

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



TESIS DOCTORAL

**Comunicación y artes escénicas: la estrategia digital en los
espacios de exhibición españoles**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Lydia Tineo Carrión

Director

Arturo Valerio Modesto Colorado Castellary,

Madrid

© Lydia Tineo Carrión, 2021

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación



TESIS DOCTORAL

“Comunicación y artes escénicas: la estrategia digital en los espacios de exhibición españoles”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR:

Lydia Tineo Carrión

DIRIGIDA POR:

Arturo Valerio Modesto Colorado Castellary

Madrid, 2020

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	11
Resumen.....	13
Prólogo.....	18
1. INTRODUCCIÓN	22
1.1. Justificación y planteamiento de la investigación	23
1.2. Estado de la cuestión	31
1.3. Objetivos.....	39
1.4. Preguntas de investigación.....	44
1.5. Hipótesis.....	49
1.6. Aspectos metodológicos generales	53
2. MARCO TEÓRICO	58
2.1. Sobre la gestion cultural.....	59
2.2. La situación de las artes escénicas en España	73
2.3. El enfoque de marketing	81
2.4. La comunicación en las organizaciones culturales y la adaptación digital: la Web 2.0 y las redes sociales.....	100
3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE SEDES WEB	131
3.1. Metodología aplicada.....	132
3.1.1. Metodologías existentes para el análisis de páginas web y redes sociales	132
3.1.2. Metodologías para el análisis de la actividad digital de las instituciones culturales.....	143
3.1.3. Universo y selección de la muestra	152
3.1.4. Metodología adaptada para analizar la presencia digital de teatros y auditorios en Internet	167

3.1.4.1.	Descripción de parámetros e indicadores	168
3.1.4.2.	Fichas de análisis de indicadores.....	172
3.1.4.3.	Análisis y procesamiento de datos	205
4.	ESTUDIO DE CAMPO DE LAS SEDES WEB Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	236
4.1.	Estudio de campo de las sedes web y análisis de los resultados.....	237
4.1.1.	Presencia de los teatros y auditorios españoles en la web.....	237
4.1.1.1.	Espacios escénicos de Cataluña.....	237
4.1.1.1.1.	Espacios privados	237
4.1.1.1.2.	Espacios públicos	238
4.1.1.1.3.	Espacios mixtos	239
4.1.1.1.4.	Total.....	239
4.1.1.2.	Espacios escénicos de Madrid	240
4.1.1.2.1.	Espacios privados	240
4.1.1.2.2.	Espacios públicos	242
4.1.1.2.3.	Espacios mixtos	242
4.1.1.2.4.	Total.....	243
4.1.1.3.	Espacios escénicos de la Comunidad Valenciana	244
4.1.1.3.1.	Espacios privados	244
4.1.1.3.2.	Espacios públicos	245
4.1.1.3.3.	Espacios mixtos	246
4.1.1.3.4.	Total.....	246
4.1.1.4.	Espacios escénicos de Andalucía	247
4.1.1.4.1.	Espacios públicos	247
4.1.1.4.2.	Espacios privados	248
4.1.1.4.3.	Total.....	249
4.1.1.5.	Lectura global.....	250
4.1.1.5.1.	Espacios privados	250
4.1.1.5.2.	Espacios públicos	251

4.1.1.5.3.	Espacios mixtos	252
4.1.1.5.4.	Total.....	252
4.1.2.	Presencia en plataformas de la web 2.0.....	256
4.1.2.1.	Espacios escénicos de la Cataluña.....	256
4.1.2.1.1.	Facebook.....	256
4.1.2.1.2.	Twitter	258
4.1.2.1.3.	Instagram	260
4.1.2.1.4.	Youtube	261
4.1.2.1.5.	Otras redes	264
4.1.2.2.	Espacios escénicos de Madrid	266
4.1.2.2.1.	Facebook.....	266
4.1.2.2.2.	Twitter	268
4.1.2.2.3.	Instagram	270
4.1.2.2.4.	Youtube	272
4.1.2.2.5.	Otras redes	275
4.1.2.3.	Espacios escénicos de Andalucía	277
4.1.2.3.1.	Facebook.....	277
4.1.2.3.2.	Twitter	279
4.1.2.3.3.	Instagram	281
4.1.2.3.4.	Youtube	283
4.1.2.3.5.	Otras redes	284
4.1.2.4.	Espacios escénicos de la Comunidad Valenciana	286
4.1.2.4.1.	Facebook.....	286
4.1.2.4.2.	Twitter	288
4.1.2.4.3.	Instagram	290
4.1.2.4.4.	Youtube	292
4.1.2.4.5.	Otras redes	294
4.1.2.5.	Lectura global	296
4.1.2.5.1.	Facebook.....	296
4.1.2.5.2.	Twitter	299

4.1.2.5.3.	Instagram	302
4.1.2.5.4.	Youtube	305
4.1.2.5.5.	Otras redes	308
4.1.3.	Recursos 2.0 en las sedes oficiales: una aproximación	313
4.1.3.1.	Contenidos multimedia.....	313
4.1.3.1.1.	Comunidad de Madrid	314
4.1.3.1.2.	Cataluña	318
4.1.3.1.3.	Andalucía.....	321
4.1.3.1.4.	Comunidad Valenciana.....	323
4.1.3.1.5.	Total.....	326
4.1.3.2.	Adaptación móvil	331
4.1.3.2.1.	Comunidad de Madrid	331
4.1.3.2.2.	Cataluña	333
4.1.3.2.3.	Andalucía.....	336
4.1.3.2.4.	Comunidad Valenciana.....	338
4.1.3.2.5.	Total.....	340
4.1.3.3.	Personalización.....	343
4.1.3.3.1.	Comunidad de Madrid	344
4.1.3.3.2.	Cataluña	348
4.1.3.3.3.	Andalucía.....	350
4.1.3.3.4.	Comunidad Valenciana.....	353
4.1.3.3.5.	Total.....	356
4.1.3.4.	Uso del blog.....	360
4.1.3.4.1.	Comunidad de Madrid	360
4.1.3.4.2.	Cataluña	363
4.1.3.4.3.	Andalucía.....	365
4.1.3.4.4.	Comunidad Valenciana.....	367
4.1.3.4.5.	Total.....	370
4.1.3.5.	Participación	373
4.1.3.5.1.	Comunidad de Madrid	374

4.1.3.5.2.	Cataluña	377
4.1.3.5.3.	Andalucía	381
4.1.3.5.4.	Comunidad Valenciana.....	384
4.1.3.5.5.	Total.....	388
4.1.3.6.	Accesibilidad idiomática	392
4.1.3.6.1.	Comunidad de Madrid	393
4.1.3.6.2.	Cataluña	396
4.1.3.6.3.	Andalucía.....	399
4.1.3.6.4.	Comunidad Valenciana.....	401
4.1.3.6.5.	Total.....	403
4.1.3.7.	Conexión entre sitios	407
4.1.3.7.1.	Comunidad de Madrid	407
4.1.3.7.2.	Cataluña	410
4.1.3.7.3.	Andalucía.....	413
4.1.3.7.4.	Comunidad Valenciana.....	415
4.1.3.7.5.	Total.....	419
4.1.4.	Enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales: ¿tablón de anuncios o comunidad?	421
4.1.4.1.	Estrategia de contenidos	423
4.1.4.2.	Actitud expresada	428
4.1.4.3.	Fomento de la participación	432
4.1.4.4.	Descripción del enfoque	436
4.1.4.5.	Accesibilidad idiomática	442
4.1.4.6.	Coherencia y enlace.....	447
4.1.4.7.	Engagement	453
5.	CONCLUSIONES	457
5.1.	Conclusiones y reflexiones finales	458
6.	BIBLIOGRAFÍA	473

A mi familia

AGRADECIMIENTOS

Todo pasa, todo llega

En primer lugar, me gustaría expresar mi agradecimiento a D. Juan Ruesga Navarro y Dña. Leonarda Trapassi, tutores de mi trabajo final en el Máster en Artes del Espectáculo Vivo, que cursé en la Universidad de Sevilla en el año 2015, así como al resto del tribunal que participó en la defensa de éste. Gracias a todos por animarme a embarcarme en esta tesis doctoral que hoy ve la luz después de tanto.

A D. Arturo Colorado Castellary, por aceptar la dirección de este trabajo con la propuesta inicial que me llevó a ser admitida en el programa de Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y RR.PP. de la Universidad Complutense de Madrid. A D. José Ignacio Niño, coordinador de dicho programa, por su inmediata disposición siempre y por la voluntad y la aptitud resolutiva demostrada reiteradamente en estos años.

A la Fundación SGAE, por premiar esta labor con su reconocimiento en la edición 2017 de sus Premios Internacionales de Investigación, que cada año apoyan la investigación universitaria en las disciplinas que rodean a la creación teatral.

A mi familia; la que elegí y la que no. Por la paciencia, el humor, la comprensión, el amor y la generosidad. Gracias por todo el apoyo, la energía, las risas y cada uno de esos momentos que me han devuelto las ganas y la fuerza cuando no las tenía presentes. Por hacerme sentir afortunada y, sobre todo, capaz. Ahora y siempre.

Al profesorado de la Universidad de Sevilla, que siempre ha demostrado una profesionalidad intachable y una calidad humana extraordinaria.

A todas y cada una de las personas que han pasado por mi vida para aportar, para ayudar y para ponérmelo más fácil. Y, por supuesto, al teatro. A todos los que leen, ven, hacen, protegen y defienden el teatro.

RESUMEN

“Comunicación y artes escénicas: la estrategia digital en los espacios de exhibición españoles”

RESUMEN

La comunicación ha ocupado tradicionalmente un lugar secundario en las líneas de actuación de la gestión cultural. Hoy, la evolución tecnológica y social hacia la Web 2.0 y las herramientas que derivan de ella reinventan los canales de difusión y posibilitan un diálogo efectivo entre las organizaciones y su público, coincidiendo con un momento que subraya, más que nunca, la necesidad de establecer dicha conexión con el consumidor cultural y, por otra parte, de tomar las riendas definitivas de una transformación digital que ha dejado de ser una opción. Es hora de acercar posturas, de abandonar actitudes tecnófobas y de repensar el papel de los públicos de la cultura en este nuevo escenario que brinda la posibilidad de convertir al consumidor en un colaborador activo, que además tiene la necesidad de serlo. Y, sobre todo, es hora de empezar a ver oportunidades donde se acostumbra a ver riesgos.

Mientras algunas áreas concretas del sector cultural, como los museos y el patrimonio, cuentan ya con una clara posición de ventaja en esta carrera de fondo, con una predisposición profesional que empieza tímidamente a ver sus frutos y numerosas investigaciones que hacen de su proceso su objeto de estudio, muchas otras instituciones continúan sin dedicar los esfuerzos adecuados en esta dirección ni despertar el suficiente interés académico. Tal es el caso de las salas españolas de exhibición de artes escénicas, cuya digitalización carece, hasta la fecha, de un diagnóstico exhaustivo que permita conocer el estado de esta transición -acelerada, sobre todo, con los últimos acontecimientos-.

Partiendo de estas consideraciones previas, esta investigación nace con el propósito, a partir del seguimiento de la presencia y la actividad *online* de una amplia muestra representativa de los teatros y auditorios españoles concentrados en Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana, de emitir una evaluación pionera sobre la adaptación de estos espacios al entorno digital.

Con ello, se busca dotar al sector de un marco analítico y de un diagnóstico global de la cuestión que contribuyan a seguir profesionalizando su gestión y ayuden, a su vez, a mejorar la visibilidad y el recorrido de los proyectos artísticos encontrando apoyo en las TIC y las ventajas que ofrecen las posibilidades relacionales de la Web 2.0. Además, también sirve esta

tesis para iniciar una línea de investigación y presentar un modelo de análisis que puede impulsar futuros trabajos en esta misma dirección.

Obedeciendo a estos objetivos generales, se ha llevado a cabo un trabajo de campo sin precedentes que, a lo largo de todo un año, entre 2018 y 2019, ha analizado en profundidad el comportamiento en la Web de 491 espacios escénicos del territorio nacional a través de la medición concreta de una serie de parámetros e indicadores establecidos previamente.

Los resultados que, en consecuencia, se han obtenido, sirven para identificar un proceso irregular que presenta diferencias significativas entre salas con distintas fórmulas de gestión y, en menor medida, entre los territorios que han sido incluidos en el trabajo. Asimismo, también hacen posible una lectura global que invita a pensar que, pese al creciente optimismo con que es recibida la cultura digital, se observa aún una aplicación dispar e insuficiente de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y que, además, desaprovecha en gran medida su verdadero potencial hoy: la interactividad y la participación de los usuarios derivadas de la irrupción de la web social.

Más allá del alcance temporal de los datos, cifras y estadísticas que esta tesis recoge, la información que se recaba expone una radiografía con un balance y unas perspectivas previsiblemente válidas a medio-largo plazo si se considera el ritmo con el que el sector se enfrenta a su digitalización y, de nuevo, la situación de especial dificultad que éste atraviesa y que es fácil prever que le obligue, una vez más, a priorizar otros aspectos frente a los aquí planteados.

De cualquier modo, este trabajo supone una primera aproximación general a esta cuestión en el ámbito de las artes escénicas, que revela cuáles son las tendencias imperantes en la adaptación de los espacios de exhibición a la Web 2.0, así como los defectos y fortalezas de su estrategia en el momento de esta investigación. Todo esto facilita a las organizaciones reorientar sus próximas actuaciones para conseguir mejores resultados, además de abrir nuevas posibilidades de investigación que sigan profundizando en la transformación digital de estas y otras instituciones del sector cultural, como se demuestra necesario.

Palabras clave: Artes Escénicas, Teatro, Digitalización, Cultura Digital, Web 2.0, Redes Sociales, Estrategia, Transformación Digital, Comunicación.

“Communication and Performing Arts: the digital strategy at Spanish exhibition spaces”

ABSTRACT

Communication has traditionally taken a secondary place in the guidelines of cultural management. Today, the technological and social evolution towards the Web 2.0 and the tools derived from it reinvent the channels of dissemination and enable an effective dialogue between organisations and their public, coinciding with a moment that underlines, more than ever, the need to establish such a connection with the cultural consumer and, on the other hand, to take the definitive reins of a digital transformation that is no longer an option. It is time to bring positions closer together, in order to abandon technophobic attitudes and to rethink the role of cultural audiences in this new scenario that offers the possibility of making the consumer an active collaborator, who has also the need to become it. And, above all, it is time to start seeing opportunities where we often see risks.

While some specific areas of the cultural sector, such as museums and heritage, already have a clear advantage in this long-distance race, with a professional predisposition that is timidly beginning to bear fruit and numerous investigations that make their process the object of study, many other institutions continue without dedicating adequate efforts in this direction or awakening sufficient academic interest. Such is the case of the Spanish performing arts exhibition halls, whose digitalisation lacks, to date, an exhaustive diagnosis that would allow us to know the state of this transition - accelerated, above all, by the latest events.

Based on these previous considerations, this research is born with the purpose, from the monitoring of the presence and the online activity of a wide representative sample of the Spanish theatres and auditoriums concentrated in Madrid, Catalonia, Andalusia and the Valencian Community, to issue a pioneering evaluation on the adaptation of these spaces to the digital environment.

The aim is to provide the sector with an analytical framework and a global diagnosis of the issue that will contribute to further professionalizing its management, as well as help to improve the visibility and path of artistic projects by finding support in ICTs and the advantages offered by the relational possibilities of Web 2.0. Furthermore, this thesis also serves to initiate a line of research and present a model of analysis that can drive future work in this same direction.

According to these general goals, unprecedented field work has been carried out which, over a whole year, between 2018 and 2019, has analysed in depth the behaviour on the web of 491 stage areas in the national territory through the specific measurement of a series of previously established parameters and indicators.

The results that have been obtained, therefore, serve to identify an irregular process that presents significant differences between spaces with different management formulas and, to a lesser extent, between the territories that have been included in the work. Likewise, it is also possible to make a global reading which invites us to think that, despite the growing optimism with which digital culture is received, a disparate and insufficient application of Information and Communication Technologies is still observed and which, furthermore, largely fails to take advantage of its true potential today: interactivity and user participation derived from the irruption of the social web.

Beyond the temporal scope of the data, figures and statistics gathered in this thesis, the information that is collected presents a detailed picture with a balance and perspectives that are foreseeably valid in the medium to long term if we consider the pace at which the sector is facing its digitalisation and, once again, the particularly difficult situation that it is going through and which it is easy to predict will force it, once again, to prioritise other aspects as opposed to those proposed here.

In any case, this work is a first general approach to this issue in the field of performing arts, which reveals the prevailing trends in the adaptation of exhibition spaces to Web 2.0, as well as the defects and strengths of their strategy at the time of this research. All this makes it easier for the organisations to redirect their future actions to achieve better results, apart from opening up new research possibilities that will continue to deepen the digital transformation of these and other institutions in the cultural sector, as it has proven to be necessary.

