

INMACULADA REAL LÓPEZ
(ED.)

MUSEOS

para la democracia
sociocultural



Museos para la democracia sociocultural

Museos para la democracia sociocultural



INMACULADA REAL LÓPEZ
(ED.)

EDICIONES TREA

Esta obra deriva del Proyecto PID2023-147691NA-I00 financiado por MCIU / AEI / 10.13039/501100011033 / FEDER, UE.



Primera edición: marzo, 2025

Motivo de cubierta: Sala del Museo Casa de la Moneda (2024).
Fotografía de Inmaculada Real López

© de los textos: sus respectivos autores, 2025

© de esta edición: Ediciones Trea, S. L.
Pol. Industrial de Somonte · M.^a González la Pondala, 98, nave D
33393 Somonte · Cenero · Gijón · Asturias · España
Tfno. 985 303 801 · Fax 985 303 712
trea@trea.es
www.trea.es

Dirección editorial: Álvaro Díaz Huici
Producción: Patricia Laxague Jordán
Corrección: Almudena Zapatero
Maquetación: Almudena Zapatero

Depósito legal: AS 00321-2025
ISBN: 978-84-10263-96-3

Impreso en España — Printed in Spain

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo por escrito de Ediciones Trea, S. L.

La editorial, a los efectos previstos en el artículo 32.1 párrafo segundo del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquiera de las páginas de esta obra o partes de ella sean utilizadas para la realización de resúmenes de prensa.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Índice

Introducción	9
INMACULADA REAL LÓPEZ	

PARTE I. LOS MUSEOS Y EL PATRIMONIO DISONANTE

1. Una revisión del patrimonio colonialista en los museos de Occidente	19
CELIA TEJADO-MORENO Y SARA NÚÑEZ IZQUIERDO	
2. El Museo del Prado y las obras confiscadas durante la Guerra Civil y la posguerra. Informe de una investigación	41
ARTURO COLORADO CASTELARY	
3. La revitalización del arte marginal a través del museo. La Casa Museo de la Tía Sandalia de Villacañas	53
INMACULADA REAL LÓPEZ	

PARTE II. MUSEOS DE ARTE CONTEMPORÁNEO Y ESPACIOS ALTERNATIVOS. LA REVITALIZACIÓN DEL ESPACIO URBANO

4. Las Kunsthallen como alternativas a los museos de arte contemporáneo	77
ANNA KODL Y JESÚS PEDRO LORENTE	
5. La democratización de la cultura en Francia. El Musée d'Art Moderne André Malraux (muma) como punto de partida	99
INMACULADA REAL LÓPEZ	

- 6. Arte Contemporánea no Museu Nacional de História Natural e da Ciência da Universidade de Lisboa** 117
SOFIA MARÇAL

PARTE III. MUSEOLOGÍA INCLUSIVA Y EL USO DE LA TECNOLOGÍA.
MIRAR AL FUTURO FRENTE A LA HERENCIA DEL PASADO

- 7. Crear museos para todos de la mano de la tecnología** 129
CRISTINA ZÚÑIGA ORTIZ
- 8. Nuevas tecnologías en los museos. De la paradoja en la visita a la disrupción comunicativa** 157
LUIS WALIAS RIVERA
- 9. Auge, decadencia, prohibición, revisionismo, museologización y exhibición del neón y el arte electrográfico** 179
FRANCISCO JAVIER GALÁN PÉREZ, ANNA MARIA BIEDERMANN Y ANA MARÍA GALÁN PÉREZ

Nuevas tecnologías en los museos. De la paradoja en la visita a la disrupción comunicativa

LUIS WALIAS RIVERA¹

El genial Lope de Vega intuía, en *La posada del mal hospedaje* (1604), que las cosas que están muy presentes en nuestra vida alcanzan un momento en el que, de tanto verlas, pasan inadvertidas. Algo así ocurre con las nuevas tecnologías. Paradójicamente su aura beneficia y asola, por igual, tanto a los museos como a sus públicos. Vivimos en un mundo que muta con rapidez, donde los avances tecnológicos marcan el compás precipitado de un proceso de cambio. Adaptarse y sobrevivir a esta evolución, o más bien revolución, conlleva un ejercicio inmenso. Pero, sin eufemismos, no todo vale.

Allá por 2015, durante las 8.^a Jornadas de Museología del Museo Sierra-Pambley de León, escuché apostillar, premonitoriamente, sobre las consecuencias asociadas al abuso de las nuevas tecnologías en los museos. Estas eran definidas como un magnífico medio para alcanzar el fin comunicativo, haciendo las veces de herramientas con capacidad de servicio, pero jamás debían contemplarse como un fin en sí mismas (Ramil, 2018, pp. 72-90). En la actualidad el uso de las nuevas tecnologías se ha acrecentado exponencialmente. Hoy priman sobre las cuestiones analógicas, en una clara victoria de lo virtual sobre lo real.

Por lo tanto, *spoiler*, el siguiente texto no ofrece una loa hacia las nuevas tecnologías, pero tampoco una diatriba descarnada, porque sería injusto y obtuso negar los parabienes asociados a su desarrollo en el museo. Ante la ausencia de historiografía crítica contemplo establecer una propuesta rebelde, pero constructiva, alejada de posiciones inmovilistas, *forofismos* y *tecnofobias*, buscando instituir un diálogo que conduzca hacia el encuentro. El museo, afortunadamente, es un organismo vivo que se presta al debate, gracias a la diversidad de perspectivas que aglutina. Estas tienen su origen en la interacción que generan las diferentes personas e ideas que alberga en su seno (Lorente, 2022, pp. 13-14).

¹ Universidad de Cantabria.

Génesis

Tanto las nuevas tecnologías como el proceso de digitalización asociado están actualmente presentes en todas las facetas de nuestra vida. Esto representa, indudablemente, un ingente maremágnum de oportunidades nunca visto con anterioridad. Dichas herramientas han sido diseñadas para facilitarnos la vida, agilizando procesos y ofertando infinitas posibilidades de actuación. Permiten, entre otras muchas cuestiones, una significativa mejora comunicativa, en todos los sentidos, afectando positivamente tanto al ámbito empresarial como al personal.

Las nuevas tecnologías, en el seno de los museos, se asocian estratégicamente al entorno comunicativo y al didáctico, simbolizando una indiscutible oportunidad de desarrollo y futuro. Las audiencias, con antelación a la democratización cultural impulsada por internet, contaban con un acceso muy limitado a la información de estas organizaciones. El contacto con el museo y su conocimiento estaba directamente relacionado con el nivel cultural del visitante o, en el mejor de los casos, con el éxito de la estrategia comunicativa desarrollada por la institución. Esta se basaba en el uso de cartelería externa y soportes publicitarios tradicionales (prensa, radio, transporte, etc.), con un impacto limitado. Pero, al mismo tiempo, este era evocador, generando interés y misterio a partes iguales, con el objeto de seducir al público.

La transformación digital ha garantizado el acceso universal a los museos, especialmente en momentos tan críticos como durante la pandemia de covid-19. Estos espacios se han valido de los adelantos técnicos, implementándolos a través de la estrategia comunicativa, mediante la digitalización de colecciones y su posterior puesta en línea, permitiendo el acceso y disfrute de las audiencias a través de una metodología de visita virtual inmersiva. Dicho servicio a la ciudadanía ha favorecido, más allá de la brecha digital, la democratización real del museo, cumpliendo con el objetivo de expandir la cultura y el conocimiento.

