

LA COMUNICACIÓN EXTERNA ONLINE EN LOS MUSEOS ESTATALES Y EL TURISMO

Trinidad Vacas y Alicia Orea*

Resumen: En la actualidad la tecnología avanza de manera vertiginosa y la adaptación a la misma es clave en todos los campos. En el presente, instituciones como los museos afrontan grandes retos en lo que se refiere a la comunicación. El uso generalizado de internet y de las Redes Sociales ha derivado en nuevas herramientas de comunicación que cada vez crecen más rápido y crean tendencias que están en continuo cambio. A través del presente artículo se analiza la implicación de los Museos Estatales españoles en cuanto a comunicación externa, centrándonos en la online. Analizar y evaluar la comunicación que se realiza hoy en día en los museos es de gran importancia, con el fin de actualizar conocimientos y que éstos se apliquen con el objetivo de mantener el contacto con los distintos públicos objetivos.

Palabras clave: Museos, comunicación, público, redes sociales.

Abstract: Currently technology is growing up really quickly and his adaptation is important in all fields. Presently institutions like museums confront big challenges about communication skills. The generally use of Internet and social networks are producing new communication tools that growing up greater and faster. They create movements that are in constantly change. Throught this article, we analyse the implication of state museums spaniards and their strategies of communication specially online. It's really important to analyze and to evaluate communication skills that are doing in the museums object of study with the purpose of update knowledges and keep the contact with their target audiences.

Key words: Museums, commucation, audiences, social networks.

I. INTRODUCCIÓN

El museo está experimentando en la actualidad una serie de cambios que afectan profundamente a su concepción. Cambios que buscan conseguir unas instituciones mucho más dinámicas y eficientes en sus propios intereses y en atención a las demandas sociales cada vez mayores y que han tenido como resultado una transformación en el propio concepto de museo. Los museos han evolucionado desde una etapa centrada en la producción de contenidos (conservación e investigación en torno a las coleccio-

nes y organización de exposiciones) a una etapa centrada en la difusión de esos contenidos mediante la captación de la audiencia: es decir, centrada en el marketing y la comunicación.

La comunicación en el museo es uno de los aspectos fundamentales para dar a conocer estas instituciones y sobre todo para establecer y reforzar su relación con el público. Durante mucho tiempo, y en muchos museos sigue siendo así en la actualidad, cuando se habla de comunicación se centran sólo en la exposición, intentando poner

* Universidad Rey Juan Carlos

a disposición del usuario unas informaciones sobre la misma, produciéndose por tanto una comunicación del museo hacia el visitante en una única dirección. La propia dinámica cultural actual hace necesario que se produzca un cambio de orientación respecto a los temas de comunicación y la aparición de nuevas herramientas y nuevos profesionales en el museo que se dediquen a ello y que amplíen el abanico de posibilidades y actuaciones que son posibles hoy en día, produciéndose con todo ello una comunicación en una doble dirección desde el museo hacia el usuario y a la vez desde el usuario al museo. El fin último del área de comunicación y difusión es atraer al visitante al museo y hacerle disfrutar de una oferta de calidad y competitiva tanto en la exposición permanente y en sus actividades relacionadas, en las exposiciones temporales, así como otros servicios y ofertas complementarias a su visita.

Son muchas y variadas las herramientas de que dispone un museo para plantear las estrategias de comunicación, pero en la actualidad, la sociedad exige unos canales de comunicación y difusión muy fluidos, por todo ello en este trabajo queremos centrarnos en la importancia que han ido adquiriendo el uso y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que, en la mayoría de los museos, se están convirtiendo en una tarea prioritaria de cara a establecer vínculos efectivos con el público y con la finalidad de posicionar estas instituciones en el amplio y competitivo panorama cultural existente en la actualidad. Internet, con todo su desarrollo y nuevos modelos de relaciones (web 2.0, redes sociales, web 3.0, etc.) ha contribuido

decisivamente a mejorar la comunicación y a globalizarla, incorporando nuevos canales de difusión que aportan una amplia gama de posibilidades a los responsables y profesionales que se ocupan de estos temas en nuestros museos.

II. LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LOS MUSEOS

La comunicación externa y la difusión nos lleva a considerar que “un museo es un hecho comunicativo en su totalidad. [...] Un museo en un enclave geográfico comunica. Un edificio comunica. Un área de recepción comunica. Sobre sus fondos, exposiciones, actividades y materiales de interpretación y apoyo a la visita... qué decir. La investigación, la conservación, la restauración y la tutela de las colecciones, bien sea por acción o por omisión, también comunican. No es lo mismo que una labor de recuperación patrimonial (desde una incautación hasta una restauración, pasando por una investigación o una nueva adquisición, entre otros) se cuente o que no se cuente. Si se cuenta, el museo construye sociedad; si no se cuenta, se construye el museo al margen de la sociedad” (MusA, Revista de los Museos de Andalucía, 2010, p. 5).

Ariel Cassino (2012) considera que “la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo del Museo y es muchas veces el aspecto menos cuidado en las instituciones. Las instituciones no pueden existir sin comunicación y para que la ésta se efectúe de manera clara y eficiente tenemos que desarrollar políticas, estrategias y planes comunicacionales”. Este hecho nos lle-

va a tener que plantear unos objetivos que cobrarían forma en el Plan de Comunicación. Estos objetivos deben ser de fácil aplicación para facilitar el desarrollo de dicho plan y poder lograr superar las dificultades comunicativas. Dentro de estos conceptos básicos necesarios para plantear la comunicación del museo, habría que destacar la diferenciación entre comunicación interna, es decir, la que se produce dentro de la insti-

tución, y externa, que se trata de aquella que pretende llegar al exterior, al público.

Respecto a los tipos de comunicación, habría que destacar la comunicación formal y la informal. Dentro de la comunicación interna, los mensajes normalmente pueden estar destinados a comunicar tareas, a preservar el orden o a repercutir en la motivación de los empleados. En cuanto a la forma de

Cuadro 1
Herramientas de Comunicación externa según público objetivo

Visitantes	Mass Media	Otros organismos	Otros museos
Folletos	Folletos	Folletos	Redes internas
Carteles	Llamadas telefónicas	Llamadas telefónicas	Llamadas telefónicas
Desplegables	Notas de prensa	Informes	Informes
Cartas	Cartas	Cartas	Cartas
Catálogos	Catálogos	Catálogos	Catálogos
Revistas	Revistas	Revistas	Revistas
Correo electrónico/ News letter	Correo electrónico	Correo electrónico	Correo electrónico
Marketing telefónico	Ruedas de prensa	Reuniones informativas	Reuniones informativas
Jornadas de puertas abiertas	Jornadas de puertas abiertas	Jornadas de puertas abiertas	Jornadas de puertas abiertas
Inauguración de exposiciones temporales	Inauguración de exposiciones temporales	Inauguración de exposiciones temporales	Inauguración de exposiciones temporales
Conferencias y seminarios	Conferencias y seminarios	Conferencias y seminarios	Conferencias y seminarios
Página web	Página web	Página web	Página web
Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales
Regalos publicitarios			
Actos de patrocinio			
Marketing móvil			
Aplicaciones móviles (App)			
Estrategias de fidelidad (Amigos del Museo)			

comunicar, podemos destacar la comunicación directa y la indirecta que sería a través de mensajes, pudiendo ser enviados por correo electrónico, mediante la utilización de carteles, etc.

