentación

UNIVERSIDAD DE GRANADA

GRADO EN COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL

TRABAJO FIN DE GRADO

**«BASES PARA LA EVALUACIÓN
DE LA COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA
DEL PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y
EL GENERALIFE DURANTE EL PERIODO
2007-2015».**

Presentado por:

D. Víctor Manuel Delgado Cabrerizo

Tutor:

Prof. Dr. Domingo Sánchez-Mesa Martínez.

y

Dra. Concha Gómez Maeso.

CURSO ACADÉMICO 2014/2015

D.: Domingo Sánchez-Mesa Martínez, tutor del trabajo titulado «**Bases para la evaluación de la comunicación museística del Patronato de la Alhambra y el Generalife durante el periodo 2007-2015**» realizado por el alumno **Víctor Manuel Delgado Cabrerizo**, INFORMA que dicho trabajo cumple con los requisitos exigidos por el Reglamento sobre Trabajos Fin del Grado en *Comunicación Audiovisual* para su defensa.

Granada, _____ de _____ de _____

Fdo.: _____

Por la presente deajo constancia de ser el autor del trabajo titulado «**Bases para la evaluación de la comunicación museística del Patronato de la Alhambra y el Generalife durante el periodo 2007-2015**» que presento para la materia Trabajo Fin de Grado del Grado en **Comunicación Audiovisual**, tutorizado por el profesor **Domingo Sánchez-Mesa Martínez** durante el curso académico 2014- 2015.

Asumo la originalidad del trabajo y declaro que no he utilizado fuentes (tablas, textos, imágenes, medios audiovisuales, datos y software) sin citar debidamente, quedando la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Granada exenta de toda obligación al respecto.

Autorizo a la Facultad de Comunicación y Documentación a utilizar este material para ser consultado con fines docentes dado que constituyen ejercicios académicos de uso interno.

10 / 09 / 2015

Fecha

Firma

AGRADECIMIENTOS

A Juanma: por tantas tardes diciéndome
«haz TFG», por tantos «escribe» de
madrugada y por todo el tiempo que has
consentido que te deje de dedicar.

Este texto es tan hijo tuyo como mío.

Espero que como poco te sirva de fuente
de bibliografía cuando esta casa tenga a
bien en admitirte en el máster de
Museología, que lo hará.

A mi madre, a mi padre, a mi hermana
(sí, también a ti): **¡por aguantarme!**

A Belén y Zambrano: por los breves
momentos de distensión y por dejar de
preguntar cómo iba el TFG en los
momentos en los que aún estaba lejos de
encontrar siquiera a la «comunicación
museística» como disciplina.

A todos:
De corazón, gracias.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.	12
1.1.- RESUMEN.	12
1.2.- DEVENIR DEL PROYECTO.	13
2.- HIPÓTESIS DE PARTIDA Y OBJETIVOS.	18
3.- METODOLOGÍAS.	19
4.- COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA, EL ESTADO DE LA CUESTIÓN. CONTEXTO, MODELOS Y EXPERIENCIAS PREVIAS DESDE UNA REVISIÓN DE LITERATURA.	22
4.1.- DETERMINANDO EL MARCO TEÓRICO: DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A LA COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA.	22
4.2.- DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES Y USO DEL AUDIOVISUAL.	25
4.2.1.- USO DEL AUDIOVISUAL EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES.	28
4.3.- TÉCNICAS DE EVALUACIÓN: ESTUDIO DE PÚBLICO Y COMPORTAMIENTO.	31

4.3.1.- EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE LOS PÚBLICOS, EL MUSAC DE LEÓN.	35
4.4.- COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA <i>ONLINE</i> : CÓMO ABORDAR LA WEB 2.0.	37
5.- APLICACIÓN PRÁCTICA: BASES PARA UNA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA DEL PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y EL GENERALIFE.	40
5.1.- LA COMUNICACIÓN <i>ONLINE</i> DEL PAG.	41
5.1.1.- CONTEXTO DE LA COMPETENCIA INMEDIATA: LOS PORTALES <i>WEB</i> DE LOS PRINCIPALES MUSEOS DE MÁLAGA.	44
5.1.2.- EL GABINETE DE COMUNICACIÓN <i>ONLINE</i>	46
5.1.3.- PRESENCIA Y TÁCTICAS DEL PAG EN LAS REDES SOCIALES.	50
5.1.4.- BREVES APUNTES SOBRE IMAGEN CORPORATIVA.	53
5.2.- EXPOSICIONES Y OBRAS.	53
5.2.1.- <i>LA CIUDAD DE AGUA: 12 POSTALES SONORAS DE LA ALHAMBRA Y EL GENERALIFE</i> , DE JOSÉ IGÉS Y CONCHA JERÉZ.	54
5.2.2.- <i>ALHAMBRA VERSUS REYES CATÓLICOS (HIDDEN REALITY)</i> , VIDEOINSTALACIÓN DE ISIDRO LÓPEZ-APARICIO.	55

5.2.3.- <i>DECONSTRUYENDO OSAMA. LA VERDAD SOBRE EL CASO MANBAA MOKFHI</i> , OBRA DE JOAN FONTCUBERTA.	56
6.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.	59
7.- ANEXOS.	64
8.- ÍNDICES DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.	66
BIBLIOGRAFÍA.	67

1.- INTRODUCCIÓN.

1.1.- RESUMEN:

Abstract:

Este trabajo presenta un marco teórico para la evaluación de las labores de comunicación del Patronato de la Alhambra y el Generalife a partir de una revisión de literatura del incipiente campo de la comunicación museística. Se aborda esencialmente la comunicación *online* de dicha institución haciendo mención a su paradigma web, al gabinete de prensa *online* y a su presencia y actividad en las redes sociales. Del mismo modo se se analizan tres exposiciones u obras producidas entre 2007 y 2015 y se lanza una propuesta para medir su eficacia a partir del estudio de públicos y de comportamiento, todos estos elementos necesarios para la composición del *feedback* que instituye la experiencia museística como proceso comunicativo, no sólo entre el público y la obra sino entre este y el museo.

Abstract (English):

This bachelor degree dissertation presents a theoretical context to evaluate the labours of communication of the Council of the Alhambra and the Generalife, from a literature review of the incipient field of museum communication. Adressing essentially the online communication of this institution by including their web paradigm to the online press office and its presence and activity in social media. Three exhibitions or works that have taken place between 2007 and 2015 are also analyzed and a proposal to assess its efficiency in terms of visitor studies and behaviourism is launched. All of these elements are required to compose the feedback that turns museum experience into a communicative process, not only between audiences and artwork but between museums and them.

Palabras clave:

Comunicación museística, evaluación de la comunicación, Alhambra, comunicación cultural, comunicación institucional, comunicación corporativa de los museos.

Key words:

Museum communication, communication assessment, Alhambra, cultural communication, museum corporate communication.

1.2.- DEVENIR DEL PROYECTO:

La oferta inicial para este proyecto era, en torno a marzo de 2015, «realización de un corto documental sobre la Alhambra». No obstante el trabajo que aquí se presenta dista considerablemente de aquella propuesta inicial, que tan lejana queda. Veamos por qué.

La propuesta inicial de Domingo Sánchez-Mesa Martínez, catedrático en Teoría de la Literatura y Concha Gómez Maeso, doctora y periodista especializada en comunicación cultural, era la de la confección de un trabajo práctico, en primera instancia, que contemplara la creación cultural contemporánea en el recinto nazarí o que abordara de forma creativa el monumento en sí. En este primer escenario el objeto principal del trabajo sería un audiovisual y la memoria sobre su realización. Esta también aportaría una valoración de una compilación de trabajos audiovisuales previos realizados en torno a la figura de la fortaleza roja o/y amparados por la institución que la gestiona, el Patronato de la Alhambra y el Generalife. Dicho texto teórico debería sintetizar los principales géneros, usos, distribución y formas de aprovechamiento de dicho material, ponerlo en relación con la imagen de la institución y señalar líneas de trabajo o investigación futuras para la creación referente a la Alhambra. Esta aportación teórica de camino se inscribiría también en las líneas de investigación propuestas por la Escuela de la Alhambra, consorcio con el cual la Universidad de Granada y los tutores del presente Trabajo Fin de Grado colaboran estrechamente a través de un proyecto de investigación. En concreto, el texto se inscribiría en las cátedras LECA —la cual propone el recinto alhambrense como «laboratorio de Experimentación y Creación Artística»— y Washington Irving, «para la difusión y comunicación del patrimonio».

En efecto ambos tutores de este trabajo forman parte de un proyecto de investigación en curso que incluía la propuesta de acciones que reforzaran la imagen del Patronato desde la creación audiovisual o artística. Según un planteamiento inicial estas acciones habrían acontecido en la fortaleza roja entre los meses de abril y junio de 2015: se barajaban colaboraciones con figuras de renombre, colectivos artísticos, *performances*... En definitiva acontecimientos que se amoldaban perfectamente al objeto de la investigación (o la investigación a los acontecimientos, también se puede decir). Así, el trabajo se concretaba en la realización de varios *making of* que siguieran la pista a dichas acciones. Por desgracia el devenir de los

acontecimientos originó retrasos hasta una final cancelación de las propuestas de creación en el seno de la ciudad palatina. De este modo el trabajo teórico, pasaba a ocupar la centralidad del proyecto... a finales del mes de mayo.

En esta situación tuve que ampliar el trabajo bibliográfico en fechas ya avanzadas. Los primeros textos abordados distaban mucho de adecuarse al enfoque que se le había dado al proyecto o, como poco, componían un marco teórico excesivamente laxo como para abordar una problemática tan concreta como la comunicación (audiovisual, según el caso) que realiza el Patronato. La comunicación de las instituciones públicas, el periodismo cultural y los gabinetes de prensa —que con el cambio de paradigma devienen en «gabinetes de comunicación»— fueron sobre los primeros tópicos que leí (Almansa, 2012; Canel, 2008; Tubau, 1982). Aunque bebía de fuentes discursivas vitales no alcanzaban la concreción teórica precisa para lo que se me había propuesto, luego reanudé las pesquisas. Tras innumerable búsquedas lanzadas en *Google Scholar*, *Web of Science*, *ProQuest*, *EBSCOHOST* —por descontado el catálogo impreso de la Biblioteca de la Universidad de Granada había quedado agotado tiempo atrás— así como el uso de diferentes términos (comunicación cultural, evaluación de la comunicación cultural, etc.) di con la combinación de términos que comenzaba a arrojar *papers* referentes a lo que andaba necesitando: **comunicación museística**. El indicio lo dio «comunicación corporativa en los **museos**», «comunicación institucional de los **museos**», hasta llegar finalmente a las palabras clave: «**comunicación museística**». En efecto, eran **las relaciones públicas** la disciplina que había avanzado hasta reapropiarse de formas metodológicas y teorizaciones **de la museología**, así como de los **estudios en comunicación**, para esbozar las bases de una nueva disciplina en la que una institución tan particular como el Patronato de la Alhambra y el Generalife logra ser contemplada como objeto. Seguramente el retraso en la investigación se dio por no identificar a su debido tiempo al conjunto monumental de la Alhambra y el Generalife —inclusive al Patronato, como ente gestor— con la institución universal con la que se corresponde: **el museo**, esto debido en parte a la propia autopercepción de la dirección anterior del PAG como un ente más complejo o amplio que la noción clásica de «museo». Pasando para un servidor largo tiempo por inadvertida la (sub)disciplina que se ocupa de estudiar la comunicación de la misma, la mencionada **comunicación museística**.

En consonancia con aquel fluir de la investigación, el trabajo que aquí se presenta se compone en su mayor parte de una recopilación sintética del compendio de saberes que la comunicación museística ha generado hasta la fecha y a los cuales el autor de este trabajo ha tenido acceso. Esta síntesis se corresponde muy bien con aquel marco teórico deseado para la contemplación de la Alhambra. Aunque no solo se han hallado conceptualizaciones abstractas sino múltiples modelos de evaluación para la comunicación específica de esta clase de instituciones, aplicaciones prácticas de dichos modelos en investigaciones llevadas a cabo por instituciones museales como el MUSAC de León, el Prado o —por proximidad geográfica— los malagueños Museo Picasso, Museo Carmen Thyssen y Centro de Arte Contemporáneo.

Nuestra siguiente necesidad referente a este trabajo era la de dotarle de **métodos de evaluación** para «los mensajes» propios una comunicación tan específica como la que realizan los museos. Sánchez-Añón (2013) señala bien la pertinencia de este empeño cuantificativo siguiendo a William Hewlet:

Como afirmó William Hewlet, uno de los fundadores de HP: «no es posible gestionar lo que no se puede medir», de ahí la necesidad de «medir» o «evaluar» la repercusión que la comunicación tiene para una organización y qué beneficios y oportunidades supone. (Sánchez-Añón, 2013, p. 67).

En efecto, se trata de la aspiración que toda forma de conocimiento tiene: la de expresarse en términos compatibles con el método científico para ganar un cierto estatus de veracidad. Son métodos consensuados de medición y evaluación, en definitiva, lo que a la comunicación le falta para permitir ser replicada de forma independiente en la búsqueda de una verificación de los hitos que afirma alcanzar. En los últimos años esta afirmación, cierto es, está perdiendo vigencia. De cualquier forma las entidades sin distinción alguna precisan saber si las labores de comunicación que realizan tienen los efectos que desean. De nuevo, y fuera de una perspectiva epistemológica pura, la evaluación de la comunicación se presenta como como necesidad:

Pues para comunicarse bien, la institución necesita saber cómo reacciona su interlocutor, qué piensa de ella, qué espera, cuáles son sus expectativas. Necesita conocer el *feedback*. Es importante porque ese intercambio puede llegar a modificar no sólo el mensaje, sino

también los fines de la institución, que no se definen *a priori*, sino que se establecen fruto del conocimiento del público (Scheihnsen, 1997, p.168).

También María José Canel, así como Wilcox, apuntan en la misma dirección:

Analizar lo que el público piensa de una organización es evaluarlo. La evaluación consiste en la medición de los resultados de la comunicación respecto a los objetivos que se han definido en la planificación de la misma. Supone dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿hemos logrado llegar a los diferentes públicos? ¿Percibe el público la institución tal y como hemos querido transmitirla? ¿Qué circunstancias imprevistas nos han forzado a modificar la comunicación que estaba planificada? ¿Qué objetivos están sin lograr? (Canel, 2010, p. 101 citando a Wilcox y otros, 2001, p. 203).

Tal y como sostienen estos autores la comunicación de las instituciones se evalúa verificando la adecuación entre la intención que la institución tenía en el acto comunicativo y la aprehensión que de la misma hace su público. El ámbito museístico lleva años usando los estudios de público (Diamond, 1992) y de comportamiento (Véron y Levasseur, 1989) para verificar esta coherencia entre lo planeado y la experiencia que del museo y sus exposiciones tienen las diferentes gentes que los visitan. Un resumen de ello y de cómo ha sido usado en investigaciones actuales forma parte de la revisión de literatura que supone el punto cuarto de este trabajo. También figuran en el mismo tácticas de análisis y evaluación de la comunicación museística *online* y en redes sociales, tanto como una panorámica en profundidad de la realidad de la presencia y funcionamiento de los gabinetes de comunicación en los museos españoles, todo ello siguiendo la trayectoria de Mónica Viñarás, tal vez, la autora más prolífica en la materia en lengua castellana.