Esta metamorfosis ha permitido la apertura definitiva del museo a la sociedad y, en ocasiones, a sus necesidades. Pero el museo, al igual que el arte a lo largo de la historia, se configura como un reflejo nítido de su tiempo, describiéndonos tal y como somos, incluyendo virtudes y defectos. Ese es el motivo por el que han abandonado su ancestral neutralidad, tomando partido en cuestiones socioculturales, abanderando tanto aspiraciones como derechos, hasta transformarse en lugares democráticos e igualitarios, éticos, comprometidos, descolonizados (Álvarez, 2024, p. 34) y sostenibles (Akiyama y otros, 2023, pp. 240-241). El museo, conservador por definición, se ha convertido en un espacio disruptivo que intenta acabar con la desdicha de la conformidad. Se ha vuelto, incluso, un organismo *pride makers* o generador de orgullo (Gómez, 2023, p. 271). Pero queda, sin embargo, una última

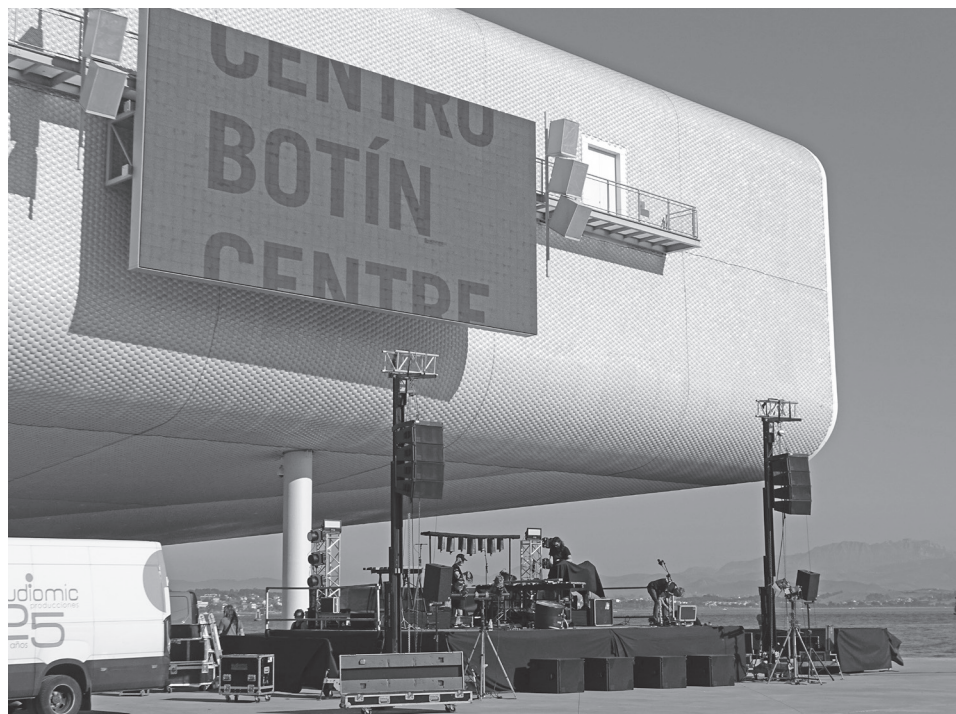


Fig. 1. Pantalla en el exterior del Centro Botín de Santander.

meta por alcanzar, consistente tanto en la adecuada gestión de las nuevas tecnologías como en el derecho a la desconexión digital (Margalef, 2023).

Las nuevas tecnologías irrumpieron en el museo, gradualmente, durante la última década del siglo pasado, aunque su implementación en el desarrollo de las estrategias comunicativas se vincula a principios del presente milenio, progresando con mayor rapidez durante los últimos diez años. La revolución estalló con la pandemia, en 2020, y lo hizo a través de altas dosis de creatividad, el despegue de las plataformas sociales, la generación constante de contenidos y la llegada de la gamificación. Las redes sociales tomaron el relevo de la tradición comunicativa para alcanzar y mantener nuevas audiencias, especialmente las más jóvenes. Esta revolución, actualmente, ha cedido en intensidad, aunque su llama reverbera en el trasfondo de la identidad digital de los museos.

El desarrollo comunicativo, basado en las nuevas tecnologías, es significativamente tangible, por ejemplo, en el Museo Nacional del Prado. Dicha pinacoteca destaca por su ingente y exitosa labor en redes,² implementando la marca del museo e inspirando

² El museo superó en 2023 los 4 430 000 seguidores en redes. Su web institucional contó con casi 32 millones de visualizaciones (Museo del Prado, 2024).

a otros espacios culturales. Tras la reapertura, una vez superadas las improvisadas tácticas comunicativas del confinamiento, el Prado optó por la emisión de vídeos en directo, grabados frente a sus cuadros, justo antes de la apertura matutina. Durante la emisión, en Instagram, Facebook y TikTok, conservadores y reconocidos personajes del mundo de la cultura comentaban curiosidades relacionadas con las obras elegidas.³ La actividad, todo un éxito, se inspiró en una táctica primigenia desarrollada por la Frick Collection de Nueva York. Dicho museo intentó evitar el K.O. técnico del confinamiento virando su estrategia comunicativa hacia los canales digitales, dando forma al programa «Cocktails with a Curator».⁴ Este se desarrolló durante 2020 y 2021 a través de un total de 65 episodios, galardonados y aclamados por la crítica. En ellos los conservadores del museo ofrecían información acerca de las obras mientras preparaban un cóctel, con o sin alcohol.⁵ Esta excentricidad de la museología anglosajona (Gómez, 2006), como podemos imaginar, fue todo un éxito.

El Museo del Prado supo replantear la táctica del museo neoyorquino en forma de visita privada y remota, mejorando tanto la estrategia comunicativa de la entidad como su ya poderosa imagen institucional. Optimizó, también, resultados, al acentuar el número de seguidores en redes. Esto supuso un aumento del 35 % en los visitantes físicos con edades comprendidas entre los 18 y 34 años (Alemany, 2024), público objetivo en la actividad. La positividad de los datos se basó en la involuntaria puesta en marcha de un proceso de *marketing* de afiliados (Gray y Fox, 2017), dado que las ciberaudencias fomentaron a través del boca a boca el consumo de los vídeos. Esto mejoró el impacto y los resultados.

La Galería de las Colecciones Reales, a la vista de los resultados de su vecino, optó por desarrollar dicha táctica, implementando su visibilidad digital tanto en web como en plataformas sociales (Pérez, 2023). Aunque, por desgracia, los efectos obtenidos no fueron los esperados.⁶

Pero no es necesario ser un gran museo o poseer una excelente reputación para alcanzar a través de las nuevas tecnologías idénticos o, incluso, mejores logros, simplemente hay que reproducir el *modus operandi*. Ese fue el caso de The Tank Museum de Bovington, en Inglaterra. Ubicado en una antigua base militar, en el corazón del condado de Dorset, lejos de ciudades y nudos de comunicación importantes, cobija una imponente colección de tanques. Su tamaño o localización no ha

³ El vídeo más visto, ¿Por qué en los retratos del Prado los personajes suelen aparecer con guantes? (disponible en línea en <<https://www.tiktok.com/@museodelprado/video/7249057452874829082>>), contaba en 2023 con más de 6 280 000 reproducciones (Museo del Prado, 2024).

⁴ Disponible en línea en <https://www.frick.org/interact/miniseries/cocktails_curator>.

⁵ Estos últimos estaban dirigidos a un público menor de 21 años.