La comunicación externa está dirigida básicamente a los visitantes, los medios de comunicación o Mass Media, otros organismos y otros museos. En el Cuadro 1, podemos observar las herramientas de comunicación más utilizadas para alcanzar a estos receptores.

II. 1. Estrategias de comunicación online en los Museos Estatales

La comunicación y difusión de los Museos Estatales aparece definida en la página web del Ministerio de Cultura, Educación y Deporte (MECD, 2015) como aquella “actividad que se desarrolla en el área de difusión de los museos estatales orientada hacia el objetivo último de acercar el museo a la sociedad. En esta área se incluyen, por tanto, todas las estrategias que permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al museo”. Respecto a los departamentos técnicos de esta área, hay que destacar que cuentan con diversas funciones, destacando el hecho de que tienen que “estudiar científicamente las características, necesidades y motivaciones del público”. En cuanto a las estrategias de comunicación y difusión de dichos museos, en el mismo medio aparecen diferentes estrategias básicas, como por ejemplo “animar el crecimiento de las visitas a los museos de titularidad estatal” y “aumentar la calidad y mejorar la experiencia de la visita”.

II. 2. El uso de internet en los museos para comunicar

En los años 90, van a surgir las primeras páginas webs de museos en internet. La World Wide Web aparece en 1989 y con el transcurso de los años, iría cobrando un mayor protagonismo debido al mayor acceso a internet y a elementos tecnológicos tales como el ordenador de gran parte de la población mundial. En este primer momento, la actuación de los museos en internet se va a resumir en la creación de unas primeras y primitivas páginas web a través de las cuales los visitantes podrían conocer básicamente datos de interés sobre los museos, tales como los horarios, localización, etc. En este contexto también van a darse los llamados museos on-line, es decir, se trata de museos que se pueden visitar mediante el acceso a una página web y que además de aportarnos una experiencia estética, nos permiten conocer otros datos de las obras. Sin embargo, este hecho puede provocar una distorsión del concepto de museo original. Respecto a la evolución de estas galerías en internet, es importante destacar que estos elementos o herramientas van a ser empleados por los museos para ejercer una labor de comunicación con su público potencial, tratándose de herramientas publicitarias.

Con la llegada del año 2000, las tendencias van a sufrir grandes cambios y se va a tratar de crear un espacio web donde el museo ofrezca una serie de servicios, tales como la formación, el ocio, la investigación, la inclusión de tiendas on-line y otra serie de servicios. El uso de la página web como un elemento relacionado con la comunicación nos muestra que necesita una

continua gestión para adaptar los contenidos a las circunstancias y a la demanda del público. En otras palabras, la oferta que se realiza a través de la página web debe permitir enriquecer la experiencia en el museo y aportar nuevos puntos de vista. Además, se han incluido en estos entornos virtuales una serie de elementos interactivos, juegos dedicados a los niños, audioguías, vídeos realizados por el personal del museo con el fin de acercar el museo a la sociedad, las visitas virtuales o el uso de elementos 3D. Todas estas técnicas o herramientas mejoran la experiencia del usuario, pero en numerosas ocasiones se diferencia entre museo y web, no logrando adaptar esa complementariedad que tienen ambos entornos y, por tanto, dotando a cada una de ellas de un tipo de experiencia distinta.

Desde el año 2005 asistimos al surgimiento de una nueva tendencia, la Web 2.0, que consiste en un conjunto de herramientas a través de internet que permiten la comunicación entre los visitantes del entorno web y la institución. Algunos ejemplos podrían ser los blogs, foros y redes sociales. No obstante, el uso de estos elementos supone, desde el punto de vista de algunos museos, un peligro. Esto se debe a que puede darse una injerencia en cuestiones del museo, perdiendo esa característica de rigor científico y de fiabilidad que poseen las instituciones museísticas. Pese a esto, son defendidas por gran parte de los profesionales, ya que permiten llevar a cabo una comunicación continua y, por tanto, es una manera de acercarse al público. Cabe mencionar, relacionado con este tema, el hecho de que la mayoría de los museos tengan sus páginas web institucionales y, por otro lado, los canales de co-

municación, tales como Facebook, Twitter y YouTube. De esta forma, lo que consiguen los museos es evitar ese tipo de contaminación. Los usuarios de estos tipos de elementos también son cuantificados y se llevan a cabo continuos análisis para conocer sus necesidades. Del Río Castro, cita a Kelly y Russo (2008), quienes establecen una división de los visitantes on-line en (Del Río Castro, 2012, pp. 61 – 70):

- “Espectadores: solo buscan hacer una consulta puntual”.
- “Afiliados: demuestran mayor interés en las redes sociales que en los propios contenidos del museo”.
- “Comentadores: tienen mayor interés en las redes sociales que en los propios contenidos del museo”.
- “Creadores: utilizan la Red como una herramienta de crecimiento personal”.

Hay que destacar que las tecnologías se encuentran en continua evolución, es por esto que también se ha dado un nuevo concepto, la Web 3.0, que consiste en la vinculación de internet a cada vez más dispositivos, un mayor ancho de banda y que podría llevar a la inteligencia artificial, lo cual contará con futuras aplicaciones en el entorno museístico. Como parte de estas iniciativas, hay que destacar la llegada de la App del Museo Sefardí en colaboración con la iniciativa Áppside, desarrollada por la Fundación Orange y GVAM.

Es importante comentar que en la Estadística de Museos y Colecciones Museográficas

ficadel Ministerio de Cultura del año 2008 se indicaba que existían en España 1.560 museos. “De ese total, el 72,2% de los centros encuestados afirmaba tener una página en Internet, aunque hay que precisar que en la mayoría de los casos no es una web propia, sino un espacio integrado en una web comunal o de la institución de la que dependen. Otro elevado porcentaje usa páginas estáticas e informativas características de la etapa web 1.0 y solo una minoría tiene una presencia significativa en Internet. Este último grupo es el que actualmente se ha hecho eco de las posibilidades de los medios sociales” (Gómez Vilchez, S., 2012, p. 82). En cuanto a la situación que aparece reflejada en la Estadística de Museos y Colecciones Museográficas del Ministerio de Cultura del año 2012, el 81,7% tendría página web, habiéndose dado en dos años un incremento del 9,5%. Sin embargo, la situación sigue siendo la misma: la mayor parte de las páginas web de los Museos están integradas dentro de la web del MECD. Normalmente todas cumplen unos mismos patrones y no son totalmente accesibles.