Una vez asentadas estas bases teóricas de la novísima disciplina procederé a establecer paralelismos con la actividad propia del Patronato de la Alhambra y el Generalife (utilizaré el acrónimo «PAG» para referirme a esta institución) o las externas en las que colabora: *La ciudad de Agua*, de José Igés y Concha Jeréz —una instalación web con doce *soundscape*s o paisaje sonoros en los que el agua del recinto nazarí habla en diferentes contextos—; *Alhambra versus Reyes Católicos (Hidden Reality)*, videoinstalación en la que el granadino y profesor en esta universidad Isidro López-Aparicio contrapone imágenes de los rincones más

inaccesible del conjunto monumental con una de las calles más concurridas de Granada; para finalmente abordar *Deconstruyendo Osama. La verdad sobre el caso Manbaa Mokfhi*, obra de Joan Fontcuberta que desvela el engaño mediante otro fingido engaño, el que supuso que Al-Qaeda hiciera pasar al actor Manbaa Mokfhi, protagonista de las campañas de MeccaCola en Argelia y Marruecos, por Fasqiyta Ul-Junat, dirigente de operativos militares de la organización terrorista. Como colofón discutiremos ciertos aspectos no explorados en la bibliografía en relación a la praxis de la evaluación realizada.

2.- HIPÓTESIS DE PARTIDA Y OBJETIVOS:

Hipótesis de partida:

— El Patronato de la Alhambra y el Generalife en su organigrama parece no contar con un Departamento de Comunicación al uso. En línea con esto encontramos que la página web de la institución, pese a ser completa, es de un difícil manejo y aprehensión precisamente por su amplitud. Ocurren hechos sorprendentes como que la venta de entradas no esté integrada en esta misma web y que otros *sites* no oficiales mejor posicionados en los principales motores de búsqueda sí las ofrezcan. En cuanto a *social media* el Patronato tiene presencia en una amplitud de aplicaciones tecnológicas. Sin embargo no parece que la estrategia que sigue en ellas esté clara. Así, la hipótesis de partida podría concretarse en que **la comunicación del Patronato de la Alhambra y el Generalife está parcialmente desestructurada, carece de sistematización y opera sobre soluciones *ad-hoc*.**

Objetivos generales:

- Determinar cuál es el marco teórico óptimo en el que englobar las tareas de comunicación que lleva a cabo el Patronato de la Alhambra y el Generalife.
- Ofrecer pautas, guías de buenas prácticas o modelos que posibiliten la medición y evaluación de las diferentes labores de comunicación buscando una mayor efectividad de la misma, respetando la especificidad de estar tratando con una institución cultural pública.
- Siguiendo lo anterior, aplicar dichos modelos sobre la comunicación específica que realiza el PAG. Ofreciendo una instantánea de su situación, señalando fortalezas y zonas en las que se recomendará mejorar, de haberlas.

Objetivos específicos:

- Analizar la presencia y rol que desempeña la institución en las redes sociales.
- Determinar el papel que el PAG presta al material audiovisual en sus labores de comunicación.
- Testar las iniciativas de investigación en comunicación de la Alhambra.
- Indagar sobre el Gabinete de Prensa de la institución: su composición y cometidos. Así como sobre el Gabinete *online*.

3.- METODOLOGÍAS:

En primer lugar hablemos de la **acotación temporal del estudio**. Como se aprecia en el propio título del mismo, vemos que se comprende entre 2007 y 2015, ¿por qué? Este lapso de tiempo coincide con los tiempos marcados por El Plan Director de la Alhambra, documento que sintetiza las actuaciones y políticas planeadas para ser llevadas a cabo siguiendo una agenda también contemplada en el propio documento. 2007 es la fecha de publicación de dicho documento así como su entrada en vigor. Por su parte, el 2015, aparte de la obviedad de coincidir con el tiempo presente, es una fecha remarcable para la institución ya que se cumplen 100 años desde su fundación. Luego el mismo documento señala este momento como horizonte remarcable para la realización de determinadas acciones clave. De igual modo este documento reglamentario es el básico generado por la anterior Directora General del Patronato, María del Mar Villafranca. Luego operar y evaluar desde los términos fijados por el mismo equivale a valorar su gestión desde su propia declaración de intenciones. De vuelta a nuestra materia el propio Plan Director apunta a la inclusión de la Alhambra en la sociedad de la información como una de las cuatro líneas estratégicas de trabajo para el mencionado periodo:

En una sociedad como la actual la comunicación y el intercambio de conocimiento y actividades se entienden como indispensables en las estrategias relacionadas con el papel de las instituciones y el patrimonio cultural, y son precisamente las nuevas tecnologías las que brindan una plataforma excelente para apoyar este tipo de relaciones (Patronato de la Alhambra y Generalife, 2007).

Esta declaración de intenciones refuerza la pertinencia del presente trabajo o, más bien, esta afirmación previa exige procesos de investigación como el presente que evalúen de qué forma esto se ha llevado a cabo. Pero no nos detengamos. Como es lógico pensar, un detalle completo de **todas** las labores de comunicación llevadas a cabo por la Alhambra en estos ocho años así como su evaluación es un exorbitante volumen de trabajo imposible de abordar en un mero Trabajo Fin de Grado. Así, el tutor del mismo, Domingo Sánchez-Mesa ya previo una acotación mayor desde su inicio: se pasaría a **observar** los mensajes producidos por la institución y emitidos por canales *online* durante el periodo de realización del presente trabajo

(de febrero a agosto de 2015). De forma separada y, entendiendo las exposiciones culturales, patrimoniales, etc. como otro tipo de mensajes —aunque mensajes, a fin de cuentas— se pasaría a analizar tres proyectos concretos escogidos, precisamente, por su carácter audiovisual. Me refiero a:

1) La exposición web de «radioarte» denominada *La Ciudad de Agua*, de José Igés y Concha Jerez. Presentada en 1994 como obra radiofónica y readaptada en 2013 la exposición *online* que es hoy.

2) La videoinstalación de Isidro López-Aparicio *Alhambra versus Reyes Católicos (Hidden Reality)*.

3) Y la creación burlesca en formato fotográfico de Joan Fontcuberta titulada *Deconstruyendo Osama*.

Podemos decir que las metodologías empleadas en esta tarea se corresponde con lo que en términos académicos denominamos **observación directa no participante** y **análisis de contenido**. Krippendorff señala de esta última que «es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto». (1990, p. 228). Mientras que Wimmer y Dominick especifican que el análisis de contenidos «es un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables». (1996, p. 170).

Seguidamente y para construir el marco teórico de la investigación —que a su vez queda esbozado en el presente texto como forma de contextualización debido a lo novedoso de la disciplina, tanto en su estadio de desarrollo como para nosotros, que se adentra en ella por primera vez— la metodología usada es la del **estudio, análisis y comparación de fuentes secundarias**. Esto es, una **revisión de literatura** de la producción en cuanto a museística audiovisual, aunque no de forma crítica, sino sumaria.

Las lecturas esenciales que se contemplan y que originan este texto comienzan con María José Canel (2008) la cual proporciona el bagaje previo en cuanto a la comunicación que realizan las instituciones públicas —persuasiva, en la senda de generar adeptos a su gestión y distribución de poder— muy especialmente cómo se ha de gestionar en contextos de crisis la

figura del directivo (faceta esta, por la que derivó un tiempo el enfoque de este trabajo). Del más remoto campo de la museología, la guía orientativa fue la vital compilación de Jesús Pedro Lorente (2003), *Museología crítica y arte contemporáneo*, como aporte de rudimentos discursivos básicos sobre esta disciplina, necesarios para abordar su mestizaje con la comunicación. Tras esto la editorial asturiana Trea reenfocó con varios textos la perspectiva sobre las innovaciones que estaban llevando a cabo los operadores culturales en materia de difusión, el más notorio resultó ser el texto de Roser Calaf y Olaia Fontal (2004). A continuación el estudio de Mónica Viñarás, sin duda una de las grandes aportaciones a la comunicación museística en España y el mayor revulsivo bibliográfico para el trabajo que sigue a estas líneas. Finalmente siguiendo tanto a sus maestros como a sus discípulos di con dos nuevas fuentes indispensables en la materia, ambas publicadas por la editorial UOC: los magníficos textos que coordinan Cèsar Carreras (2009) y Mikel Asensio y Elena Asenjo (2011). La primera, por nutrir de la mayor parte de herramientas metodológicas que precisaba este Trabajo Fin de Grado (el estudio de públicos y de comportamiento), así como estudios de casos que nos proporcionan el mejor perfil hecho hasta la fecha del uso del audiovisual en los museos españoles. La segunda, y última, por hacer comprender que los técnicos de la comunicación audiovisual no somos ajenos al campo de la comunicación de los museos, así como mostrar con qué parámetros se evalúa el éxito de la comunicación *online* de los museos.

Otra herramienta metodológica utilizada fue la **entrevista**. Su objetivo, la obtención de información técnica no accesible de forma pública, eminente sobre las labores de investigación, estrategia así como de composición del Gabinete de Prensa del Patronato de la Alhambra y el Generalife. Para ello, como digo, entrevisté vía *email* en varias ocasiones durante los meses de junio y septiembre de 2015 a Ana Fernández y Belén Prados, responsables del mismo.

4.- COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA, EL ESTADO DE LA CUESTIÓN. CONTEXTO, MODELOS Y EXPERIENCIAS PREVIAS DESDE UNA REVISIÓN DE LITERATURA.

4.1.- DETERMINANDO EL MARCO TEÓRICO: DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A LA COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA:

Se ha venido adelantando en este texto que la comunicación museística es una disciplina de reciente nominación. La aparición del epíteto «museística» surge precisamente por la necesidad de una especialización, de una cierta independencia de esta disciplina derivada de **la comunicación** referida usualmente como «corporativa»¹ o «institucional»². No obstante la difícil adecuación de la institución museal a los objetos propios de estas disciplinas [la empresa mercantil, en el caso de la corporativa, cuyo objeto comunicativo es la gestión de su imagen para la vertiente corporativa o la institución pública que detenta, gestiona y distribuye poder, en la institucional —siguiendo en esto último a Canel (1999 y 2008)—] requiere de una adaptación de los términos, una revisión de los contextos comunicativos, de la problemática propia del sujeto, de la especificidad de los mensajes producidos así como de sus propias formas de evaluación acordes a ellos. No obstante tampoco afirmamos que una meta de dicha disciplina sea la independencia teórica de sus orígenes. No es algo necesario ni tan siquiera deseable.

Mónica Viñarás, autora elemental en la materia es lengua castellana, engloba la comunicación de los museos en la institucional haciendo salvedades: «se puede decir que la comunicación institucional que se desarrolla en los museos cuenta con características propias, aparte de las

-
- 1 «La comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o la institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos y externos». (Rebeil y RuizSandoval, 2000, pp. 163-170).
 - 2 «La comunicación institucional se configura como una mediación entre la institución y el público o públicos a los que se destina el mensaje. El trabajo de la comunicación está entrecruzado, es decir, se mueve en el escenario de una concertación de intereses de públicos diferentes: el público interno de la institución; la propia institución; y los públicos externos que serán, de acuerdo con la naturaleza de la institución, más o menos fragmentados: potenciales clientes, anunciantes, patrocinadores, organismos públicos, creadores de opinión, medios de comunicación, inversores, legisladores, organismos profesionales» (Soria, 2004, p. 216).

genéricas de las institucionales» (Viñarás y Cabezuelo, 2012). También la autora da detalle sobre el estado del desarrollo de la materia, sobre la escasez de publicaciones en español y su poca repercusión:

Es muy poco lo que se ha escrito sobre comunicación en museos, en idioma español. Se han encontrado gran cantidad de referencias sobre museología, **pero casi todas ellas al hablar de “comunicación” se refieren a la tarea pedagógica y educativa del museo, y no a la elaboración de mensajes para ser difundidos con objetivos de notoriedad o imagen.** Lo más próximo al estudio han sido algunos manuales sobre *marketing* en museos, en los que en algunos capítulos se encontraban breves referencias a esta función. **Son las publicaciones periódicas y las revistas electrónicas y portales de Internet, donde se encuentran informaciones más específicas sobre el objeto de estudio,** siguiendo al profesor Sierra Bravo. (Viñarás, 2009, p. 41, citando a Sierra Bravo 1991, p.27).

Como se verá hemos adelantado la presentación de la disciplina misma a la categorización del objeto sobre el que, previo a la determinación de la teoría, operábamos. Y es que, en efecto, puede resultar desconcertante que en este documento se haya hecho referencia (que continuará) al Patronato de la Alhambra y el Generalife como *museo*. Alguien podrá apuntar acertadamente que la institución cuenta con el Museo de la Alhambra, una estancia en los Sótanos del Palacio de Carlos V que cuenta con piezas de arte hispanomusulmán de incalculable valor como el *Jarrón de las Gacelas*. No obstante no nos referimos a esta sección únicamente cuando hablamos de institución museal en este *paper*, sino a todo el Conjunto Monumental de la Alhambra y el Generalife. Pese a la extrañeza que genera el concepto del museo es la mejor categoría teórica en la que incluir al particular «conjunto monumental», así como al «patronato», su institución gestora. En cualquier caso esta asociación no la hace quién redacta estas líneas sino que se apoya en tres preceptos:

El primero, la definición que del museo da el ICOM³:

En 1968, el ICOM, en el título II, artículos 3 y 4 de sus estatutos, definidos en 1968, reconocía como museo a toda institución permanente que conserva y expone colecciones de objetos de carácter cultural o científico para fines de estudio, de educación y deleite. Las definiciones incluían salas de exposición permanente mantenidas por las bibliotecas públicas, **los monumentos históricos, sus partes o dependencias**, como los tesoros de catedrales; [...] . (Barroso, 2004, p. 54).

En el segundo, la definición que la legislación española de patrimonio da del museo: «son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, **comunican** y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural». (Art. 59.3 de la Ley 16/1985).

En tercer y último lugar, y para despejar cualquier duda posible, el Directorio Institucional de la Consejería de Cultura y el Deporte, el portal «Museos de Andalucía» —ambos dependientes de la Junta de Andalucía— y el Directorio de Museos y Colecciones de España —del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte— reconocen indiferentemente al Conjunto Monumental y al Patronato de la Alhambra y el Generalife como museo, haciendo clara distinción entre este y el Museo de la Alhambra. No cabe duda: ***El Patronato de la Alhambra es un museo.***

Inmediatamente de vuelta sobre la teoría de la comunicación institucional, se nos plantea la necesidad de un modelo paradigmático para su análisis. El más sencillo y extendido en el ámbito es el propuesto por Marston en 1963 que, pese a verse superado por otros más complejos y actuales como el del *Purchase Funnel*⁴ en el campo corporativo, se atiene mejor que éste al estudio de la comunicación de los museos. Detallémoslo.

John Marston propone en 1963 el **modelo RACE**, acrónimo de *Research, Action, Communication y Evaluation*. En definitiva, un método para la toma de decisiones

3 «*International Council of Museum*», por sus siglas en inglés. «Consejo Internacional de Museos», en español.

4 Recogido por Sánchez-Añón (2013, pp. 75-76).

estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas organizado en torno a las 4 fases que se mencionan.

Consiste en recopilar información previa, que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos definidos. **También se le conoce como el Método de la Espiral**, ya que gráficamente se concibe como un proceso en el que las fases se suceden y la última evaluación siempre obligará a recurrir a la primera de Investigación para poder seguir avanzando. (Sánchez-Añón, 2013, p. 73).