⁶ El objetivo inicial, tras su apertura en junio de 2023, eran los 750 000 visitantes físicos a finales de año. Las cifras, sin embargo, solo han alcanzado los 336 058, un 45 % menos de lo augurado (Morales, 2024).

supuesto inconveniente alguno para convertirse en una auténtica sensación viral. Y todo gracias a su exitoso canal de YouTube y al conservador Chris Copson. Durante las restricciones de la pandemia, siguiendo la estela dejada por otros museos, este historiador experto en la Gran Guerra decidió publicar una serie de vídeos explicativos con el objeto de mantener el funcionamiento y la visibilidad de la organización. Los resultados adquiridos fueron magníficos, y se mantienen en la actualidad. El museo cuenta con más de 790 000 suscriptores en YouTube que han generado unos 200 millones de visualizaciones, superando con creces los 11 millones de reproducciones del Musée du Louvre o los 52 millones del Museum of Modern Art de Nueva York. El 30 % de los ingresos de la organización proceden vía YouTube, dado que el museo ha monetizado la táctica. Estamos hablando de unos 2,6 millones de euros aportados por suscriptores que consumen visualizaciones previas a la publicación abierta de contenidos (CNN Español, 2024).

La paradoja tecnológica. Contingencias

Pero no todo son parabienes. Las nuevas tecnologías entrañan una serie de riesgos que, en muchas ocasiones, pasan desapercibidos ante la mirada atenta de la sociedad. Su uso no es neutral ni inofensivo, suponiendo una amenaza considerable. Este hecho no debe provocar una demonización de los avances tecnológicos. Marchar en contra de la digitalización y la virtualización del museo sería contraproducente, injusto e insensato. Pero, como todo avance rompedor a lo largo de la historia, las nuevas tecnologías implican un desarrollo inteligente, que huya del abuso y se estructure sobre un claro sentido ético.

Carecer en su desarrollo de perspectivas deontológicas implica, por ejemplo, el surgimiento de *tecnoteorías* que incluso rebaten la presencialidad. Según estas, ¿qué sentido tiene visitar físicamente un museo cuando podemos disfrutarlo cómoda y remotamente a través de una pantalla? Sumergirse en el Museum of Modern Art de Nueva York desde la distancia permite acceder y disfrutar de sus colecciones en cualquier momento, con total detalle y comodidad. Esto es, sin duda, todo un privilegio inimaginable hace tan solo unos pocos años. Pero esta actividad, que no exactamente visita, carece principalmente de alma, dado que está vacía. La presencialidad implica una experiencia tal que pone en juego todos los sentidos del visitante. No solo eso, además es capaz de fidelizar y recompensar al generar alivio emocional entre las audiencias. La virtualidad, sin embargo, reconduce mentalmente a la situación de pandemia, momento en el que los museos dejaron de ser espacios abiertos, amigables y acogedores, para convertirse en lugares lúgubres, vacíos y fríos, sin público, perpetuando dicho carácter.

Sin embargo, actualmente, la perspectiva digital triunfa en esta discusión. El metaverso, junto a la inteligencia artificial y las plataformas sociales llevan la batuta, confirmando a los museos una nueva dimensión transmedia. La gestión operativa vigente en estos espacios pasa por el análisis de la actividad virtual, el desarrollo de la capacidad comunicativa y la generación de contenido multimedia, hasta el punto que el museo solo está interesado en la percepción social de estas acciones. Esto refleja la importancia adquirida por la identidad digital del museo. Esta es mayor que la física, superando al interés por el desarrollo de exposiciones y actividades o la afluencia de público (Pérez, 2023).

AUSENCIA DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Existen otros peligros asociados, como es el caso de la pérdida de pensamiento crítico por parte del visitante. La virtualidad, innegablemente, invalida parte de las habilidades cognitivas, actuando como un narcótico en el cerebro del consumidor. Dicha evidencia es patente, por ejemplo, en el abuso de la inteligencia artificial, tecnología que desarrollada a través de un simple *software* se caracteriza por su coste marginal y escalabilidad infinita (Almirall, 2023). Esta pone a nuestro servicio todo tipo de información, haciendo innecesario pensar. Dicha cuestión, sin embargo, no encaja con el museo, un espacio planteado para la producción de sensaciones con el objeto de generar tanto inquietud como interés, conduciendo al visitante a una posterior búsqueda de información. La disposición apabullante de datos que ofrecen las herramientas tecnológicas conduce a una rápida pérdida de interés, por parte del público, así como al aburrimiento y a la banalización del museo.

Las redes sociales se nutren, también, de esa pérdida del pensamiento crítico para alcanzar el éxito. El usuario medio puede pasar horas consumiendo contenido, muchas veces, carente de valor o interés. Mediante esta actividad consigue entretenimiento gratuito, pero a muy alto precio. Malgastar el tiempo haciendo *scroll* no es nada beneficioso, ni en el ámbito productivo ni cognitivo.

El *storytelling* acrecienta dicha cuestión. Esta exitosa herramienta comunicativa, propia de la mercadotecnia digital, está muy presente en la creación contenidos, mediante su uso a discreción en las plataformas sociales. Diseñada como un arma de negocio logra abstraer al público de su pensamiento, estimulándolo hacia un consumo compulsivo e indeseado. Se vale de buenas historias, verbal o visualmente, con el fin de emocionar y empatizar, estableciendo una comunicación persuasiva capaz de convencer a un nicho muy específico. Su uso, legítimo en el ámbito de los museos, se circunscribía al desarrollo de la publicidad tradicional. El *storytelling* pretendía tocar la fibra sensible de las audiencias, tanto narrando la marca como dando forma a la identidad y al posicionamiento de la organización. Sin embargo, en la actualidad, se

usa sin miramiento con otro tipo de objetivos mucho más siniestros. Esta táctica presenta experiencias, virtuales e irreales, nacidas de la emoción.⁷ Se estructura como un ardid de dudosa honestidad, una técnica de venta que elude la comparación y omite realidades, embaucando a través de moralejas y eslóganes. Esto genera bienestar al espectador, anulando su capacidad electiva y atrofiando su razonamiento, para empujarlo hacia el consumo exagerado.

Lógicamente, el uso de la emotividad en las redes sociales no es del todo negativo. Los buenos narradores transmiten excelentes historias, convirtiendo el *storytelling* en un utensilio enriquecedor y generador de valor, como queda bien patente en la táctica desarrollada por el Museo del Prado en redes. Lo pernicioso reposa en la usurpación de la capacidad cognitiva. El mejor ejemplo, de su uso indebido, lo encontramos en el diseño de las campañas políticas, cuya estrategia puede extrapolarse al museo. Estas llegan a la emoción a través de un contenido visceral que, en muchas ocasiones, es falso. La información aportada entretiene al consumidor y mantiene su mente ocupada con trivialidades. La emoción desprendida, tras nublar el pensamiento crítico, genera polarización y sentimiento grupal o identitario, enfrentando ideales y evitando la llegada al consenso. Cualquier persona puede convertirse en el enemigo por el hecho de emitir una opinión distinta.

SOBREXPOSICIÓN DESMEDIDA

Las nuevas tecnologías han transformado nuestro mundo para bien, pero nos han mutando como sociedad. Tanto que, incluso, podemos hablar de cierta esclavitud asociada, porque nos aportan, paradójicamente, tanto libertad como dependencia. Esta se ve reflejada en un dominio físico, mental e, incluso, legal, con la capacidad suficiente para convertir al ser humano en un siervo tecnológico (Echeverría y Al-mendros, 2023, pp. 342-450). Dicha dependencia está directamente relacionada con la narcotización intelectual antes mencionada, capaz de transformar a los usuarios en meros consumidores sumisos, compulsivos y, en ocasiones, agresivos.