II.2.1. Las Redes Sociales

En los últimos años, los museos han entrado en el mundo de las Redes Sociales de lleno. Esto se debe a que es una plataforma realmente interesante que permite comunicarse con el público. La página *dosdoce.com* (2015), ha realizado numerosos estudios sobre la actuación de los museos en redes y un análisis sobre los valores del uso de las redes sociales. Las conclusiones generales obtenidas se dividen en aspectos positivos y mejorables. Los aspectos positivos son los siguientes:

- “La presencia activa de los museos y los centros de arte en la web social es ya una realidad aplastante. Tanto los responsables de comunicación como los equipos directivos son cada vez más conscientes del poder de la Red y quienes hace poco no tenían presencia en las redes sociales van desembarcando en ellas de forma muy rápida.”
- “Los resultados de este nuevo estudio indican grandes avances y un alto interés en el sector museístico español por conocer a fondo los beneficios derivados de la aplicación de las tecnologías 2.0 en las estrategias de marketing de museos, centros de arte y fundaciones.”
- “A lo largo de los últimos años, muchas de las entidades culturales analizadas han llevado a cabo una renovación total de su presencia en la Red. Varias de las iniciativas 2.0 llevadas a cabo por algunas de las entidades analizadas se han convertido en referencia mundial, pero estos casos singulares no son representativos de la óptima utilización de las nuevas tecnologías sociales en la mayoría de los museos en España.”

En cuanto a los aspectos a mejorar, desde *dosdoce.com* proponen los siguientes:

- “Tras analizar el tono y la presencia de las 50 entidades culturales en las mencionadas redes sociales no queda claro qué pretenden conseguir al estar en ellas. No se trata de estar por estar, sino de marcar objetivos claros (y medibles), que serán los que sirvan al equipo directivo para

marcar el enfoque, las herramientas a utilizar y el tono de las acciones a realizar.”

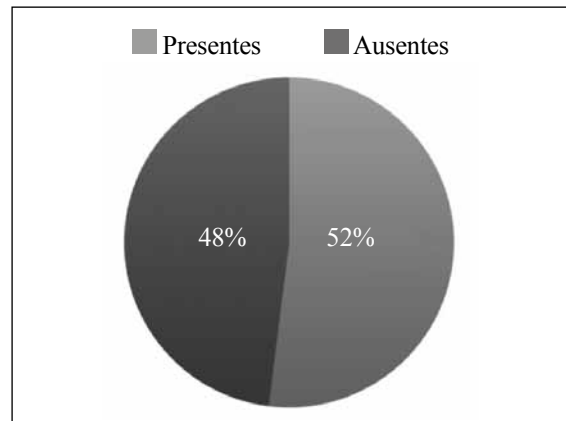
- “Las redes sociales son ideales para dar a conocer al visitante el día a día de una entidad cultural, para humanizarlos con mensajes personales sobre el montaje de una exposición, comentarios sobre la programación del próximo año, imágenes tomadas durante la visita a otro museo o el estado del almacén, etc. Tras realizar los datos de este último estudio, el equipo de Dosdoce.com ha llegado a la conclusión de que estos activos de comunicación no se están explotando adecuadamente.”

Sus conclusiones se resumen en que los perfiles se basan en el uso por parte de los perfiles del museo del corporativismo y de numerosos elementos repetitivos, es decir, utilizan la misma información en página web y en redes. También destacan que existe una escasa participación y que, por ejemplo, en redes como Twitter, los museos suelen seguir a personajes influyentes como periodistas, medios de comunicación o profesionales del mundo de los museos. Esto denota un desinterés por el resto. (Quijano Pascual, 2012, pp. 55 – 60).

Otra investigación sobre la presencia de museos en redes sociales ha sido llevada a cabo por Gómez Vilchez (2012). Mediante el análisis de 300 museos, ha obtenido los siguientes datos representados en el Gráfico 1.

No obstante, va a considerar que “si utilizamos como base la cifra de 1.560 museos y colecciones museográficas existentes en

Gráfico 1.
La presencia de los museos en las redes sociales



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Gómez Vilchez, 2012

España según las estadísticas del Ministerio de Cultura del año 2008, estaríamos hablando de que solo un 10% de las instituciones museísticas y expositivas interactuarían con su público a través de redes sociales” (Gómez Vilchez, 2012, pp. 79 – 86). En cuanto a las Redes Sociales más utilizadas, habría que destacar Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo y Flickr.

Respecto a la utilización de un plan de comunicación en Redes Sociales, no suele ser lo común, ya que se da normalmente la improvisación. Según Gómez Vilchez (2012), “el plan de comunicación se estructura en una serie de partes básicas que engloban los puntos principales en los que trabajar, en concreto”:

“Análisis y evaluación”.

“Objetivos de la comunicación”.

“Medios y canales”.

Además, considera que hay que tener en cuenta los siguientes puntos a la hora de poner en marcha el plan de comunicación:

- “Crear perfiles públicos acordes a la institución, siendo recomendable la unidad corporativa de todos los perfiles en los que el centro participe para facilitar su reconocimiento”.
- “Dar para recibir. Generar contenidos adecuados para cada medio e ir más allá de las noticias y novedades de la institución”.
- “Una participación activa y una periodicidad regular en las publicaciones”.
- “No temer la pérdida de control, permitir que los usuarios puedan interactuar, opinar y promover”.
- “Generar valor y enriquecer la experiencia de los usuarios”.
- “Dedicar tiempo”.
- “Asumir solo aquellos medios que el centro pueda gestionar con fluidez”.

Por tanto, la utilización inadecuada de las Redes Sociales lleva a que se generen contenidos de poca calidad, que no interesa por lo general al público y, además, puede crear una imagen errónea del museo. Por otro lado, la no utilización de las redes y su abandono también aportan una imagen ne-

gativa. Es necesario contar con un plan de comunicación destinado a las redes e intentar incrementar la participación para poder crear feedback.

En cuanto a las iniciativas destacables relacionadas con este tema, en el año 2010 tuvieron lugar las I Jornadas de Blogs de Moda en el Museo del Traje, a través de la cual se siguió una estrategia de comunicación centrada en el marketing viral gracias a la participación de bloggers (Giraldo y González, p. 39). También cabe destacar la propuesta realizada por Jim Richardson, fundador de Museum Next. Consiste en la creación del “Follow a Museum Day.”, que se celebra el 1 de febrero desde el año 2010. A través del hashtag #followamuseum en Twitter, los usuarios de esta red pueden realizar recomendaciones sobre museos para seguirles y, de este modo, se produce un gran incremento de seguidores (Pilar D.M., 2012. p. 79).

III. COMUNICACIÓN EXTERNA ONLINE EN LOS MUSEOS ESTATALES

Los museos objeto de este estudio son 16 (Cuadro 2), su titularidad es del Ministerio de Educación Cultura y Deporte y se gestionan desde la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas, a través de la Subdirección General de Museos Estatales.