Propone Marston que en la primera fase se determinen los aspectos problemáticos que se han de afrontar: los públicos, la organización, los objetivos que persigue, el mercado en el que opera y el posicionamiento con respecto a los competidores. Tal y como indica Sánchez-Añón esta fase coincide con lo que en el argot se llama «**auditoría de comunicación**». La siguiente fase, la Acción, se «materializa en conductas» o en el diseño de las mismas —puntualizo yo— mediante la definición de las políticas de comunicación que las rigen, los objetivos que persiguen y la misión del plan de comunicación. Enseguida sobreviene la fase de la comunicación, propiamente dicha. La cual se atiene a planes de acción, bien sean anuales o temáticos, representados en forma de *check list*. Finalmente **la fase de evaluación se atiene a la adecuación de las dos fases anteriores, es decir, una evaluación de la consonancia de los indicadores clave (KPI⁵) y las acciones llevadas a cabo.**

4.2.- DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES Y USO DEL AUDIOVISUAL:

Tal vez haya sido Mónica Viñarás Abad, de nuevo, la autora que más haya profundizado en la estructura, funcionamiento, gestión y estrategias de los departamentos de comunicación de los museos españoles. (Viñarás y Herranz, 2008; Viñarás, 2009; Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011; Viñarás y Cabezuelo, 2012). Dicha investigadora apunta que debido a la perspectiva de que **la experiencia museística sea en sí misma un proceso comunicativo entre la obra y el**

5 «*Key Performance Indicator*», por sus siglas en inglés. «Indicador clave de desempeño», en castellano.

visitante los museos están incorporando a profesionales con los que antes no contaban, de manera estratégica al menos: los responsables de comunicación. (Viñarás, 2009, p. 37). Así en *Departamentos de comunicación en museos* se lanza con las herramientas discursivas que le proporciona su formación en los campos de las relaciones públicas y la comunicación corporativa a **dilucidar**, tal y como afirman Gruning y Hunt (1984, pp. 73-81), **si los museos «gestionan su comunicación siguiendo el modelo de relaciones públicas de “información pública”**, cuyo objetivo es la difusión de la información —no necesariamente con una intención persuasiva—, **si este flujo de comunicación es unidireccional** —sin *feedback*—, y la naturaleza de la **investigación aplicada** es **escasa o nula?**». También, aunque de forma secundaria, 1) si los museos con mayor independencia y capacidad económica dedican más recursos a la gestión de la comunicación, 2) si este personal tiene o no formación específica en comunicación, 3) si realizan investigaciones de forma sistemática para determinar objetivos y estrategias y 4) si los museos se fijan objetivos referente a su imagen, dada la inexistencia de investigación sobre ello. (Viñarás, 2009, pp. 38-39). Como observamos su empresa en absoluto es despreciable y arrojará unas conclusiones vitales para el conocimiento de la realidad de la praxis de la comunicación museística en España. Continuemos sobre sus pasos.

Tomando como muestra los museos tanto públicos como privados, atendiendo a todas las tipologías y tamaños de los que figuran en el Directorio de Museos y Colecciones Anual de la Comunidad de Madrid⁶ (36) y datos sobre el número total de visitantes a museos de Anuario Estadístico de dicha comunidad, Viñarás realiza una investigación entre los años 2005 y 2006 en la que combina entrevistas en profundidad a los diferentes directores de comunicación (también *DirCom*⁷) de estas entidades, observación directa no participante para obtener información sobre el comportamiento de los visitantes de los museos con respecto a la información impresa (cartelería, folletos, etc.)⁸, estudio y análisis de fuentes secundarias para constituir un corpus teórico y análisis de contenido como forma de abordar soportes

6 Decide restringirse a la capital del estado y su región por tratarse de un área de alta concentración museística, así como de una muestra extrapolable a las características del resto del país.

7 «El Director de Comunicación, conocido como *DirCom*, es aquel profesional de la comunicación que, teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, define su política comunicativa, establece un plan o estrategia de comunicación para lograr esos objetivos (crea, coordina, analiza, difunde y controla la emisión de mensajes internos y externos) y asume la responsabilidad de la imagen corporativa. Todo ello dirigido a los públicos internos y externos de la organización».

8 Profundizamos en la forma en la que la observación constituye un método para estudiar a los públicos en el apartado: 3.2.3 *Técnicas de evaluación: estudios de público y comportamiento*.

comunicativos tan dispares como las *webs* de estas instituciones o su material promocional impreso. (Íbidem, pp. 40-43).

A continuación resumimos los principales resultados obtenidos por Viñarás (2009, pp. 43-53) en esta investigación:

— Existe una correlación entre la escasez de recursos económicos y la inexistencia de cargos directivos en el campo de la comunicación en los museos analizados. También hay un déficit de objetivos específico de notoriedad e imagen.

— Los grandes museos (el Prado, Thyssen-Bornemisza, Nacional de Arqueología, Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, Nacional de Bellas Artes en Argentina y Nacional de Historia en México) cuentan con diferencias radicales en su gestión pese a ser de titularidad pública. Entre ellas: mayor autogestión, cantidad de recursos e iconicidad.

— Los trabajadores en la comunicación de los grandes museos públicos suelen estar formados en disciplinas propias del museo, no en comunicación. Mientras que el perfil en los privados suele ser el de periodista, más próximo a los ámbitos de la comunicación.

— La ausencia de una partida en los presupuestos para publicidad es generalizada, por ende, el principal canal para ella es la *publicity*⁹, que al tratarse de una fuente no pagada y depender de la decisión de periodistas ajenos sobre la inclusión de la información en su medio resulta una opción poco efectiva.

— La figura del director de comunicación varía mucho en función de la titularidad del museo (pública/privada). Tan solo en el caso de los grandes museos públicos encontramos dicha figura, pasando a ser asumida por los departamentos de didáctica o divulgativos, en el resto.

9 «Es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener valor informativo». (Cutlip y Center, 2001, p. 42). Según Sánchez-Añón (2013) consiste en el suministro de información a los medios referente a la actividad de la institución con vistas a una posible publicación de la misma. El valor informativo al que hacen referencia Cutlip y Center se corresponde con la mayor credibilidad que tienen las informaciones sobre una institución de ser publicadas por la prensa y no por ella misma.

— En efecto la autora identifica el modelo comunicativo de los museos con el de «información pública» y evidencia el «escaso esfuerzo investigador con fines de comunicación» (34/36 no la realizan y tan sólo el Museo del Prado la realiza de forma periódica y sistemática). Así no se puede afirmar que los museos sigan estrategias sistematizadas en los términos que marca Pérez (1989, pp. 29-31), sino tácticas puntuales.

— Relativo a la comunicación por internet resuelve escuetamente que el paradigma de las webs de estas instituciones se corresponde mayoritariamente con el de la web 1.0, quedando lejos el uso de herramientas sociales¹⁰. Los mayores avances los constituyen salas de prensa virtuales, newsletter, visitas virtuales, blogs y chats, o **archivos sonoros**.

— Se comprueba «cómo los museos han creado **una bicefalia en su dirección**, diferenciando la parte de investigación y conservación, de la de gestión, quedando comunicación y relaciones públicas en esta segunda, y diferenciándose de didáctica».

— En cuanto a identidad corporativa, cada vez más museos se preocupan de su **logotipo** aunque varían de unos soportes a otros.

4.2.1.- USO DEL AUDIOVISUAL EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES:

La **museografía audiovisual** es la disciplina museológica que **concibe, diseña, aplica y evalúa todas aquellas estrategias y recursos que, mediante el lenguaje audiovisual y multimedia, comunican, de forma sincrónica a la visita, los contenidos del museo en base a unos objetivos narrativos y didácticos específicos**. (Besolí Martín, 2008).

A. Bounia, N. Nikonanou, E. Pitsiava, y G. Tsekouras (2009) presentan en el capítulo *Evaluación cuantitativa y cualitativa del uso de medios audiovisuales en museos mediterráneos: El estudio de caso de España* los resultados de una investigación a gran escala llevado a cabo entre 2006 y 2007 por los *Research Laboratories of Museology and Intelligent Multimedia & Virtual Reality* del Departamento de *Cultural Technology and Communication*

¹⁰ Esto para el estado de la cuestión que se revela desde este estudio en 2009. En estudios posteriores de la misma autora se mostrarán avances en el campo e incluso propondrá modelos de mejora.

de la Universidad del Egeo (Grecia). El objetivo de dicho estudio era explorar el uso de los nuevos media en los museos mediterráneos para lo cual se analizaron cientos de museos de Grecia, Chipre, España, Italia y Malta mediante cuestionario. En concreto el estudio pretendía obtener datos sobre el número de aplicaciones audiovisuales en cada museo y sus características, en cuestión de espacio, uso, duración, método y razón de uso (ver 3.2.4., estudios de público y comportamiento). Por consiguiente, la investigación pretende examinar: el grado de uso e incorporación de los nuevos media en el operativo del museo, particularmente en términos de sus políticas de comunicación; las categorías más comunes o tipos de aplicación audiovisual empleada (para que la comparación se pueda realizar con los tipos más comunes que aparecen en la literatura internacional); y la relación de estos media con la aproximación museográfica en conjunto.

Sobre una muestra de 103 museos españoles A. Bounia *et al.* (2009) consiguen esbozar un perfil de las prácticas mayoritarias en cuanto al uso del audiovisual en los museos del país que nos resultan por completo relevantes para esbozar a modo de contexto nuestro “estado de la cuestión”. Reproducimos a continuación un resumen de la estadística arrojada por este estudio:

— En cuanto a la **utilización de audiovisuales** en el museo el **68% (70) lo usan**, mientras que un 32% (33) no.

— Sobre los **contenidos** de los mismos: un **45,1%** de los audiovisuales **se refieren al mensaje central del museo o el tema principal de la exposición permanente**; 30,3% se refieren a una exposición concreta o grupo de exposiciones, un 13,9% es una presentación más general del museo, mientras que un 7,4% es parte específica de una actividad o programa educacional del museo.

— A propósito del **tipo de aplicación**: **36,1% de información del museo**, por 30,3% de interpretación por 23,8% educacional y por 1,6% escenográfica. Finalmente, 3,3% es material promocional, mientras que otro **3,3% es una exposición en sí mismo**.

— El **lugar de presentación**: un **65,6%** de las aplicaciones se presentan **dentro del espacio**

de la exposición, un 26,2% requieren de una sala especial a este propósito mientras que solo en 5,7% de los casos la presentación se realiza en espacios públicos del museo distintos de las salas de exposición. Un 0,8% en otro lugar.

— En cuanto a la **duración** un **33,6%** de los programas duran **menos de 10 minutos**, 25,4% entre 10 y 20 minutos. A partir de aquí los porcentajes decrecen en proporción inversa a la duración formando una larga cola.

— Si se examina el **horario: 55,7% opera continuamente**, 12,3% en horarios regulares, 12,3% en horarios regulares, 13,1% durante los programas educativos específicos, mientras que un 18,9% operan sólo cuando el usuario desea utilizarlo.

— Concerniendo a su **interactividad: 82% no lo son**, mientras que un 18% proporcionan algún tipo de interacción.

— **En un 78,7%** la **visualización** del audiovisual es **voluntaria**, obligatoria en un 11,5% y en un 9,8% puede escoger entre más de una.

— Las aplicaciones están mayoritariamente diseñadas para ser usadas por **entre 10 y 30 personas en un 37,7% de los casos**, seguido de “menos de 10 personas” con un 30,3%, ...

— Finalmente, el perfil de público de estos **audiovisuales en un masivo 92,6% el público general**, 4,9% en el caso de la comunidad académica y en un 2,5% se dirigen a niños. (Bounia *et al.*, 2009, pp. 393-398).

Así inferimos que entre el 2006 y el 2007 el audiovisual de los museos españoles mayoritariamente hacía referencia al mensaje principal de la institución o al tema de la exposición permanente, era informativo, presentado dentro del espacio de la exposición en la que se inscribe, de una duración menor a 10 minutos, sin interacción alguna y operando constantemente tras un encendido (y apagado) por parte de personal de la institución. Su público objetivo es el general, su visionado voluntario y se realizaba en grupos de entre 10 y 30 personas. En efecto se trata de un perfil realizado hace ocho años y la situación puede

haber evolucionado mucho desde aquel momento. No obstante la propuesta de trabajo que lanzaban Bounia *et al.* no ha sido reiterada desde entonces.

4.3.- TÉCNICAS DE EVALUACIÓN: ESTUDIOS DE PÚBLICO Y COMPORTAMIENTO:

Tal y como Canel (2010) en términos de Wilcox (2001) expresaba en el devenir de este proyecto «analizar lo que el público piensa de una organización es evaluarlo. La evaluación consiste en la medición de los resultados de la comunicación respecto a los objetivos que se han definido en la planificación de la misma. Supone dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿hemos logrado llegar a los diferentes **públicos**? ¿Percibe **el público** la institución tal y como hemos querido transmitirla?» Para dar respuesta a las preguntas que nos lanzaban hemos acudido a la excepcional compilación de Cèsar Carreras, *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: Metodologías y estudio de casos*. Esto es lo que hemos encontrado:

Los principales métodos de evaluación de aplicaciones presenciales —hace referencia con esto a las exposiciones de los museos— **están basados en la metodología de los estudios de público y la antropología social**, sobre los cuales existe una amplia bibliografía (Ribas, 1995; Diamond, 1992; Borun y Korn, 1999; Nichols, 1990; Rosselló, 2004; Monaci, 2005) Intentan obtener información precisa sobre alguno de los aspectos de la experiencia en el museo y se pueden dividir en **tres grandes tipos: observación** (no visible, seguimiento consentido), **cuestionarios autoadministrados** y **conversaciones personales** (encuestas, entrevistas y *focus groups*). (Carreras y Pujol, 2009).

Por su parte, el objetivo de la evaluación del público es conocer los perfiles de usuario que visitan o acceden al museo para mejorar los servicios que ofrece en base a su motivación en intereses —un *feedback* del público, en definitiva: comunicación—. Los instrumentos usados, de nuevo, son el conteo de personas, los cuestionarios autoadministrados y las conversaciones personales (Carreras y Pujol, 2009). El conteo de personas aporta información meramente cuantitativa sobre el número de personas que acceden al museo, a la exposición o a la web. Permite una clasificación por categorías de los mismos pero no profundizar mucho más en los

perfiles de dichos visitantes. Para ello se utilizan, o bien, los registros de entradas con que se cuente o la observación directa, técnica que también permite apreciar datos cualitativos de accesibilidad y atractabilidad (ver más adelante).

Los cuestionarios son un importante instrumento analítico, con una larga tradición en los estudios de público convencionales, ya que permiten definir sus hábitos sociales y culturales, además de perfilar más claramente la categoría de los/las visitantes (Carreras y Pujol, 2009, p. 206, citando a Diamond, 1999, p. 96; Asensio y Pol, 2002). En dichos cuestionarios, usualmente cortos, se requiere información demográfico (origen, edad, nivel de estudios, capacidad económica, etc.) y sobre contenidos del museo. En la actualidad se están introduciendo ítems sobre usabilidad y aprendizaje de las aplicaciones TIC museísticas. Carreras y Pujol (2009, p. 206) apuntan que tan solo en torno al 0,1% de los visitantes participan en la elaboración de estos cuestionarios, lo cual no suele resultar una muestra representativa de la población de visitantes de la institución. Así, también proponen una distinción entre cuestionarios *antes de la visita*, con el objetivo de desvelar las expectativas de los visitantes; *durante la visita*, para analizar en detalle los dispositivos presentes; y *al final de la visita*, para comprender el nivel de satisfacción en relación a las expectativas iniciales, impresiones, aprendizaje, etc. De igual modo las formas de respuesta a dichas preguntas son o bien de manera abierta, de selección múltiple entre categorías definidas o usando escalas Likert (de 1 a 5 o 1 a 7 según el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones dadas).

Finalmente el último método de evaluación son las conversaciones personales, las cuales pueden ser realizadas individual o colectivamente. Carreras y Pujol apuntan que, al tratarse de técnicas puramente interpretativas no se pueden generalizar sus resultados y han de ser completadas con otros métodos cuantitativos. (Carreras y Pujol, 2009, p. 208).

En *Significado y comportamiento* Cèsar Carreras (2009) afirma siguiendo a Diamond (1992, p. 23) que tras definir las categorías demográficas debemos determinar si los visitantes van solos o acompañados, ya que esto nos ayuda a delimitar cómo se va a realizar la visita. Serrell (1996) establece por su parte unos conceptos en torno al comportamiento de los visitantes que, a través de su observación y comparación podríamos establecer si una exposición ha sido

o no efectiva. Son los siguientes (recogidos por Asensio y Pol, 2005, p. 564 y reiterados por Carreras, 2009, p. 124):

- **Accesibilidad** (*passing*) - porcentaje de visitantes que pasan por un punto.
- **Atractabilidad** (*attracting power*) - porcentaje de visitantes que paran en un punto.
- **Atrapabilidad** (*holding power*) - tiempo que dedican los visitantes.
- **Recorrido** (*tracking*) - itinerario del público.