El origen de esta sintomatología se halla en una sobreexposición digital nada sostenible. Vivimos rodeados de dispositivos, pantallas y notificaciones de las que, además, estamos constantemente pendientes. El consumidor digital, siempre en alerta, se sumerge en múltiples aplicaciones a lo largo del día con el objeto de devorar contenido durante horas, incluso a doble velocidad, siendo incapaz de digerir toda la información obtenida.

Los soportes auditivos y visuales que ofertan las nuevas tecnologías ofrecen, de

⁷ La museografía de la posmodernidad potencia tanto la emotividad como la subjetividad (Gómez, 2023, p. 24). Pero lo hace sutilmente, sin llegar a extremos manipulativos.

forma automática, elevados niveles de estímulo y gratificación, a través de recompensas, progresos y *feedbacks* variados. De ahí que las herramientas digitales, amparadas en pantallas, atrapen con facilidad al espectador, generándole altos niveles de dependencia. Estas, no lo olvidemos, han sido diseñadas para fidelizar, conduciendo al alivio emocional mediante la invitación a un abuso directamente relacionado con la agitación, la agresividad y, lógicamente, el aislamiento. A dicho cóctel explosivo se añade una fórmula suave de estrés, perpetuado por el miedo del usuario a perderse algo. Y es exactamente en ese punto donde se inicia un curioso efecto cascada. El estrés mantenido, en primer lugar, genera de forma reducida y constante cortisol. Esta es una hormona esteroidea que provoca ansiedad, depresión y deterioro cognitivo. Interfiere, de igual modo, en el autocontrol y la toma de decisiones, afecta a la memoria y a la concentración, reduce el coeficiente intelectual, lastrada la creatividad y subyuga al sentido del humor. En niveles elevados el cortisol contribuye a la obesidad, la diabetes tipo 2, los infartos y el alzhéimer. Todo bondades.

Al cortisol se suma la dopamina, el neurotransmisor catecolaminérgico más importante del sistema nervioso central, cuya misión consiste en responder a los estímulos digitales mediante una producción inmediata de placer. Pero también genera relajación, regulando funciones como las conductas motora y neuroendocrina, la emotividad o la efectividad. En exceso repercute negativamente en la creación de serotonina, hormona que proporciona bienestar y felicidad, dando lugar a una espiral adictiva que desemboca en cuadros de ansiedad y depresión (Lyons, 2023, pp. 29-58). Su ausencia, sin embargo, conduce directamente al síndrome de abstinencia.

EL INGENTE CONSUMO DE CONTENIDO

Gran parte de la problemática asociada a las nuevas tecnologías en los museos reside en el consumo desenfrenado de contenido, implementado por las plataformas sociales e impulsado por la llegada de la inteligencia artificial. Este se ha transformado en una necesidad. La totalidad de los productos del entorno digital, con independencia de su origen, son diseñados estratégicamente para mantener a los consumidores conectados. El espectador permanece absorto y abrumado interiorizando una «información» habitualmente estéril, dado que dicho contenido solo genera un ruido tóxico e innecesario. Las plataformas publican constantemente millones de entradas, vídeos, opiniones, imágenes, etc. Esta hoguera de vanidades es igualmente alimentada por los museos, como respuesta a una moda revestida por la gruesa pátina del progreso.

La génesis de la creación desmedida de contenidos y su emisión se encuentra, una vez más, en la pandemia. Desde ese instante los museos multiplicaron exponencialmente su producción, en paralelo a unas tendencias sociales que exigían un consumo elevado de información. Este, más próximo al entretenimiento que al conocimiento,

se ha significado desde entonces tanto por su desproporcionalidad como por una marcada carencia de significación y calidad. El esfuerzo en su producción industrial constante ha relegado a los fines y objetivos del museo a un segundo plano, mediante la preeminencia operativa de lo *online*.

A este cóctel se ha añadido un acelerante: la inteligencia artificial, una herramienta indispensable e inagotable en el proceso de creación de contenido no exenta de peligros. De reciente irrupción ha transformado la manera de abordar cualquier tarea, incluyendo las creativas. Su uso, especialmente relacionado con la automatización y la asistencia, incrementa la producción de las empresas hasta un 70 %. Puede repercutir directamente sobre la mercadotecnia digital del museo,⁸ mediante el diseño de estrategias amparadas en el *data marketing* (Echevarría y Almendros, 2023, p. 20). Esto augura un futuro apocalíptico de organizaciones digitales caracterizadas por unos reducidos costes operativos (Almirall, 2023).

La IA ha sido asimilada con celeridad por los museos, obviando las posibles consecuencias. Su uso se limita, momentáneamente, al desarrollo de estrategias propias de redes sociales, mediante la elaboración de contenido atractivo y la gestión de las comunidades en línea.⁹ El museo aporta, a través de ella, contenido y entretenimiento, mediante la recreación de textos, audios e imágenes ilustrativas. Esto implica una falsa impresión de verosimilitud, camuflada bajo la etiqueta de aproximación fidedigna a la realidad y al pasado (Venegas, 2023, pp. 175-179). La inteligencia artificial, en este sentido, puede engañar a un espectador incapaz de regirse por sus conocimientos. Este hecho representará, en el futuro, un serio problema para la investigación, dado que la IA está creando fuentes, documentos e imágenes falsas con la colaboración necesaria de un museo que, actualmente, carece de expertos deontológicos encargados de su supervisión. De ahí que la inteligencia artificial sea utilizada con infinita cautela. Pero no solo por ese motivo, sino también por menospreciar o vulnerar los derechos de los trabajadores creativos al suplantar la eficiente labor realizada por las industrias culturales. En este último sentido el Ministerio de Cultura, presionado por autores y creadores, tomó cartas en el asunto el pasado 16 de febrero de 2024, al evitar contratar, premiar o subvencionar obras creadas «íntegramente»

⁸ Existe, sobre este concepto, una magnífica tesis doctoral defendida por la ahora doctora Carolina Fàbregas Hernández, en la Universitat de València, bajo el título *Estrategias de marketing digital en los museos españoles* (2023).

⁹ La inteligencia artificial puede optimizar campañas publicitarias, estableciendo automáticamente estrategias para la publicación de anuncios en las diversas plataformas, dirigidas a audiencias específicas. Analiza, además, el nivel de éxito de estas actividades, en tiempo real, a través del estudio de ingentes cantidades de datos y métricas, tomando decisiones automáticas sobre ellos. Ofrece, de igual modo, información sobre los comportamientos y preferencias de los usuarios, afinando la toma de decisiones sobre ellos. Automatiza labores repetitivas e, incluso, genera análisis predictivos, aumentando la eficiencia al identificar con fluidez las tendencias emergentes del mercado.

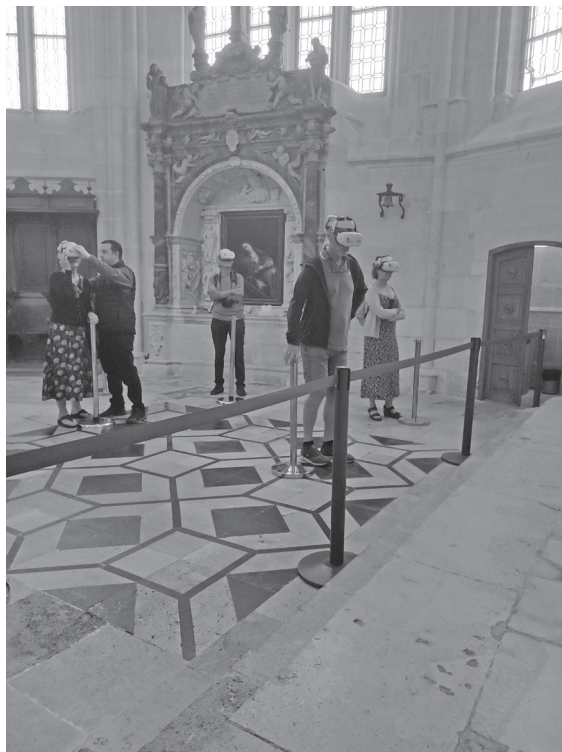


Fig. 2. Visita virtual realizada con gafas de realidad aumentada en la Catedral de Burgos.

con inteligencia artificial,¹⁰ protegiendo la propiedad intelectual, el trabajo creativo y el desempeño humano (Koch, 2024). Esta propuesta no ampara, ni al museo ni a sus audiencias, de la pérdida de veracidad asociada a la IA, misión que recaerá directamente sobre los administradores de dichas instituciones, junto a su compromiso y capacidad deontológica.