Keywords: Performing Arts, Theatre, Digitalisation, Digital Culture, Web 2.0, Social Networks, Strategy, Digital Transformation, Communication

PRÓLOGO

«Un pueblo que no ayuda y no fomenta su teatro, si no está muerto, está moribundo; como el teatro que no recoge el latido social, el latido histórico, el drama de sus gentes y el color genuino de su pasaje y de su espíritu, con risa o con lágrimas, no tiene derecho a llamarse teatro»

Federico García Lorca

Esta tesis doctoral, centrada en el estudio de la actividad digital de los teatros y auditorios del territorio español, nace de la pasión por las artes escénicas y tiene una clara voluntad de investigación que aspira a contribuir, mediante el análisis y el diagnóstico procurado, a la mejora de su situación a través de las posibilidades sociales que enriquecen las tecnologías de la información y la comunicación.

Se trata de un trabajo original, desarrollado dentro del programa de doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y RR.PP. de la Universidad Complutense de Madrid, en el que interviene específicamente al Departamento de Teoría y Análisis de la Comunicación y que ha tenido lugar entre los años 2015 y 2020, contando con la dirección del Dr. Arturo Colorado Castellary, catedrático de Universidad de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. La duración de la etapa práctica de la investigación (trabajo de campo) se ha ceñido al periodo que acotan los meses de marzo de 2018 y marzo de 2019, ambos incluidos.

El presente estudio es el resultado de un trabajo esencialmente multidisciplinar, en el que se dan cita diferentes áreas de conocimiento (comunicación, marketing, humanidades, ciencias sociales...) y que, precisamente por este motivo, trata de ofrecer una perspectiva lo más completa posible acerca de la cuestión abordada.

A pesar de que la comunicación no ha sido tradicionalmente considerada prioritaria en las líneas de actuación de la gestión cultural, la entrada en escena de las TIC facilita el hecho, por otra parte, tan urgente como necesario, de repensar la comunicación y concederle un papel transversal en el funcionamiento de las organizaciones culturales. Ante un nuevo panorama regido por la inmediatez y la práctica inexistencia de barreras comunicativas que impidan un diálogo global que casi no atiende a límites espaciotemporales, la presencia en Internet de las instituciones del ámbito de las artes y la cultura ya no admite reticencias. Atrás deben quedar las actitudes tecnófobas, reacias ante el uso y la incorporación de estas herramientas digitales que,

lejos de perjudicar al hecho artístico, le reportan importantes beneficios, sobre todo en cuanto a la relación entre organizaciones y público.

Algunas áreas en particular, como sucede con los museos, parecen no solo haber asumido esta realidad en los últimos años, sino que muestran un interés ponderable por adaptarse con éxito a ella, si bien no cabe esperar otra decisión de instituciones para las que este ejercicio va implícito en su propia naturaleza.

El teatro, por su lado, sigue su propia evolución y, en lo que respecta a la comunicación, aún se encuentra algunos pasos por detrás. Sin embargo, es uno de los sectores que mayor ventaja puede obtener si acepta el desafío que suponen las circunstancias contemporáneas. Por este motivo, este trabajo suma un modesto avance a la carrera de fondo que parece, casi por definición, la supervivencia y buena salud de las artes escénicas. Ante la carencia real de reflexiones y análisis que, desde una perspectiva comunicacional, aborden el tejido social, cultural y económico que constituyen, la tesis doctoral que aquí se presenta emite por primera vez un estudio amplio y suficientemente consistente que, incluyendo a más de la mitad de los recintos de exhibición del país, puede dar paso a una nueva etapa en el sector, marcada por la reflexión y las medidas oportunas que supongan progresar en los aspectos investigados y en otros tantos afines o dependientes de estos mismos.

Con este trabajo se arrojan los primeros datos de lo que, se espera, sea una prolífica trayectoria de investigaciones posteriores que, pudiendo encontrar impulso o ayuda en esta, continúen enriqueciendo la gestión teatral. Gracias a este ejercicio, se puede empezar a valorar la transformación digital de los espacios de exhibición: si tienen o no presencia en la Web, si esta presencia, en caso de haberla, es efectiva o no se corresponde con el modelo que imponen los nuevos medios y, sobre todo, si se aprovecha el potencial de estos instrumentos para cultivar y fortalecer el vínculo con el público, acción de primera necesidad tanto por la evolución social y tecnológica hacia la Web 2.0 como por el propio devenir del sector.

Solo así, indagando y comprendiendo las ventajas de esta alianza, es posible encarar el futuro de la cultura de acuerdo con su valor preeminente como hecho social y democratizado. Y en esta dirección procede contextualizar esta tesis que, dividida en tres bloques diferenciados, aporta un primer capítulo introductorio a estas cuestiones, un segundo que reúne un corpus teórico al respecto y un tercero donde la investigación habla por sí sola a través de sus resultados y de sus propias dificultades.

Sin duda, es éste un buen punto de partida para admitir que aún queda mucho por hacer para sacar partido a este desafío digital, que en absoluto tiene una condición de agravante en lo que respecta a las vicisitudes que ha venido experimentando el sector durante los últimos años.

Tampoco es la presente una postura exacerbada que otee en las tecnologías de la información y la comunicación el remedio a todos los problemas de un ámbito que, irremediablemente, va a depender siempre del acierto con que se planteen las imprescindibles políticas públicas de apoyo. Pero siempre es gratificante saber en manos propias parte de la solución y, el teatro, como la cultura en general, tiene ahora nuevos canales tanto de difusión como de comunicación en los que merece la pena confiar e invertir para conseguir crear nuevas estrategias de aproximación que logren el favor del público en un momento -en el que se presenta esta tesis- en el que, en términos de asistencia anual a las representaciones, apenas supera en cifras el 20% de la población. *Renovarse o morir*, esa es la cuestión.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Atendiendo a los sucesivos informes sobre el estado de la cultura en España, desde los inicios de la crisis económica de 2008, hace ahora más de una década, es posible afirmar que el sector cultural afronta un grave descenso en sus tasas de consumo y práctica, coyuntura que había ido experimentando, desde el año 2015, una “progresiva, aunque titubeante y desigual mejora” (Corredor, P. en Fundación Alternativas, 2018, p. 135). En cualquier caso, de acuerdo con la observación del profesor Enrique Bustamante (Fundación Alternativas, 2019, p. 21), la cultura española ha seguido reflejando el duro impacto de la recesión, pese a las citadas “recuperaciones parciales e insuficientes”, y en estas condiciones se enfrenta a otro reciente revés que se prevé igual de devastador: el de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.

En cuanto al análisis de la situación, conforme a lo recogido en las dos últimas ediciones de dicho estudio, las políticas públicas y la proyección exterior se describen como puntos débiles. Frente a la depresión del mercado, el sector no solo ha adolecido de una protección fiscal insuficiente, sino que la situación se ha visto agravada con las consecuencias de determinadas actuaciones de la Administración, como el aumento de impuestos y la retirada de apoyos públicos, traducidos a efectos prácticos en una reducción severa de las subvenciones y ayudas. Hasta la fecha, tampoco han salido adelante soluciones ampliamente demandadas, como el Pacto de Estado por la cultura o la Ley de Mecenazgo, ni se ha recuperado el Ministerio de Cultura independiente desde 2011. Sí se ha logrado, tras la reiterada solicitud por parte de los agentes culturales, la rectificación de algunas medidas, como la bajada del IVA general del 21% aplicado a transacciones que hasta el año 2012 soportaban un 8%, que ahora es de un 10% -la reducción se aplicó a los espectáculos en vivo en el año 2017 y, en último lugar, al cine, en 2018-. También se aprecian algunos otros indicios de un cambio positivo tras la moción de censura y la llegada del Gobierno socialista: se ha independizado el Ministerio de Cultura, de Educación, aunque permanece ligado a Deporte; y también se ha impulsado, tras años en pausa, el reclamado Estatuto del Artista con el informe de la Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados, aprobado con unanimidad por todas las fuerzas políticas parlamentarias en septiembre de 2018 (Bustamante E. en Fundación Alternativas, 2019, p.25). Sin embargo, la sucesión de múltiples decisiones anteriores en otra dirección ha reflejado “la caída del sector en todos sus indicadores: acceso, consumo, cifra de negocio, presupuestos públicos, empleo, empresas, servicios, etc.” (Rueda, 2014, p.87), viéndose afectadas indiscutiblemente la demanda y la sostenibilidad de los proyectos (Bustamante, 2014). A todo esto, cabe sumar los fatídicos efectos que sobre la cultura está teniendo y tendrá la crisis de este 2020 derivada de la pandemia de la COVID-19, con la

clausura completa de espacios durante meses, las reaperturas parciales con aforos limitados y la ausencia de un plan de rescate suficientemente definido, una vez más.

En lo que respecta a las artes escénicas, los datos facilitados por la última edición de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España, correspondiente a los años 2018-2019, existe un 75,5% de la población -mayor de quince años- que no acudió en al teatro en ninguna ocasión en el último año (un 69,2% no lo hizo a ningún espectáculo de artes escénicas). Pese a estar entre los sectores que mejor evolución presenta respecto a estudios de años anteriores, principalmente en lo referido a las cifras de recaudación, no tanto así en otros aspectos como el número de representaciones, espectadores y recintos, el ámbito de las artes escénicas sigue contando con una acogida minoritaria entre la población, déficit que subraya, de manera inevitable, el contexto general que lo comprende.

Desde el Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativa, Fernando Rueda (2014) se refiere a lo que considera una doble crisis para el sector, tanto desde un punto de vista económico como estructuralmente. De acuerdo con esta última, es necesario considerar también la convivencia de la realidad descrita en párrafos anteriores con una revolución tecnológica y digital sin precedentes, que ha modificado por completo los hábitos de crear, compartir y consumir información de la sociedad en que se integran las organizaciones culturales y de la cual dependen.

El desarrollo efervescente de las tecnologías para la información y la comunicación, así como la proliferación de sistemas y dispositivos cada vez más inteligentes han reconfigurado por completo la manera en que buscamos y accedemos a los contenidos que nos atraen, así como la manera de relacionarnos con nuestros grupos de interés. El consumidor cultural no se mantiene ajeno a toda esta transformación y demanda ahora experiencias interactivas que enriquezcan su experiencia real de consumo (Celaya, 2013). Sus nuevas necesidades guían la incorporación a la gestión de los proyectos culturales de los instrumentos que afloran de la mano de este cambio a nivel global. Volviendo a los datos emitidos por la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España, en su última edición se revela que la promoción de los espectáculos y la opinión que estos reciben en redes sociales se encuentran entre los motivos principales de hasta un 10% de los encuestados a la hora de elegir una obra.

En términos generales, la evolución tecnológica y social hacia la Web 2.0, cuya característica fundamental es la interactividad, la comunicación global sin apenas límites, supone un hito en todo este proceso. De las numerosas oportunidades que aparecen con ella, la

personalización y la participación suponen los aspectos más significativos (Merlo, 2008). Ligado a ello, se despliega un amplio abanico de tecnologías, siendo las redes sociales las que mayor impacto han generado.

Por otro lado, cabe considerar la conexión móvil a Internet, que engrosa cuantitativamente la capacidad social para “la conectividad, el procesamiento y la transmisión de datos” (Aguado y Martínez, 2009, p.155). El público ya no sólo recibe la información, sino que puede intervenir activamente generando su propio contenido, formando parte del discurso. La posibilidad de entablar con él una comunicación horizontal es ya un hecho (Tineo, 2017). El diálogo ya no es una opción para las organizaciones culturales que, obligadas a adaptarse a este nuevo escenario, pueden lograr en él grandes resultados sin apenas costes significativos, sobre todo en comparación con los que suponen otros medios para la promoción y comunicación, así como el desarrollo de públicos.

Si, además, tenemos en cuenta el uso cada vez mayor que la sociedad hace de estas tecnologías, el salto al mundo digital ya es prácticamente una mera cuestión de supervivencia. Sobran indicios para apuntar hacia un futuro digital como el único posible, transición que obliga a replantear tanto políticas públicas como estrategias privadas.

Hace solo algunos años que la adaptación de las organizaciones culturales a este nuevo paradigma empieza a considerarse objeto de estudio; no obstante, es fácil identificar una preferencia general por abordar esta cuestión centrándose en ámbitos como el patrimonio o las pinacotecas. El presente trabajo de tesis nace con la voluntad de dirigir exhaustivamente este análisis a los espacios de exhibición de artes escénicas españoles y solventar una carencia real en lo que a investigaciones al respecto se refiere. Por tanto, se perseguirá el estudio sistemático de la presencia digital de una muestra representativa de las entidades en cuestión dentro del ámbito nacional, que permita formular un diagnóstico acerca de las estrategias implementadas y la identificación de una serie de tendencias que contribuirán a una mejor comprensión del proceso en este nicho. Estos enfoques sectoriales profundizan en el conocimiento de cada rama que integra el total de la gestión cultural y fomentan otros estudios especializados que no hacen sino enriquecer la perspectiva de complejidad con la que se han de asumir las aproximaciones al sector en su conjunto (Vives, 2009)

Identificado el valor teórico de esta propuesta que, tal como se indicaba unos párrafos arriba, pretende arrojar luz a un vacío de conocimiento constatable, cabe señalar, además, la intención de iniciar un camino de interés académico por aspectos menos atrayentes de las artes

escénicas como objeto de estudio, que rara vez se asumen desde disciplinas como la comunicación corporativa y cuyas aportaciones son completamente necesarias desde el momento en que se reconoce la cultura más allá de su valor patrimonial, como un activo estratégico de desarrollo social y la base de una importante realidad económica (“MBA en Empresas e Instituciones Culturales”, 2017).

Se pueden dimensionar, además, otros intereses de diversa índole en la elaboración del presente trabajo. Para las propias instituciones debiera ser, en cualquier caso, de gran utilidad contar con una aproximación como la que aquí se pretende: que no sólo emita un informe sobre la cuestión de adaptación digital que les concierne, sino que aporte un cuerpo teórico con adecuado fundamento que pueda hacer -si se confirma la necesidad- las veces de manual, y que plantee extrapolar la respuesta que hacia la misma se ha generado desde áreas afines y otros ámbitos internacionales cuya resolución pueda resultar inspiradora. Prueba la idoneidad de este trabajo la necesidad ineludible de entablarse una conexión satisfactoria entre público y organizaciones; premisa que, por una parte, puede alegarse intrínseca en la naturaleza de los proyectos que estas últimas constituyen, y que, por otra, se encuentra subrayada ahora significativamente a raíz de los múltiples factores que han contribuido al deterioro de la salud del sector y a los que ya se ha aludido con anterioridad.

Si aplicamos, asimismo, un criterio de relevancia social para valorar la conveniencia de este estudio, tampoco tardaremos en encontrar argumentos que hundan sus raíces en corrientes tan habituales como el humanismo o la antropología, y que ya habrán sido comúnmente defendidos desde la gestión cultural, sin ir más lejos. Despojando de cualquier forma de elitismo a las ideas románticas que se expresaban en torno a la cultura siglos atrás, queda, eso sí, en la mentalidad occidental actual, la asociación inevitable de esta al progreso.

A causa de esto, precisamente, no queda sino defender la socialización de la cultura y “justipreciar el valor de ponerla al alcance del público” (Vives, 2009), sobre todo cuando la misma y su gestión “se ubican en un contexto globalizado”. Con tal propósito, este trabajo se adhiere a la labor divulgativa que persigue eliminar los obstáculos que amurallen la experiencia cultural y el acceso al conocimiento que, de la misma resulta, dentro de los cuales, una digitalización erróneamente asumida puede significar hoy día uno tan importante como cualquier otro. En este sentido, una transformación efectiva de las organizaciones facilitará la fidelización y la multiplicación de sus usuarios culturales, previéndose que esto se traduzca en un incremento de la demanda y constituyéndose un nuevo modelo de relación entre las instituciones y sus

agentes de interés, ahora con grandes posibilidades colaborativas fruto de las herramientas y opciones que las TIC ponen al alcance de este contexto comunicacional.

En cuanto a las motivaciones personales que subyacen en esta iniciativa y que, aun en menor medida, argumentan su producción, cabe destacar el deseo de adquirir competencias específicas durante el desarrollo de la misma, que cualifiquen al personal investigador para intervenciones profesionales dentro del entorno real de trabajo que constituye el sector y las instituciones propiamente dichas, siempre con una intención de aplicar todo conocimiento al servicio de la conservación y el progreso nacional -y universal- de las artes escénicas.

En ningún momento se deberá advertir en el presente estudio eximición alguna de los apoyos políticos correspondientes e innegables para un sector que depende en gran medida de tal amparo. Sin embargo, sí habrá de entenderse como la presentación de una serie de soluciones para una problemática que se suma a otras muchas: la de la adaptación digital, cuya ejecución, con la instrucción necesaria, permite una relativa autonomía y, por tanto, se trata de un proceso factible -e inexcusable- de asumir desde cada espacio o proyecto en su peculiaridad.