La **accesibilidad** es el primer factor necesario para observar el comportamiento del público, consiste en que este llegue hasta el ítem expuesto o pase por delante del mismo, se percate de su existencia y decida interactuar con él. «La accesibilidad depende en gran medida de la disposición de espacios expositivos, y del recorrido programado» (Íbidem). Por su parte, la **atractabilidad** «se entiende como la capacidad de un recurso para que los visitantes se paren delante de él». Por su parte, Carreras entiende que existe cuando el usuario realiza la primera interacción con la aplicación tecnológica (él evalúa los recursos museísticos TICs en exclusiva), no obstante esta es una adaptación del concepto original, que no sólo hace referencia a dichos recursos. Seguidamente encontramos la **atrapabilidad**, que se mide en el tiempo que dedica el visitante a «interactuar con la aplicación tecnológica» o a la mera percepción de una obra u exposición sin tener por qué importar su tipología. Este tiempo puede depender de varias variables: el interés suscitado en el visitante, el volumen de contenidos, el diseño y duración de aplicaciones determinadas, etc. Para Serrell (1997) esta es la variable más importante a la hora de reconocer el éxito de una determinada exposición o interactivo. También puede desvelar criterios de efectividad de darse un exceso o reducción de tiempo con respecto al estimado para su percepción/interacción. Schell (2003) apunta al respecto que para darse una experiencia de entretenimiento con éxito debe darse una combinación entre un cierto nivel de interés por parte del usuario, de empatía y de imaginación.

Los estudios en cuanto a estos tres conceptos y/o variables acostumbran a concretarse en análisis cuantitativos de porcentajes de públicos de acuerdo a categorías definidas como «pasa o no pasa», «se detiene o no» o «tiempo de interacción» (Carreras, 2009). Por su parte este autor aboga por la tesis de Bordieu y Barbel (2003) que sostienen que «será el capital cultural propio [del visitante] una de las variables determinantes en el comportamiento del visitante».

Así éste precisará de una formación adecuada sin la cual no podrá descodificar el mensaje de la obra de arte.

Por su parte el estudio del **recorrido** (o *tracking*) busca dilucidar qué partes del itinerario son visitadas y cuáles ignoradas para posteriormente reconocer los motivos. Tras el registro mediante observación del recorrido efectuado por un visitante se efectúan categorizaciones que sirvan «para establecer algunas leyes generales de comportamiento». El estudio clásico de Véron y Levasseur (1989) en una exposición del Centro Pompidou de París arroja las 4 categorías de visitante, sintetizadas desde una muestra de 25 recorridos diferentes, más usuales en este tipo de categorizaciones. Son las que siguen:

- *Hormigas* (visita próxima) - son los que dedican más tiempo a la visita, muy metódicos, siguiendo el orden a lo largo de los muros.
- *Mariposas* (visita pendular) - son los que realizan una visita en «zig-zag», con un menor tiempo de visita; evitan atravesar grandes espacios vacíos.
- *Peces* (visita escurridiza) - son los que siguen un trayectoria intermedia (entre dos aguas), miran de lejos y realizan «bucles» (itinerarios circulares).
- *Saltamontes* (visita a un punto) - son los que realizan una visita corta focalizando su atención a puntos concretos, una visita libre sin seguir indicaciones.

Incluso este estudio ya arrojaba correlaciones entre la motivación de los visitantes y el tipo de recorrido que describían siendo *hormigas* y *mariposas* los más altamente motivados y los que permanecen durante más tiempo en los espacios expositivos en comparación con *peces* y *saltamontes*.

En cuanto a la forma de recolección de datos para llevar a cabo la medición de estos parámetros, la denominada «observación», se puede llevar a cabo, a su vez, de diferentes formas:

- *Observación directa.* Presenta la ventaja de que se pueden seguir de cerca los movimientos y comentarios de lo/las visitantes pero el /la observador/a es muy visible y puede interferir en la visita.
- *Seguimiento por un circuito cerrado.* En este caso, el/la observador/a no es visible y permite seguir varias salas al mismo tiempo, pero se pierden los detalles y los comentarios.
- *Filmación con cámara de vídeo,* Situadas en puntos concretos, no sólo recogen el detalle de las acciones y los comentarios, sino que lo almacenan, de manera que se pueden repetir las secuencias cuantas veces se desee para llevar a cabo un análisis minucioso desde distintas perspectivas.
- *Seguimiento consentido de la visita.* En este caso, el/la observador/a sigue a los/las visitantes a lo largo de las salas mientras interactúan con los contenidos, tal como lo harían en una visita normal; la diferencia está en que se les pide que expresen en voz alta sus pensamientos sobre lo que están haciendo. Esto modifica el comportamiento normal del público, pero se utiliza cuando se pretende ganar una comprensión más profunda de lo que sucede durante la visita. (Carreras y Pujol, 2009, p. 213).

No obstante cada método tiene sus pros y sus contras: los métodos de grabación bien sea mediante circuito cerrado o filmación en vídeo plantean la necesidad de una información previa al visitante de que va a ser filmado, así como su aceptación. Una negativa a ello puede poner en aprietos la obtención de datos. Mientras que en el caso del seguimiento de la visita, suele ocurrir que el público muestra un comportamiento diferente al que mantendría de no saberse evaluado.

4.3.1.- EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE LOS PÚBLICOS, EL MUSAC DE LEÓN:

Impulsado por la **museología crítica** que postula «la muerte del museo de arte y la superación de esta institución tradicional» (Martín, 2003, p. 47), así como por su concepción del museo como comunidad de aprendizaje, pero resultado de un proceso de negociación entre diferentes

poderes que son los que definen la política museal (Padró, 2003, pp. 57-60) el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC) desde su creación realiza, a través del Departamento de Educación y Acción Cultural (DEAC), investigaciones basadas en el estudio del público como herramientas de *marketing* e investigación de mercados, así como de evaluación del montaje de sus exposiciones y del aprendizaje y formación de sus visitantes. (Flórez, 2006, p. 237).

Belén Sola, coordinadora del DEAC, lanzó una hipótesis que se propusieron verificar mediante observación directa y cuestionarios autoadministrados y es que, en el museo leonés, la población joven que realizaba visitas guiadas solía repetir. La necesidad de interpretación de las obras contemporáneas para su comprensión también parecía ser uno de los factores que hacían prevalecer las visitas guiadas. De este modo se operó la exposición que contenía «la instalación de Enrique Marty, la colectiva “Fusion” y las obras de Pipilotti Rist» durante los meses de diciembre de 2005 a febrero de 2006, de la cual se obtuvieron 741 encuestas de una población de 14.195 visitantes. Los datos recabados pudieron conformar la hipótesis: en efecto la población joven expuesta a los programas del DEAC para público escolar y de institutos repetían la visita privada. Aparte de esto se obtuvieron más datos tales como la prevalencia del público femenino joven sobre otros perfiles demográficos, así como otros referentes a satisfacción, etc. (Íbidem, pp. 238-242).

La investigación que detalla María del Mar Flórez constituye unos de los pocos ejemplos publicados en español de aplicación de los estudios de público realizado por y para el ámbito museístico. Como tal, la divulgación de esta clase de documentos es vital ya que ayuda a constituir ese *feedback* necesario para que exista una verdadera comunicación entre las instituciones museísticas y la sociedad, al tiempo que normaliza y extiende las metodologías necesarias para crear un conocimiento riguroso en esta parcela del saber.

4.4.- COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA *ONLINE*: CÓMO ABORDAR LA WEB 2.0.

El **proyecto ARACNÉ** surge entre los equipos eK + I de la Universidad de Deusto y el grupo Òliba, de la Oberta de Catalunya para dotar de un nuevo marco teórico a la evaluación de las aplicaciones TIC en el ámbito del patrimonio cultural. Esta necesidad es justificada por dichos investigadores en la manifiesta insuficiencia de las metodologías clásicas de la museología basadas en el estudio de público (*visitor studies*) para ámbitos en los que mediase la tecnología en el proceso comunicativo. (Alzua-Sórzabal y Carreras, 2009, p. 40).

La innovación de dicha propuesta teórica consiste en la introducción de un nuevo actor en el esquema de relaciones comunicativas del museo: *el tecnólogo*. Hasta el momento se consideraban dos interlocutores: *los operadores culturales* —entiéndanse por estos, los museos— y *los públicos*. Las herramientas de medición de la comunicación que se daba entre ambos sujetos son, como hemos visto en apartados anteriores, las aportadas por los los estudios de comportamiento. No obstante, la introducción de aplicaciones TIC —*online* u *offline*— ocasiona una perturbación en esta relación biunequívoca. Entra así en la ecuación un nuevo actor, el tecnólogo: este «conocedor de las nuevas tecnologías contemporáneas las aplica en un contexto desconocido, el mundo del patrimonio cultural, con un contexto y condicionantes especiales». Para este actor «resulta importante conocer el comportamiento del público ante un interface tecnológico»; no tanto el contenido sino «la comunicación mediada por ordenador»¹¹.

11 «*Computer-mediated communication*» o «CMC», nombre dado por Bourdieu (1990) al campo que analiza comportamiento del visitante ante la tecnología. Norman (1988) apunta que es un campo ampliamente trabajado desde la ingeniería y la psicología para el uso de productos cotidianos.



Ilustración 1: Esquema del modelo teórico de evaluación del proyecto ARACNÉ (Alzua-Sórzabal y Carreras, 2009, fig. 3).

De este modo se establecen otras dos nuevas relaciones, entre *los tecnólogos* y *los operadores culturales* y entre *los tecnólogos* y *los públicos*. A la disciplina en la que se relacionan tecnólogos y operadores culturales se ha dado en denominar **cibermuseografía** y trabaja sobre los procesos de adaptación de los contenidos a la nueva tecnología; mientras que la relación entre *los públicos* y la tecnología es medida en términos de **utilidad, confort y usabilidad**. (Alzua-Sórzabal y Carreras, 2009, pp. 40-42).

El instrumento clásico para la medición de estas variables son los *tests de usabilidad/acesibilidad*, los cuales consisten «en el análisis cualitativo y cuantitativo del proceso de realización por parte de un/a usuario/a de una tarea asignada por el/la evaluador/a y se basan en los datos obtenidos mediante observaciones (invisibles o comentadas) y cuestionarios. Todos estos tests se realizan con antelación a cualquier abertura definitiva de la aplicación al público». (Carreras y Pujol, 2009, p. 212).

En el caso de las aplicaciones en Internet, también existen análisis de usabilidad previos. Generalmente se experimenta presencialmente con distintos perfiles de público, a los cuales **se asignan una serie de tareas de navegación dentro de la futura web** (por ejemplo, buscar algún tipo de información). A medida que realizan la exploración, deben explicar en voz alta la razón de sus movimientos con el cursor; de esta forma se pueden observar fácilmente los problemas de usabilidad, tanto en formatos, localización, menús y

colores, como también en relación con aspectos más técnicos (por ejemplo, *plugins*). Con toda esta información se puede revisar posteriormente el proyecto, pero también es muy útil, en ocasiones, utilizar *focus groups* de especialistas que dan su opinión sobre el recurso. (Carreras y Pujol, 2009, p. 212).

No obstante —previo a este enfoque del proyecto ARACNÉ que afirma la necesidad de la evaluación de la utilidad, el confort y la usabilidad de las aplicaciones web— el análisis clásico que se realizaba de las mismas era el de cibermetría, «disciplina [...] que utiliza programas estadísticos para estudiar la descripción cuantitativa de los contenidos y flujos de comunicación en Internet almacenados en los *logins*, con el objetivo de comprender el comportamiento de los visitantes virtuales» (Carreras y Pujol, 2009, citando a Aguiló, 2004), el primigenio estudio de público.

Lazos de Luz Azul es un proyecto de investigación que, siguiendo a ARACNÉ y a partir de una muestra de 289 webs de museos españoles, se propone ofrecer una instantánea sobre los recursos y actividades de dichos *sites*, así como determinar **la capacidad de interacción entre públicos y operadores culturales** al entender esta como rasgo fundamental de la web 2.0. (Cuenca *at al.*, 2011). Dejando de lado sus demoledoras conclusiones sobre el estadio evolutivo de las webs de museos en España nos interesa especialmente los términos en los que mide la interactividad. Entiende que esta existe cuando se dan los siguientes recursos:

[..] multiplicidad de enlaces (links, hipertextos,..), la presencia de herramientas de búsqueda, la bidireccionalidad, los entornos de colaboración (foros, chats, listas de distribución...), la participación en proyectos de colaboración, la existencia de bases de datos, el diseño de la web con respecto a los procesos de comunicación (estética, visualización,...), los servicios funcionales disponibles (documentación, exposiciones, gestión de públicos y de personal, agenda y programación de actividades, publicaciones, servicios de prensa, acceso a colecciones,..). (Cuenca *at al.*, 2011, p. 98).

5. APLICACIÓN PRÁCTICA: BASES PARA UNA AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN MUSEÍSTICA DEL PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y EL GENERALIFE.

Sánchez-Añón (2013, p. 109) define la **auditoría de comunicación** como «la fase previa a la fijación de objetivos y estrategias de comunicación. [...] Aquí se realiza una observación general, la organización todavía no ha decidido mensajes clave, ni estrategias de comunicación, por lo que se hace un análisis exhaustivo y multimedia para fijar el “punto de partida”».

Previo a la realización de dicha auditoría debe haber quedado fijado en un documento sumario (*briefing*) la acotación temporal de dicha auditoría, el nombre de la institución y las variables del mismo que puedan aparecer, el nombre de sus principales directivos susceptibles de tener presencia mediática, el nombre de sus competidores y el de sus directivos, así como un apartado de las cuestiones a las que se les quiere dar respuesta. Como apreciamos a este punto del trabajo toda esta información ya ha sido desglosada: prosigamos.

Las cuestiones a resolver en dicha auditoría son, siempre siguiendo a Sánchez-Añón, en primer lugar y teniendo en cuenta **la situación de la empresa en los medios**: qué presencia mediática tiene y en qué tipo de medios, qué tipo de mensajes son los que publica, qué se dice de ella, en qué contextos, cómo se habla de la marca, si se habla o no de sus estrategias o si se menciona a sus directivos, entre otros. **En cuanto a los públicos de la institución**: quién habla de la institución, si le interesa al público objetivo los mensajes que la institución manda, por medio de qué canales este público recibe la información, cómo desearía recibirla, qué valores aprecia este público objetivo o si existen o no personas o medios influyentes sobre la opinión de este público objetivo. También **en cuanto a la competencia** cuestiones similares como su presencia en los medios, los mensajes que se lanzan sobre ellos, el trato que le dan los medios, los mensajes que la institución lanza sobre ellos y el factor denominado «*share of voice*» de la institución junto a sus competidores. Aparte de ello la autora presenta tácticas diferenciadas para la auditoría de manera *online* u *offline*. La primera nos interesa con más ya que las tácticas propuestas para la evaluación *online* tan solo competen a mensajes en prensa,

radio y televisión, los cuales no se abordan con amplitud en este trabajo, y no contempla otra clase de mensaje culturales posibles como las exposiciones museísticas, vacío que llenan las metodologías específicas de comunicación museística ya expuestas. De vuelta con la auditoría de medios *online* Sánchez-Añón apunta a la evaluación del posicionamiento en buscadores, la presencia en medios, foros y blogs de nuestra institución, la presencia y rol desempeñado en redes de *microblogging* como *Twitter* u otras sociales como *Facebook*, *Tuenti*, *MySpace* o *LinkedIn*, así como el control de la información referente a ella en *Wikis* o la monitorización de los agregadores de páginas en cuanto a su identidad corporativa y el seguimiento de tendencias relevantes (mediante servicios como *Google Trends*) como las tácticas básicas para determinar las cuestiones que nos planteamos en la auditoría.