A través de las encuestas realizadas en los 16 museos para el presente artículo, se ha tratado de analizar la situación actual de la comunicación en estos museos. Median-

Cuadro 2
Museos que dependen de la
Dirección General de Bellas Artes
y Bienes Culturales y de Archivos
y Bibliotecas (MECD)

Badajoz	<ul style="list-style-type: none">• Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)
Madrid	<ul style="list-style-type: none">• Museo del Traje• Museo de América• Museo Arqueológico Nacional• Museo Cerralbo• Museo Nacional de Antropología• Museo Nacional de Artes Decorativas• Museo Nacional del Romanticismo• Museo Sorolla
Murcia	<ul style="list-style-type: none">• Museo Nacional de Arqueología Subacuática (Cartagena)
Santander	<ul style="list-style-type: none">• Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira. (Santillana del Mar)
Toledo	<ul style="list-style-type: none">• Museo del Greco• Museo Sefardí
Valencia	<ul style="list-style-type: none">• Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”
Valladolid	<ul style="list-style-type: none">• Museo Casa de Cervantes• Museo Nacional de Escultura

FUENTE: Elaboración propia según datos de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales presentes en el BOE, nº 145, 18 de junio de 2015.

te la colaboración de los profesionales que realizan dichas labores de comunicación en estos dieciséis museos, es posible realizar una comparación entre recursos disponibles y estrategias empleadas. De este modo, es posible considerar que el principal problema que tienen los museos es que las labo-

res de comunicación son llevadas a cabo por departamentos distintos en cada uno de ellos, no existe una unidad pese a que se ha intentado desarrollar la idea de la Red de Museos. Cada museo cuenta con unas pautas genéricas a desarrollar pero también tienen sus particularidades. En cuanto a los recursos humanos, son realmente limitados, no hay ningún museo donde el equipo que se dedica a las labores de comunicación supere los tres integrantes.

Entre el problema general observado, se sitúa la existencia o no de un área destinada a la comunicación. La mayoría de estas instituciones cuenta con un área de Difusión, Prensa o ambas, que asumen las labores de comunicación. Sin embargo, son pocos los Museos que la denominan “área de comunicación”. Los Museos que no cuentan con un departamento exclusivamente dedicado a las labores comunicativas, según hemos comprobado a través de las encuestas, son: el Museo Arqueológico Nacional, el Museo del Greco y el Museo Casa de Cervantes. El Museo Arqueológico Nacional se encuentra desarrollando un departamento con tales características que, según la información proporcionada por el mismo, será creado durante el 2016 .

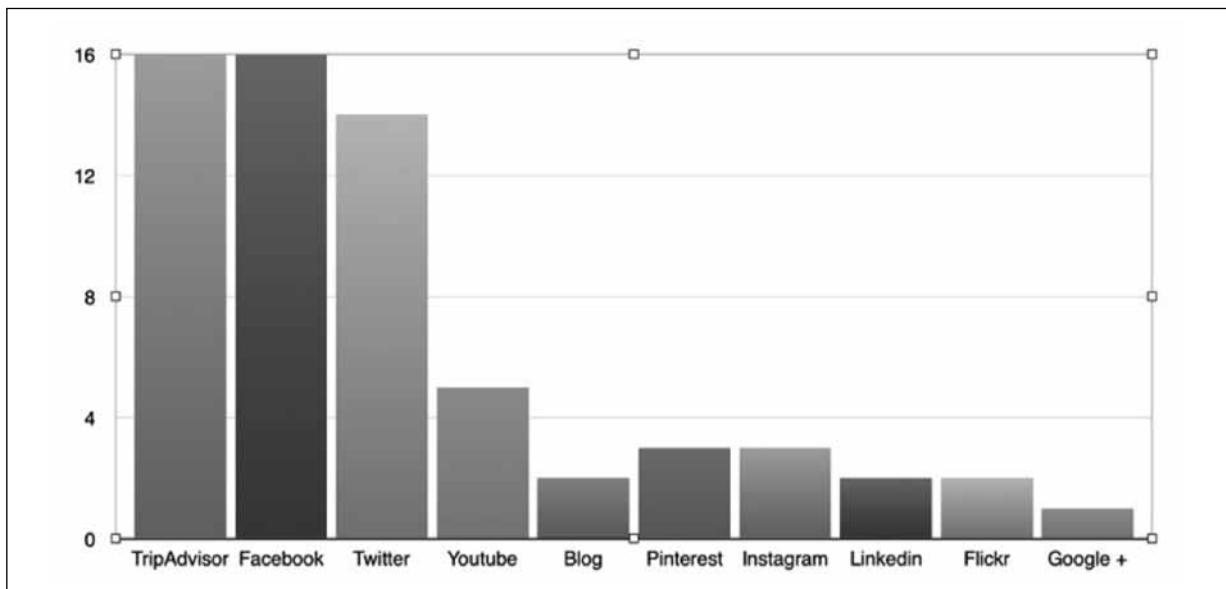
En cuanto al control de estas áreas, es importante mencionar la labor realizada por el Servicio del Área de Difusión de la Subdirección General de Museos Estatales. A través de la entrevista realizada a Héctor del Barrio (2015), jefe del servicio del área anteriormente citada, se puede comprender su funcionamiento: “en lo relativo a comunicación y publicidad, el Servicio del Área de difusión de la Subdirección General de Mu-

seos y los Museos Estatales interviene en algunos aspectos. En lo relativo a Publicidad, el Área gestiona habitualmente el presupuesto de publicidad de la Subdirección General de Museos Estatales (SGME). Este presupuesto (muy escaso) generalmente se destinaba a reinauguraciones o inauguraciones de museos, así en los últimos años se hizo una campaña con la inauguración del Museo Nacional del Romanticismo (2009), Museo Cerralbo (2010) o Museo del Greco (2011). Pero llevamos varios años en los que debido a la crisis, no tenemos asignado presupuesto para publicidad. En relación a la comunicación, es el Gabinete de Prensa del Ministerio el que gestiona la comunicación desde los servicios centrales del Ministerio. No obstante, en el área hacemos una labor de recopilación y difusión de todas

las actividades comunes (como por ejemplo Navidad en Nuestros Museos o el Día de los Museos, etc.). Las principales actuaciones de comunicación en este campo, es decir, como recopiladores y promotores de actuaciones conjuntas las hacemos enviando un mailing general, que incluye a más de 5.000 usuarios. También llevamos la gestión del micrositio de Nuestros Museos”.

Respecto a los planes de comunicación, Héctor del Barrio destaca que “hace unos años se intentó desarrollar un plan de comunicación global para todos los museos, pero no se llevó a cabo finalmente. Hay museos que tienen desarrollado su propio plan, aunque dada la escasez de recursos humanos en este ámbito en los museos no siempre está desarrollado y actualizado de una forma sis-

Gráfico 2
Uso de redes sociales en los dieciséis museos estatales (SGME)



FUENTE: Elaboración propia (2015)

temática. Las actuaciones que se han desarrollado en el campo de la publicidad sí que parten de una imagen corporativa desarrollada para cada museo y un análisis previo de lo que se quiere transmitir y cómo”.

En cuanto al uso de Redes Sociales, es importante destacar que a través de las encuestas realizadas se ha podido comprobar que las más utilizadas son actualmente Facebook y Twitter. Facebook se utiliza básicamente como herramienta de promoción y Twitter como herramienta de contacto con los visitantes. La presencia en TripAdvisor es también muy importante pero no se realiza un control exhaustivo de los comentarios, así como tampoco se responde a las preguntas que realizan los usuarios. El uso de Blogs, es también significativo pero no se actualizan con demasiada frecuencia, por lo que pueden dañar la imagen que el Museo en concreto desea transmitir. Los canales de YouTube sirven para verter vídeos destinados a la promoción del Museo.