Por último, razonar el potencial de este estudio obliga a reparar también en las implicaciones prácticas que conlleva. Sin duda, busca formalmente ajustarse a la investigación académica, persiguiendo por consecuente un enriquecimiento del conocimiento científico aportando un volumen teórico fundamentado y original, pero cabe valorar también que dicha investigación discurre en un marco de carácter profesional y que es posible aplicar los resultados que arroja prácticamente (Quero, 2002).

Con esta consideración previa hay que entender el importante trabajo de campo llevado a cabo para obtener la información primaria fundamental que permite el análisis objetivo, descriptivo y sistemático de la presencia de las instituciones en la red, que a su vez hace posible la identificación de posibles problemas y plantear una serie de respuestas a los mismos.

Al hilo de lo anterior, indicar, por otra parte, que la presente investigación asume el carácter totalmente relativo del estudio científico (Lakatos, 1983) alejándose por completo de posturas absolutistas que afirmen leyes y teorías universales irrefutables en todo tiempo y lugar. Este trabajo persigue, en resumen, contrastar un conjunto de hipótesis que permitan la orientación futura en el diseño de estrategias de comunicación al ámbito profesional que tiene por objeto de estudio y al que también se dirige.

La estructura expositiva que sigue, por tanto, este trabajo de investigación, puede resumirse a continuación de tal manera:

I: Introducción

Tras la parte protocolaria inmediatamente anterior, este primer apartado, dentro del que ya se engloba este mismo capítulo, expone en su conjunto, a modo de presentación, los aspectos generales de este trabajo. Contiene algunas cuestiones teóricas fundamentales y explica brevemente el enfoque metodológico. En este bloque se dan cita los siguientes epígrafes:

- **Prólogo:** ofrece una descripción breve inicial de esta tesis doctoral con el fin de introducir al lector en el estudio y prepararle para lo que va a encontrar en él.
- **Justificación y planteamiento de la investigación:** tal como se puede comprobar a la altura de este preciso punto, se procura aclarar dónde reside la necesidad de llevar a cabo esta tesis y qué beneficios arrojará, una vez conclusa, a la problemática expuesta. Además, este mismo apartado aportará algunas ideas fundamentales de partida que contribuyen a delimitar, finalmente, el objeto de este estudio. Anticipa también un esquema global en el que se describen los contenidos que integrarán la investigación en su totalidad. Los tres siguientes epígrafes complementan especialmente a este primero, del que no pueden disociarse.
- **Estado de la cuestión.** Se expondrán, en síntesis, los resultados del proceso de búsqueda y análisis de la bibliografía relacionada con el tema de la investigación.
- **Objetivos.** Incluirá la formulación de las metas generales y específicas de conocimiento del presente trabajo, los logros que esperan alcanzarse con la investigación.

- **Preguntas de investigación.** Basándonos en los objetivos determinados, se concretarán las incógnitas que se quieren revelar mediante el presente trabajo, un paso que orientará el diseño de la investigación y nos permitirá identificar también qué metodología es la adecuada.
- **Hipótesis.** Se ubicará en este apartado el compendio de especulaciones cuyo destino inicial es el de reducir el problema, verificables o refutables mediante medios analíticos y estadísticos.
- **Cuestiones metodológicas generales.** Resumirá el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se seguirán durante el proceso de desarrollo de la presente investigación con el objetivo de recabar los datos que permitan la construcción del conocimiento que se persigue.

II: Marco teórico

Esta parte situará los diferentes componentes teóricos que se relacionan en el estudio, hará acopio de las principales aportaciones respecto al tema de investigación y clarificará las bases teóricas de la tesis. Las secciones que conformarán este bloque se dividen en:

- **Sobre la gestión cultural.** Debido al contexto y marco multidisciplinar que supone para este trabajo la gestión cultural, se ha estimado oportuno reunir y sintetizar las principales aportaciones teóricas al respecto que han sido consultadas en la génesis de este trabajo, hasta lograr exponer una visión lo más fiable posible del debate en activo que hoy se genera alrededor de esta disciplina.
- **La situación de las artes escénicas en España.** Esta investigación considera preciso conocer, en primer lugar y en profundidad, las características del mercado en que operan las entidades que van a someterse a análisis. Para ello, se recurrirá a toda la información necesaria que permita determinar la situación que atraviesa la industria de la cultura y el ocio en España en el momento de desarrollo de este trabajo. Dentro de esta, se perseguirá un análisis global del

sector de las artes escénicas y un examen específico de las cifras correspondientes al teatro.

- **El enfoque de marketing para las artes escénicas.** Ya con la ubicación contextual que posibilita el apartado anterior, será oportuno centrar un capítulo en la visión de marketing que se ha ido proponiendo para las organizaciones culturales en general y las entidades de exhibición de artes escénicas en particular, a lo largo de la relación entre ambas disciplinas. Así, se identificarán las principales líneas de enfoque hasta concluir en la perspectiva actual.
- **La comunicación en las organizaciones culturales y la adaptación digital: la Web 2.0 y las redes sociales.** Que el peso de la investigación recaiga sobre la transición de las organizaciones culturales hacia lo digital obliga a dedicar propiamente un capítulo a la revolución tecnológica que reconfigura el panorama de la comunicación y que altera, en especial, la relación con el consumidor cultural. Este apartado repasará los diferentes hitos de este inagotable proceso, desde las primeras herramientas hasta las de mayor actualidad, atendiendo a sus efectos y posibilidades.

III: Metodología para el análisis de sedes web

Capítulo dedicado a las metodologías precedentes en las que se basa la empleada para llevar a cabo esta investigación, que también queda definida en este bloque.

IV: Estudio de campo de las sedes web y análisis de resultados

Desarrollo de la investigación práctica con el análisis de los resultados del estudio, en su correspondencia con los objetivos propuestos inicialmente, y la contrastación de las hipótesis que en principio se plantearon.

V: Conclusiones

El último bloque del estudio se reserva a las reflexiones finales que se extraen tras todo el proceso de investigación.

VI: Bibliografía

En este epígrafe se incluirá la relación correspondiente a todas las referencias bibliográficas que respaldan la información aquí expuesta, con todos los datos necesarios que faciliten la identificación de las fuentes consultadas.

1.2 ESTADO DE LA CUESTIÓN

Como objeto de estudio, las estrategias para la comunicación digital de entidades cuya actividad principal consiste en la exhibición de artes escénicas -y dentro de las mismas, especialmente del género teatral-, implican desde un primer momento y dada su virginidad, la necesidad de enmarcar su análisis en un discurso mucho más amplio, dentro del que se van a definir distintas líneas de investigación periféricas relacionadas, en mayor o menor medida, con la problemática concreta de este trabajo.

En consecuencia, resulta lógico considerar algunas ideas precedentes que infieren en el desarrollo de esta investigación, pese a no compartir su especificidad. De tal modo, preexisten a esta cuestión reflexiones y aportaciones teóricas generadas desde ámbitos tales como la gestión cultural y de teatros o la mercadotecnia aplicada al mundo de las artes y la cultura y, muy excepcionalmente, al de las artes escénicas, que son tenidas en cuenta en el presente trabajo, principalmente porque lo respaldan y ayudan a contextualizarlo, facilitando la comprensión y el entendimiento de su sentido.

En sí, la cultura es fuente consagrada inagotable debates. La propia acotación de un término tan polisémico ha mantenido candentes infinitas discusiones sin poderse hablar hoy por hoy de consenso suficiente. Su gestión tampoco ha sido nunca asunto exento de controversia, y es que a pesar de que daten de mucho tiempo atrás actividades que respondan a la naturaleza de tal acción, si nos centramos en las artes escénicas, no es sino hasta hace algunas décadas cuando puede empezar a ubicarse la consolidación de esta parcela. Un afianzamiento que va de la mano de la evolución simultánea del panorama teatral hasta adquirir su complejidad actual.

Este desarrollo se ha producido en paralelo a la efervescencia de iniciativas de distinta naturaleza, a la emergencia de nuevos organismos e instituciones, de festivales y de legislaciones específicas. En definitiva, un periodo especialmente prolífico que no pocos autores coinciden en situar en torno a los ochenta y noventa, llegándose a considerar estos años como el punto y aparte de una etapa que despegaba a la vez que España daba la bienvenida a otros conceptos: Transición y Estado del Bienestar, entre otros. También la cultura se democratiza, y el creciente interés por garantizar su accesibilidad admite intervenciones sobre la dirección y administración de los proyectos, postura posibilista que deja de ver amenazado el componente artístico de los proyectos y que otorga una notoriedad progresiva a la gestión cultural. Eso sí, la cualificación adecuada de quienes llevan a cabo tal labor no tarda en afirmarse prescriptiva. La evidente demanda de profesionales genera en respuesta la implantación de programas universitarios que ofrecen formación específica para estos perfiles, constando el primero en 1989 en Barcelona. Aun así, la gestión cultural se concibe todavía como una disciplina relativamente moderna, que continúa su proceso de estabilización.

Actualmente se constata al respecto de la práctica de la gestión cultural en España una colección bibliográfica modesta, aún exigua, resultado del propio estado bullente del sector. Si bien la producción extranjera es más abundante, a nivel nacional existen contribuciones verdaderamente útiles que han sido considerados a la hora de desarrollar este trabajo, sobre todo para comprender mejor el proceso que se iba a afrontar: manuales como los elaborados por autores como David Roselló, Pedro A. Vives o Lluís Bonet; otros de procedencia institucional que registran la participación de varios profesionales, como los publicados por el Observatorio Universitario Andaluz de la Cultura “Atalaya” o la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña, por ejemplo.

En general, se aprecia en la literatura citada un marcado carácter generalista y de debate. Por un lado, tal y como cabe esperar debido al estado de la cuestión, en su mayoría no se refiere con especificidad a un ámbito concreto como puede constituirlo las artes escénicas, aunque sí establece un esqueleto teórico para la gestión de las organizaciones culturales a todos los efectos rentable. Por otro, los trabajos parecen compartir constantemente el propósito de reflexionar acerca de algo tan básico como una definición para la gestión cultural: emitiendo sus propias propuestas, recopilando algunas otras y cavilando acerca de sus competencias a causa del amplio espectro de disciplinas que se dan cita en esta noción. En síntesis, se identifica la preocupación recurrente en las publicaciones de asignar a la especialidad una descripción que cuente con sobrada conformidad.

A pesar de la actualización reiterada de la controversia que merodea a la gestión cultural, sí pueden reconocerse afirmaciones comunes en varios autores que indican cierto acuerdo. Así, Drucker (1993) o Pérez Martín (2004), entre otros, coinciden en hablar de la disposición de los recursos para lograr resultados en un entorno específico como característica de su actividad. Es aquí donde encontramos el motor de este trabajo. En la necesidad y la urgencia de procurar la mejor respuesta a unas necesidades identificadas, propias y de la población a quien dirigen su actividad, que deben ser compatibles. Para González y Ben (2014):

“La gestión cultural abarca el conjunto de saberes y de prácticas de gestión en los ámbitos de las artes y la cultura. En tanto que ciencia, la gestión refleja un corpus de teorías, de conocimientos y de métodos prestados de la economía, de las humanidades, de las ciencias sociales, del marketing, de las ciencias de la administración, de las finanzas, etc. (...) Los y las profesionales de la gestión cultural tienen como actividad primordial la mediación entre la creación, la participación y el consumo cultural, ayudando a desarrollar el trabajo artístico e insertarlo en una estrategia social, territorial o de mercado y que haga fiable (económicamente, socialmente, artísticamente y políticamente) un proyecto cultural”.

Asimismo, en lo que respecta a la gestión de teatros, el proceso sigue una evolución paralela en su peculiaridad. Por ello, es también complicado encontrar textos que la presenten como temática central. Entre las lecturas fundamentales, gana su puesto el manual sobre *Producción, gestión y distribución* de Jesús Cimarro, máster en Gestión Cultural y director gerente de la productora Pentación Espectáculos, que gestiona además los teatros La Latina y Bellas Artes desde el año 2005, así como del Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida desde 2012. La experiencia que avala al autor convierte el ejemplar en una consulta inevitable.

También al respecto, la Fundación Romea, en asociación con Gescénic, crearon en 2006 un sello editorial con el que publicaron breves monografías en forma de cuadernos sobre diversos aspectos de la gestión teatral, que aún nos permite acceder a títulos de gran interés, firmados por expertos de la talla de Jaume Colomer, Jordi Sella, Lluís Bonet o Héctor Schargorodsky.

Como trabajos precedentes, los recién citados surgen de profesionales del sector con amplia formación y experiencia en la gestión específica de entidades culturales que deciden publicar estas obras a fin de que sirvan de orientación para la dirección de otras organizaciones. Sin embargo, aunque se advierte la tendencia a dedicar breves apartados a áreas como la comunicación -que, paradójicamente, son tan transversales- en sus instrucciones, rara vez les conceden un protagonismo justipreciado, careciéndose así de la profundidad y cantidad suficientes de estudios más ampliamente centrados en esta y otras ópticas. Por tanto, de cara a

esta investigación, son aportaciones que deben entenderse en tanto que ayudan a cimentar la justificación de este estudio, enmarcándolo como bien se adelantaba algunos párrafos más arriba.

Debido a la paulatina consideración mercadotécnica de la gestión de las artes, y a la complejidad adquirida que demanda cada vez más una visión estratégica, se introduce poco a poco en el sector una planificación comercial, que en absoluto se reduce al aspecto económico, sino que trata de poner en valor lo social del hecho colectivo que significa la cultura. Este enfoque, intrínseco en la propia idea de gestión, ha dado lugar a la publicación de libros especializados que procuran explicarlo y desarrollarlo con claridad para favorecer su aplicación en las organizaciones aludidas.

Entre los trabajos más representativos, puede citarse el exhaustivo tratado de *Marketing para las artes escénicas* (1997) firmado por los economistas Philip Kotler y Joanne Scheff -hoy descatalogado, solo quedan para su consulta unos escasos ejemplares repartidos por centros de documentación especializados-. Mientras Kotler continuó abordando la mercadotecnia aplicada en muy diversos ámbitos, Scheff siguió sumando títulos al sector cultural, en el que nunca ha dejado de formarse, tales como su *Marketing entre bambalinas. Cómo crear y conservar el público para las artes* (2008, reeditado en 2014). En esta línea, otro ejemplar referente es el de *Marketing para las artes y la cultura*, de Manuel Cuadrado y François Colbert, de Valencia y Montreal, respectivamente. Cuatro años después de publicarse por primera vez, Colbert se convertía en editor del *International Journal of Arts Management*, publicando artículos y casos de estudio en la misma línea de investigación, de la que tampoco se ha apartado Cuadrado, que ha sumado incontables participaciones en congresos y ciclos, así como publicaciones muy positivamente valoradas tanto en el entorno académico como en el contexto laboral de la gestión cultural.

Otro importante trabajo es el que ha llevado a cabo la profesora María José Quero, docente en la Universidad de Málaga licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, que cuenta con una trayectoria firmemente especializada en el sector de las artes escénicas, ámbito acerca del que ha publicado hasta la fecha contenidos sobresalientes a la altura de los anteriormente aquí citados. Si bien comparte con todos los autores anteriores un claro interés por el mercado y los consumidores, su principal aporte (2009) radica en la adopción de un enfoque de *Marketing relacional para artes escénicas*. No solo concibe la orientación del producto al mercado en su fase final asociada a la promoción y distribución y la necesidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, sino que aboga por el intercambio continuo entre los mismos y las instituciones. Por establecer un vínculo permanente con los clientes, que desde esta perspectiva

adquieren un rol completamente activo en todo el proceso de cada proyecto. Por este motivo, la autora considera necesaria una transición global: de la divulgación al diálogo. El objetivo es una relación beneficiosa tanto para las organizaciones como para todos los colectivos con los que sea sostenible un vínculo, que se mantenga a largo plazo y que genere un alto nivel de compromiso en el consumidor satisfecho no solo con el producto o la experiencia, sino con su lazo con la institución. A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ahondará con más detalle tanto en esta teoría como en la de otros autores que se hayan pronunciado acerca de las estrategias de marketing en el sector cultural (Solomon, 2003; Boorsma, 2006; Ortiz-Torres, 2015, Azuela, Sanzo y Fernández-Blanco, 2010, Mateos-Rusillo, 2013, etcétera.).

Afortunadamente, este cambio de pensamiento no solo se traduce en aportaciones como las mencionadas, sino también en la organización de algunos encuentros a nivel nacional e internacionales como el ciclo de conferencias que con una periodicidad anual ha tenido lugar en España bajo el título de Marketing de las Artes (su última edición fue en 2016) o la feria bienal MERCARTES, entre otros, en los que pueden darse cita perfiles de todos los aspectos integrados en el funcionamiento de las artes escénicas. No obstante, son aún muy pocos eventos y tienen lugar muy esparcidos en el tiempo.