En lo que sucede y en función de las metodologías propuestas en el punto anterior así como en las mencionadas en el punto 3 procedemos a ofrecer apuntes sobre campos determinados como la comunicación *online* del PAG, su presencia en los *social media*, el papel que juega su gabinete de prensa, así como diversas exposiciones y obras a modo de **breve auditoría en comunicación museística** de la presente institución.

5.1.- LA COMUNICACIÓN *ONLINE* DEL PAG:

La página web del Patronato de la Alhambra y el Generalife (<http://www.alhambra-patronato.es/>) cumple con el perfil canónico que diseñan Fernández, Fontal y Cuenca (2011, p. 126) para una web de su tipo:

— En cuanto a lo definido por los autores como «servicios básicos», cuenta con información básica sobre la institución, imágenes, multitud de recursos educativos, FAQs, visitas virtuales (Oratorio del Partal, Visor Cartográfico, Foto-recorrido, *Live Panorama* y *La Ciudad de Agua*). No obstante carece de mecanismos de participación algunos integrados en el *website* (al igual que el 70% de las webs de museos españoles) aunque esto deja de suponer un inconveniente al tener presencia en redes sociales.

— La web se encuentra disponible en dos idiomas: español e inglés. Con una calidad en la

traducción a esta última lengua más que remarcable. Esto tan solo es así en un 30% de los casos, siendo la tónica que se encuentren únicamente en español.

— Cuenta con una visualización diferenciada según el perfil del visitante (escolar y profesional) diferenciándose de la norma de las webs de instituciones museísticas las cuales se dirigen al público general.

— En cuanto a documentación existe una **amplísima cantidad** referente al conjunto monumental, así como acceso a bases de datos, recursos de investigación, etc.

— Los recursos de navegación son igualmente vastos en correspondencia con la información que se alberga. Existen menús, multitud de hipervínculos, cuadro de búsquedas e índices temáticos.

— En cuanto a los recursos de gestión cuenta con informaciones sobre colecciones, piezas, estancias y plantas, así como publicaciones impresas y digitales y programas/agendas culturales.

— En cuando al concepto de la bidireccionalidad podemos decir que existe en tanto que se ofrecen *emails* de contacto de los diferentes servicios y departamentos así como teléfonos de contacto, *newsletter*, etc. No así foros, salas de chat o wikis.

— En cuanto a los recursos educativos, de nuevo, son abundantes aunque no se especifica el tipo de licencia bajo la cual se publican, siendo las licencias libres una prioridad.

— Finalmente y en referencia a la creación colaborativa con los públicos de contenidos así como de mensajes y de políticas parece no ser esta una prioridad de la institución ya que no se aprecian iniciativas en este sentido en el *website*. Tampoco en las redes sociales, como veremos a continuación. Lo cual aleja a la institución del paradigma de web 3.0.

VARIABLE	2008	2006	2015 WPAG
En el buscador Google introduciendo museos+ciudad, ¿aparece la institución entre los diez primeros resultados?	63% (22)	28%	Sí, 1°.
Aparece en la portada de la web un apartado específico para el área de comunicación (distintas denominaciones)	63% (22)	51%	Sí
¿Se ofrece un contacto directo con el personal del departamento de comunicación ?	49% (17)	54%	Sí
¿Se ofrecen archivos con las últimas notas de prensa emitidas?	49% (17)	46%	Sí
¿Se ofrece un apartado con las apariciones en medios sobre la institución?	14% (5)	11%	Sí
¿Hay un apartado específico para patrocinio ?	49% (17)	46%	No
¿Hay enlaces con los patrocinadores ?	61% (21)	66%	No
¿Hay banners ?	2.8% (1)	0%	No
¿Se pueden descargar archivos sonoros como podcast, MP3 o vídeo ?	14% (5)	9%	Sí, podcast.
¿Ofrecen sindicación de contenidos , RSS, Atom?	14% (5)	8%	Sí, en los blogs del Patronato y el Museo
¿Hay un buscador interno en la página ?	70% (21)	42%	Sí
¿Se pueden hacer visitas virtuales a la Institución?	31.4% (11)	26%	No
¿Se ofrece algún tipo de canal de comunicación interactiva , tipo foro, chat, blog, etc.?	28.5% (10)	23%	Blogs y redes de microblogging
¿Se ofrecen enlaces relacionados con la página?	42.8% (15)	27%	Sí

Tabla 1: Elaboración propia tomando la base de Viñarás Abad, 2010, tab. 1 a la que se le añade la última fila en la que se analiza la situación de la página web del PAG y los recursos ofrecidos en agosto de 2015.

Podemos afirmar, pues, que la web del Patronato de la Alhambra cumple con rigor la práctica totalidad de exigencias en términos **de cantidad** informativa y de recursos propuesta por diferentes autores en materia de comunicación museística (Cuenca *et al.*, 2011; Alzua-Sórzabal y Carreras, 2009;...). La crítica de la misma de ninguna forma vendrá de este campo, **aunque tal vez una evaluación de utilidad, confort y usabilidad revelara resultados contradictorios**, precisamente porque la envergadura de la misma provoca dificultad en estos ámbitos. Es lo que Flynn define como el enfoque del *jardín cerrado*:

Desgraciadamente, muchas entidades institucionales son incapaces de producir webs satisfactorias. Algunas de ellas se ven mediatizadas por su formación y comportamientos burocráticos. Crean sitios web tan ambiciosos que tienden a ser enciclopédicos, a menudo en detrimento de la claridad y el buen manejo. También aspiran a la autosuficiencia, olvidando que operan en un contexto interconectado en el que la norma es compartir. Sus webs adoptan a menudo un **enfoque del jardín cerrado**, a fin de traernos hasta su página y mantenernos allí el mayor tiempo posible, en vez de conducirnos velozmente y con facilidad al lugar que necesitamos. Su contenido suele estar destinado a los usuarios tradicionales, sin tomar en consideración que actúan en un entorno universal. (Flynn, 2012, p. 120).

5.1.1.- CONTEXTO DE LA COMPETENCIA INMEDIATA: LOS PORTALES *WEB* DE LOS PRINCIPALES MUSEOS DE MÁLAGA:

Soler Humanes (2013) nos aporta en su artículo para la *Revista Internacional de Relaciones Públicas* un retrato de los principales museos competidores con el PAG: los malagueños Museo Picasso, Museo Carmen Thyssen y Centro de Arte Contemporáneo. Nos es útil conocerlos ya que aunque se trate de un *paper* de hace dos años —una diferencia temporal enorme en tiempos comunicativos, aunque considerablemente menor en tiempos de producción académica de conocimiento—, esboza bien la situación en cuanto a comunicación museística online de las tres joyas de la mayor competencia turística de la ciudad de Granada. El trabajo que realiza dicha autora consiste en el análisis de contenido de los sitios webs de los mencionados museos, así como entrevistas en profundidad con los jefes o responsables del área de comunicación de estas instituciones (porque sí, todas cuentan con este área de forma

resuelta e irrenunciable pese a que esta la conforma una única persona en todos los casos salvo en el del Museo Picasso, que cuenta con dos trabajadores) con los objetivos de dilucidar los usos y los públicos a los que se dirigen esta comunicación externa, así como la tipología de sus recursos (audiovisuales, virtuales, etc.) y de profundizar en las estrategias de comunicación que persiguen estos museos.

Entre los rasgos de la comunicación online que Soler Humanes analiza se encuentra primero el *home* de las webs, los contenidos que destaca, la imagen institucional, el tipo de público que se denota desde el análisis de los textos así como la idoneidad de su extensión y tipografía usada, también las herramientas de sindicación de información (*newsletters*, que, junto con el email, la autora ubica en concepciones anteriores a la web 2.0) y, por último, presencia y uso de las principales redes sociales (*Twitter, Facebook, YouTube, Friendfeed, Posterous, Flickr, Picasa, Delicious, MySpace, Tumblr, TripAdvisor*, etc.), flujo de publicación/interacción, número de seguidores, etc.

Encontramos finalmente que, en cuanto a comunicación online, la situación de los tres principales museos malagueños no es uniforme: mientras que Pepa Babot, del Museo Picasso confiesa que se encuentran «muy atrasados en el tema de páginas web y redes sociales», Gema Chamizo, del Centro del Arte Contemporáneo, defiende fieramente la presencia y estrategia de la institución a la que representa en *Facebook*. (Soler Humanes, 2013, p. 211). La autora concluye que los museos malagueños continúan gestionando la comunicación externa de forma tradicional, primando el protocolo, el *marketing* y la realización de eventos entre las tareas de los departamentos de comunicación. «En general —concluye Soler Humanes— podemos decir que los elementos de la web 2.0 son grandes ausentes en los resultados de esta investigación. Tan solo el CAC se encuentra en el punto más avanzado en cuanto a adopción de este tipo de herramientas, donde sí se consigue la interacción con el usuario a través de internet gracias al *webforum*, al blog y al correo electrónico». (2013, p. 213). Así, la panorámica que se nos ofrece de los «competidores» geográficamente más próximos a la Alhambra revela un estado aún germinal de su comunicación *online*, señalándolo como un factor de crecimiento en el medio plazo pero que aún no supone el principal caballo de batalla de la comunicación de estos museos.

5.1.2.- EL GABINETE DE COMUNICACIÓN *ONLINE*.



Ilustración 2: Organigrama del Patronato de la Alhambra y el Generalife según figura en su web institucional. Fuente: PAG.

Marca, Matilla y Mateos (2014) plantean la necesidad del gabinete de comunicación en el museo justificándolo en la relación que se ha de tener con los medios de comunicación para conseguir notoriedad, reputación y una imagen positiva. Del otro lado, y siguiendo a Xifra (2011) para los profesionales de la información, las salas de prensa han devenido sección imprescindible en las *webs* de los entes públicos. De la combinación de ambas aseveraciones deducen estos autores la relevancia que pueda tener un estudio que arroje datos sobre los recursos que ofrecen los museos mediante sus gabinetes a la prensa externa. Concretando más, ellos parten de la tesis de que, al provenir parte de los visitantes de estas entidades de países extranjeros, poner a disposición de los periodistas foráneos de información en su lengua nativa redundaría en mejoras en el nivel de visitas. Luego en su investigación se proponen averiguar 1) qué recursos ponen los museos a disposición de los periodistas, 2) a través de qué medios, 3) si estos permiten una comunicación bidireccional, 4) la cantidad efectiva de periodistas foráneos que hacen uso de estos recursos y 5) la trascendencia de este último hecho. La muestra sobre la que operan es el *ranking* de los 100 museos más visitados de 2011.

— En efecto el 81% de los museos analizados contaba con un espacio para periodistas contando con un acceso prioritario en su *web*, mediante un solo *clic* en el 57% de los casos. La presentación de los contenidos este espacio para periodistas era cronológico de forma generalizada (96%).

— Los más habitual entre los recursos ofrecidos son las agendas (91%) seguido de la historia del museo (77%) y las notas de prensa (74%).

— La realimentación se daba, según orden de frecuencia, mediante el teléfono, el correo postal, el electrónico y en menor medida, formularios de contacto y fax. De toda la muestra tan solo un 17% no identificaba al responsable de dicho departamento.

— Finalmente el 71% de los museos encuestados afirman que más del 40% de los visitantes de su sala de prensa virtual eran periodistas extranjeros. En cualquier caso para un 80% de los encuestados este elevado porcentaje de acceso de periodistas extranjeros no redundaba en un mayor impacto en la prensa de sus respectivos países (evaluando desde el inicio de la creación de la sala de prensa).

Pese a este desilusionante informe sobre la influencia en el extranjero de los gabinetes de comunicación de los museos, existen otros que afirman que «los gabinete de comunicación, sobre todo aquellos relacionados con información especializada en contenidos culturales, inducen directa o indirectamente entre un 70 y un 75 por ciento de la información emitida o publicada en los diferentes medios». (Fernández del Moral, 2004, p. 38).

Como no podía ser de otra forma el Patronato de la Alhambra y el Generalife cuenta en su *web* con una zona que podemos definir como «dedicada a periodistas» bajo el epígrafe «Comunicación» o «*Press Room*», en la versión inglesa, que ofrece esta última la totalidad de su contenido traducido, notas de prensa incluidas. También figuran informaciones de contacto (*mail*, teléfonos) aunque no el nombre y cargo de las personas con las que contactaremos mediante ellos, lo cual es inusual en el sector, como indicaba el 17% de la investigación de Marca *et al.* Otros recursos son información son la normativa de rodajes en el conjunto monumental y un portal de transparencia en el que figuran las contrataciones adjudicadas por

la institución, algo loable en la gestión de lo público y positivo para la imagen de la institución.

Un dato reseñable a propósito de este gabinete es que no figura en el organigrama que la institución proporciona sobre sí (ocurre lo mismo con otros departamentos como se verá más adelante [ver *Ilustración 5*]). Esta ausencia fue uno de los indicios que llevó a aventurar al inicio de la presente investigación que las tareas de comunicación del PAG no estaban estructuradas. Existe, no obstante, un servicio que gestiona parte de la comunicación externa del Patronato (relaciones con la prensa, comunicación externa *online*, etc.), es gestionado mediante una contrata externa con denominación social «*Wonderbrand*» y cuenta con dos trabajadoras: Ana Fernández y Belén Prados. La primera es periodista y cuenta con una trayectoria de más de 20 años pasando por DiarioYa, Canal Plus y Canal Sur mientras que la señora Prados es Licenciada en Ciencias Físicas aunque ha desarrollado toda su vida laboral en el campo de las nuevas tecnologías y la empresa. Lo cual contradice lo que apuntaba Viñarás (2009) sobre la formación de los trabajadores de los gabinetes de comunicación de museos españoles.

En la entrevista, preguntada sobre las tareas que desempeñaban. Belén Prados respondió:

Nosotras nos encargamos en la medida de lo posible en asesorar (y ejecutar) la comunicación integrada (llamada por algunos 360°). Ana se encarga, además de *social media*, de la relación completa con los *mass media* —relación personal, línea de mensaje (obviamente recomendamos, no decidimos)—; establecemos/ recomendamos la estrategia *online*, estudiamos reputación *online*, en qué RRSS debemos estar y cómo; recomendamos tecnologías asociadas a la web 2.0, y para el propio *website*; recomendación en cuanto a Gestor de Contenidos, usabilidad, etc.

Ana Fernández precisó que también contaban con «una estrategia planificada, con líneas de mensajes específicos para afrontar lo que conocemos en el argot periodístico como comunicación extrema». Al repreguntar sobre las acciones de medición de públicos en la web Belén apuntó lo siguiente:

Desde el principio de su publicación en julio de 2008, la analítica *web* ha sido la base del desarrollo posterior de nuevas funcionalidades de la *web* y de los sucesivos cambios que ha ido sufriendo. Ahora bien, sólo utilizamos herramientas gratuitas, pero no solo para monitorizar la web sino para medir nuestra reputación *online* (web, RRSS, en su amplio sentido).

También me precisó que monitorizaban el impacto en los *mass media online* e impresos mediante informes diarios de *Kantar Media*. No obstante, al ser preguntada sobre la evaluación de las exposiciones presenciales del Patronato y de las actividades culturales externas que financia afirmó que tenía constancia de que se realizaba pero que no era su departamento el encargado sino «otra contrata». Lo mismo ocurría en cuanto a la producción audiovisual del Patronato, la cual se externaliza a *Studiosur Producciones* de forma generalizada.