La voracidad del consumidor de contenidos, curiosamente, es colosal y precisa una alimentación constante. Si la producción se detiene, el museo será inmediatamente abandonado por unos seguidores que, lógicamente, no responden al *target* deseado.¹¹ Así pues, el consumo de contenido implica una fidelidad de conveniencia y obsolescente. No solo se tirará por la borda esfuerzo, documentación y aplicaciones,

¹⁰ A través de la *Nota informativa sobre buenas prácticas relativas a la utilización de sistemas de inteligencia artificial en el ámbito del Ministerio de Cultura* (2024) limitó la IA a simple herramienta de apoyo en el ámbito de la creación artística.

¹¹ Los museos que crean contenido irrelevante producen entretenimiento barato, hecho contrastable durante la pandemia. Existe una premisa conocida como Ley del Intercambio Equivalente por la que recibes aquello que das. Si el museo genera baja calidad obtiene lo mismo en forma de público.

sino también identidad y valor de marca digital, un pesado cadáver con capacidad suficiente para arrastrar a una institución hacia el abismo.

La creación de contenido, por otro lado, tampoco es efectiva desde la perspectiva mercadotécnica actual, dado que el *marketing* de museos procura resolver las necesidades planteadas tanto por el público como por la propia organización (Martínez-Vilanova, 2017, pp. 231-232) y no crearlas. El antiguo modelo, en cambio, se halla más próximo a la táctica productiva. Este se basaba en el ruido estruendoso en forma de anuncios, información y eslóganes a través de los que presumir y alardear, sin ser fiel a la verdad, con el objeto de llamar la atención y generar falsas necesidades. La creación de contenidos se aproxima al desfasado rol de charlatán que doblega la voluntad del cliente para venderle productos que no precisa.

La eficiencia, sin embargo, reposa en la capacidad de escucha. El museo precisa conocer a sus audiencias, no atormentarlas. Solo a través de la escucha se averiguan las necesidades verdaderas de los públicos. Al definir problemas se procurarán soluciones (Lyons, 2023, pp. 101-105), dando forma a una economía de servicios. De ahí que el museo deba agudizar el oído en vez de hablar tanto, huyendo del ruido y evitando aturdir. Incluso la creación de contenido precisa de la intervención del público objetivo, interesado en rigurosas historias surgidas del discurso y las piezas del museo. Esto implica la transformación de los actuales caladeros de audiencias (web, aplicaciones y plataformas sociales) en verdaderas redes colaborativas, donde la comunidad sea la clave de la ecuación. El museo debe hacer partícipes a sus usuarios y ceder soberanía, hecho que implica madurez y responsabilidad institucional, evitando así actuar llevado por la marea de la moda.

La difusión, en resumen, excesiva de contenidos a través de las nuevas tecnologías, incluso aquella emitida por *influencers*,¹² conduce irremediamente a una saturación del público, por ingesta colosal de información. Este frenesí comunicativo aturde al consumidor (Hang, 2022) e inhibe el conocimiento,¹³ uno de los objetivos primordiales del museo (Gómez, 2023:18), causando estupor y tedio.

¹² Existe el concepto de *influencer* artístico (Pérez, 2023) asociado a divulgadores que, aprovechando las nuevas tecnologías digitales, difunden contenido «histórico y artístico». Su éxito reside en el uso de un lenguaje coloquial y directo. Colaboran, gracias a su capacidad comunicativa, con museos y otras instituciones culturales.

¹³ La precisión es fundamental a la hora de transmitir información en el museo. Así se refleja en el escueto modelo de cartela propuesto por el Museo del Prado a través de la actividad «Cartela abierta» (disponible en línea en <<https://www.museodelprado.es/recurso/cartela-abierta/bca7doce-f5e8-a54e-3c49-21f2d8320994>>). Algo similar ocurre en el Victoria and Albert Museum de Londres. Sus paneles introductorios de sala, por ejemplo, no superan las 180 palabras, mientras que los de sección se quedan en las 150 (Trench, 2018, p. 21). Las cartelas, ejemplo del discurso impuesto por los conservadores y técnicos de museos, se definen como un privilegiado mecanismo capaz de controlar el relato, por lo que pese a su aspecto inocente no debemos subestimarlas (De Diego, 2024, p. 43).

La solución mercadotécnica. Diferenciarse o morir

El museo, parafraseando a Karl Marx, no puede procurar opio al pueblo, convirtiéndose en un colaborador necesario del problema. Las nuevas tecnologías se comportan como un fetiche, ocultan la realidad y nos fascinan con un brillo embriagador. La imagen de un visitante deambulando absorto, por las salas del museo, con la cabeza baja y la mirada fija en una pantalla es muy poco atractiva. Tampoco es coherente que estas instituciones favorezcan o inviten, más allá de sus muros, al excesivo consumo de contenido digital.

La vida *per se* pasa en un suspiro, a un ritmo vertiginoso. Esta velocidad inhibe el disfrute de lo que nos rodea. De ahí que las nuevas tecnologías acrecienten el problema, aislándonos. Precisamos, por lo tanto, una deceleración para disfrutar de la belleza de nuestra propia existencia, del aquí y el ahora. De ahí surge el ansia por alcanzar la desconexión, por breve que sea, y conectarnos a la realidad de nuestro mundo. El museo debe implicarse y favorecer este objetivo por el que, incluso, los más jóvenes ya están trabajando (Kheiredine, 2020). Esta lucha sin cuartel, contra la realidad, puede contribuir con la diferenciación del museo dentro del entramado competitivo cultural.

El *marketing* científico ha demostrado que, dentro del mercado, las organizaciones exitosas contrastan con sus competidoras directas. Se denominan «vacas púrpuras» (Godin, 2008, pp. 13-15), al ser distintas entre iguales. Sin embargo, son escasos los museos que aspiran a dicha diferenciación. La pereza y el miedo al rechazo comportan un sesgo irracional y atrozador. Los museos prefieren divagar en su zona de confort, sedados por una conformidad reflejo del inmovilismo. Este comportamiento responde a una cuestión ancestral, dado que el cambio aterra. Para la especie humana lo sencillo, lo cómodo, es permanecer y aceptar, evitando riesgos innecesarios. El miedo al fracaso, por último, se acrecienta con la desaprobación.¹⁴ De ahí que sea preferible dejar a un lado los cambios revolucionarios, fomentando la homogeneidad para mantener el orden social.