Por otro lado, se cuenta con estudios muy reveladores, como los Anuarios que arroja la Sociedad General de Autores u otros estudios concretos acerca del estado del sector, como la tercera publicación de la Academia de las Artes Escénicas de España (Colomer, 2015) o el análisis sobre la situación económica del mismo, llevado a cabo por el equipo de la Fundación Bosch y Gimpera de la Universitat de Barcelona (2008). También se agradece el libre acceso a la Encuesta sobre Hábitos y Prácticas Culturales que emite cada dos años el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, o al Informe sobre el Estado de la Cultura de la Fundación Alternativas, entre otros.

En cuanto a la comunicación, no deja de ser sorprendente que, ocupando una posición teóricamente tan relevante en relación a las últimas fórmulas de gestión señaladas, sea tratada en general a modo de capítulo, sin la profundidad que corresponde a un aspecto central que implica un sistema complejo en sí mismo y que, precisamente, tal como se señalaba en la presentación de este trabajo, experimenta en la actualidad cambios tan significativos para la nueva configuración relacional de los espacios de exhibición.

Respecto al volumen de trabajos anteriores que traten sobre la comunicación para entornos culturales, que tal vez pudieran repetir ese patrón de guía o manual a modo de

aproximación general a la cuestión, es posible afirmar que solo se han podido localizar algunas insignificantes iniciativas que responden a esta naturaleza, como el *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales* (Mateos-Rusillo, S., 2012) o el volumen coordinado por el mismo autor con el título *La comunicación global del patrimonio cultural* (Mateos-Rusillo et al., 2008) y, eso sí, se encuentran algunos artículos y trabajos que se ocupan solo de algunos aspectos dentro de este bloque aplicado a las organizaciones culturales o del plan de comunicación completo pero de alguna institución en particular (Martín-Pérez, 2016; Peláez, Oliva y Rodríguez, 2012) o, como predice el manual de Mateos-Rusillo, de algún grupo concreto de ellas, como demuestra también el libro de *La gestión de la comunicación en los museos de Madrid* (Viñarás, 2011). Dichas aportaciones ponen de manifiesto que nos encontramos ante una preocupación progresiva -pero sesgada- tanto a nivel profesional como académico.

Roberto Gómez de la Iglesia, economista con dilatada experiencia y formación en el ámbito cultural, firma el recopilatorio *La comunicación en la gestión cultural* (2006), en el que reúne numerosos estudios de casos y artículos de reflexión acerca de las herramientas y estrategias que desde esta disciplina se aplican en diferentes entornos culturales. Es prácticamente el único texto específico sobre comunicación dirigida al genérico de los entornos culturales, sin concreción, al que se puede tener acceso.

Por otro lado, también han sido de interés algunas reflexiones consultadas en torno al panorama actual y a los nuevos lenguajes para la difusión del patrimonio cultural (Colorado-Castellary, 2003, 2009 y 2010; Barinaga, Moreno-Sánchez y Navarro-Newball, 2017, Moreno-Sánchez, 1996 y 2015, Revista del Comité Español del ICOM, 2012, Vacas y Bonilla, 2011, etcétera). La cultura digital, entendida como la digitalización de contenidos del patrimonio cultural que se difunden a través de los nuevos medios tecnológicos hacia el público (Colorado-Castellary y Carreras-Monfort, 2010), es una parcela aún emergente que, a pesar de su gran potencial, que otros países ya han sabido reconocer, en España todavía no cuenta con las condiciones organizativas ni los medios que favorezcan su desarrollo como es debido. Por ello, existen muchas iniciativas de carácter individual, que en su aislamiento difícilmente pueden tener continuidad y derivar, en consecuencia, en una implantación real de las TIC en las organizaciones culturales.

Desde la óptica de la comunicación, se distingue un creciente interés por el análisis de la presencia digital de las organizaciones y empresas en general, que afecta principalmente a las sedes web y las redes sociales y que son de gran inspiración y utilidad para la investigación primaria que aquí se plantea. Es el caso de la *Guía de evaluación heurística de sitios web*, de

Hassan-Montero y Martín, F. (2003), la *Evaluación y calidad de sedes web* de Jiménez y Ortiz (2007), la *Metodología de análisis y evaluación de recursos digitales en línea*, de Codina, L. (2003) o, del mismo autor, en colaboración con Rodríguez-Martínez, R. y Pedraza-Jiménez, R. (2012), el capítulo sobre los *Indicadores para la evaluación de la calidad en cibermedios* publicado en la Revista Española de Documentación Científica, entre otros que quedarán debidamente recogidos en el apartado de bibliografía.

En cuanto a estudios relacionados que recaban datos de interés, pueden citarse el Anuario AC/E de Cultura Digital, de Acción Cultural Española, o informes como los provenientes del Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la SI, sobre el sector de los Contenidos Digitales en España. Ambos, de periodicidad anual.

A propósito, también se aprecia una moderada pero esperanzadora proliferación de estudios que aplican estas metodologías a entidades del sector cultural. Se puede decir que en Europa se identifica un interés en auge por las metodologías de evaluación de las TIC en el ámbito cultural y una necesidad de reflexión sobre los resultados que se están consiguiendo (Colorado-Castellary y Carreras-Monfort, 2010). Prueba de ello es el consorcio europeo Marie Curie con el nombre CHIRON. En España así lo demuestran, por ejemplo, los exhaustivos trabajos de entidades especializadas (Dosdoce y NV Asesores, 2006; Celaya, Iriarte y Saldaña, 2010; Dosdoce y Revista Claves de Arte, 2011; Dosdoce, 2011; Dosdoce y Ende Comunicación, 2013, etc.).

En el plano académico, este tipo de investigación aplicada, que constituye un campo tan multidisciplinar, no suele ocupar un lugar privilegiado en las líneas de estudio de ninguna disciplina universitaria, especialmente en el caso de las Humanidades y las Ciencias Sociales (Colorado-Castellary y Carreras-Monfort, 2010). En cuanto a los centros de investigación, la cultura digital también se aborda como periférica, y desde un enfoque prioritariamente tecnológico, que encuentra en el ámbito cultural un terreno experimental, pero pobre en una perspectiva humanística. En el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica, tampoco recibe una justa consideración.

Afortunadamente, podemos aludir a la organización, desde hace apenas unos años, de grupos de investigación como el Museum I+D+C (Universidad Complutense), el GIGA (Universidad de Zaragoza), VideLAB (Universidad de A Coruña) o el Research Group on Cultural Heritage Management and New Technologies (Universidad Politécnica de Madrid), que exploran las posibilidades de las TIC en relación con el patrimonio cultural, pero con frecuencia

desde la óptica de su especialidad. No obstante, de acuerdo con Colorado-Castellary (2010, p.114), lo que debería acompañar a este esfuerzo sería “la creación de institutos de investigación específicos y coordinados” cualificados para afrontar los retos que origina la cultura digital y “que potencien los equipos de trabajo e investigación interdisciplinares y transversales”.

También recientemente se han implantado algunas materias que tímidamente se orientan hacia la comunicación digital de las instituciones culturales, al amparo de posgrados que hoy permiten, dentro de la falta de especialización en la investigación sobre cultura digital, concentrarse en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, como el que se imparte desde el curso 2012/2013 en la Universidad Complutense de Madrid, entre otros, o en la propia gestión cultural. Tales asignaturas, en su mayoría de carácter optativo, permiten y fomentan, en menor medida, trabajar cierto interés por los nuevos lenguajes para la difusión del patrimonio cultural, que se refleja en los trabajos de los alumnos que cada edición engrosan, en la medida de sus limitadas posibilidades, el bruto de material disponible acerca de esta cuestión, para suerte del sector y de los investigadores.

Muchos de ellos denotan una clara voluntad de diagnóstico y fomentan la adopción de modelos y estrategias de comunicación adecuados al contexto presente, que atiendan principalmente al aprovechamiento de las nuevas herramientas y plataformas digitales, cuya aplicabilidad exploran. Para esta investigación, han resultado especialmente interesantes las publicaciones de autores como Viñarás (2005), Caerols, Viñarás y González-Vallés (2017), Celorrio (2015), Busquets (2013), Martínez-Sanz (2012), Martínez-Sanz y Berrocal-Gonzalo (2017), Del Río Castro (2005, 2011a, 2011b), Losada-Díaz y Capriotti (2015) y Claes y Deltell, entre otros.

En su mayoría, permiten conclusiones a través del seguimiento de una muestra representativa, pero siempre de grupos concretos como los museos y galerías de arte, en su gran mayoría, otro patrimonio en menor medida, o el mundo editorial. De este modo, el campo de estas organizaciones protagoniza ya un volumen razonable de iniciativas que evalúan su presencia digital, el grado de uso de las nuevas herramientas antes, durante y después de la visita, la interacción con los usuarios, y otra serie de aportaciones que, en definitiva, favorecen posibles avances en la gestión.

Los trabajos producidos hasta la fecha invitan a un optimismo relativo, ya que, pese a mostrar un mayor conocimiento y uso de estas nuevas herramientas, los museos carecen aún de una estrategia sólida que exprese las posibilidades sociales de los medios en los que se tiene

presencia y que son utilizados, en general, con fines informativos y promocionales (Del Río-Castro, 2011), que conceden un lugar muy secundario a la implicación del público. Las conclusiones son unánimes: aún existe un amplio margen de mejora en cuanto a explorar la capacidad de diálogo que permiten estas tecnologías (Losada-Díaz y Capriotti, 2015).

Sin embargo, no existen, salvo alguna excepción muy puntual y enfocada a instituciones individuales (Racines, 2011; Maestre, 2014; Zapatería, 2017) trabajos que se centren en los espacios que aquí se analizan, ni siquiera parcialmente. Por tanto, es posible afirmar que no existe un interés equivalente como el que se demuestra en las parcelas citadas en otras áreas del sector cultural que continúan sin apenas diagnósticos ni recursos orientativos enfocados a su proceso, como ocurre con las artes escénicas.

1.3 OBJETIVOS

Como se avanza en el planteamiento de la investigación, en cuanto al problema que en su totalidad esta misma plantea, cabe esperar que este trabajo cumpla con los siguientes objetivos generales:

- Apoyar el fortalecimiento del proceso de profesionalización del sector.
- Dotar al mismo de un marco analítico y un diagnóstico global que ayude a racionalizar la gestión y a mejorar la visibilidad de los proyectos, desde la óptica de la comunicación *online*.
- Ofrecer una aportación teórica sólida en lo referente al objeto de estudio, con un núcleo de cierta permanencia temporal, que se mantenga relativamente estable respecto a próximas investigaciones.
- Proponer unas bases para la gestión de la presencia digital de los espacios escénicos de España.
- Explorar en profundidad las posibilidades que para ellos ofrecen las nuevas herramientas tecnológicas del momento que experimenta la comunicación.
- Presentar una nueva herramienta de investigación que pueda emplearse en futuros trabajos para seguir analizando el objeto de estudio e incluso adaptarlo a otros ámbitos.

- Emitir un diagnóstico acerca de la presencia y el comportamiento digital de una muestra representativa de los teatros y auditorios del territorio nacional que ofrezca un balance y unas perspectivas al respecto a modo de conclusiones
- Identificar una serie de tendencias generales en el proceso.
- Permitir la comparación con el proceso de otros espacios del mismo u otro sector.

Los objetivos específicos de esta investigación se agrupan en varios bloques que, a su vez, diseminan el problema en sus distintos aspectos generales a investigar y que facilitarán el posterior análisis de los resultados. Son, sin más preámbulos, los siguientes:

1. LA PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES

01. Conocer en qué medios digitales tienen presencia los recintos escénicos del territorio nacional.

A) Sedes web

02. Saber si la mayoría de los teatros y auditorios españoles están presentes en la Web.

03. Determinar el número de espacios que cuentan con un dominio web propio, operativo y actualizado.

04. Identificar si existe una tendencia al alojamiento en dominios compartidos y, en caso afirmativo, a qué obedece tal circunstancia.

B) Redes generalistas

05. Conocer el grado de presencia en Facebook de los recintos de exhibición

06. Saber si las organizaciones cuentan asimismo con un perfil operativo en Twitter.

07. Identificar si existen otras herramientas que son consideradas en la adaptación digital y, en caso afirmativo, determinar cuáles.

C) Redes basadas en la imagen

O08. Conocer el grado de presencia de los espacios escénicos de España en Instagram.

O09. Conocer si los mismos mantienen operativos perfiles en Flickr.

O10. Detectar si existe una presencia en Pinterest u otras plataformas similares que respondan a esta categoría.

D) Plataformas de alojamiento de vídeos

O11. Descubrir si los recintos de exhibición de artes escénicas poseen un canal propio y activo en Youtube.

O12. Conocer si las organizaciones objeto de estudio hacen uso de otras plataformas para el depósito de vídeos tipo Vimeo u otras equiparables.

O13. Conocer si los espacios utilizan Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo como así lo posibilitan.

O14. Conocer el nivel de uso de aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo como Snapchat.

2. ENFOQUE 2.0 DE LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

O15. Saber si se integran recursos y herramientas propios de la evolución 2.0 de la Web en las sedes online de los espacios escénicos de España

O16. Conocer si en los espacios web de los teatros y auditorios españoles se utilizan imágenes que acompañen al contenido textual.

O17. Conocer si en dichas páginas se registra la utilización de contenidos audiovisuales, principalmente en su formato vídeo.

O18. Determinar la medida en que las sedes web de los recintos están adaptadas para su correcta visualización en dispositivos móviles.

O19. Determinar cuántas de los sedes web de los teatros y auditorios españoles permiten la navegación personalizada de los usuarios que acceden a ella mediante registro.

O20. Averiguar si desde el espacio web de los recintos se facilita al usuario la acción de compartir los contenidos que sean de su interés con otros usuarios a través de diferentes plataformas sociales.

O21. Conocer si los usuarios tienen en la web la opción de suscribirse a un boletín que le permita recibir personalmente en su correo electrónico las novedades y otra información acerca de la actividad del espacio.

O22. Conocer si en las sedes web de los recintos se incorpora la herramienta de un blog a través del cual puedan comunicarse con los usuarios

O23. Determinar si desde las sedes web de los espacios se permite a los usuarios participar sobre el contenido, comentando las publicaciones realizadas.

O24. Conocer si las plataformas sociales externas a la web que son utilizadas por los teatros y auditorios están debidamente enlazadas en el portal.

O25. Determinar si desde las páginas web se facilita la traducción de su contenido a diferentes idiomas.

3. ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN LAS REDES SOCIALES

O26. Descubrir si los espacios escénicos utilizan las redes sociales con una finalidad relacional o desaprovechan la posibilidad que principalmente caracteriza a estos canales.

O27. Descubrir si la interacción que reciben en su actividad en estas plataformas es proporcional a la cifra de seguidores que registran o se trata de una comunidad inactiva.

A) Adecuación y variedad de contenidos

O28. Conocer si los espacios escénicos se limitan a publicar o compartir contenido meramente informativo (calendario, eventos, noticias, horarios, precios, ofertas...) o publicitario (contenidos publicados en medios de comunicación).

O29. Saber si se aprovechan y comparten los contenidos y opiniones generadas por usuarios sin vinculación profesional con la organización (espectadores), integrándolos activamente en la construcción del discurso que cada organización emite desde sus plataformas oficiales.

O30. Conocer si los teatros publican contenidos que generen valor y puedan dar lugar a mejorar la relación entre los espacios y el público, entendida desde un punto de vista no solo comercial.

O31. Saber si las organizaciones publican contenidos que descentren la atención sobre la actividad de sus espacios y se refieran a cuestiones contextuales con las que muestran implicación: acontecimientos sociales, actualidad local, hechos concernientes al sector cultural general o incluso relacionado con otros recintos escénicos que pudiesen ser considerados como competencia.

B) Lenguaje, actitud de escucha y redacción

O32. Conocer si, en la construcción de su discurso en redes, las organizaciones manifiestan una evidente consideración del interlocutor, refiriéndose a él (uso de la segunda persona singular y plural), a diferencia de lo que cabe esperar de los mensajes tradicionalmente institucionales, más próximos al anuncio que a la conversación.

O33. Conocer si los espacios emplean en la elaboración de su discurso un lenguaje directo, claro y conciso, comprensible para todos los usuarios

O34. Determinar si en el discurso en redes los teatros hacen uso de un tono cercano, familiar, amigable o, por el contrario, emplean un tono institucional y neutro.

O35. Conocer si la estructura de los contenidos es adecuada de acuerdo con las características de los medios en que se publican y las exigencias y necesidades del usuario en Internet.

O36. Determinar si las instituciones manifiestan una actitud de escucha activa en redes sociales, atendiendo con respuestas a las conversaciones iniciadas por los usuarios.

C) Fomento de la participación

O37. Saber si las entidades objeto de estudio plantean cuestiones a los usuarios durante su actividad en redes sociales.

O38. Conocer si, en caso afirmativo, estas cuestiones son retóricas y pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios o, por el contrario, estos contenidos verdaderamente se abren a la intervención del público en dichos canales, sin la cual no cumplen la función para la que han sido generados.