IV. ESTUDIO DE CASOS: MUSEO NACIONAL Y CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ALTAMIRA Y MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA

Dentro del grupo de los Museos Estatales se expondrán a continuación los análisis pormenorizados de dos de estos museos: Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (MNCIA) y el Museo Nacional de Antropología (MNA).

El primer caso, cuenta con un gran interés debido a la gestión que realizan de las

diversas herramientas de comunicación y promoción, ya que cuentan con un departamento dedicado exclusivamente a ello y un Plan de Comunicación propio.

En cuanto al Museo Nacional de Antropología, se trata de un museo con un tamaño reducido que cuenta con una ventaja en cuanto a su ubicación geográfica, ya que se encuentra situado en uno de los ejes de prolongación del Paseo del Arte madrileño. Sin embargo, ello también puede considerarse negativo, ya que la proximidad a estos tres museos, el Museo Nacional del Prado, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo Thyssen-Bornemisza que son mucho más conocidos y visitados y que configuran el producto turístico museístico más relevante de la capital madrileña en la actualidad, hace que los visitantes se dirijan principalmente a ellos, en detrimento del MNA.

IV.1. Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira

El MNCIA se encuentra en la localidad de Santillana del Mar (Cantabria). Se localiza en la zona denominada Costa Central. Es importante destacar que esta zona ha recibido en el año 2015 la cantidad de 198.116 viajeros y 419.218 pernoctaciones, según el Instituto Cántabro de Estadística (ICANE, 2016). Por lo tanto, al estar en las proximidades de Santillana del Mar, una localidad turística, recibe una gran cantidad de visitas. Este caso, nos ha permitido observar la posibilidad de integrar los museos dentro de la oferta turística pero para ello es necesario establecer y definir estrategias de comuni-

cación dirigidas a este tipo de público especialmente.

Se trata de un centro que tiene como finalidad la conservación, la investigación y la difusión de la cueva de Altamira y la Prehistoria. A través de este trabajo hemos llevado a cabo un análisis de la página web y de las herramientas de comunicación y Redes Sociales empleadas. El análisis se basa principalmente en la encuesta y entrevista realizada a Eusebio Dohijo, del área de Prensa y Comunicación del MNCIA, así como los datos ofrecidos en sus herramientas de comunicación e informes proporcionados por el Ministerio de Cultura, Educación y Deporte.

IV.1.1. La página web como elemento de comunicación con el público

La página web del MNCIA se encuentra inmersa dentro de la página del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. La mayor parte de los Museos cuentan con un espacio web como éste, dándose un diseño bastante similar y en numerosas ocasiones con informaciones desactualizadas. No obstante, la página web en este caso se encuentra bastante actualizada, siendo muy intuitiva. El logo del Museo aparece en la parte superior y la imagen de la página web se basa en la pintura rupestre. El elemento más importante que podemos apreciar es que la página se encuentra disponible en tres idiomas: español, inglés y francés, aunque la mayoría de visitantes del museo son hispanoparlantes, pero esta zona de España es muy visitada por británicos y franceses, por lo que es

Figura 1
Página web del MNCIA



FUENTE: Captura de pantalla, julio 2016.

muy importante adaptar los recursos a estas tres lenguas.

A través de la página web, es posible consultar información y todas las novedades sobre actividades realizadas en el Museo, las exposiciones temporales, preparar la visita y obtener toda la información necesaria sobre el Museo. También aparecen elementos básicos como información sobre el museo y su historia, datos de interés y horarios. Además, es posible comprar entradas desde la página web.

En cuanto a la interacción con los públicos, es importante destacar que es posible contactar a través de correo electrónico con los diferentes departamentos del museo. Sin embargo, no existe un espacio dedicado a la comunidad online, pero externamente cuentan con un blog denominado “El país de Altamira”, pero que no recibe una gran cantidad de actualizaciones.

IV.1.2. El uso de las Redes Sociales

El MNCIA se encuentra presente en las siguientes Redes Sociales: Facebook, Twitter y YouTube. A través de la entrevista realizada a Eusebio Dohijo (2015), se conoce la existencia de una estrategia de comunicación para las Redes Sociales donde se encuentra presente el Museo. En cuanto a la relación existente entre el Facebook y Twitter del Museo y la atracción de nuevos visitantes, es importante destacar que según Dohijo, se trata de “públicos diferentes, el objetivo principal no es tanto provocar la visita física, sino fidelizar un visitante potencial interesado en Altamira”. Además, el Museo cuenta con un blog (<http://www.elpaisdealtamira.es>) pero la actualización no es muy constante, se realizan publicaciones con un intento de constancia mediante la publicación mensual pero hay lapsos de tiempo donde transcurren más de cuatro meses entre una publicación y otra. Esto se puede relacionar con la cantidad de personal dentro del departamento.

IV.1.2.1. Facebook

La imagen que el Museo presenta en Facebook es muy similar a la que se transmite

a través de la página web. A través de la página de Facebook, el Museo trata de conectar con el público de una forma más cercana, siendo el objetivo principal en el uso de este recurso conseguir la fidelización de los visitantes.

Los datos analizados se centran en la actividad total del museo en esta plataforma. La página del museo se encuentra en el puesto 108 del ranking por likes de museos y galerías de arte. Respecto a las publicaciones por día, cuentan con una media de 0,48. Es recomendable que las publicaciones se realicen diariamente. El tipo de publicación más frecuente es aquel que va acompañado de fotografías (87,5). Las horas de publicación son totalmente adecuadas, ya que se realizan en los momentos en que los fans de la página están más activos (entre las 9 y las 12 horas). En cuanto a la longitud de las publicaciones, suele estar entre los 100 y los 500 caracteres, además nunca han utilizado hashtag. Las publicaciones que más éxito han tenido en esta plataforma cuentan con una gran cantidad de likes y son compartidas numerosas veces, pero destacan por la ausencia de comentarios.

Cuadro 3
Top 5 de publicaciones del MNCIA en Facebook

Fecha	Likes	Comentarios	Compartir
24/06/2016	116	0	30
10/07/2016	77	0	36
19/07/2016	82	0	30
01/07/2016	51	0	32
1/06/2016	58	1	27

FUENTE: Elaboración propia en base a datos analizados, julio 2016

Figura 2
Valoraciones de visitantes del
MNCIA en su página de Facebook



FUENTE: Captura de pantalla del Facebook del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, junio 2016.

El principal problema que presenta la gestión del Facebook del Museo se trata de las opiniones vertidas a través de esta red social. Principalmente, a través de esta herramienta se puede comprobar la opinión de los visitantes, la mayoría de los comentarios vertidos son positivos, contando el museo con una calificación de 4,5 estrellas sobre 5. Las opiniones tanto negativas como positivas, no suelen contar con una respuesta a través de esta red social, a diferencia de lo que ocurre con Twitter. La mayor parte de los comentarios negativos hacen alusión al trato del personal hacia los niños, el comportamiento de algunos guías y la gestión en la Noche de los Museos.