Sin embargo, la diferenciación en los museos siempre ha sido motivo de éxito. Thomas Hoving (1931-2009), por ejemplo, optó por aplicar esta estrategia de *marketing*. Durante su época como director del Metropolitan Museum of Art de Nueva York (1967-1977) transformó el *modus operandi* de la institución. Algo tan sencillo como el desarrollo de *happenings* durante la inauguración de las exposiciones se

¹⁴ La vestimenta, por ejemplo, es un concepto social relevante. Ataviarse de una determinada manera conduce a la aceptación o la desaprobación social. Habitualmente se respeta el código de vestimenta asignado, evitando sobresalir. Romperlo implica convertirse en la «vaca púrpura», el foco de atención, atrayendo todo tipo de críticas. Este comportamiento se replica en el museo. Diferenciarse es una manifestación de rebeldía, garantizando por lo menos el éxito mercadotécnico.

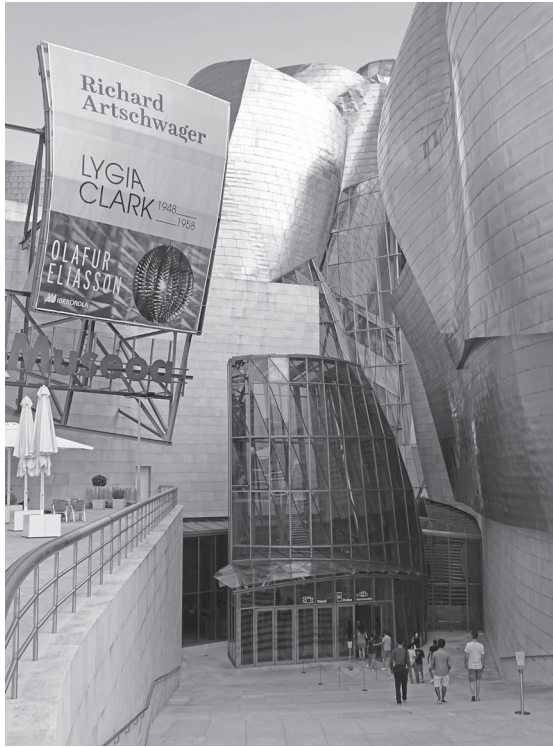


Fig. 3. Museo Guggenheim de Bilbao.

volvió revolucionario. A través de esta innovación, en la que hizo incluso bailar a las momias (Hoving, 1993), logró atraer la atención, en forma de visitantes, hacia una institución moribunda (Kotler y Levy, 1969, pp. 10-15). El éxito fue inminente y absoluto, al tratarse de una actividad rompedora, jamás realizada en un museo, diferenciando al Metropolitano de sus competidores.

La diferenciación, respecto al excesivo consumo digital en el museo, pasa por reducir su empleo, pero regulando sin restringir. Este modelo de actuación se está desarrollando, desde el punto de vista pedagógico, en los centros educativos de los países nórdicos, donde se busca racionalizar el uso de las pantallas en el aula a través de la reintroducción del libro tradicional. Esta decisión, sin duda, garantizará el rechazo y la desaprobación social, pero en el museo se verá reflejado con unos excelentes resultados tanto para el público como para la propia institución.

Dicha decisión, desde la perspectiva del *marketing*, romperá con la homogeneidad de las estrategias comunicativas seguidas por los museos, caracterizadas por un comportamiento global análogo. Porque el museo solo puede mejorar sus resultados y superar a la competencia modificando el proceso de actuación. Es decir, respondiendo de forma diferente ante las contingencias que inciden en todos. El inmovilismo y la

conformidad de la competencia representa una oportunidad de valor incalculable. Marchar en contra de lo establecido, optar por un punto de vista diferente, implica la obtención de una atención desproporcionada por parte del mercado.¹⁵

Esta argumentación, en su totalidad, desemboca en la propuesta de un museo tranquilo, un espacio libre y protegido, sin sobresaltos ni cansancio digital, garante de una visita relajada y, singularmente, desconectada, mediante una experiencia próxima al ideal decimonónico de *flâneur*.¹⁶ En un mundo invadido por el ruido, la tan ansiada diferenciación se halla, sencillamente, en el silencio que, de múltiples tipologías, también puede ser digital.

La duplicidad del museo

Los museos también pueden clasificarse por el nivel de uso, comedido o excesivo, que hacen de las nuevas tecnologías. El criterio parece poco objetivo, pero no tanto cuando existen organismos que se valen de dispositivos digitales para facilitar su discurso expositivo. Estas herramientas, insisto, usurpan la atención sostenida necesaria para disfrutar tanto de los objetos expuestos como de la información ubicada en sala. La multitarea que implica atender al soporte electrónico y disfrutar de la visita conduce inevitablemente a una frustración por distracción. Este ejemplo, aparentemente ficticio, se materializa perfectamente en la Cité du Vin de Burdeos.¹⁷ Dicho museo, inaugurado en 2016, sumerge al visitante en la cultura e historia del vino de la región de Gironde. Está ubicado en un singular edificio, con forma de decantador, obra de de Anouk Legendre y Nicolas Desmazières (agencia Xtu Architects). Situado en la margen izquierda del Garona, en pleno corazón del remozado distrito o *quartier* de Bacalan, tiene todos los alicientes para triunfar.

Su visita, sin embargo, se apoya íntegramente sobre un dispositivo que hace las veces de audioguía visual. Este interacciona, curiosamente, con recursos museográficos de tipología digital, basados en la imagen y el sonido. Estos estímulos desvían e interrumpen contantemente la atención, dificultado el seguimiento del discurso. Dicha perturbación interfiere sobre la reflexión y la introspección del público, necesarias para

¹⁵ La atención se considera un objetivo comercial. Su ausencia condena a las organizaciones, museos incluidos, a una extinción segura. De ahí su necesidad. El museo precisa llamar la atención de sus públicos, para evitar cosechar indiferencia.

¹⁶ Este ideal se corresponde con un tipo de paseante que, durante el Segundo Imperio, caminaba sin rumbo por las calles de París, disfrutando cadenciosamente de las grandes avenidas y los bellos bulevares ideados por el barón Haussmann. Dichos personajes, errantes, se ensimismaban con los ornamentados escaparates de las tiendas y los centros comerciales, como el Au Bon Marché, Le Louvre o Le Bazar de L'Hotel de Ville, que, repletos de objetos, buscaban llamar su atención.

¹⁷ Disponible en línea en <<https://www.laciteduvin.com/es>>.



Fig. 4. Público consultando su audioguía digital durante la visita a la Cité du Vin de Burdeos.

el desarrollo de una visita satisfactoria. Las audiencias se encuentran en un continuo estado de alerta, lo que aumenta sus niveles de ansiedad. Como consecuencia, el visitante acelera inconscientemente el paso con la clara intención de finalizar la visita y degustar una copa de vino en la terraza del museo.

La Cité du Vin se apoya, desde la perspectiva comunicativa en línea, sobre una web dinámica y múltiples plataformas sociales (Facebook, X, Instagram, Pinterest, LinkedIn y YouTube), bombardeando a sus seguidores con publicaciones y contenidos constantes. Esta institución, en resumen, contempla un magnífico y moderno concepto de museo, pero abusa de las nuevas tecnologías en un intento erróneo por proyectar modernidad.



Fig. 5. Parte del espacio expositivo del Riverside Museum de Glasgow.

En las antípodas conceptuales se encuentra el Riverside Museum de Glasgow,¹⁸ caracterizado por una marcada cadencia anglosajona. Este precioso contenedor, obra de Zaha Hadid, se localiza en el también regenerado distrito del puerto, junto al río Clyde, en Pointhouse Quay. Abrió sus puertas allá por 2011 y en tan solo dos años obtuvo el prestigioso European Museum of the Year Award (EMYA), en reconocimiento a sus avances e innovaciones en el ámbito museístico.