5.1.3.- PRESENCIA Y TÁCTICAS DEL PAG EN LAS REDES SOCIALES:

Web 3.0	Prado	Thyssen	Reina Sofía	Alhambra
Redes sociales	Facebook Twitter Foursquare Google + Pinterest Storyphy YouTube	Facebook Twitter Foursquare Vimeo Flickr Flickr Groups Del.Icio.Us Educathyssen Wikipedia Instagram Pinterest	Facebook Twitter Issuu Delicious Blip.Tv Friendfeed Youtube Flickr Google +	Facebook Twitter Vimeo YouTube Flickr Pinterest Instagram
Blogs	Twitter	En Teletipo Entreamigos El Blog de Educathyssen Digital Museum	Twitter	Blog del Patronato Blog del Museo
Sindicación	Sí	RSS Feed	Sí	Sí, en los blogs
Podcasting y Video	Sí	Sí	Videos y Conferencias (Archivos)	Sí
Iniciativas		Artmuse		

Tabla 2: Comparativa de presencia en RRSS entre las grandes instituciones museísticas españolas. Elaboración propia sobre la base de Viñarás, Herranz y Cabezuelo, 2011, tab. 2 a la que se le la última fila en la que se analiza la actividad en redes sociales del PAG en agosto de 2015 y se actualizan el resto de datos.

Los autores consultados (Viñarás y Cabezuelo, 2012; Claes y Deltell, 2014) coinciden en que «las redes sociales nacen y se conciben como un espacio para los amigos, informal, donde compartir y participar en igualdad de condiciones son las reglas básicas» (Viñarás y Cabezuelo, 2012), tras esta afirmación se generaliza que las empresas e instituciones que participan en las redes sociales tienen que adoptar el lenguaje y registro que le son propias, huyendo del mensaje institucional unidireccional al que tanto acostumbran. En definitiva deben adoptar el diálogo y la compartición de informaciones, contenidos, etc. como la esencia de su estrategia en las mismas. También deben modular el registro del lenguaje al contexto y, sobre todo, no utilizar las redes sociales con intenciones marcada y únicamente mercantilistas. Lo importante no pasa a ser la marca, sino cómo la marca puede satisfacer a sus clientes (Velasco, 2012). De forma paralela la principal teoría museológica contemporánea, la

museología crítica, impele igualmente a los museos al diálogo a «negociar el saber y el significado entre profesionales, forjadores de las culturas del museo, y visitantes, que en este caso no solamente los reciben sino que forman parte de este proceso de construcción de significado». (Padró, 2012). Tal vez las redes sociales, que equiparan sobre el plano a instituciones y ciudadanos corrientes, sean el escenario propicio para que esa construcción bidireccional del conocimiento se dé.

Por contra, las investigaciones realizadas hasta la fecha en torno a las estrategias que los museos desarrollan en las redes sociales han apuntado que la tendencia es contraria a las reivindicaciones que se hacen desde la teoría. Viñarás y Cabezuelo (2012, p. 101) dicen a propósito del Museo del Prado en las RRSS que no permite iniciar conversaciones a otros usuarios, controlando siempre el discurso. «Monopoliza rígidamente la dirección y toma la batuta de la orquesta en el discurso digital. Sólo se habla de lo que el museo propone y es el museo quien elige los temas».

Quien redacta estas líneas se propuso emular la metodología que Viñarás y Cabezuelo propusieron para el estudio de su caso concreto, el análisis del muro de Facebook de la conocida pinacoteca matritense, adaptándola a otro medio, Twitter, con la mera finalidad de verificar qué rol adoptaba la institución al ser preguntada por información relevante para el desarrollo del presente TFG: 1) Motivo de la inexistencia de un logotipo propio para la institución, 2) Formación del personal del Gabinete de Comunicación, 3) Motivo por el cual el Gabinete de Prensa no figuraba en el organigrama institucional (ver *Ilustraciones 3 a 5*).

Nuestra institución tampoco respondió a las preguntas de una forma satisfactoria. En el caso 1) tomó por sugerencia lo que era una clara pregunta directa, evitando así desatar una posible polémica, ya que en la pregunta se presupuso un impedimento por parte de la Junta de Andalucía, ente el que el PAG se integra. Tampoco respondió al ser repreguntada. En el caso 2) remitió amablemente al *email* de contacto del Gabinete donde tampoco respondieron (la información, curiosamente había sido solicitada de forma privada previamente obteniéndola sin problema alguno). En el caso 3) se mostró de nuevo una respuesta evasiva: se me indicó la sección *web* en la que se encontraba el Gabinete, no por qué el mismo no estaba comprendido en el organigrama publicado de la institución y sin embargo existía. En definitiva, una estrategia comunicativa deficitaria para el contexto y en los términos que se inscribe.

En términos meramente cuantificativos de exposición, medida esta en número de seguidores, con respecto a instituciones museísticas similares por número de visitas, el Patronato de la Alhambra se haya marcadamente rezagado, tal y como expone la siguiente tabla:

	Prado	Thyssen	Reina Sofía	Alhambra
Facebook	522.907	143.320	269.519	19.422
Twitter	539.727	281.411	355.581	23.537
Instagram	-	10.388	-	x (Museo de la Alhambra, 2548)
YouTube	9245	1050	1846	524
Pinterest	3555	2732	-	424
Flickr	-	208	995	-
Google +	454.935	x	594	237
Visitantes presenciales (2014)	2.536.844	998.992	2.673.745	2.402.473

Tabla 3: Comparativa de seguidores en las principales RRSS y visitantes entre las principales instituciones museales de España. Datos de agosto de 2015. Elaboración propia.

No obstante, Claes y Deltell (2014) afirman que «el crecimiento de visitantes físicos no equivale, de forma directa, al aumento en el número de visitantes virtuales». También argumentan en las conclusiones de su trabajo, a raíz de observar un estancamiento en el crecimiento de los seguidores de los principales museos de San Francisco, que el mismo podría darse por una saturación de los públicos objetivos. Esto es, que la institución ya hubiera impactado sobre todo su público objetivo posible en las RRSS, correspondiéndose este con los habitantes en las inmediaciones físicas del centro. De confirmarse esta tendencia daría al traste con las concepciones/metast del museo global y social, ya que implicaría que sólo los públicos de un área geográfica próxima se interesaría por los perfiles sociales de las instituciones museísticas. Tal vez este sea el factor que determina la desigualdad de impacto en las RRSS entre el PAG y estas otras instituciones comparables, o no, y la misma se debiera a carencias en la estrategia seguida.

5.1.4.- BREVES APUNTES SOBRE IMAGEN CORPORATIVA.

Van Riel (1997) distingue sencillamente entre «la **identidad corporativa**, que define como el autorretrato de la organización —la percepción que la organización tiene de sí, preciso—, y la **imagen**, que define como el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través del cuál la gente lo describe, recuerda y relaciona». En este sentido, el Patronato de la Alhambra y el Generalife tiene un simple pero más que relevante déficit: **carece de un logotipo propio**. Pese a que se trata de una institución icónica carecer de un elemento tan sencillo como este en las redes sociales da una sensación de precariedad. En su ausencia utiliza el «símbolo simplificado» de la Junta de Andalucía. Lo cual da una sensación de falta de independencia de la institución.

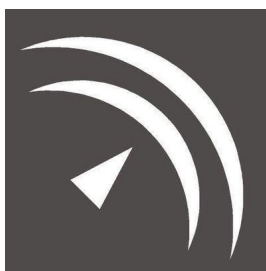


Ilustración 3: Símbolo simplificado de la Junta de Andalucía utilizado como logotipo identificativo por el Patronato de la Alhambra.

5.2.- EXPOSICIONES Y OBRAS:

Este trabajo tenía como meta inicial la propuesta de formas y métodos de análisis de la comunicación social, tal y como se ha desarrollado en el epígrafe anterior, y de las exposiciones presenciales que la Alhambra como institución museística hace. No obstante, el destinatario de esas propuestas metodológicas era el mismo Patronato. Como se habrá observado anteriormente nuestra investigación reveló la existencia de departamentos, «contratas externas», que en efecto, realizaban investigación aplicada sobre los públicos y la satisfacción de las exposiciones o estancias concretas del conjunto monumental. Se trata de la constelación formada por la Unidad de Análisis de Datos, el Laboratorio de Sostenibilidad CMAG y el Observatorio turístico que, desde el año 2007 liberan los resultados de su

investigación bajo el título «Estudio del perfil y tipología de los visitantes al Conjunto Monumental de la Alhambra y el Generalife». De nuevo ninguna figuraba en el organigrama sobre el que se trabajaba desde el comienzo, lo cual originó la concepción errónea.

De igual modo, desde los datos que pudieran aportar una aplicación de las estrategias de evaluación propuestas para las exposiciones presenciales no pueden inferirse conclusiones mayores. Constituyen una muestra excesivamente pequeña. Su contemplación en la estructura de este trabajo se corresponde con una función ejemplificante de formas posibles de investigación aplicada, no con un propósito real de creación de conocimiento efectivo sobre la actividad del PAG. Así lo que sigue son meras estrategias de investigación sobre la relevancia comunicativa de casos específicos de proyectos, exposiciones u obras llevadas a cabo por el PAG o en las que la institución colabora.

5.2.1.- LA CIUDAD DE AGUA: 12 POSTALES SONORAS DE LA ALHAMBRA Y EL GENERALIFE, DE JOSÉ IGÉS Y CONCHA JERÉZ:

La Ciudad de Agua es un proyecto realizado en 1994 por José Igés¹² y Concha Jerez¹³ en respuesta a la sugerencia de Andrew McLennan, director del programa *The Listening Room*, de la *ABC* de Sydney, Australia. Como tal esta obra se encuentra a caballo entre «la constatación perceptiva» y un «catálogo de sonoridades» de 12 estancias diferentes del recinto nazarí. En su versión original se trató de una obra radiofónica emitida tanto por la *ABC* como por *New American Radio*, *ORF*, *PR*, *RAI*, *RNE WDR* e *YLE*. Un proyecto antiguo, como vemos que, no obstante, el PAG decide recuperar en 2013 y transformar en exposición web accesible desde <http://alhambra-patronato.es/ciudaddeagua/>. En esta nueva iteración de la obra encontramos las doce piezas sonoras originales acompañadas de fotografías y vídeos tomados en y del el espacio alhambrense por los mismos artistas. A ello se le añade una nueva funcionalidad: la de enviar individualmente cada una de estas «postales» por *email*.

A raíz de la misma definición del proyecto de radioarte podemos esbozar una estrategia de

12 Compositor musical, artista, Ingeniero Industrial así como Doctor en Ciencias de la Información. Desde 1989 y hasta 2008 dirige en Radio Clásica de RNE el espacio «*Ars Sonora*». En 2011 crea «Radioartnet», archivo web y red social de radioarte internacional.

13 Artista «InterMedia» con una dilatada trayectoria en el campo del arte sonoro, exponiendo en multitud de instituciones internacionales.

evaluación de la misma. Como vemos el proyecto ha tenido difusión eminentemente mediante su radiodifusión en numerosas ocasiones y países y mediante su acceso web. De este modo podríamos relacionar datos de audiencia de dichas emisiones radiofónicas (las emisoras cuentan con ellos, tan sólo habría que solicitar su colaboración de forma adecuada) con encuestas a visitantes en los que se preguntase 1) si habían escuchado en radio dicha obra y 2) en caso positivo si había influido en su decisión de visitar el monumento. Relacionando esos tres datos se obtendría la fortaleza de la relación causal entre percibir la obra y proceder a la visita del monumento, contando con que esa sea la relación que deseemos testear de entre las muchas imaginables entre esta obra y el PAG y su figura. Del mismo modo operaríamos con la exposición web, a diferencia de que aquí los datos de visitantes a la misma los dispondríamos a raíz de la labor en cibermetría que desarrolla el gabinete de comunicación.

5.2.2.- ALHAMBRA VERSUS REYES CATÓLICOS (HIDDEN REALITY), VIDEOINSTALACIÓN DE ISIDRO LÓPEZ-APARICIO:

Tal y como lo presenta el catálogo de la II Bienal de Arte Efímero de Granada, evento compuesto de itinerarios callejeros de arte contemporáneo que tuvo lugar en diciembre de 2009 y del cual esta videoinstalación formó parte...

El proyecto se basa en la paradoja de captar la realidad que se esconde en la Ciudad de la Alhambra y mostrarla en los escaparates de la Ciudad de Granada. Espacios históricos que están fuera de los circuitos turísticos habituales se extrapolan al «mercado del objeto y la imagen». Se pretende dar consciencia a la ciudad de lugares olvidados, de enfrentarla a espacios eternos envueltos por otros efímeros de consumo y moda... Se enfrentan contrarios: público y olvidado, comercio y patrimonio, agitación y sosiego... Todo el mundo tendrá acceso al mundo oculto de la Alhambra, mostrándose integrado en los mismos códigos visuales del comercio, donde los escaparates luchan por captar la atención, donde se exhibe con opulencia, donde los códigos visuales son ricos y provocadores. En ese entorno y dentro de los escaparates el peatón se encontrará con el vídeo que muestra una descontextualización anacrónica y desplazada absolutamente vigente y apelante. El corto que se muestra es una pieza de videocreación en la que se han

documentado los lugares olvidados intervenidos con una acción del autor que con espejos que aporta un reinterpretación y un nuevo discurso de los espacios. (Anónimo, 2009, p. 46).

Para este caso específico la exposición previa sobre las metodologías de estudio de comportamiento (*accesibilidad, atrapabilidad, atractabilidad y recorrido*) son por completo pertinentes. Sabiendo que (entre otros) la videoinstalación tuvo lugar en la concurrida calle Reyes Católicos de Granada podríamos, mediante observación, cuantificar estas variables. A saber: número de personas que se percató de la presencia del dispositivo audiovisual artístico, de entre la misma, cuánta se detuvo a contemplarlo, durante cuanto tiempo (al tratarse de una pieza de en torno a 9 minutos sin estructura narrativa podría ocurrir que no todo el mundo lo visionase en su totalidad), finalmente cabría pasar a definir perfiles de recorrido al emitirse este audiovisual desde los escaparates de diversos establecimientos en la mencionada calle. De forma complementaria podría evaluarse, mediante encuestas, el nivel de satisfacción y aprehensión del mensaje de aquellas personas que hubieran contemplado la obra, labor esta última, usual desde la perspectiva de los estudios didácticos del arte contemporáneo.

5.2.3.- DECONSTRUYENDO OSAMA. LA VERDAD SOBRE EL CASO MANBAA MOKFHI, OBRA DE JOAN FONTCUBERTA:

Podríamos definir *Deconstruyendo a Osama* como un *fake* al cuadrado... o incluso al cubo. Como tal la obra se presenta en forma de libro bellamente encuadernado en cuero con grabados geométricos dorados propios del arte musulmán. Contiene textos en inglés, español, árabe, francés y catalán. En esencia los textos en lenguas europeas son el mismo, traducciones de un original, que llevan por título *La verdad sobre el caso Manbaa Mokfhi* (en la versión castellana), mientras que el texto en árabe se asume que es el texto periodístico a propósito del cual se habla en los textos europeos. El pretendido *scoop* realizado por la agencia catari Al-Zur desvela la identidad real de Fasqiyta Ul-Junat, segundo en la jerarquía de Al Qaeda. Su nombre real es Manbaa Mokfhi, un actor egipcio que habría protagonizado varias *soap operas*, así como un filme en 1974, *La Sonrisa de Sherezade*, y una campaña de la conocida bebida *MeccaCola*. Al Qaeda lo habría secuestrado y convertido en sus vídeos virales en el lugarteniente de Bin Laden en su campaña visual por el terror. Este es el primer grado de la

obra, el de la mera afirmación.