IV.1.2.2. Twitter

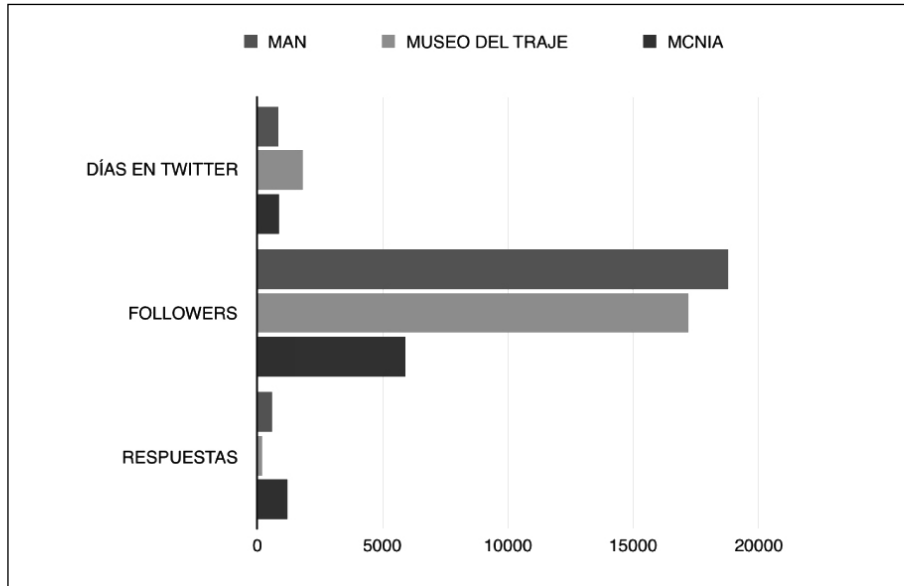
Respecto al uso de Twitter, es importante destacar que la actividad es continua. Es

la Red Social más utilizada por el museo. La actividad en Twitter hasta el 22 de julio de 2016, nos muestra que el Museo cuenta con 4.161 Tweets publicados, sigue a 514 cuentas y tiene 5.908 seguidores. No se trata de un Museo con una gran cantidad de seguidores en Twitter, pero suele realizar un intercambio de mensajes con otros Museos e Instituciones, además de con los propios visitantes del Museo. A través de la Ilustración 3, se puede comprobar que otros museos cuentan con un mayor número de seguidores. Comparándolo con el Museo Arqueológico Nacional o el Museo del Traje, el MNCIA tiene menos seguidores, menos publicaciones pero una mayor interacción a través de respuestas.

El promedio de publicaciones por día es de 3,5. En cuanto al nivel de interacción, es importante destacar que el 74,2% de los tweets son retweets (RT) y el 6,2% son respuestas (194 tweets). Respecto a los hashtags más usados, destacan: #Altamira con 341 usos, #cuevadeAltamira con 114 usos y #Cantabria con 112 usos. Además han participado en iniciativas como #MuseumWeek, #secretsMW y #architectureMW. En cuanto a los días de publicación, se localizan picos más altos lunes, viernes y sábados.

Entre los ejemplos destacados de la actuación en esta red del MNCIA, cabe destacar este mensaje, a través del cual se transmite el 30 aniversario de la presencia de la Cueva de Altamira en la Lista de Patrimonio Mundial. Es una manera de aprovechar un hecho de la vida cotidiana como es el año nuevo, para promocionar el Museo y dar a conocer la Cueva de Altamira y el Museo. Otras formas de realizar la promoción del Museo e intentar atraer a visitantes, es me-

Gráfico 3
Análisis comparativo entre el MAN, MNCIA y Museo del Traje en Twitter



FUENTE: Análisis comparativo, julio de 2016.

dante la publicación de la oferta ofrecida en colaboración con Renfe en los Museos Estatales.

Figura 3
Viaja y descubre



FUENTE: Captura de pantalla del Twitter del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, enero 2016.

Figura 4
Opinión de un usuario y respuesta del museo



FUENTE: Captura de pantalla del Twitter del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, enero 2016.

En cuanto a la comunicación con los usuarios, el siguiente caso es un ejemplo a través del cual se puede ver la forma de actuación que se sigue en esta plataforma. Se trata de una opinión de un visitante sobre el MNCIA y cómo se da una comunicación entre museo y visitante.

IV.1.2.3. Youtube

El uso de YouTube realizado por el Museo se basa en la publicación de vídeos promocionales del Museo, vídeos de interés sobre diversas actividades y la utilización del canal para promover la imagen del Museo en otras Redes Sociales mediante la publicación de dichos vídeos. La fecha de creación de este canal es del 2 de febrero de 2012 y desde entonces han publicado 64 vídeos y cuentan con 445 subscriptores en julio de 2016. Sin embargo, no se le da un uso de contacto con el público directo.

IV.2. Museo Nacional de Antropología

El MNA se encuentra en Madrid. Se trata de un Museo etnológico que cuenta con colecciones que abarcan diferentes zonas geográficas, África, Asia, América, Oceanía y Europa. En este trabajo se realiza el análisis de la página web y herramientas de comunicación del MNA. Dicho análisis se basa principalmente en los datos obtenidos a través de la encuesta y entrevista realizada a Belén Soguero del Área de Difusión del MNA, las herramientas de comunicación y las Redes Sociales.

IV.2.1. La página web como elemento de comunicación con el público

La página web del MNA, al igual que la del MNCIA, se encuentra inmersa dentro de la página del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Dicha web contaba hasta el pasado 12 de julio de 2016 con un diseño desactualizado, de modo que no aparecía ni el logo del propio Museo, es decir no contaba con una imagen que permitiera identificar el Museo. Existía una gran cantidad de texto y pocas imágenes. En cuanto a los idiomas en los que se podía consultar, solamente era posible hacerlo en castellano.

La nueva web del MNA (Figura 6) fue publicada el 13 de julio de 2016. Dicha página se centra en crear la Identidad Visual Institucional del museo.

Respecto a la usabilidad web, existe herramienta de búsqueda y el diseño de la interfaz de diseño intuitivo. Los contenidos siguen contando con una gran cantidad de texto. Podemos localizar la información básica del museo (historia, edificio, equipo, visitantes, etc.), agenda de actividades, datos sobre las colecciones y un espacio dedicado a prensa. Respecto a la interacción con los públicos, es posible localizar diversos correos electrónicos a los que dirigirse, tanto una dirección general como por departamentos.

Pese a todos estos puntos positivos, existe una barrera realmente importante que es el hecho de que sólo esté disponible en castellano. Tampoco se pueden comprar en-

Figura 5
Página web del MNA



FUENTE: Captura de pantalla, julio 2016.

tradas, no existe un espacio donde se pueda interactuar con los visitantes de manera directa, como por ejemplo un blog u otras herramientas de escritura colaborativa. Por otro lado, el diseño de la web se puede ver de forma correcta en dispositivos como smartphone o tabletas, pero no cuenta con un diseño responsive que facilita la navegación y usabilidad en estos dispositivos al ser el mismo diseño que el que se aprecia en un ordenador.