O39. Determinar, si existen estas acciones que tienen como fin último dinamizar la comunidad, de qué tipo son: concursos, sorteos, preguntas, juegos...

O40. Determinar si la posibilidad de generar la participación del público es utilizada para involucrarle en ciertos aspectos propios de la gestión, como puede ser, por ejemplo, la programación.

D) Accesibilidad idiomática

O41. Conocer si las instituciones de las que se ocupa esta investigación facilitan la traducción de los contenidos que publican en medios sociales

E) Coherencia y enlace entre perfiles

O42. Averiguar si los teatros muestran coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales.

O43. Conocer si los teatros españoles vinculan sus perfiles sociales entre ellos.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los objetivos establecidos en el apartado anterior de cara a la investigación, se plantean las preguntas a las que interesa responder mediante el transcurso de esta sobre la digitalización de los espacios de exhibición de artes escénicas españoles en Internet. Se agrupan en idénticos bloques:

- 1. LA PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES**
- 2. ENFOQUE 2.0 DE LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS**
- 3. ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN LAS REDES SOCIALES**

Quedan resumidas de la siguiente manera:

- 1. LA PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES**

P1. ¿Tienen presencia los recintos escénicos del territorio nacional en el medio digital?
¿En qué medios?

A) Página web

P2. ¿Disponen la mayoría de los teatros y auditorios españoles de sede web?

P3. ¿Qué número de instituciones cuenta con una sede web propia, operativa y actualizada?

P4. ¿Existe una tendencia a integrar el espacio web de los recintos en alojamientos más generales? En caso de demostrarse cierto, ¿cómo se explica?

B) Redes generalistas

P5. ¿Qué grado de presencia tienen los teatros y auditorios de España en Facebook?

P6. ¿Cuentan también con perfiles vigentes en Twitter?

P7. ¿Consideran también otras plataformas a la hora de digitalizar su imagen? Y en caso afirmativo, ¿cuáles?

C) Redes basadas en la imagen

P8. ¿Cuál es el grado de presencia de los teatros y auditorios españoles en Instagram?

P9. ¿Tienden a estar presentes en Flickr?

P10. ¿Usan las entidades objeto de estudio Pinterest u otros canales semejantes que pudieran responder a esta categoría?

D) Plataformas de alojamiento de vídeos

P11. ¿Poseen los teatros y auditorios españoles un canal propio y activo en Youtube?

P12. ¿Hacen uso estas instituciones de otras plataformas para el depósito de vídeos, como Vimeo u otras similares?

P13. ¿Utilizan los espacios Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo?

P14. ¿Usan las entidades objeto de estudio aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo, como puede ser Snapchat?

2. ENFOQUE 2.0 DE LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

P15. ¿Se integran herramientas y recursos propios de la evolución 2.0 de la Web en las sedes de los espacios escénicos en España?

P16. ¿Utilizan los teatros y auditorios en sus sedes web imágenes que complementen al contenido textual?

P17. En dichas sedes, ¿se incluye contenido audiovisual?

P18. ¿Están adaptadas las sedes web oficiales para una correcta visualización a través de los dispositivos móviles?

P19. ¿Permiten las sedes web de los espacios de exhibición acceder a ellos mediante el registro de usuario?

P20. Desde la misma sede web, ¿se brinda al usuario la posibilidad de compartir los contenidos a los que accede?

P21. Desde la misma sede web de cada institución, ¿se facilita al usuario la suscripción a un boletín de noticias que le permita recibir personalmente la actualidad sobre la actividad del espacio?

P22. ¿Utilizan los teatros y auditorios un blog al que se pueda acceder desde la web para comunicarse con su público?

P23. ¿Cuentan las sedes web con espacios que cedan la palabra al usuario, permitiendo su participación sobre el contenido de estos?

P24. Las plataformas sociales externas en las que los recintos estén presentes, ¿están debidamente enlazadas en el portal?

P25. ¿Se facilita la traducción del contenido de la sede a otros idiomas desde la misma?

3. ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN LAS REDES SOCIALES

P26. ¿Usan los espacios escénicos las redes sociales para entablar o reforzar la relación con sus agentes de interés?

P27. ¿La interacción que reciben en las redes sociales es proporcional a la cifra de seguidores que suman?

A) Adecuación y variedad de contenidos

P28. ¿Se limitan los teatros a publicar y compartir contenidos con un fin publicitario o de difusión informativa?

P29. ¿Se aprovechan y comparten los contenidos generados por los usuarios que no guardan ninguna relación profesional con el espacio y su actividad?

P30. ¿Crean las instituciones objeto de estudio contenidos que generen valor y favorezcan la relación entre los espacios y el público?

P31. Los espacios escénicos que aquí nos ocupan, ¿descentran en redes la atención sobre su actividad en algún momento? ¿Tienden a emitir contenidos que aludan a otras cuestiones que, si bien se pueden considerar externas, también les confieren y por tanto les conecta con el contexto que les engloba?

B) Lenguaje, actitud de escucha y redacción

P32. ¿Consideran los teatros españoles al interlocutor a la hora de construir su discurso en redes sociales? ¿O utilizan una comunicación institucional?

P33. ¿Utilizan las instituciones objeto de estudio un lenguaje claro, directo y conciso, comprensible para todos los usuarios a los que llegará?

P34. ¿Emplean los espacios escénicos un tono amigable, cercano y familiar en redes sociales? ¿O neutro como corresponde a los mensajes corporativos tradicionales?

P35. ¿Se crean los contenidos atendiendo a las características particulares que exige cada canal? ¿Son de fácil consumo para el usuario?

P36. ¿Manifiestan los teatros una actitud de escucha activa a través de las redes, respondiendo a las conversaciones que inician los usuarios?

C) Fomento de la participación

P37. ¿Plantean los espacios escénicos cuestiones a los espectadores a través de las redes sociales?

P38. En caso de que las haya, ¿son cuestiones retóricas, que pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios, o, por el contrario, carecen de sentido sin ella?

P39. Las instituciones que protagonizan este estudio, ¿llevan a cabo acciones que tengan por objetivo dinamizar la comunidad *online*? Si es así, ¿qué tipo de acciones?

P40. ¿Se utiliza la posible participación de los usuarios a través de las redes sociales para involucrarle en aspectos propios de la gestión, como puede ser la programación?

D) Accesibilidad idiomática

P41. ¿Facilitan los teatros y auditorios españoles a los usuarios la traducción de los contenidos que publican en sus medios sociales a otros idiomas diferentes al utilizado?

E) Coherencia y enlace entre redes

P42. ¿Muestran estas instituciones objeto de estudio coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales?

P43. ¿Vinculan estos espacios sus perfiles en las diferentes plataformas entre ellos?

1.5 HIPÓTESIS

Las hipótesis que se plantea esta investigación se fundamentan en la revisión bibliográfica llevada a cabo, así como en una primera aproximación a la cuestión que nos ocupa y se estructuran en los mismos bloques en que se agrupan los objetivos específicos.

- 1. LA PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES**
- 2. ENFOQUE 2.0 DE LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS**
- 3. ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN LAS REDES SOCIALES**

Quedan resumidas de la siguiente manera:

1. LA PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES

H1. La mayoría de los recintos escénicos del territorio nacional están presentes en el medio digital, tanto con una sede web propia como en diferentes redes sociales.

A) Página web

H2. La mayoría de los teatros y auditorios españoles dispone de una sede web propia, operativa y actualizada.

H3. La cifra de teatros y auditorios que participen de este estudio que no cuenten con sede web corporativa propia será una minoría, suponiendo un porcentaje del 40% o menor.

H4. La tendencia a integrar la sede web de los recintos en alojamientos más generales se prevé que se dé en una minoría de casos y que sea característica de la gestión pública.

B) Redes generalistas

H5. La mayoría de los espacios españoles que se incluyen en la presente investigación utiliza Facebook.

H6. La mayoría de dichas instituciones también usa Twitter.

H7. Aquellos espacios que consideren también otras plataformas a la hora de digitalizar su imagen constituirán casos de carácter excepcional.

C) Redes basadas en la imagen

H8. La mayoría de los teatros y auditorios estará ya también presente en Instagram.

H9. Flickr no es una opción popular en la digitalización de los espacios de exhibición de artes escénicas españoles.

H10. La mayoría de los recintos opta por Instagram como red basada en la imagen, y no otras como Pinterest o similares.

D) Plataformas de alojamiento de vídeos

H11. Aquellos teatros y auditorios que cuenten con un canal operativo en Youtube serán solo una minoría respecto a la muestra completa.

H12. Estas instituciones prescinden de otras plataformas para el depósito de vídeos, como Vimeo o similares.

H13. Asimismo, estas entidades tampoco utilizan Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo.

H14. Igual sucede con la consideración de aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo, como puede ser Snapchat: no es contemplada por la mayoría.

2. ENFOQUE 2.0 EN LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS

H15. El balance que se obtiene si analizamos el uso herramientas y recursos propios de la evolución 2.0 de la Web en las sedes de los espacios escénicos en España es positivo.

H16. La mayoría de estos teatros y auditorios utilizan en sus sedes web imágenes que complementen al contenido textual.

H17. La mayoría de dichos espacios también emplean generalmente contenido audiovisual en sus portales.

H18. La mayoría de las sedes web de estas instituciones no están adaptadas para un correcto acceso desde el teléfono móvil.

H19. El acceso a las sedes web de los teatros y auditorios mediante el registro de usuario es una tendencia muy poco valorada por parte de las instituciones.

H20. La mayoría de las sedes web facilita que se comparta su contenido en las plataformas externas que el usuario considere.

H21. La mayoría de las organizaciones facilita al usuario la suscripción a un boletín de noticias que le permita recibir personalmente la actualidad sobre la actividad del espacio.

H22. El uso del blog no está extendido entre las instituciones culturales de las que este estudio se ocupa.

H23. Tampoco las sedes web de las mismas cuentan con espacios que cedan la palabra al usuario, permitiendo su participación sobre el contenido de los mismos.

H24. Las plataformas sociales en las que se tiene presencia están enlazadas, en general, en la web de los teatros y auditorios españoles.

H25. La mayoría de estos sitios permiten su traducción a otros idiomas sin necesidad de hacerlo externamente, sino desde la misma sede.

3. ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN LAS REDES SOCIALES

H26. Los espacios escénicos desaprovechan el potencial de las redes sociales para entablar o reforzar la relación con sus agentes de interés.

H27. La interacción que reciben en las redes sociales no es en absoluto proporcional a la cifra de seguidores que tienen sus perfiles.

A) Adecuación y variedad de contenidos

H28. La mayoría de los teatros y auditorios publican contenidos en Internet con un fin publicitario o de difusión informativa. Es decir, promocional.

H29. Existe una tendencia positiva hacia el hecho de aprovechar y compartir los contenidos generados por los usuarios que no guardan ninguna relación profesional con el espacio y su actividad.

H30. Las instituciones objeto de estudio no crean o comparten contenidos que tengan por objetivo generar valor y favorecer la relación entre los espacios y el público.

H31. Los espacios escénicos que aquí nos ocupan centran en redes la atención sobre su actividad y no suelen emitir contenidos que aludan a otras cuestiones que también les incumben por estar relacionadas con el contexto en el que se ubican.

B) Lenguaje, actitud de escucha y redacción

H32. Los teatros españoles no tienen en cuenta al interlocutor a la hora de construir su discurso en redes sociales y prefieren una comunicación institucional.

H33. Dichas instituciones culturales no suelen recurrir a un lenguaje claro, directo y conciso, comprensible para todos los usuarios, en su actividad en redes sociales.

H34. El tono más utilizado por estos espacios en sus perfiles es el neutro correspondiente a los mensajes corporativos tradicionales, en lugar de uno más amigable, cercano y familiar.

H35. Los contenidos publicados por estos espacios en redes sociales no se adecuan a las características que exigen cada canal y los nuevos hábitos de consumo de los usuarios a los que van destinados.

H36. Los teatros no manifiestan una actitud de escucha activa a través de las redes e ignoran las conversaciones iniciadas por los usuarios.

C) Fomento de la participación

H37. Los espacios escénicos no suelen plantear cuestiones a los espectadores a través de las redes sociales.

H38. Si las hay, se trata de cuestiones retóricas, que pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios.

H39. Estas instituciones tampoco llevan a cabo acciones que tengan por objetivo dinamizar la comunidad *online*.

H40. Tampoco utilizan la posible participación de los usuarios a través de las redes sociales para involucrarle en aspectos propios de la gestión.

D) Accesibilidad idiomática

H41. Los teatros y auditorios españoles no facilitan a los usuarios la traducción de los contenidos que publican en sus medios sociales a otros idiomas diferentes al utilizado.

E) Coherencia y enlace entre redes

H42. Las instituciones objeto de estudio muestran coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales.

H43. Estos espacios vinculan sus perfiles en las diferentes plataformas entre ellos.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

En todo momento se afronta un trabajo de evaluación, orientado hacia un saber relacionado con atributos de calidad y eficacia: la de la adaptación digital de las estrategias de comunicación de los espacios de exhibición teatral en España. Al tratarse, por supuesto, de una investigación, prevalece la intención cognoscitiva, busca generarse un conocimiento.

Acerca de los procedimientos metodológicos que seguirá este trabajo para su desarrollo, se prevé:

- a) Mediante un rastreo bibliográfico, ubicar los títulos que en principio se considerarán de mayor relevancia para fundamentar el desarrollo de la labor investigadora: libros, artículos, etc. Acto seguido se procederá al análisis de la bibliografía seleccionada, a la revisión sistemática de los materiales que finalmente se estimen más adecuados por su potencial interés respecto al tema abordado.

- b) El acceso a bases de datos, a los resultados de encuestas por muestreo a nivel nacional y a portales estadísticos, que permitan obtener información empírica secundaria.
- c) La observación participativa mediante la integración en equipos reales de trabajo: el desarrollo de esta tesis doctoral ha sido simultáneo a la realización de prácticas extracurriculares cada año en gabinetes de prensa y departamentos de comunicación del sector cultural y agencias especializadas. Dichas experiencias han permitido al personal investigador conocer de primera mano la situación a analizar, lo que puede afirmarse que ha enriquecido enormemente la perspectiva con que se ha afrontado esta labor, y ha otorgado una importante ventaja a la hora de entender la dinámica de las organizaciones en las que se enfoca esta investigación, los equipos humanos que trabajan en ellas, así como la postura que sostienen respecto a la cuestión principal aquí tratada.
- d) La observación no participativa, que consistirá en el análisis exhaustivo de las instituciones objeto de estudio a través del seguimiento de su actividad digital para extraer las tendencias manifestadas. Este paso implica la visita y el análisis tanto de las sedes web de cada teatro y auditorio como de los perfiles de que dispongan en las diferentes redes sociales.

Sobre el trabajo de campo correspondiente a la observación no participativa recae el mayor peso de esta investigación. Por eso procede desarrollar, aunque sea a rasgos generales, el procedimiento que se ha seguido para llevarlo a cabo. El mismo se podrá consultar ampliamente desarrollado en el segundo bloque de este volumen.

Ante todo, este estudio busca evaluar fundamentalmente dos aspectos: la presencia digital de las entidades de exhibición de artes escénicas en España y el enfoque social revelado a través de la misma. Para el diseño de una metodología específica que se ajustara a los objetivos concretos de esta investigación, se han tomado como referencia las propuestas en anteriores estudios, aplicadas al análisis de sedes y contenidos web en general (Hassan y Martín, 2003; Codina, 2003; Rodríguez-Martínez, Codina y Pedraza 2012), a los de ámbitos concretos no culturales (Criado y Villodre, 2018) y, con lógica prioridad, a los de organizaciones vinculadas al sector objeto de estudio -centradas, tal como se vaticinaba, en instituciones museísticas- (Busquets, 2013; Dosdoce y Abanlex, 2009).

Optando por un muestreo no probabilístico por cuotas polietápico, primeramente, se ha seleccionado una muestra representativa integrada por entidades que ejercen activamente como salas de teatro en Cataluña, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana. El motivo de esta acotación obedece a las cifras recogidas en el Anuario de Estadísticas Culturales (MECD, 2018), según las cuales, la mayor parte de los recintos teatrales con actividad estable (el 61,7% de los espacios) se concentra, por este orden, en dichas comunidades autónomas, con unos porcentajes del 23.55%, 17.14%, 12.56% y 8.45%, respectivamente. Esta misma tendencia se repite en la edición 2019 de esta misma publicación.

Para ello, han sido fundamentales tres fuentes de información: el Mapa Informatizado de Recintos Escénicos de la Fundación SGAE, la Red Española de Teatros y la base de datos de entidades del Centro de Documentación Teatral, dependiente del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música del Ministerio de Cultura y Deporte de España. Una vez obtenida la relación de espacios que devuelve cada fuente, se han triangulado los resultados para descartar la inclusión de recintos que no procedieran, bien por carecer de autonomía suficiente como espacios de exhibición, porque cumplan una función esporádica como escenarios sin responder a las características formales de lo que se consideran teatros o auditorios, o bien porque la naturaleza de su programación sea en su mayoría ajena al ámbito profesional de las artes escénicas. También se ha querido evitar incluir espacios cuya actividad hubiera cesado, a pesar de que pudiera figurar lo contrario en las bases de datos, como se ha podido comprobar.