Previo a esto, si se busca información sobre la obra de Fontcuberta cualquier entrada de *Google* la presenta como un trabajo de reapropiación de imágenes por parte del artista, en las cuales intercambia su rostro por el del pretendido Manbaa Mockfhy con una finalidad educativa en cuanto a la volatilidad y capacidad de manipulación de la fotografía, de cuestionamiento del estatuto de veracidad de la imagen. Esto lo hace apoyándose en el relato sobre el descubrimiento de la identidad real del fingido terrorista. No obstante todo esto opera sobre un primer, o segundo nivel —si entendemos descubrir la identidad real del falso terrorista como el primero— del *fake*. Sin embargo existe otro más: el terrorista Fasqiya Ul-Junat no existe, Manbaa Mockfhi no existe, tampoco existe la agencia Al-Zur y los anunciados descubridores de la farsa, Mohammed ben Kalish Ezab y Omat ben Salaad son personajes ficticios del universo literario de *Tintín*. Esto redonda en que, incluso la historia sobre la que Joan Fontcuberta se excusaba para criticar el estatuto epistemológico de la imagen es *falsa*.

En definitiva, la obra artística es genial en cuanto su objetivo es criticar los estatutos de veracidad de las informaciones, visuales en primer término, y consigue engañar al lector e incluso a la propia prensa especializada en cultura que da cuenta de la creación en sucesivos círculos de mentiras. Eso sí, genialmente contruidos los unos sobre los otros a nivel narrativo. Es la mera constatación de la relevancia de los personajes, eventos e instituciones que cita lo que derrumba el engranaje.

Ahora bien, ¿qué relación guarda esta obra con el Patronato de la Alhambra y el Generalife? Se encuentra velada, hundida en los dobleces de mentiras de las fotografías que realiza Fontuberta. Si en un primer término lo que se afirma es que el autor imprime su cara sobre la del falso terrorista, lo cual es demostradamente falso, encontramos que el autor se ve en la necesidad de crear íntegramente algunas de las mismas... y las estancias de la Alhambra son un escenario perfecto para recrear un ambiente árabe sin tener que salir de España ni tener que recurrir a la creación de decorados. De este modo encontramos que la toma de fotografías de este autor fue una de las actividades culturales externas que el Patronato autorizó en el periodo 2007-2015. Así como su propuesta de análisis por parte del tutor del trabajo responde

al prestigio de su creador, Joan Fontcuberta, el cual fue el primer español en ganar el premio Hasselblad de fotografía en 2013, entre otros tantos.

No obstante, de en torno a 60 documentos gráficos que muestra el libro, **tan sólo 4** muestran localizaciones en la que el recinto nazari es reconocible a simple vista, debido, sobre todo, a tratarse del icónico Patio de Comares (ver Ilustraciones *x* a *y*). Con una vinculación tan tangencial de esta obra con la Alhambra es difícil plantear estrategias de análisis del mismo. Podría, desde una perspectiva de los estudios de público, relacionar un cuestionario en el que se cuestionase al lector si alcanza a identificar entre los documentos gráficos el monumento alhambrense. No obstante esto incurriría en un impedimento de maquetación para la construcción del engaño, ya que no se percibe indicio alguno de mentira en ello en la obra.

Otra estrategia de evaluación de comunicación *online* referente a este proyecto es el análisis de posicionamiento web de entradas que hagan referencia a este proyecto. No obstante en una búsqueda sencilla (Fontcuberta *AND* Alhambra) en Google no arroja ningún resultado que vincule al prestigioso artista y a nuestra institución museal. Menos aún si introducimos en la búsqueda términos como «*Deconstruyendo Osama*» o «Bin Laden». Para profundizar en el descuido tampoco existen entradas referentes a la realización de este proyecto ni en el Blog del Patronato ni en el histórico de Notas de Prensa. De este modo el PAG deja pasar la oportunidad de rentabilización de su imagen en el proyecto *Deconstruyendo Osama* de Joan Fontcuberta debido, precisamente, a la **invisibilidad mediática** del mismo. Un gran descuido en la gestión de la comunicación de la institución.

6.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES:

En torno al Patronato de la Alhambra y el Generalife:

Este texto arrancaba lanzando como hipótesis que la comunicación que realizaba el Patronato de la Alhambra y el Generalife estaba desestructurada, carecía de investigación sistemática y operaba sobre soluciones *ad-hoc*. La misma fue señalada por los tutores del presente trabajo y quedó subrayada tras la mera observación de las actividades de comunicación que realizaba la institución así como de la inexistencia o contemplación de, por ejemplo, un gabinete de comunicación en el organigrama que se ofrecía. Como se habrá podido seguir de la mano de la investigación realizada, parte de estas afirmaciones han sido evidenciadas como falsas. En efecto el PAG cuenta con un servicio que realiza tareas de comunicación: opera con una estrategia establecida en cuanto a la relación con los medios y gestiona la comunicación externa *online*. No obstante no se puede afirmar que constituya un Gabinete de Comunicación al uso pues carece de competencias en comunicación interna, no dirige las estrategias comunicativas (tan solo las «sugiere»), así como tampoco tiene capacidad decisiva en cuanto a la gestión de la imagen corporativa, tal y como demostramos. Por otra parte otros departamentos realizan investigación sobre sus públicos, su perfil, su satisfacción o insatisfacción, estadísticas sobre su impacto turístico sobre la ciudad de Granada, etc de forma paralela a este pequeño servicio de comunicación. Como se observa se trata de departamentos diferenciados contratados de forma externa, evidenciándose la inexistencia de una construcción de conocimiento conjunta.

Se llega al punto de que la afirmación que constituía la hipótesis de partida queda parcialmente rechazada... Es la vigencia de la afirmación sobre la falta de estructuración la que se ha visto comprobada (ausencia en el organigrama, falta de competencias básicas, contratación externa, incomunicación entre las partes a las que concierne la comunicación de la institución museal, etc.). De este modo a dar por nula parte de aquella hipótesis inicial emerge una nueva hipótesis alternativa: que la comunicación del Patronato de la Alhambra y el Generalife cuenta con estrategias establecidas para sus labores de comunicación social así como en el campo museológico de la evaluación de sus exposiciones y servicios, desarrolladas estas de forma sistemática aunque paralela, no integrada, huyendo de que lo que el paradigma de la comunicación museística entiende como propio y útil.

Siguiendo esto proponemos:

— Una reestructuración del organigrama del PAG para superar la bicefalia preconizada por Viñarás (2009) entre «la parte de investigación y conservación, de la de gestión, quedando comunicación y relaciones públicas en esta segunda, y diferenciándose de didáctica». Esto se correspondería con la unificación del Gabinete de Prensa, el Servicio de Difusión, el Departamento de Archivo y Biblioteca, así como el Observatorio Turístico y su Unidad de Análisis de Datos —encargado este último *de facto* de la realización del estudio de público— en un Servicio de Comunicación Museística, relacionado de forma directa con la Dirección General del Patronato mediante la figura de un DirCom y asumiendo las competencias en materia de comunicación, propias de cualquier gabinete, de las que aún carece.

— El PAG ha de compartir y contrastar los resultados de las investigaciones propias con el mundo académico a través de organismos tales como el Laboratorio Permanente de Público de Museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; del Observatorio Iberoamericano de Museos o del mismo ICOM, así como liberando sus resultados para el público en general, en la búsqueda de crear un ecosistema proclive al desarrollo de los estudios en comunicación museística. La creación de las cátedras mencionadas en la introducción a este texto como parte de la Escuela de Altos Estudios de la Alhambra que, en virtud del convenio de colaboración con la UGR, acabaría por lanzar y reforzar lazos con la investigación académica.

— La institución ha de asumirse plenamente **como museo**, adscribirse a las teorizaciones que de esta institución hacen sus estudios afines y utilizar en su favor las metodologías relacionadas. El sentido de esta asunción como institución museal se sugiere para que futuras investigaciones en el campo cuenten con el Patronato como objeto de análisis. Ya que este parece ser el primer trabajo que la contempla desde la perspectiva de la comunicación museística.

— En orden con las carencias desveladas por la auditoría, aunque menores, recomendamos al Patronato de la Alhambra y el Generalife la realización de una nueva auditoría para desvelar los motivos de la falta de impacto de sus RRSS, así como de las estrategias que se siguen en ellas. Evidentemente **exhortamos** a la creación de un logotipo propio para la institución, así

como recomendamos que se dé comienzo a la medición y evaluación de las actividades externas en las que colabora, como la videoinstalación de Isidro López-Aparicio, pues también tienen una repercusión sobre su imagen.

En torno a la disciplina:

Este texto, en breve, es útil para dilucidar las formas de actuación de la comunicación museística. Pensando en el alumnado en comunicación audiovisual, sirve de base teórica para la comprensión de las características específicas del museo como institución y como de ellas se deriva un contexto comunicativo específico, así como metodologías concretas para el diseño de las estrategias de esta comunicación y la evaluación de la misma. En definitiva este bagaje puede resultar de especial utilidad si se pretende contar con las múltiples instituciones museísticas como posibilidad laboral ya que, no somos extraños ni inútiles para este sector **¿Acaso no es el perfil académico del comunicólogo «del audiovisual» idóneo para comprenderse como *el tecnólogo del modelo ARACNÉ*?** ¿Acaso no es el perfil profesional que más se ajusta a las necesidades de la **cibermuseografía**, la cual precisa de modelos de adaptación de los contenidos informativos analógicos del museo al mundo digital? ¿Qué hay de la **museografía audiovisual**, compete esta en exclusiva a los perfiles con formación museológica? ¿No están en mejor disposición los comunicólogos del audiovisual de producir conocimiento acerca de la efectividad de un formato, género o estructura narrativa del lenguaje de la imagen que los profesionales del museo? No obstante, tampoco podemos fingir una suficiencia de la comunicología e ignorar los saberes del museo: jugamos en su medio, así como a su servicio, pues la intencionalidad de los mensajes nos la da la institución... aunque precisa de nosotros para emitirlos y hacerlo de forma efectiva. Esta defensa es, por supuesto, un llamamiento a la contemplación de la comunicación museística como un campo interdisciplinar que no es propiedad exclusiva de ninguna parcela del conocimiento establecida hasta la fecha, sino un campo de expansión recién descubierto que linda con muchas de ellas: la museología, las relaciones públicas, la comunicación y el audiovisual. Bien es cierto que los primeros colonos de esta nueva tierra no hemos sido nosotros, los comunicólogos especializados en el audiovisual, pero los compañeros que nos han adelantado ya han reclamado nuestra pertinente colaboración.

En efecto, la revisión de la bibliografía realizada a lo largo de este texto ha apuntado hacia varias zonas oscuras de la investigación aplicada en comunicación museística: la incipiente cibermuseografía y la aún menos explotada museografía audiovisual. Son efectivamente nichos de investigación y trabajo futuros ya señalados que precisan ser cubiertos. Otro de los grandes agujeros para la investigación en el campo es la ausencia de modelos que tengan en cuenta el contenido o el significado mismo de los mensajes producidos por el museo como variable determinante en el éxito de su comunicación. Así lo afirman A. Bounia, N. Nikonanou, E. Pitsiava, y G. Tsekouras (2009): «el contenido (qué) debe ser evaluado junto con los objetivos (por qué) y los métodos (cómo), para conseguir una presentación bien planificada y, por consiguiente, efectiva» a raíz de la investigación llevada a cabo por la Universidad del Egeo en los años 2006 y 2007. Esto nos llevaría a un nuevo estadio en el que, uniendo lo que se ha aprendido sobre los perfiles de público a este conocimiento de la efectividad de los mensajes, se alcanzarían hitos relevantes para la comunicología.

A modo de propuesta para la Facultad de Comunicación y Documentación de la UGR:

El presente estudio que aquí finaliza nació con la finalidad de ser una prospección teórica ilustrativa de esta novísimo campo interdisciplinar que se ha dado en llamar comunicación museística. Ese fin era la respuesta a la carencia previa de conocimiento sobre estos nuevos estudios, de ahí su carácter marcadamente sumario y panorámico, de la amplia utilidad de su revisión de bibliografía. En efecto se trataba más de sentar unas bases teóricas que el currículo del Grado en Comunicación Audiovisual no terminaba de contemplar pero al que indudablemente apuntaba que de proceder a una contundente auditoría de comunicación: conocer la teoría, antes de proceder a la práctica.

Durante el periodo de investigación fueron surgiendo muchas propuestas didácticas que me resultaban plenamente pertinentes y complementarias como fue el descubrimiento de la **museografía audiovisual**, subdisciplina en la que se contemplan y están encontrando desarrollo las propuestas de futuro lanzadas por la asignatura **Patrimonio audiovisual**. Encontré continuidad, evolución, aquí a pesar de que los mayores avances en la materia por el momento se han concretado en perfiles de uso y rasgos del audiovisual en los museos. No

obstante, ya es una revisión suficiente del campo para ser tomada en cuenta en la materia. También he asumido sobre la marcha que aquella propuesta «de puesta en valor del patrimonio mediante su comunicación por medios audiovisuales» se corresponde con los modelos de adaptación de contenido que la **cibermuseografía** está requiriendo. Sin denominarlas como tal en esta casa hemos vivido y trabajado estas disciplinas.

Este periplo no solo ha complementado mis estudios. También me ha exigido suplir sus carencias. Me refiero, por supuesto, a la ausencia de nociones básicas sobre la comunicación propia de las corporaciones, de las instituciones... Máxime cuando se señala a estas como el nicho de mercado en el que gran parte de los titulados en Comunicación Audiovisual encuentran su sitio. ¿Una auditoría de comunicación externa? Me era familiar pero no algo contemplado en mi currículo. Tal vez pueda esgrimirse que se trata de una herramienta específica de las relaciones públicas pero, en cualquier caso, nos formamos en comunicación y este se caracteriza por ser el más interdisciplinar de los estudios. De este modo considero pertinente recomendar la inclusión de una futura asignatura de ***Comunicación Corporativa e Institucional***, así como otra de ***Comunicación Cultural...*** y que se comprenda entre una u ambas los saberes igualmente mestizos de los museos, o instituciones culturales cualesquiera, en sus formas de expresión y relación con la sociedad. De este modo esta casa y sus estudiantes saldrán enormemente fortalecidos.

7. ANEXOS:

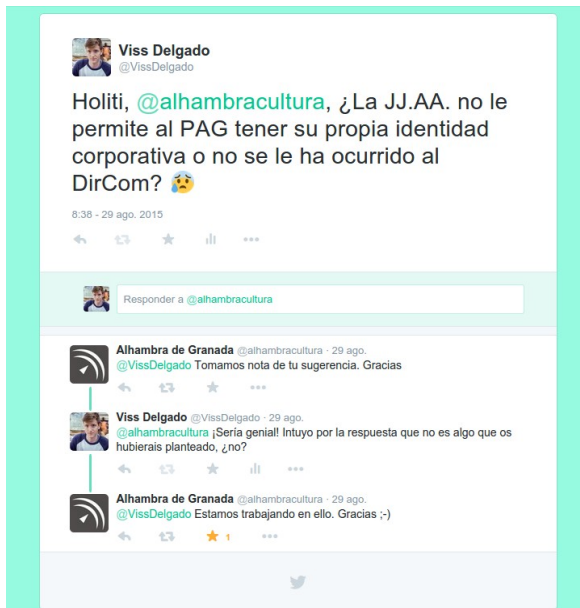


Ilustración 4: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, a propósito de la imagen corporativa de la institución.



Ilustración 5: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, sobre la formación de los profesionales de comunicación.

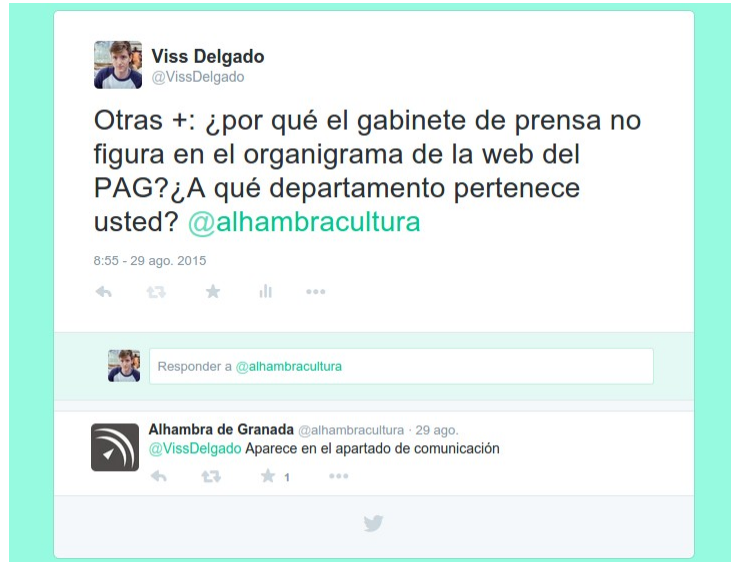


Ilustración 6: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, sobre la inclusión del gabinete de prensa en la institución.