El museo alberga una destacada colección de vehículos antiguos de Glasgow. Bicicletas, motos, maquetas, locomotoras, coches o autobuses históricos, junto a la recreación de una calle de principios del siglo XX, se encuentran al alcance de los visitantes, los cuales disfrutan y comprenden su relevancia en el pasado de la ciudad. Pero todo ello sin la injerencia de las nuevas tecnologías. En los casi ocho mil metros cuadrados de espacio expositivo apenas encontramos pantallas. La información está tratada magníficamente, al detalle, permitiendo al visitante de todas las edades disfrutar de un museo tangible, tranquilo y didáctico, donde la visita se convierte en una auténtica experiencia inmersiva.

¹⁸ Disponible en línea en <<https://www.glasgowlife.org.uk/museums/venues/riverside-museum>>.

Su estrategia comunicativa pasa por el uso de la web municipal y una simple triada de redes sociales (Facebook, X y YouTube), desde las que informa a sus seguidores con mesura. Como el bombardeo comunicativo no es su fuerte opta por el desarrollo de otras tácticas mercadotécnicas más tradicionales, pero con capacidad suficiente para generar impacto y visualización. Los niños, por ejemplo, que resuelven un cuestionario desarrollado durante la visita reciben una colorida pegatina que orgullosamente lucen en su pecho por la ciudad de Glasgow. Esta reza, junto a la reproducción de un divertido tranvía: «I completed the Riverside Family Quiz», llamando poderosamente la atención de otros posibles visitantes. Este simple reclamo *offline*, además de sumergir al público en la visita, se configura como un magnífico referente en el *marketing* operativo de museos.

Conclusiones. La lucha contra la realidad

La prensa de principios de 2024 incidía, como siempre, en la cifra récord de visitantes¹⁹ alcanzada por el Museo Nacional del Prado en 2023, números que reflejaban la capacidad de atracción de la pinacoteca. Dicho magnetismo, sin embargo, poco tiene que ver con el entretenimiento, tan explotado por las nuevas tecnologías en los últimos años.

La inmersión real en sala seguía siendo la experiencia más atractiva para los diversos visitantes, junto con las variadas y sugestivas propuestas pedagógicas de la institución. A todo lo anterior, lógicamente, se sumaban las herramientas y tácticas digitales destinadas a un nicho de público joven. En conclusión, el éxito del museo reposaba en una magnífica gestión *offline* aderezada con pinceladas *online*.

Para los defensores a ultranza de las nuevas tecnologías, el procedimiento seguido por el Museo del Prado no responde a sus teorías, ya que el uso de las herramientas digitales es primordial en el futuro innovador y revolucionario que vaticinan. Este transformará a la sociedad, sobreviviendo solo aquellos que logren adaptarse (Almirall, 2023). Dichos teóricos evolutivos, que parafrasean a Darwin, son casualmente los mismos que consideran al museo como una institución opresora²⁰ en crisis, donde se

¹⁹ El Museo Nacional del Prado recibió durante 2023 un total de 3 337 550 visitantes, aunque el 48 % accedieron de forma gratuita. Esto supuso unos ingresos por ventas de entradas de 25 971 283€ (Morales, 2024). Destacó entre sus audiencias el público joven, 35 %, con edades comprendidas entre los 18 y 34 años. El visitante medio, sin embargo, se caracterizó por tener unos 45 años, ser femenino, 57 %, contar con estudios superiores, 81 %, y poseer una ocupación estable, 56 % (Museo del Prado, 2024).

²⁰ Los museos, desde esta óptica, generan exclusividad. Sus objetos están expuestos por y para las élites. No hay experiencia estética, dado que el espectador es un mero consumidor. En el futuro serán destronados por las plataformas sociales, mucho más democráticas y colaborativas, donde se dará cabida a la creación, el disfrute y el desarrollo artístico (Rodríguez, 2023) de las masas.

almacenan objetos para que las élites otorguen significación artística. Ningunean, de igual modo, el sentido de las visitas físicas, considerándolas poco memorables, traumáticas y obsoletas ante las infinitas posibilidades que ofrece la virtualidad. Alegan que el ruido de las conversaciones y el trajín de los visitantes aturde al público, asfixiado bajo el yugo de una multitud que impide el disfrute de la experiencia estética y cultural que ofrece el museo. Así que abogan por la pantalla como la mejor forma de acceso a estas organizaciones (Correa y Isasti, 2023). Esto implica la viralización total de los contenidos y la transformación del diálogo con las audiencias, mutando la percepción social del museo para adecuarlo a un modelo comunicativo propio del entorno digital (Pérez, 2023). Los consumidores de contenido, ante este planteamiento, toman la batuta, trasmutando la función del museo, gracias a sus exigencias inocuas, en un organismo irreconocible por su mediocridad y gran capacidad para el entretenimiento.

El museo, humanista por definición, debe ser un espacio tranquilo y alejado del ruido, incluso digital, donde poder disfrutar y experimentar la cultura. Esto implica el uso comedido de las nuevas tecnologías,²¹ para favorecer la inmersión desconectada y sin distracciones e implementar la reflexión, el aprendizaje y la creatividad (Lyons, 2023, pp. 95-100). Imaginemos por un instante la terrorífica estampa de un visitante con gafas de realidad mixta, aumentada o virtual deambulando absorto por el museo. Tendrá acceso, sin duda, a gran cantidad de información, gracias al ingente volumen de metagráficos, pero permanecerá aislado y fuera de la realidad.

El ruido constante, caótico e indigerible de las nuevas tecnologías rompe con la experiencia que supone la visita física. Se pierde la magia, el halo de misterio y la admiración, para dar paso a la insatisfacción. No hay asombro, enajenando este espacio sus atributos. El museo, como la vida, es demasiado bonito. No podemos rondar por sus salas con la mirada baja, contemplando una pantalla, y la mente concentrada en multitud de estímulos externos.

El museo hiperdigitalizado, en conclusión, es nocivo por definición, algo en lo que incluso los usuarios de las nuevas tecnologías comienzan a estar de acuerdo (Echevarría y Almendros, 2023, pp. 342-350). Pero como no podemos oponernos al progreso, lógicamente, la solución reposa en una racionalización lógica y responsable, aunque el hecho de remar contra corriente nos sitúe en las fronteras de la utopía (Kocka, 2002: 272-273). Y todo ello porque en un mundo en el que la comunicación real se encuentra en clara decadencia quizá no sean tan necesarios esos supuestos avances tecnológicos (Ruiz, 2023) de los que tanto presumimos y abusamos.

²¹ Los dispositivos tecnológicos solo deben utilizarse, durante la visita, para la consulta en sala o la toma de imágenes.