Una vez aplicados los criterios establecidos, se han descartado los recintos de exhibición de artes escénicas que se han podido considerar menos representativos de la actividad y el sector, se han enumerado los espacios que finalmente conforman la muestra y se ha determinado el número de unidades de análisis que constituyen, dando lugar a un total dentro del cual se ha creído conveniente hacer una distinción entre entidades de gestión pública y otras de gestión privada.

Para todos se ha establecido, en primer lugar, un protocolo de estudio que, prescindiendo de técnicas *big data* para garantizar un mayor control de las unidades de información (Finkel, Guarino y López, 2014), ha consistido, básicamente, en la observación digital registrada en una herramienta ofimática de seguimiento. A través de ella, adaptando el procedimiento metodológico de Codina (2003) y Busquets (2013) se ha querido evaluar en primer lugar la presencia virtual de los teatros y auditorios españoles, estableciendo los siguientes parámetros:

- La presencia web (PR1),
- La presencia en plataformas de la web social (PR2)

A cada parámetro se han asignado una serie de indicadores y un sistema de puntuación que, una vez resueltas con relación a cada recinto, han permitido extraer las frecuencias de cada una de ellas, por tipología de gestión, por comunidades autónomas y en total. Posteriormente se ha podido continuar con el procesamiento estadístico de los datos.

En una segunda etapa, a la primera muestra se han restado los espacios que no contaban con una sede web propia, operativa y actualizada, dando lugar a un nuevo grupo de análisis que se ha prestado a la valoración de las sedes web de los espacios escénicos, determinando una segunda dimensión a abordar: el enfoque 2.0 en la web de los espacios escénicos. Definir este nuevo aspecto de estudio ha dado lugar al establecimiento de otra serie de parámetros acordes a este nuevo apartado:

- Contenidos multimedia (PR3)
- Adaptación móvil (PR4)
- Personalización (PR5)
- Utilización de blog (PR6)
- Participación (PR7)
- Accesibilidad idiomática (PR8)
- Conexión entre sitios (PR9)

Sobre él, se ha actuado de igual manera que en el momento anterior: se le han atribuido unos determinados indicadores que admitían un ejercicio de medición, para luego obtener las frecuencias correspondientes, diferenciadas según los criterios ya mencionados, y traducidas por último al lenguaje estadístico.

Una tercera muestra, conformada por los recintos de la primera que han resultado tener presencia en, al menos, una red social, permite y exige, de acuerdo con los objetivos de esta investigación, evaluar la dimensión que constituye el enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales.

El procedimiento que se ha llevado a cabo ha consistido en el análisis exhaustivo del contenido de los perfiles de las organizaciones en las redes sociales en que han resultado estar presentes: Facebook, Twitter e Instagram en menor medida. Este trabajo ha tenido lugar entre los

meses de marzo de 2018 y marzo de 2019, durante los cuales se ha procedido al estudio exhaustivo de los elementos textuales, gráficos y audiovisuales publicados y compartidos en las cuentas de cada espacio, a lo largo de todo un mes regresivo de actividad desde la fecha de comienzo de la observación particular de cada caso.

Para cada teatro se han establecido tres parámetros, cuyos indicadores se han puntuado en una escala de 0 a 5, de menor a mayor. Tras completar el proceso de asignación de valores, se ha repetido exactamente el mismo incorporando al equipo investigador el criterio profesional de una segunda persona experta en comunicación para reforzar la validez de los resultados de esta fase.

El primer parámetro se refiere a la estrategia de contenidos (PR10); el segundo, a la actitud expresada (PR11), y el tercero, a la dinamización de la comunidad y el fomento de la participación (PR12).

El enfoque social de la actividad en redes se ha operacionalizado en tres categorías: nulo (valores entre 0 y 1), insuficiente (>1-3) y óptimo (>3 y 5), en función de la cifra resultante de la media de todas las puntuaciones obtenidas durante el análisis de los tres parámetros (Codina, 2008), que a su vez resultan de la media que arroja la suma de las puntuaciones resultantes para cada indicador y que tendrán igual operacionalización que el enfoque social. De este modo, los valores numéricos obtenidos se interpretarán del mismo modo: nulo (entre 0 y 1), insuficiente (>1-3) y óptimo (>3 y 5) Después, se ha procedido nuevamente al cálculo de frecuencias y porcentajes que ha facilitado las conclusiones que se desarrollan a continuación.

Además, se ha considerado también la medición de tres parámetros complementarios aparte: la accesibilidad idiomática facilitada en redes sociales (PR13), la coherencia y el enlace entre las diferentes plataformas (PR14) y el *engagement* (PR15), o lo que es lo mismo, la implicación de los usuarios con la organización en estos espacios, su compromiso y su grado de interacción.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 SOBRE LA GESTIÓN CULTURAL

La gestión de la cultura protagoniza un debate que continúa activo actualmente; y es que, a pesar de que daten de mucho tiempo atrás actividades que respondan a las características de tal acción, no es sino hasta hace algunas décadas cuando puede empezar a hablarse de la consolidación formal de esta parcela.

A pesar de haberse registrado notables avances en este sentido, la dificultad principal continúa estribando en el reconocimiento social (Roselló, 2007). Tal como sucede con el resto de las profesiones que pueden considerarse nuevas, instaurarse en la sociedad es una cuestión de tiempo. Los nuevos perfiles son difíciles de explicar y asimilar. Así, cuesta entender a qué se dedica un gestor en un ámbito como la cultura en que parece no haber nada más allá de los oficios populares. Por si fuera poco, estamos ante una profesión que bebe de muchas otras que ya ocupan su lugar en el ideario colectivo. La delimitación no es para nada sencilla.

Hoy por hoy, todavía es una disciplina en fase de definición y estructuración. Indagar acerca de ella supone enfrentarse a la exposición de múltiples enfoques que tratan de concretarla y de describir las funciones, competencias y herramientas que le atañen. La mayoría de ellos, provienen de los propios profesionales de esta área y en su planteamiento es fácil identificar la necesidad de solventar esa indefinición a que se enfrentan y que, resuelta, se espera que de alguna manera legitime sus acciones laborales y ayude a conseguir la aceptación social que corresponde.

Aunque Francia encabeza la formalización de la gestión cultural, en general, sin embargo, sufre los daños colaterales de la improvisación y el empleo informal -incluso sumergido- que tan a menudo padece (Vives, 2009).

2.1.1. Definiciones

A lo largo de la bibliografía relacionada, la gestión cultural recibe diversas catalogaciones: práctica profesional, trabajo, profesión o incluso ciencia. Muchos, como Drucker (1993) o Pérez Martín (2004), prefieren proponer directamente sus definiciones sin alusión a un término concreto.

En ellas, coinciden en general en hablar de la disposición de los recursos para lograr resultados en un entorno específico como característica de su actividad. De procurar la mejor respuesta a unas necesidades identificadas, propias y de la población a quien dirigen su quehacer, que deben ser compatibles. Roselló (2007), advierte que la cultura en sí es un concepto que genera

muchas dudas y, sin embargo, la gente sabe bien qué es la música, el teatro, etc. En su opinión, se ha erigido un obstáculo semántico demasiado complejo para algo que acepta una definición muy simple: gestionar la cultura supone gestionar el patrimonio que pertenece a toda la sociedad y que significa su riqueza. No solo concierne a objetos tangibles, sino que la cuestión abarca también costumbres, tradiciones, leyendas, etc.

A falta de acuerdo suficiente entre las diferentes posturas y consideraciones, sí es posible establecer determinados aspectos comunes en la mayoría.

En primer lugar, por ejemplo, se puede hablar del vínculo inexcusable entre la gestión cultural y el territorio de su actuación, así como su contexto sociopolítico. Con base en esto, la aparición de esta nueva realidad profesional se asocia a una evolución paralela de la sociedad en general -y del panorama cultural por consecuente-, que ha adquirido un grado de complejidad que demanda una intervención con determinado criterio y capacidad. Martinell lo define como un encargo social que profesionaliza a una serie de personas que han de responder a las necesidades que implica el nuevo escenario (2001). Para el autor, el crecimiento de profesionales de esta rama, tanto en el sector público como en el privado, queda estrechamente relacionado con algunos de los cambios más significativos de la modernidad: la democratización; la descentralización del Estado y el desarrollo del mercado cultural.

Tres hitos que acompañan la nueva consideración que se otorga a la cultura, de sistema complejo, social y global (Roselló, 2007). Reconocida como un derecho de los ciudadanos, que deben poder acceder a ella libremente y en condiciones de igualdad.

Tras años de una marcada manipulación de la cultura con objetivos propagandísticos por parte de diferentes dictaduras y regímenes, no es hasta 1950 cuando se empieza a poder hablar de política cultural, cuando se comprende la competencia social de la cultura y se empiezan a dirigir esfuerzos hacia el sector con el propósito de hacer efectiva la libertad de los individuos, el derecho de cada ciudadano de acceder a ella física, intelectual y socialmente.

Hacia 1940 se comienza a extender por Japón y Occidente lo que tras la II Guerra Mundial quedaría acuñado como Estado de bienestar, en relación con la provisión estatal de servicios que velen por los derechos económicos y sociales de todos los seres humanos. La cultura se fue integrando tarde y de manera desigual en este panorama, siendo una cuestión contemplada solo en las agendas de recuperación y desarrollo de Francia, Inglaterra y, en menor medida, EE. UU, tal vez por la predecesora consideración de excelencia que la hacía ubicarla en la esfera de lo prescindible (Vives, 2007).

En Reino Unido no tardaron en instaurarse determinadas normas que garantizaran el carácter patrimonial de la cultura y las debidas regulaciones concernientes al derecho de explotación mercantil de los productos (Vives, 2007, p.276). La cultura comenzaba a asumirse como esfera de interés del Estado, si bien la intervención era mínima y se velaba cuidadosamente por el respeto de las libertades democráticas.

Fue, sin embargo, diferente en EE. UU y Francia. En América, la cultura también adquirió el rango de tarea pública y se acentuó el papel arbitral del estado federal y los estados particulares en el ordenamiento de las iniciativas privadas. Francia también dio su lugar a la cultura entre las competencias estatales con el fin de garantizar y regular su desarrollo, pero, compartiendo con el modelo inglés sus fundamentos esenciales, revalorizó el intervencionismo del Estado; siempre, eso sí, desde la idea del crecimiento, del prestigio, de la creatividad nacional y del bienestar. Poco a poco, la cultura fue adquiriendo rango ministerial, algo que incluso hasta la fecha ha sido sometido a debate.

En resumidas cuentas, los objetivos de esta apuesta pasan por la eliminación de cualquier barrera y el fomento de la divulgación su sentido y significado (Martínez-San, R.), para que sea accesible para todos, sin que la educación u otros posibles factores de exclusión supongan impedimento alguno y respetando la diversidad cultural. La traducción de esa nueva conciencia global y ese compromiso manifiesto se recoge en la Declaración universal de los derechos humanos (1948), y más tarde pudo apreciarse en otros ordenamientos jurídicos de los correspondientes estados democráticos. En España no fue hasta 1978 cuando la Constitución recogió por vez primera en el artículo 44.1 que “los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”.

Más allá de su valor patrimonial, la cultura se ha ido reconociendo como un activo estratégico de desarrollo social, incorporándose de forma progresiva como eje de este. Testimonio de ello es la proliferación de los espacios de formación y expresión artística, de la oferta, los diferentes mecanismos de financiación, la inversión, etc. Y, en su medida, la demanda de la población, que solicita participar más y desea actividades y proyectos de calidad. Así lo confirma la *Guía para la gestión de proyectos culturales* emitida por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (edición de Fabiola Leiva, 2009. Valparaíso, Chile). Ese desarrollo va ligado inevitablemente a la idea de mejoría del bienestar de las personas y no admite más postura que la de fomentar la creación, la expresión y el acceso artístico y cultural. La cultura debe ser el espacio de los ciudadanos y el arma más eficaz de integración e inclusión (Leiva, 2009). Debido a ello, no solo se puede, sino que se debe operativizar mediante políticas

y modelos específicos de intervención. Y, en este panorama, es necesario contemplar la práctica de la gestión como un ejercicio de libertad y de diversidad (Navarro, A., 2003).

En España, se sitúa un interés creciente de la sociedad por la cultura en los primeros años de la democracia, en torno a la década de los ochenta. Los ayuntamientos crean a partir de tal momento las áreas especializadas en cultura, con técnicos contratados, programas específicos, etc., un proceso que seguirían también poco después las Comunidades Autónomas. Se daba la bienvenida a un nuevo concepto de cultura, lejos de la simplificación habitual que de ella se hacía en festejos y fiestas (Roselló, 2007).

Reflejo de esta reconsideración asignada, nacía en 1977, durante el segundo gobierno de Suárez, el Ministerio de Cultura y Bienestar, con competencias en el sector, que solo tardó tres meses en pasar a designarse Ministerio de Cultura únicamente. Por otro lado, esta exclusividad que se perdió con las dos legislaturas de José María Aznar, de 1996 a 2004, solo recuperándose durante los años de José Luis Rodríguez Zapatero como presidente del gobierno, de 2004 a 2011, siendo hasta la fecha actual un departamento ministerial compartido con las áreas de Educación y Deporte.

Sin duda alguna, se describe una nueva realidad social que se ve marcada también por la diversificación del mercado cultural, que abarca también la década de los noventa. Además de aparecer nuevos organismos e instituciones, festivales y legislaciones específicas, se produce a la vez una efervescencia de iniciativas de diferente naturaleza. Todo, pasos del lento camino hacia la visualización del mundo de la cultura en todas sus dimensiones, incluida la económica: genera empleo, aporta plusvalías a otras actividades como el turismo y el ocio, etc. También responde la gestión a la necesidad de organizar la actividad cultural con criterios y principios empresariales (Padula, 2015), habida cuenta de su importancia como sector económico, además de como poder público.

Su magnitud queda demostrada de forma paulatina, como un ámbito de la sociedad en constante movimiento y crecimiento, y empiezan a valorarse todos estos aspectos hasta resultar evidente que la cultura repercute en las relaciones y dinámicas sociales, económicas y políticas de cada territorio. Y siendo así, no merece ser tratada como una actividad marginal ni ornamental, ni mucho menos, abandonar (Martinell, 2001). Con su propia idiosincrasia y complejidad, requiere de la gestión, y debido a su diversidad, demanda que la misma se lleva a cabo de manera especializada.

2.1.2 Carácter multidisciplinar

Un segundo aspecto que merece su propio apartado dentro de la gestión cultural es el de su carácter multidisciplinar. Se ocupa de un sector difícil de delimitar, que presenta grandes interacciones con otras actividades y que posee un potencial social significativo que se acentúa con los procesos de globalización y ante los cambios de la sociedad de la información.

Como disciplina, combina diferentes corrientes de las ciencias sociales, desde la economía a la antropología, pasando por el derecho o la psicología, por ejemplo. Para Roselló (2007) es una profesión unitaria en sí misma, pero en la que confluyen diversas ramas, ya que aúna todos los perfiles vinculados al hecho cultural y da pie a una familia propia, más especializada, en el amplio sector de la cultura. El problema, advierte, reside en que agrupa diferentes profesiones que ya cuentan con una definición clara, estudios propios y un reconocimiento social considerable. Es difícil que se sepa en qué consiste el trabajo más allá de los perfiles conocidos de cada ámbito. Por ejemplo, en teatro, más allá del oficio del artista, no es habitual tener una idea clara de la función que desempeña el resto de los perfiles implicados en el hecho espectacular.

En el I Seminario de Formación de Formadores en Gestión Cultural, iniciativa de la Organización de Estados Iberoamericanos, celebrado en México en 2003, se concluyó en esta misma línea en que la gestión cultural se nutre de sus relaciones con otras disciplinas y, por ende, tanto en su base teórica como en los instrumentos para la intervención, engloba conocimientos multidisciplinarios. Esta afirmación no parece encontrar ninguna oposición y otros como González y Ben (2014), entre muchos ejemplos posibles, no dudan en corroborar que, como ciencia, la gestión cultural refleja teorías, conocimientos y métodos que toma prestados de ámbitos como la economía, las humanidades, las ciencias sociales, etc.

En igual dirección, Alfons Martinell, profesor emérito de la Universidad de Girona en España y con amplia proyección internacional en materia de cultura, reflexiona sobre las áreas en las que los gestores deben contar con instrucción: de los conocimientos teóricos básicos en disciplinas varias (sociología, antropología, psicología, etc.) a otros más específicos en mercadotecnia, economía, derecho, políticas socioculturales, administración de recursos humanos. Sin olvidar la importancia de conocer el sector en el que trabajará ni otros conocimientos técnicos y habilidades personales como pueden ser los idiomas, la expresión oral y escrita, o las nociones básicas de informática, protocolo o diseño gráfico, por ejemplo.