En resumen, la página web cuenta con grandes mejoras en cuanto a la anterior, tanto en diseño como en contenidos y accesibilidad, pero sigue siendo un modelo que no está adaptado a las necesidades actuales de crear comunidad online.

IV.2.2.El uso de las Redes Sociales

El MNA cuenta con presencia en las siguientes Redes Sociales: Facebook y Twit-

ter, aunque esta segunda plataforma no ha sido utilizada desde el año 2011. A través de la entrevista realizada a Belén Soguero (Área de Difusión del MNA), se puede constatar que las Redes Sociales “juegan un papel muy importante para llegar a más personas, a distintos tipos de público, y, especialmente, para mostrar una cara diferente de la institución y otra manera de hablar y entender la antropología más actual y moderna”.

IV.2.2.1. Facebook

El MNA cuenta con una gran intervención en esta plataforma. Sin embargo, según la opinión de Belén Soguero (Entrevista personal, 2015), no consigue “atraer a muchos nuevos visitantes, al menos en gran número; más bien es un lugar de encuentro para aquéllos que ya son público del museo o simplemente amantes de la Antropología y que encuentran en nuestra red social un caldo de cultivo de su interés; en este sentido sí que se convierte en una herramienta que fideliza al público que ya hay”.

Los datos que se han analizado corresponden al total desde el inicio de la actividad. Respecto a las publicaciones por día, cuentan con una media de 0,62, por lo que sería recomendable que se publicaran contenidos diariamente. En cuanto al tipo de publicación, es muy variado. Utilizan fotografías (79,2%), enlaces (16,7%) y vídeos (4,1%). Las horas de publicación coinciden con los momentos en que los fans de la página están más activos (entre las 9 y las 12 horas). En cuanto a la longitud de las publicaciones, suele estar entre los 100 y los 500

Cuadro 4 Top 5 de publicaciones del MNA en Facebook

Fecha	Likes	Comentarios	Compartir
16/06/2016	61	25	22
13/07/2016	90	4	17
20/06/2016	82	0	56
27/06/2016	35	2	22
13/06/2016	44	5	13

FUENTE: Análisis comparativo, julio de 2016

caracteres y no han utilizado hahsgtags. El perfil admite comentarios de usuarios pero el ratio de respuesta es muy bajo y el tiempo de espera suele ser muy alto. En cuanto a las publicaciones que más éxito han tenido, destacan por la cantidad de likes y comentarios.

A través del siguiente ejemplo (Figura 6), podemos comprender la necesidad de establecer un gui3n a seguir en el MNA en cuanto a la intervenci3n en Facebook. El uso de demasiado texto, hacen del contenido, en numerosas ocasiones, poco interesante y de difi3cil lectura. Sin embargo, es positiva la comunicaci3n de intervenciones del MNA en prensa y el hecho de explicar la intervenci3n en corrientes actuales. No obstante, el problema de este tipo de publicaci3n es que se dirige a un p3blico muy especializado, con estudios superiores y por lo tanto es difi3cil de seguir por el resto del p3blico.

En cuanto a la utilizaci3n de la p3gina de esta plataforma como receptora de opiniones, es importante destacar que la puntuaci3n global se encuentra en 4,3 estrellas sobre 5. La mayor3a de los comentarios son

anteriores al a3o 2014, sobre todo del 2013, por lo que no se est3 dando un uso continuo por parte de los visitantes. Por ejemplo, se puede comprobar a trav3s del siguiente comentario (Figura 7).

Figura 6 Publicaci3n en Facebook del MNA



FUENTE: Captura de pantalla del Facebook del Museo Nacional de Antropología, enero 2016

Figura 7

Opinión vertida en el Facebook del MNA



FUENTE: Captura de pantalla del Facebook del Museo Nacional de Antropología, enero 2016

IV.3. Análisis comparativo entre el MNA y el MNCIA

Mediante la realización de las diversas entrevistas y encuestas, así como de la documentación consultada y el análisis de Redes Sociales, se llega a la conclusión de que los 16 museos analizados cuentan con una voluntad de mejorar la comunicación. Este hecho se puede comprender mejor a través de las palabras de Héctor del Barrio, jefe del servicio del Área de Difusión y Desarrollo de la Subdirección de Museos Estatales. Considera que “es muy difícil transmitir una idea de grupo unificado de museos tan heterogéneos (museos de arqueología, antropología, arte, etc.) y de tamaño diverso. Lo único que nos une (que no es poco) es la dependencia administrativa y una forma de ver y hacer las cosas, un aspecto profesional, puesto que la mayor parte trabajan en cuerpos de funcionarios de museos. Pero al usuario, al visitante de museos en realidad lo normal es que no tenga en cuenta este tipo de dependencia administrativa, aunque esa relación sí que podría indicar un marchamo de calidad, una forma de hacer las cosas... Ese es tal vez nuestro reto como

Subdirección, dar una imagen cohesionada de calidad dentro de la diversidad”. Por tanto, podemos comprender que la gestión administrativa de estos museos es homogénea pero a la vez existe una gran heterogeneidad debido a la diversidad de estos museos. Se trata de una situación muy compleja que afecta en las labores de comunicación. Cada museo tiene identidad propia pero a la vez forma parte de un todo y ese todo no cuenta con una coordinación clara en cuanto a temas de comunicación.

Eusebio Dohijo también es partidario de la mejora de la comunicación en el MNCIA, vinculándola al personal: “en el ideario imaginario, un museo se identificaba con un edificio, con una colección de objetos que al realizar un reduccionismo identificamos a veces con una sola obra (El Reina con el Guernica, por ejemplo), o con su público. El personal del museo nunca aparece. Siempre cuando se pide mejorar se piensa en las partidas económicas pero el gran déficit está en el personal, su especialización y forma de acceso”.

Belén Soguero plantea que la mejora de la comunicación en el MNA se puede realizar “con medios más efectivos para llegar a los medios y al público (como nuevas redes sociales por ejemplo), pero sobre todo cree que es un tema de visibilidad del museo en la sociedad. Si la sociedad conociera lo que es la Antropología, sus campos de estudio, etc., conocería más el museo, que sería una referencia en este campo y, por ende, más conocido; a partir de ahí, creo que cualquier idea, actividad, etc., que se quisiera comunicar llegaría más y mejor”. Por tanto, según describe, se trata de aprender primero

a comunicar qué es la Antropología a través de la cultura y la educación, creando así un mayor interés por visitar el MNA.

V. CONCLUSIONES

Con el análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo hemos pretendido conocer la situación actual en términos de comunicación online de los museos españoles dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales.

El museo está experimentando en la actualidad una serie de cambios que buscan conseguir ser unas instituciones mucho más dinámicas y eficientes en sus propios intereses y en atención a las demandas sociales.

La comunicación en el museo es uno de los aspectos fundamentales para dar a conocer estas instituciones y sobre todo para establecer y reforzar su relación con el público.