Bibliografía

- ALEMANY, L. (2024, 5 de enero): «¿Por qué los museos españoles batan récords de visitas?», *El Mundo*, disponible en línea en <<https://www.elmundo.es/cultura/arte/2024/01/05/65983442fdddf8d628b45c4.html>>.
- ALMIRALL, E. (2023, 27 de diciembre): «Un tsunami de innovación en IA», *La Vanguardia*, disponible en línea en <<https://www.lavanguardia.com/dinero/20231227/9473866/tsunami-innovacion-inteligencia-artificial.html>>.
- ALVÁREZ CUARTERO, I. (2024, 26 de enero): «Descolonizar un museo: más allá de víctimas y villanos», *El País*, p. 34.
- AKIYAMA, M., M. LEHMANNOVÁ, F. PETLIČKA, F. POLLICINI y R. SOMOLOVÁ (2023): *ICOM Prague 2022. Final Report*, International Council of Museums y Ministry of Culture Czech Republic, disponible en línea en <https://icom.museum/wp-content/uploads/2023/06/ICOM2022_FINAL-REPORT_EN.pdf>.
- CNN ESPAÑOL (2024, 5 de junio): «Este pequeño museo inglés tiene más visitas en YouTube que el MOMA y el Louvre, ¿por qué?», *CNN en Español*, disponible en línea en <<https://cnnespanol.cnn.com/video/este-pequeno-museo-ingles-tiene-mas-visitas-en-youtube-que-el-moma-y-el-louvre-por-que/#:~:text=El%20canal%20de%20YouTube%20del,en%20una%20estrella%20de%20Internet>>.
- CORREA, R. y J. ISASTI (eds.) (2023): *Arte en la era digital*, Taugenit Editorial.
- DE DIEGO, E. (2024, 11 de junio): «La revolución silenciosa de las cartelas en los museos», *El País*, p. 43.
- CHEVARRÍA, J. y Lola S. ALMENDROS (2023): *Tecnopersonas: Cómo las tecnologías nos transforman*, Gijón: Trea.
- FÀBREGAS HERNÁNDEZ, C. (2023): *Estrategias de marketing digital en los museos españoles*, tesis doctoral, Universitat de València, Roderic Universitat de València, disponible en línea en <<https://rodrigo.uv.es/handle/10550/86125>>.
- GODIN, S. (2008): *La vaca púrpura: Diferénciate para transformar tu negocio*, Gestión 2000.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J. (2006): *Dos museologías: Las tradiciones anglosajona y mediterránea, diferencias y contactos*, Gijón: Trea.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J. (2023): *Museografía comparada*, Gijón: Trea.
- GRAY, N. y M. FOX (2017): *Affiliate Marketing*, Pluto King Publishing.
- HANG, B. (2022, 2 de abril): «Estamos aturridos por el mareante frenesí informativo», *El País*, disponible en línea en <<https://elpais.com/ideas/2022-04-02/estamos-aturridos-por-el-mareante-frenesi-informativo.html>>.
- HOVING, T. (1993): *Making the Mummies Dance: Inside the Metropolitan Museum of Art*, Touchstone.
- KHEIRELINE, C. (2020): «Documental Jóvenes sin redes sociales. ARD, ARTE, France

- Télévisions, SRG SSR, RTBF Y ZDF», disponible en línea en <<https://www.arte.tv/es/videos/097885-040-A/jovenes-sin-redes-sociales/>>.
- KOCH, T. (2024, 19 de febrero): «Cultura se compromete a no premiar o contratar obras creadas íntegramente con inteligencia artificial», *El País*, disponible en línea en <<https://elpais.com/cultura/2024-02-19/cultura-se-compromete-a-no-premiar-o-contratar-obras-creadas-integramente-con-inteligencia-artificial.html>>.
- KOCKA, J. (2002): *Historia social y conciencia histórica*, Marcial Pons.
- KOTLER, P y S. J. LEVY (1969): «Broadening the Concept of Marketing», *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- LYONS, D. (2023): *Cállate: El poder de mantener la boca cerrada en un mundo de ruido incesante*, Capitán Swing.
- LORENTE, J. P. (2022): *Reflexiones sobre museología crítica, dentro y fuera de los museos*, Gijón: Trea.
- MARGALEF, J. (2023, 20 de agosto): «La desconexión digital: en juego el bienestar y la salud laboral», *Diari de Tarragona*, disponible en línea en <<https://www.diaridetarragona.com/opinion/firmas/punto-de-vista/la-desconexion-digital-en-juego-el-bienestar-y-la-salud-laboral-LE16650083>>.
- MARTÍNEZ-VILANOVA, R. (2017): *Realidad y posibilidades del marketing en los museos de España*, Gijón: Trea.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE CULTURA (2024): *Nota informativa sobre buenas prácticas relativas a la utilización de sistemas de inteligencia artificial en el ámbito del Ministerio de Cultura*, disponible en línea en <<https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:469163cc-ofdf-4fe2-964f-d4815cde40b1/240219-nota-informativa-ia.pdf>>.
- MORALES, M. (2024, 2 de enero): «Los museos españoles recuperan las visitas prepandemia», *El País*, disponible en línea en <<https://elpais.com/cultura/2024-01-02/los-museos-espanoles-recuperan-las-visitas-prepandemia-y-la-galeria-de-las-colecciones-reales-pincha-en-su-estreno.html>>.
- MUSEO NACIONAL DEL PRADO (2024): «El Museo Nacional del Prado ha recibido 3 337 550 visitas en 2023», disponible en línea en <<https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-museo-nacional-del-prado-ha-recibido-3337550/b55843do-7f92-d776-e29b-e217004f4716>>.
- PÉREZ IBÁÑEZ, M. (2023, 14 de agosto): «Los museos triunfan en las redes sociales», *El Periódico*, disponible en línea en <<https://www.elperiodico.com/es/the-conversation/20230814/museos-triunfan-redes-sociales-virales-90952118>>.
- RAMIL REGO, E. (2018): «Tic, tic... tack! Sorprender, divertir, embelesar, instruir... El discurso expositivo del MUPAV como pretexto», en P. Centeno del Canto (coord.): *Actas de las 8.ª Jornadas de Museología Sierra-Pambley: Innovación en museos e instituciones culturales*, Fundación Sierra-Pambley, pp. 72-90.
- RODRÍGUEZ DEL REAL, M. (2023): «¿Van a morir los museos? Hacia espacios artísticos y

culturales más democráticos en la era digital», en R. Correa, Román y J. Isasti (eds.): *Arte en la era digital*, Taugenit Editorial.

RUIZ, R. M. (2023, 21 de septiembre): «En este mundo falta comunicación y sobran ‘supuestos’ avances tecnológicos», *El Diario Montañés*, disponible en línea en <<https://www.eldiariomontanes.es/culturas/mundo-falta-comunicacion-sobran-supuestos-avances-tecnologicos-20230921072042-nt.html>>.

TRENCH, L. (2018): «Writing gallery text at the V&A. A ten point guide. Victoria and Albert Museum», disponible en línea en <https://www.vam.ac.uk/blog/wp-content/uploads/VA_Gallery-Text-Writing-Guidelines_online_Web.pdf>.

VENEGAS, A. (2023): *Pantallas de la memoria: Cómo y por qué las imágenes digitales transforman nuestra idea de la historia*, Madrid: Clave Intelectual.

Este libro abre una nueva perspectiva de estudio en torno a la función que ejercen los museos en su encuentro con la sociedad para convertirse en espacios más democráticos, plurales y accesibles. El concepto de *museos democráticos* que aquí se plantea se hace desde una perspectiva amplia y extensiva, en la línea de las revisiones recientes que proceden del ICOM y las metas de la Unesco a través de los ODS. Para su análisis, se han elegido diferentes casos de estudio, ejemplos paradigmáticos y relevantes que han contribuido a construir una mirada social, prestando atención a esas minorías sociales o focalizando su interés en las problemáticas a las que se tienen que enfrentar los museos atendiendo al horizonte de objetivos que tienen que cumplir para alcanzar una política ética y acorde a las demandas sociales. El contenido se plantea desde un enfoque poliédrico y queda estructurado en tres ejes principales. Por un lado, el rescate del patrimonio disonante desde los museos, un tema de actualidad que está generando numerosos debates y revisiones. Por otro lado, la relación que se viene estableciendo entre los museos de arte contemporáneo y la revitalización del espacio urbano y público, destacamos proyectos fundamentales que han asentado la base de iniciativas posteriores. Finalmente, analizamos la transformación de la museología desde la llegada de la tecnología, las posibilidades que ofrece para la inclusividad y qué roles puede llegar a desempeñar.