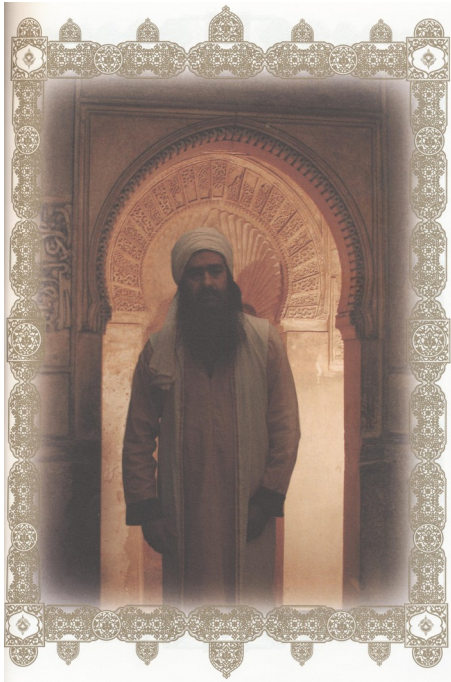


Ilustración 7: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta Ul-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).

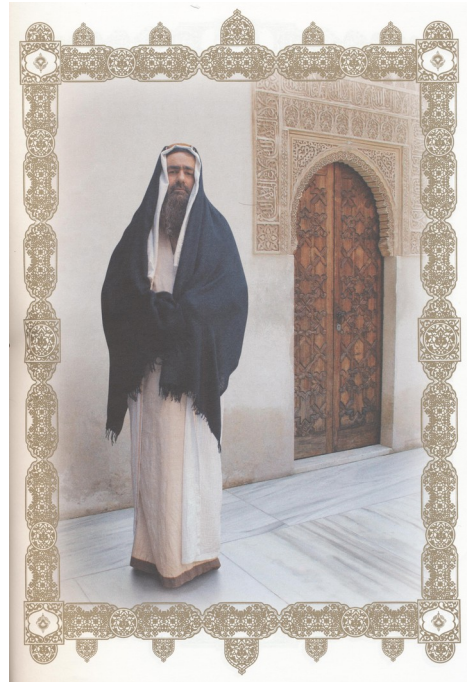


Ilustración 8: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta Ul-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).

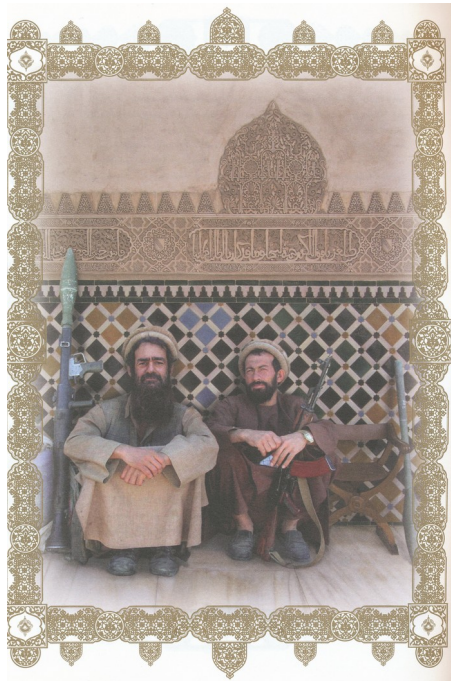


Ilustración 9: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta Ul-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).

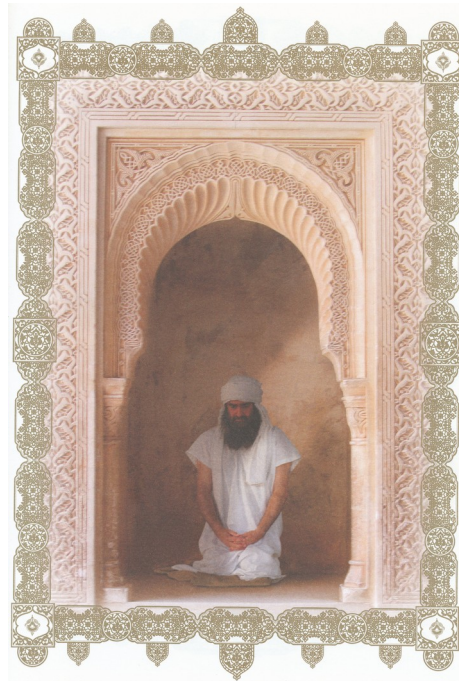


Ilustración 10: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta Ul-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).

8.- ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema del modelo teórico de evaluación del proyecto ARACNÉ (Alzua-Sórzabal y Carreras, 2009, fig. 3).....	38
Ilustración 2: Organigrama del Patronato de la Alhambra y el Generalife según figura en su web institucional. Fuente: PAG.....	46
Ilustración 3: Símbolo simplificado de la Junta de Andalucía utilizado como logotipo identificativo por el Patronato de la Alhambra.....	53
Ilustración 4: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, a propósito de la imagen corporativa de la institución.....	64
Ilustración 5: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, sobre la formación de los profesionales de comunicación.....	64
Ilustración 6: Conversación pública con @alhambracultura, perfil del PAG en Twitter, sobre la inclusión del gabinete de prensa en la institución.....	64
Ilustración 7: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta UI-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).....	65
Ilustración 8: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta UI-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).....	65
Ilustración 9: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta UI-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).....	65
Ilustración 10: Fontcuberta haciéndose pasar por el ficticio Fasqiyta UI-Junat en la Alhambra (Fontcuberta, 2008).....	65

Índice de Tablas

Tabla 1: Elaboración propia tomando la base de Viñarás Abad, 2010, tab. 1 a la que se le añade la última fila en la que se analiza la situación de la página web del PAG y los recursos ofrecidos en agosto de 2015.....	43
Tabla 2: Comparativa de presencia en RRSS entre las grandes instituciones museísticas españolas. Elaboración propia sobre la base de Viñarás, Herranz y Cabezuolo, 2011, tab. 2 a la que se le la última fila en la que se analiza la actividad en redes sociales del PAG en agosto de 2015 y se actualizan el resto de datos.....	50
Tabla 3: Comparativa de seguidores en las principales RRSS y visitantes entre las principales instituciones museales de España. Datos de agosto de 2015. Elaboración propia.....	52

BIBLIOGRAFÍA:

- Aguilló, I. (2004). Posicionamiento en la Internet hispana: escenarios y lecciones. En *Posicionamiento.es*, Alicante (CD-ROM).
- Alcoba, E. (2004). Museos de arte contemporáneo y público. En R. Calaf Masachs y O. Fontal Merillas, (Coords.). *Comunicación educativa del patrimonio: referentes, modelos y ejemplos*. Gijón, Asturias: Trea.
- Almansa, A. (2012). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Zamora: Comunicación Social.
- Alzua-Sórzabal, A. y Carreras, C. (2009). Introducción. Cultura digital en la sociedad del conocimiento. En C. Carreras (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: Metodologías y estudio de casos* (pp. 19-42). Barcelona: UOC.
- Anónimo. (2009). *Spora: Bienal Internacional de Arte Efímero*. Granada: Item Media. Recuperado el 27 de julio a las 02:33 de http://issuu.com/asociacionartes/docs/spora08y09_catalogo_2011.
- Asensio, M. y Pol, E. (2002). *Nuevos escenarios en educación. Aprendizaje informal sobre el patrimonio, los museos y la ciudad*. Buenos Aires: Aique.
- Asensio, M. y Pol, E. (2005). Evaluación de exposiciones. En J. Santacana y N. Serrat (eds.) *Museografía didáctica* (pp. 527-632). Barcelona: Ariel.
- Barroso, J. (2004). El discurso museográfico y la comunicación del patrimonio. En R. Calaf Masachs. y O. Fontal Merillas (Coords.). *Comunicación educativa del patrimonio: referentes, modelos y ejemplos*. Gijón, Asturias: Trea.

- Besolí Martín, A. (2008). «El uso de fuentes audiovisuales en museos de historia: Técnicas expositivas y estrategias de comunicación», comunicación en las *Terceras Jornadas Archivo y Memoria*. Madrid, 21-22 febrero. Obtenido el 29 de agosto de 2015 de <http://www.archivoymemoria.com>.
- Borun, M.; Korn, R. (eds.). (1999). *Introduction to museum evaluation*. Washington: American Association of Museums.
- Bounia, A., Nikonanou, N., Pitsiava, E. y Tsekouras, G. (2009). Evaluación cuantitativa y cualitativa del uso de medios audiovisuales en museos mediterráneos: El estudio de caso de España. En C. Carreras (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: Metodologías y estudio de casos* (pp. 389-405). Barcelona: UOC.
- Canel, M. J. (1999). *Comunicación política*. Madrid: Tecnos.
- Canel, M. J. (2008). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Carreras, C. (2009). Significado y comportamiento. En C. Carreras (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: Metodologías y estudio de casos* (pp. 121-133). Barcelona: UOC.
- Carreras, C. y Pujol, L. (2009). Métodos de evaluación. En C. Carreras (coord.), *Evaluación TIC en el patrimonio cultural: Metodologías y estudio de casos* (pp. 201-219). Barcelona: UOC.
- Claes, F. y Deltell, L. (2014). Museos sociales. Perfiles museísticos en Twitter y Facebook 2012-2013. *El profesional de la información*, 23(6), noviembre-diciembre, (pp. 594-602). DOI: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2014.nov.06>
- Cuenca, J. M.; Ibáñez, A. y Asenjo, E. (2011). Métodos de Evaluación de las plataformas WEB: el caso de Lazos de Luz Azul. En M. Asensio y E. Asenjo (Eds.), *Lazos de Luz Azul: Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0* (pp. 93-100). Barcelona: UOC.

- Diamond, J. (1992). *Practical evaluation guide: Tools for museums and other informal education settings*. Lanham.
- Fernández, H.; Fontal, O. y Cuenca, J. M. (2011). Análisis de los entornos web en museos como plataformas 1.0. En M. Asensio y E. Asenjo (Eds.), *Lazos de Luz Azul: Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0* (pp. 115-128). Barcelona: UOC.
- Fernández del Moral, J. (2004). La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la Información. En J. I. Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Eunsa.
- Flórez, M. del M. (2006). La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: Caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC. *De arte: revista de historia del arte* (5), pp. 231-243.
- Flynn, M. (2012). Cerrando la brecha: Cómo maximizar el potencial de la innovación tecnológica para el descubrimiento y la difusión de la información sobre arte. En Roseras Carcedo, E. (coord.) *Gestión de la innovación y nuevas estrategias de investigación y difusión del fondo documental artístico*. Gijón: Trea.
- Fontcuberta, J. (2008). *Deconstruyendo Osama: La verdad sobre el caso Manbaa Mokfhi*. Barcelona: Actar D.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.

- Marca, G.; Matilla, K. y Mateos, S. (2014). Museos y periodistas. Análisis de la sala de prensa virtual como espacio de relaciones públicas. En *Historia y Comunicación Social*, 19, N.º Esp. Marzo, (pp. 105-115). Madrid: Universidad Complutense. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45112.
- Martín, M. (2003). Territorio jurásico: de museología crítica e historia del arte en España. En J. P. Lorente (Dir.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 27-51). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Monaci, S. (2005). *Il futuro nel museo. Come I nuovi media cambiano l'esperienza del pubblico*. Milano.
- Nichols, S. K. (Ed.). (1990). *Visitors survey: A user's manual*. Professional practice series. Washington D.C: AAM's Technical Information Service.
- Padró, C. (2003). La museología crítica como forma de reflexionar sobre los museos como zonas de conflicto e intercambio. En J. P. Lorente (Dir.), *Museología crítica y arte contemporáneo* (pp. 51-73). Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Patronato de la Alhambra y Generalife. (2007). *Plan Director de la Alhambra: Documento de Síntesis*. Granada: Patronato de la Alhambra y el Generalife. Recuperado el 2 de marzo de 2015 de http://www.alhambra-patronato.es/fileadmin/pdf/avance_plan_director.pdf
- Pérez, R. A. (1989). *Estrategia Publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Rebeil, M. A. y RuizSandoval, C. (Coordinadoras). (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Ribas, M. (1995). *Públic en els museus: L'estudi de públic i l'avaluació com a eines de gestió*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

- Roselló, D. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.
- Sánchez-Añón, S. (2013). Medición y evaluación de la comunicación, En Cavaller, V.; De Carreras, L.; Sánchez-Añón, S.; March, A. *Medición y evaluación de la comunicación*. Barcelona: UOC.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Schell, J. (2003). Understanding entertainment: story and gameplay are one. En J. A. Jacko y A. Sears (eds.) *The Human and computer interaction Handbook*. Philadelphia.
- Serrell, B. (1996). *Using behaviour to define the effectiveness of exhibitions*. En G. Durbin (ed.) *Developping museum Exhibitions for lifelong learning*. Londres: Group for Education in Museums. The Stationery Office.
- Sierra Bravo, R. (1991). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- Soler Humanes, A. (2013). La Gestión de la Comunicación Externa Online con los Visitantes en los Museos y Centros de Arte Malagueños. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. III, No 6, 197-216. Recuperado el 13 de mayo de 2015, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/234>.
- Soria, Carlos. (2004). Los nudos éticos de la comunicación institucional. En, Bel, J.I. (Ed.) *Comunicar para crear valor*. Pamplona: EUNSA.
- Tubau, I. (1982). *Teoría y práctica del periodismo cultural*. Barcelona: Editorial ATE, Textos de Periodismo.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice.

- Velasco, C. (2012). Los siete pecados capitales de las marcas en Facebook. En *Puromarketing*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de <http://www.puromarketing.com/42/11829/pecados-capi-tales-marcas-facebook.html>
- Véron, E. y Levasseur, M. (1989). *Ethnographie de l'exposition: l'espace, le corps et le sens*. Paris: Centre Georges Pompidou.
- Viñarás, M. y Herranz, J. M. (2008). La gestión de la comunicación en los museos: Objetivos y estrategias. En Asociación Española de la Investigación de la Comunicación (Eds.) *Investigar a comunicación: Investigar la comunicación = Investigar la comunicació = Komunikazio-Ikerketa : Actas y memoria final : Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de 2008*.
- Viñarás, M. (2009). Departamentos de comunicación en museos: La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal*, 6(11) 36-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68711445003>.
- Viñarás, M. (2010). Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales. En *TELOS*, núm. 82, enero. Ed. Fundación Telefónica.
- Viñarás, M.; Herranza, J. M. y Cabezuelo, F. (2011). La comunicación corporativa de los museos en España a través de la comunicación 3.0: cuatro años de evolución comunicativa en la Red. En: *III Congreso Internacional Comunicación 3.0*.
- Viñarás, M. y Cabezuelo, F. (2012). Claves para la participación y generación de contenido en redes sociales: estudio de caso del Museo del Prado en Facebook. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (pp. 87-103), núm. 3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.6>

Wilcox, D. L.; Autt, P. H.; Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Barcelona: Gestión 2000.

Wimmer, R. D. y Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica en los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.

Xifra, J. (2011). Subsidios informativos y función documental de las salas de prensa online de los ministerios españoles. *El Profesional de la Información*, 20(3). (pp. 270-275).