2.1.3 La idea de mediación

En el *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*, González y Ben (2014) identifican también dos perspectivas fundamentales respecto a la disciplina en cuestión:

- La idea francesa de gestión cultural la entiende como una ciencia joven que, de acuerdo con la definición que ofrece la UNESCO, toma teorías, conocimientos y métodos de otras ramas como son la economía, las humanidades, las ciencias sociales, el marketing, etc. Con base en esto, al gestor cultural se le confía, como apoya lo recogido en las conclusiones del informe de BCF Consultors en 2010 para el proyecto Barcelona Activa (cit. en González y Ben, 2014, p.5): una labor mediadora que actúa entre “la creación, la participación y el consumo cultural” y que hace posible que el trabajo artístico se desarrolle e integre en una estrategia “social, territorial o de mercado”, garantizando la viabilidad de los proyectos culturales tanto económica, como social, política y artísticamente.

- El enfoque inglés, por su parte, es mucho más limitado y entiende por gestión cultural todo lo que se hace alrededor de las organizaciones artísticas respondiendo a una función administrativa de las mismas. De hecho, no existe una traducción literal del término “gestión cultural”, sino que lo más aproximado es *Arts Administration*, lo cual deja bastante claro que el espacio de trabajo al que se refiere es más reducido que el que abarcan los ámbitos francés, español y latino en general. Entonces, se engloban como funciones del gestor cultural la gestión de recursos humanos, de presupuestos, del marketing y las relaciones públicas, los patrocinios, etc. Esta óptica se centra más en las entidades puramente artísticas y no persigue tanto una definición de la gestión cultural como aclarar qué competencias abarca.

Partiendo de esta dualidad, la *Guía para la gestión de proyectos culturales* emitida por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (edición de Fabiola Leiva, 2009) recoge la diferencia entre administrar y gestionar, defendiendo como más apropiado para la complejidad adquirida por el sistema social actual el segundo término.

El manual define la administración como aquello que implica las extensas labores de planificar, dirigir, organizar y controlar. Sin embargo, considera que esta definición no abarca todo lo que debe entenderse por el ejercicio de la gestión. Más allá, se trata de un proceso metodológico:

- Que se encuentra en un estado de permanente transformación, retroalimentándose siempre de los cambios que tienen lugar en la sociedad.

- Que no se limita a la racionalización de recursos, sino que implica la proyección y la evolución constante de los objetivos que afronta, así como de los planes y medidas que se adoptan para lograr los susodichos.
- Que, obligatoriamente, conlleva la tarea de reaccionar a los cambios de forma activa y dinámica, saber optar por las decisiones correctas para que los proyectos puedan ser viables y aceptar cualquier desafío.
- Que requiere una definición previa del campo de acción, de los parámetros del área cultural de la que se ocupará, teniendo en cuenta de este modo las particularidades de cada sector en concreto -como pueden ser las artes escénicas-.

La idea de mediación es de común recurrencia en las aportaciones que aquí se consideran como fuentes de consulta, provenientes en su mayoría del ámbito nacional y del panorama latino. Son muchos los autores que muestran su acuerdo con el enfoque francés.

Si para Roselló lo que convierte a alguien en gestor cultural es ejercer la función de mediar entre los fenómenos culturales y el público, en Padula (2015), encontramos un requisito aproximado: interceder entre el creador y el financista de la creación. Asimismo, el núcleo de la gestión en cultura no es otro que la labor de terciar entre el territorio y los proyectos artísticos, culturales y creativos. Confrontarlos, consensuarlos y hallar su compatibilidad.

Para Vives (2009), es una noción básica en la gestión cultural, en tanto que supone la labor conciliadora entre las partes implicadas para lograr la satisfacción de cada una de ellas. El autor, que ha aportado interesantes publicaciones en torno a la cuestión aquí abordada, no simplifica la gestión cultural en la aplicación de la ley o normativa, y tampoco la reduce a un trabajo de arbitraje. Para él, existen tres niveles de intervención en su ejercicio y tres planos de actuación, que justifican el papel y las funciones que asume la disciplina en la sociedad contemporánea. La gestión cultural actúa, entonces: entre la creación y los individuos; entre las políticas públicas y los ciudadanos; entre la economía del sector y los usuarios; en el plano territorial (más local que generalista); en el plano sectorial (se ocupa de la promoción y distribución de la cultura y el arte en sus ámbitos específicos) y en el plano infraestructural (en tanto que afecta a instituciones y equipamientos).

En uno de los encuentros promovidos por la Fundación Tres Culturas, que González y Ben (2014) sitúan en Sevilla en el año 2011, los autores también reseñan a modo de conclusión que el destino de la gestión cultural no es otro que facilitar el acceso de la sociedad al patrimonio

cultural, empleando para ello una serie de estrategias previamente planificadas que se insertan en un contexto específico.

En 1994, Lluís Bonet (cit. en Aballay y Avendaño, 2010, p.22), reconocía también en la gestión cultural la práctica de un diálogo “entre la creación artística y el consumo cultural, entre las dinámicas socioeconómicas y las dinámicas culturales, entre las exigencias políticas o empresariales y la coherencia del producto”.

En definitiva, la del gestor cultural como mediador es una idea que, en general, se trabaja y reafirma con notable consenso en los trabajos seleccionados para documentar esta investigación, como ocurre en la *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural* de la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña (2011) o en las reflexiones de Arturo Navarro, presidente de AD Cultura Chile sobre *La gestión cultural como profesión*.

2.1.4 El enfoque instrumental: las funciones del gestor cultural

En la revisión de la literatura también es habitual identificar un enfoque instrumental muy operativo de la gestión cultural. Es decir, aproximaciones a la disciplina que se efectúan a través de la praxis profesional, principalmente cuando se delimitan, como sucede con mucha frecuencia, las capacidades profesionales del gestor (Martinell y López, cit. en González y Ben, 2014).

Desde tal perspectiva, Vives (2009) considera que el gestor cultural ha de reunir las condiciones adecuadas para debatir la tensión entre lo tradicional y lo innovador, lo moderno y lo posmoderno y lo global y lo individual. Ha de contar entonces con la capacidad intelectual que exija su área de trabajo concreta, así como con la habilidad teórica y dialéctica vinculada a la técnica y la metodología. Además, la gestión cultural implica una gestión tanto económica, en tanto que busca la rentabilidad y eficacia de los proyectos, como internacional porque persigue la proyección exterior de los mismos en términos de calidad y capacidad. Se debe pretender la viabilidad en todos los aspectos del hecho cultural.

En las aproximaciones de Padula Perkins, J.E. (2015, p.81), el autor cita las habilidades profesionales que Pérez y Van de Vele (2005) diferencian en la gestión de cualquier proyecto cultural: la formulación, la ejecución, la sistematización, el control y seguimiento y, por último, la evaluación.

Por su parte, el Dr. Mariscal Orozco, de la Universidad de Guadalajara, defiende que en el ejercicio de la gestión existe una puesta en práctica de conocimientos a la hora de “diagnosticar,

diseñar e implementar proyectos culturales, gestionar y administrar recursos, diseñar estrategias de participación, comunicar, dirigir, evaluar, etc.” (cit. en González y Ben, 2014, p.5).

En sus habituales reflexiones sobre la singularidad profesional de este ámbito, Martinell advierte además que el gestor está obligado a saber aprovechar las oportunidades del entorno, apelando de esta manera a su capacidad de relación con el exterior, como compromiso y responsabilidad profesional. Así, cita entre las principales capacidades que debe reunir en su perfil: ubicar su profesión tanto a nivel global como local, saber emitir un correcto diagnóstico del contexto, mediar entre los diferentes agentes de su área profesional, transmitir información, conocimiento y sistemas, aportar innovación dentro del sector y conocer el pensamiento estético de las artes (nuevas tendencias, nuevos paradigmas artísticos) que le permita integrar en su trabajo una dimensión creativa, para que el diálogo con el mundo artístico sea un trabajo intelectual aun pensado desde la óptica de la producción. Por último, cabe señalar una función referida por Martinell de específico interés para esta investigación: la de conocer las peculiaridades de la comunicación cultural.

Aballay y Avendaño (2010), por su parte, suman un nuevo enunciado de las labores del gestor cultural, a quien atribuyen la creación y gestión de proyectos, así como la gestión de recursos humanos. Concluido esto, añaden los instrumentos que deben poseer para desempeñarlas, que resumen en: capacidad de planificación, visión estratégica y conocimientos sobre programación y evaluación, análisis del entorno y de la propia organización, definición de objetivos, elaboración de líneas estratégicas, sobre el sector cultural en general y sobre el sector en que opera en particular.

La *Guía de buenas prácticas de la gestión cultural* de la Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Cataluña (2011, p.14) revela, por su parte, los ingredientes para una gestión de calidad: “eficacia, eficiencia, criterio, conocimiento y flexibilidad”. Se trata de un enfoque en el que queda muy presente el concepto de cultura como factor de cohesión social y, por tanto, las labores que se asignan al gestor tienen que ver con las intervenciones oportunas para que esta llegue a todo el mundo, para que sea alcanzable, para fidelizar al público y para desarrollar otros nuevos. Desde esta consideración, corresponde al gestor cultural aportar valor a la prestación de servicios o a la oferta de productos culturales (unos valores estéticos, morales e intelectuales). En cuanto a la manera de conseguirlos, se sugiere apostar por nuevos lenguajes y conceptos, que potencien el debate y den lugar a nuevas líneas de investigación para favorecer el pensamiento crítico de la sociedad que la hará más exigente. Es aquí, en la importancia de ese riesgo que se ha de asumir en la apuesta por los nuevos lenguajes, donde cabe ubicar también la introducción

de herramientas tecnológicas. También compete al gestor velar por que los servicios y espacios incorporen una dimensión educativa visible, respetuosa y de calidad, que garantice una mayor democratización del hecho cultural y artístico. Además, habrán de implicarse en la dinamización económica de la cultura y procurar en todo caso una buena convivencia de lo público y lo privado, evitando entre otros asuntos la competencia desleal en pro del desarrollo empresarial del área común y el entorno que le concierne.

2.1.5 Necesidad de formación

La formación es otra de las preocupaciones recurrentes en la óptica expuesta desde los profesionales del sector, que defienden como prescriptiva la cualificación adecuada para poder ejercer en este ámbito.

La consolidación formal de la disciplina es un proceso al que se asocian la aparición de asociaciones y de estudios reglados. Valencia y Cataluña son dos de los focos principales en registrar estas actividades que denotan que la profesión va tomando forma. Así, es en Barcelona cuando se inaugura el primer curso para gestores culturales, de la mano de Eduard Delgado en el Centro de Estudios y Recursos Culturales de la Diputación (Roselló, 2007). Cuatro años después, en 1989, Delgado también asienta, en el mismo escenario, el primer máster en Gestión Cultural en España, titulación oficial que hoy se ha expandido hasta formar parte de la oferta de estudios de muchas universidades que permiten a los estudiantes que así lo decidan, terminar sus carreras especializados en esta área.

Sobre la defensa de la necesidad de formar específicamente al gestor cultural, en el I Seminario de Formación de Formadores en Gestión Cultural, iniciativa de la Organización de Estados Iberoamericanos, celebrado en México en 2003, se alegaba que dicha instrucción debe abarcar una base teórica en relación con las otras disciplinas de las que se nutre y un conocimiento -también práctico- de los instrumentos necesarios para la actuación (González y Ben, 2014).

En la *Guía para la gestión de proyectos culturales emitida por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile* (edición de Fabiola Leiva, 2009) se recoge de igual manera la necesidad de poseer conocimientos, herramientas y habilidades especializadas para poder llevar a cabo un buen desarrollo de la gestión en los diferentes ámbitos de acción que incluye, dentro de lo cual sería un ejemplo la comunicación.

Para Arturo Navarro, presidente de AD Cultura Chile, reflexionar sobre la gestión cultural en términos de profesión supone asumir que requiere de una serie de pasos metodológicos para poder lograr unos objetivos. Como tal, considera fundamental que los gestores reciban la formación correcta, justificándola entre otras cosas mediante la afirmación de la complejidad del sistema y la denuncia de la financiación insuficiente, si bien no deja de reivindicar el compromiso del Estado.

Martinell (2001), se refiere al carácter multidisciplinar de la gestión cultural para exigir unos estudios de diplomatura o licenciatura con unos planes generales pero centrados en el sector, que den paso a un posgrado que permita la especialización. Décadas después de la aparición de los primeros cursos formativos, el autor continuaba sin considerar que la gestión cultural hubiera alcanzado su plenitud como profesión, suficientemente diferenciada de otras funciones. Y en cuanto a la formación, diagnosticaba: que a pesar de contar con planes de estudio que se iban ampliando, estos seguían pecando de genéricos, ofreciendo una instrucción poco definida y básicamente técnica con poca diferencia respecto a otros campos de gestión. El resultado que señala son perfiles profesionales poco delimitados. Además, observa que predominan las especialidades en el ámbito del patrimonio y se percata, sin embargo, de la falta de oferta en otros sectores de la cultura. En cuanto a los perfiles de alumnos, percibe una evolución en la demanda: cada vez se suman más casos de jóvenes que desean trabajar en el sector cultural al número de profesionales que, ya una vez en él, buscan capacitarse conscientes de la importancia de hacerlo. Su juicio es claro, se necesita clarificar los tipos de formación que se ofrecen para evitar confusiones; según los niveles (básica, especializada...), según los ámbitos (público, privado, no lucrativo...) y según las temáticas. Además, estima imprescindible más reconocimiento y una mayor homologación que permitan estructurar mejor al sector.

Hoy por hoy, esta necesidad sigue sin contar con la suficiente respuesta. Existe un consenso general acerca de la lentitud del proceso de visualización del mundo de la cultura como sector en todas sus dimensiones y persiste la impresión de que los poderes públicos no trazan planes a la altura de estos nuevos escenarios, lo que evidencia aún más la importancia de una capacitación apropiada.

Roselló (2007) entiende que, al amparo generalista de la gestión cultural, deben entenderse las diferentes especialidades (por ejemplo, el teatro) que conforman, sin embargo, una misma familia profesional. Con sus singularidades, cada especialidad del sector comparte enunciados comunes dentro de la formación que requiere, tales como la reflexión sobre el sentido social y cultural de la intervención del gestor o la voluntad de acceder a más públicos. A menudo

comparten también herramientas, si bien puede variar el contenido o el área de conocimiento. Y lo mismo ocurre con los objetivos, siendo un destino común el enriquecimiento del bagaje cultural de cada comunidad, presentar esta riqueza a las personas que tengan interés, despertarlo en aquellas que aún no lo tengan, contribuir a la cohesión social, etc. También los problemas son colectivos, teniéndose que afrontar en todos los casos el desafío de aprender a gestionar recursos universales, equipos humanos, infraestructuras de todo tipo y, por supuesto, dinero. La comunicación es, asimismo, una necesidad para todos sin excepción, como de la misma forma se incluye en cada ámbito un programa educativo y se busca patrocinio. Tampoco cabe distinguir entre el gestor que opera en el ámbito público y el que lo hace en lo privado, puesto que, aunque sus condiciones varían respectivamente, llevan a cabo el mismo cometido.

En definitiva, se identifican demasiados elementos comunes como para no considerar una única profesión. No obstante, la proliferación de expertos cada vez más definidos en aspectos muy concretos de la gestión cultural es un hecho, y no es algo negativo, puesto que integra la esencia general del perfil profesional a la vez que procura una mayor eficacia a la hora de trabajar. Con base en esto, se puede afirmar que la comunicación cultural no es una nueva profesión, sino únicamente una especialización dentro de otra.

2.1.6 La gestión del teatro

Otro tratamiento sistemático de la cultura es su estudio sectorial (Vives, 2009). Consiste en el enfoque conforme al sector artístico y competencial, que puede referirse a los diferentes subsistemas de la gestión, como puede suponer el de las artes escénicas en el caso que nos ocupa. Es importante partir de la esencia general de la gestión cultural para luego poder desarrollar este tipo de aproximaciones a las diferentes realidades concretas del sector, que aportan líneas de profundidad en el conocimiento de cada ámbito y dan paso al análisis y las descripciones técnicas que están cambiando de manera positiva la perspectiva de complejidad con que interesa acercarse al área cultural en su conjunto.