Es necesario que se produzca un cambio de orientación respecto a los temas de comunicación en estas instituciones basado en la utilización de las nuevas herramientas (TIC), así como de profesionales que se dediquen a ello.

En los últimos años, los museos han entrado en el mundo de las Redes Sociales debido a que se considera que son plataformas realmente interesantes que permiten comunicarse con el público y que aportan una amplia gama de posibilidades a los responsables y profesionales que se ocupan de estos temas en nuestros museos, pero real-

mente queda mucho por hacer y perfeccionar en el uso de las mismas.

Respecto al conjunto de los Museos Estatales españoles, se da una cierta confusión entre los departamentos que están destinados a la comunicación: en algunos museos, se dan dos departamentos distintos, que son Prensa y Difusión; otros, cuentan solo con uno de estos dos departamentos; en algunos casos se vincula las labores de comunicación al área directiva, etc. Todo ello nos hace intuir la escasa importancia que se le da a las labores de comunicación en dichos museos.

Existe una ausencia de recursos humanos y presupuesto destinado a las labores de comunicación en los museos estatales, de forma que la calidad de ésta no permite obtener los resultados deseados y en muchos de los casos, no existe un Plan de comunicación o estrategias definidas a seguir.

Es necesario contar en nuestros museos con profesionales especializados en el ámbito de la comunicación con una amplia formación en Redes Sociales, así como una continua actualización en las mismas para poder desempeñar su labor profesional de una forma adecuada.

No existe uniformidad entre las diferentes páginas web de los museos estatales. Cada museo cuenta con la posibilidad de editar su página web, pero el MECD les proporciona unos recursos de alojamiento de página web y medios de edición. Sin embargo, no todos tienen los mismos recursos de diseño, traducción y desarrollo por lo que vemos una amplia heterogeneidad en el conjunto.

En cuanto al uso de Redes Sociales en los museos estatales, se ha podido comprobar que las más utilizadas son actualmente Facebook (utilizada como herramienta de promoción) y Twitter (como herramienta de contacto con los visitantes). La presencia en TripAdvisor o el uso de Blogs, aunque significativo, necesitan de una clara atención y actualización constante, que no se da. Los canales de YouTube sirven para verter vídeos destinados a la promoción del Museo, en algunos casos.

Podemos afirmar que, en la mayoría de nuestros museos no existe una estrategia clara y definida en la manera de intervenir en labores de comunicación y participación en Redes Sociales, aunque sí hemos detectado una clara voluntad de mejorar todos estos aspectos dada la importancia concedida a los mismos por parte de sus responsables.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁPPSIDE (2016): <http://www.appside.org>. 20/07/2016
- ARIEL CASSINO, P. (2012): “La comunicación en el museo”. En: *Nueva Museología*. <http://www.nuevamuseologia.com.ar/images/sampled/pdfs/comunicacionmuseos.pdf> 13/09/2015
- DEL RÍO CASTRO, J. N. (2012): “Museos de Arte en la Red”. En: Fundación Telefónica, *Revista Telos*, nº 90, pp. 61 - 70. http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros80100/DYC/TELOsonline/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/Nmero90/seccion=1281&idioma=es_ES.do 9/09/2015
- DIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS Y PROMOCIÓN DEL ARTE (2010): *MusA. Revista de los museos de Andalucía*, nº 12, p. 5. Junta de Andalucía. http://www.juntadeandalucia.es/cultura/museos/media/docs/PORTAL_musa_n12_rede.pdf
- ESPAÑA. Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. 4/08/2015 <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-11621>
- FACEBOOK DEL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA. 21/06/2016 <https://es-la.facebook.com/Museo-Nacional-de-Antropologia-Madrid-298123723140/>
- FACEBOOK DEL MUSEO NACIONAL Y CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ALTAMIRA. 21/06/2016 <https://es-la.facebook.com/museodealtamira/>
- GIRALDO, M. GONZÁLEZ P. (2012): *La competencia digital de los museos textiles*. En: ICOM España Digital, nº5, pp. 38 – 43.
- GÓMEZ VÍLCHEZ, S. (2012a): “Evaluación de preferencia y participación”. En: Fundación Telefónica, *Revista Telos*, nº 90, pp. 79 –86. 13/09/2015 <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2012013116530001&idioma=es>
- GÓMEZ VÍLCHEZ, S. (2012b): “Museos españoles y redes sociales”. En: Fundación Telefónica, *Revista Telos*, nº 90, pp. 80–90. http://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/NMEROSANTERIORES/Nmeros80100/DYC/TELOsonline/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/Nmero90/seccion=1281&idioma=es_ES.do 10/09/2015
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA <http://www.icane.es/> 19/07/2016
- MECD (2011 a): *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. 7/08/2015 <http://www.calameo.com/read/0000753353c6f6cc139ef>
- MECD (2011 b) *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* 7/08/2015 <https://sede.educacion.gob.es/publi-venta/detalle.action?cod=14315C>
- MECD (2015): *Directorio de Museos y Colecciones de España*. 3/09/2015 <http://directoriomuseos.mcu.es>

MECD (2015 b): Cifras de visitantes de los Museos Estatales. Madrid. <http://www.mcu.es/visitante-museo/cargarFiltroBusqueda.do?layout=visitan temuseo&cache=init&language=es> 15/12/2015

PILAR D.M. (2012): *Los museos más allá de sus perfiles sociales: propuestas de interacción*. En: ICOM España Digital, nº5, pp. 78 – 82.

QUIJANO PASCUAL, M. (2012): “La revolución de los museos y las instituciones culturales”. En: Fundación Telefónica, *Revista Telos*, nº 90, pp. 55 - 60. 12/09/2015 <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf>

TWITTER DEL MUSEO NACIONAL Y CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ALTAMIRA. <https://twitter.com/museo-dealtamira> 20/06/2016

VACAS, T.; BONILLA, E. (Coords.) (2011): *Museos y comunicación. Un tiempo de cambio*. Dykinson. S.L., Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

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

WEB DEL MECD (15/12/2015) <http://www.mecd.gob.es/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/mu->

[seos/informacion-general/gestion-en-el-ministerio/introduccion.html](http://www.mecd.gob.es/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/informacion-general/gestion-en-el-ministerio/introduccion.html)

WEB DEL MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGÍA. 20/06/2016 <http://mnantropologia.mcu.es/index.html>

WEB DEL MUSEO NACIONAL Y CENTRO DE INVESTIGACIÓN ALTAMIRA. <http://museodealtamira.mcu.es> 20/06/2016

WEB DOS DOCE www.dosdoce.com 12/09/2015

NOTAS

(1) Agradecemos la colaboración de Héctor del Barrio, Jefe de Servicio del Área de Difusión de la Subdirección General de Museos Estatales, Eusebio Dohijo responsable del área de Prensa y Comunicación del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, y Belén Soguero, profesional del Área de Difusión del MNA.

(2) Los Museos Estatales españoles aparecen reflejados en el Cuadro 2 de este documento.

(3) A 1 de julio de 2016, el departamento todavía no ha sido creado.