La gestión de las artes escénicas ha venido siguiendo una evolución paralela, dentro de su particularidad, a la que ha experimentado la gestión cultural. En España no es hasta una vez finalizada la dictadura franquista cuando el sector se impulsa notablemente coincidiendo con el “Estado de Cultura” que configuraba la Constitución de 1978. Tal y como señala Carlos Daniel Casares Díaz en el prólogo del *Informe sobre el Estado de la Cultura en España 2019* (Fundación Alternativas, 2019, pp.11) “la España que conocemos y disfrutamos hoy nunca hubiera sido

posible sin la voluntad decidida y el compromiso de los Gobiernos locales democráticos” por modernizar el país y convertirlo en el espacio plural que hoy es. Con anterioridad a esta fecha, el panorama se dividía, atendiendo al recorrido histórico propuesto por Cimarro, J. en su libro *Producción, gestión y distribución del teatro* (3ªed; Ediciones autor, 2009), de la siguiente manera: por una parte, cabía ubicar el teatro comercial al uso y el teatro independiente (incluido el teatro universitario de la época), que se desarrollaban en un contexto legal y organizativo muy diferente al actual. Por otra, se encontraba el teatro público, que se resumía en pocas funciones que se concentraban en festivales, el Teatro Español y los teatros nacionales. El teatro comercial se organizaba bajo un marco empresarial que se definía en estructuras creadas para cada ocasión y cada proyecto, mientras que el teatro independiente operaba sin una legalidad ni una fórmula organizativa válida para los cambios que se avecinaban.

La intervención de las instituciones democráticas en el ámbito de la cultura fue clave en la consecución de la madurez conceptual de la que hoy goza el sector. Las comunidades autónomas empezaron a asumir importantes competencias culturales y los ayuntamientos que surgen de las elecciones de 1979 dedican sus esfuerzos a la recuperación y mejora de las infraestructuras teatrales a la vez que priorizan las políticas que aplicar sobre el funcionamiento del sector, acrecentándose las subvenciones destinadas a él.

Ayudas que, por otra parte, exigían una constitución profesional para poder beneficiarse de ellas, al igual que ocurría con las contrataciones que dependían de los ayuntamientos (y que serían, entonces, la mayoría): exigían una determinada fórmula legal para llevarse a cabo.

A su vez, la configuración de un nuevo mapa de recintos escénicos, fruto de esta descentralización, propicia la aparición de mecanismos de coordinación importantes, como los circuitos de exhibición o la Red Española de Teatros, que persiste hoy en día con carácter de asociación cultural.

En este mismo pasado cercano situamos la década de los 80, en la que empiezan a asomar las empresas teatrales, sobre todo en Madrid y Barcelona, mientras muchas compañías continúan aún su constitución como asociaciones o cooperativas. Estructuralmente, todavía no había irrumpido la figura del empresario-gestor, con su responsabilidad de coordinar lo concerniente a los artistas y todo lo relacionado con el espectáculo para obtener su máximo rendimiento. Generalmente, al frente de esto se ponían los directores de las compañías, sin conocimientos específicos en áreas concretas como la distribución o la comunicación, lo que no favorecía a las posibilidades de exhibición de las obras. En esta misma década nacen las dos primeras

agrupaciones del sector con fines organizativos y reivindicativos: la Unión de Actores en 1985 y la Asociación de Productores de Madrid un año después.

La aparición de un gran tejido federativo que agrupa a todos los agentes del sector (productores, directores, actores...) es una muestra clara de la consolidación de las artes escénicas. Derivados de él se han generado foros, ferias, y numerosos e importantes encuentros en los que dialogar, compartir experiencias y afrontar en común los diferentes problemas que se padecen en el sector, entre los cuales ya son habituales la incertidumbre legislativa y la insuficiencia presupuestaria, entre otros.

Hoy por hoy, es posible afirmar que se ha entendido y asumido la necesidad tanto de operar dentro del sistema legal ordinario como de contar con figuras profesionales especializadas dentro de la empresa teatral constituida como tal. Pese a sus particularidades, las artes escénicas se han acabado concibiendo como un producto que se integra en un mercado y que tiene su sentido cuando llega al público-consumidor cultural. No obstante, sigue comportando un hándicap el hecho de que se exija a la producción teatral lo mismo que a cualquier otra empresa de productos elaborados, sin estudiar previamente su fragilidad, sus características y todo aquello que la diferencia de cualquier otro sector de la actividad industrial (Cimarro, 2009).

Hasta la crisis de 2008, el auge económico y los efectos de la burbuja inmobiliaria previamente permitieron grandes inversiones (Martinell, 2019), sacándose adelante en muchas ocasiones proyectos para los que, a menudo, ni siquiera se había elaborado un estudio de rentabilidad. Uno de los ejemplos más evidentes lo constituyen cientos de espacios ideados con una finalidad escénica sin una actividad estable ni definida o, directamente, en absoluto desuso hoy en día.

La llegada de los recortes derivados de la recesión económica resultó devastadora: las políticas sociales, Educación, Sanidad y, por supuesto, Cultura, sufrieron de primera mano drásticas reducciones en sus presupuestos.

La inversión destinada a proyectos culturales y artísticos disminuyó en más de un 50% en cinco años. Si a esto le sumamos la instauración de medidas como la subida del IVA al 21%, se explica el consecuente escenario de precariedad que, después de comenzar una recuperación progresiva pero insuficiente en 2015, ahora se enfrenta a un segundo momento crítico: el ocasionado por la pandemia de la COVID-19, que ha obligado a bajar el telón y cerrar salas, y que se calcula pueda suponer la pérdida de alrededor de un 36,5% de los ingresos para el sector

(Barranco, 2020), además de la despedida definitiva a una significativa parte del tejido creativo que no podrá retomar su actividad cuando todo pase.

2.2 LA SITUACIÓN DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

Para comprender el estado del sector de las artes escénicas en España, una radiografía exhaustiva es la que ofrece el Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales, cuya 19ª edición vio la luz en 2019 y que sirve de referencia en esta ocasión.

Con apoyo en los datos recabados en el año 2018, se puede afirmar que, al menos antes de que irrumpiese la emergencia sanitaria derivada de la COVID-19, el sector registraba una evolución favorable desde 2014 en lo que respecta a cuatro indicadores principales: número de espacios, representaciones, cifra de espectadores y recaudación obtenida.

De todas las disciplinas abordadas, el teatro, aun sin presentar la mayor tasa de crecimiento (solo un 1,2% respecto al ejercicio anterior), se consagra como aquella que más espectadores atrae y mayor número de ingresos genera, siendo Madrid el territorio donde se registra el progreso más significativo. Aragón, por su parte, es la comunidad que más reticencia presenta a las artes escénicas.

Hablando en cifras, de acuerdo con esta publicación, se advierte la adhesión de hasta 194 recintos más que en 2017 al total de espacios que albergan representaciones, hasta sumar en 2018 4.764 escenarios: un crecimiento significativo en comparación con el que se observa en años anteriores. Si hablamos de espacios escénicos estables teatrales, el Anuario de Estadísticas Culturales (2019) registra en 2018 un total de 1674 recintos, registrándose desde 2014 una tendencia anual al alza en esta cifra.

El mayor peso sobre el total de espacios estables lo tienen aquellos con un aforo de entre 201-500 personas, suponiendo un 44,7% sobre la cifra íntegra. Los espacios de titularidad pública continúan predominando sobre aquellos privados o con fórmula mixta: suman hasta el 71,3% del conjunto (1.193 escenarios).

Las representaciones, por su parte, también presentan una evolución positiva, con un crecimiento del 1,1% hasta las 50.266 puestas en escena en 2018, más de 500 que el ejercicio anterior. Los espectadores que acudieron a algún espectáculo también crecieron: casi un 2% más que en 2017: casi 14.000.000 asistentes, de los que el 88% fue a ver alguna obra de teatro y, el porcentaje minoritario que resta, alguna representación de otro género. Teniendo en cuenta todo

lo anterior, la recaudación de las artes escénicas también registró una tendencia al alza: 3,5 millones más en 2018 (una subida del 1,5% frente a lo recaudado en 2017): la mayor parte (86,8%), ingresos procedentes del teatro. Hablamos de una facturación total de 235,9 millones de euros en el caso de todas las artes escénicas en su conjunto, y de 204,8 millones solo del teatro.

Madrid y Cataluña siguen concentrando la mayoría de las representaciones escénicas, con un 33,1% y un 21,3% de las mismas, respectivamente. En ambos territorios se registró, además, un incremento de las funciones llevadas a cabo durante el año respecto a 2017: 186 más en la capital; 77 en Cataluña. Siguen la Comunidad Valenciana, con 3.706 representaciones; Andalucía, con 3.499 (cada una concentra el 7% de la oferta total) y País Vasco, con 2.981 puestas en escena (5,9% de la oferta). En contraposición: Aragón, Navarra, La Rioja y Extremadura son las CC.AA. que presentan un retroceso en estas cifras.

En lo que respecta al número de espectadores, Madrid concentra la mayor asistencia: un 34% de los espectadores percibidos pertenecen a la capital. Le sigue Cataluña, con un 18% de la audiencia, y la Comunidad Valenciana con el 11,4%. La cifra ha experimentado crecimiento de un año para otro en los tres territorios: la que más, la Comunidad Valenciana, con un +3,2% (48.339 espectadores más), seguida de Madrid, con un +1,5% (68.017 espectadores más) y de Cataluña, con un +1,3% (32.327 espectadores más). Aragón es, en el punto opuesto, la única comunidad que presenta un decrecimiento en el número de espectadores, con un 1,1% menos.

Las cifras que corresponden a la recaudación van en consonancia con lo anteriormente expuesto, y también se saldan en positivo: casi la mitad de lo recaudado se concentra en Madrid (un 49,4% del total), con 116,4 millones (+1,4% respecto al año anterior); le sigue Cataluña, con un 21,1% del total, es decir, 49,8 millones (+1,3%); y a esta le suceden: Andalucía, con un 5,7% del total (13,4 millones, +1,9% respecto a 2017) y País Vasco, con un 5,5% del total (13 millones, +1,5%). Los territorios que, por el contrario, presentan las cifras más bajas de recaudación siguen siendo los mismos que el año anterior: Ceuta/Melilla, Extremadura y La Rioja.

El teatro, en todas sus modalidades, continúa concentrando el mayor peso en el tejido de las artes escénicas completo: el 93,3% de las representaciones que se llevan a cabo se adscriben dentro de esta disciplina, que también concentra el 88,1% del público total y el 86,8% de la recaudación general. Entre 2017 y 2018, el teatro repunta en funciones (+0,9%), en espectadores (+1,6%) y en recaudación (+1,2%).

Si ahora atendemos a las cifras de la última Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019), que se refieren al periodo que abarca de marzo

2018 a febrero de 2019, se extrae que solo el 24,5% de la muestra investigada acudió al teatro en el último año (y solo un 30,8% lo hizo a algún espectáculo de artes escénicas, en general), teniendo sobre esta cifra un mayor peso: en lo referente al sexo, la presencia femenina (26,8%, frente a un 22% de hombres); en lo que respecta a edad, la población joven (de 15 a 19 años), como confirma un 37,2% de los encuestados; en cuanto a la formación del espectador, priman aquellas personas con estudios superiores (39% del total), y en lo que concierne a la situación laboral, son mayoría los estudiantes (35%) frente al perfil más inusual de las personas que se ocupan de las labores domésticas (solo un 13,7%).

Los madrileños siguen siendo lo más asiduos al teatro: un 32,8% de su población acudió a espectáculos de esta disciplina en 2019.

El 31% de quienes fueron al teatro, lo hicieron para ver una función actual; el 25%, para ver musicales; el 16,6%, para ver teatro clásico; un 11,5%, vanguardia, y un 7,4%, para ver espectáculos infantiles.

Los fines de semana siguen siendo el momento preferido para ver alguna obra: el 58,5% de los encuestados lo confirman. Por otro lado, el 13% de ese 24,5% (una cifra que subraya, una vez más, la asistencia minoritaria de la población al teatro), acudió a ver un espectáculo sin pagar por la entrada; el 14,3% lo hizo con algún tipo de descuento y el 72,5% pagó su entrada a precio normal (un 41,8% de ellos la adquirió por Internet).

La temática encabeza la lista de motivos que los espectadores consideran influyentes a la hora de decidirse por una función (lo confirma un 34,7% de la muestra); seguida de: el *star system* (con un porcentaje del 23,3%), el boca a boca (20,4%) y la promoción de la obra en cuestión (7,6%). De lejos se sitúan como condicionantes las figuras del director y el autor, las opiniones que se comparten en redes sociales, las críticas profesionales y los premios que ha recibido el espectáculo.

En cuanto a las causas por las que la población no acude al teatro, mantiene el primer puesto la falta de interés (motivo principal para un 27,6% de la muestra), seguida de la falta de tiempo (motivo para un 25,4%), la oferta insuficiente (queja de un 15,2%) y el precio de la entrada (fundamental para un 14,7%).

Otros datos interesantes para construir una idea del panorama escénico en España y conocer su valor social y económico son los que aporta el documento de Indicadores y Estadísticas Culturales vinculados a las artes escénicas y musicales del Ministerio de Cultura y Deporte

(2020). Las cifras que se muestran corresponden a las actividades de creación, artísticas y de espectáculos, que recoge el epígrafe 90 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009.

Gracias a esta iniciativa podemos conocer, por ejemplo, que el volumen de empleo cultural medio en 2019 era de 710.200 personas (un 40% de ellas, mujeres). Más específicamente, el empleo medio en 2019 en actividades de creación, artísticas y de espectáculos se cifró en 75.600, con un 33,5% de mujeres frente a una tasa mayor de hombres empleados (66,5%).

También nos permite saber que la mayoría de las personas que se emplea en el sector tiene de 45 años en adelante (40,2% del total) y estudios superiores (63,2%). Con apoyo en los datos revelados por la Encuesta Anual de Coste Laboral del INE, se conoce que en 2018 se cifra en 26.914 euros/trabajador el coste laboral bruto en las actividades de creación, artísticas y espectáculos, así como en 19.993 euros el sueldo medio de los empleados en este sector.

Por otro lado, esta publicación, de acuerdo también con el Anuario de Estadísticas Culturales de 2019, descubre que existen en 2018 un total de 122.673 empresas culturales, de las cuales un 32% corresponde a la categoría de la que nos ocupamos (39.313 empresas). Por orden, estas empresas se concentran en: Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana.

Además, podemos saber que en 2018 existen registradas 4.144 compañías de teatro en todo el territorio nacional, siendo Madrid la comunidad que más de ellas acoge: 1.008 (24,3%).

También es posible conocer el presupuesto que dedican los españoles a espectáculos (cine, teatro y otros): en 2018, la cifra alcanzó los 1.625,1 millones de euros (35,1 euros por persona, sin apenas diferencias entre mujeres y hombres), casi el 13% del gasto de los hogares españoles dedicado a bienes culturales (solo destinan a estos bienes un 2,3% de su gasto total estimado).

Otro aspecto importante es el que concierne a la aportación del sector cultural al VAB (Valor Agregado Bruto) y al PIB (Producto Interior Bruto) de la economía española.

El VAB cultural supone una aportación al conjunto de la economía nacional del 2,6% (término medio entre 2010-2017) sin contar aquellas actividades relacionadas con la propiedad intelectual, que aumentan esta cifra hasta el 3,4%. Si hablamos de esta misma aportación solo desde el terreno de las artes escénicas, hablaríamos de una cifra media para este mismo periodo acotado del 0,2%.

En cuanto al PIB, la aportación de las actividades culturales se sitúa, extrayendo la media registrada entre los años 2010 y 2017 también, en un 2,5% al conjunto de la economía del país;

un 0,2% en el caso únicamente de las artes escénicas, que alcanzan un peso relativo del 8,9% en el total de actividades culturales analizadas en esta publicación.

Todo lo anterior demuestra que, sin duda, el sector cultural juega un papel muy importante en la economía española. Los datos de su histórico reflejan una caída estrepitosa en todos sus indicadores entre 2008 y 2017, principalmente en municipios medianos y pequeños, según el *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral* (Academia de las Artes Escénicas de España, 2018), donde el teatro no se ha afianzado tanto como parece haberlo hecho en territorios de mayor población en los que cuenta con una fortaleza adquirida previamente, que le ha permitido afrontar con mayor resiliencia los reveses de la crisis económica y que, presumiblemente, vuelve a ser su mejor arma para combatir este nuevo momento difícil ocasionado por la crisis sanitaria que -se prevé- interrumpirá ese ligero cambio de tendencia en positivo que venía percibiéndose durante los últimos años.

De esta publicación, también es de especial interés su segunda parte: una encuesta dirigida a miembros de la Academia de las Artes Escénicas de España y a personal de entidades que han colaborado en su desarrollo. En total, conforman una muestra de 1.063 usuarios. De todos ellos, preguntados acerca de la situación general del sector, el 75% está de acuerdo en calificarla de ‘Mala’ o ‘Muy mala’. Un 30% mayoritario coincide también en que el panorama es ‘Peor’ o ‘Mucho peor’ que hace dos años, pero confiaba en un futuro optimista con mejores condiciones.

También la encuesta propone una valoración de los principales retos que asume el sector, entre los cuales destacan, por encima de todos: mejorar la fiscalidad (93,9%), incrementar la financiación pública y el patrocinio (90,7%), así como conseguir más espectadores (90,6%). Inmediatamente seguida se sitúa la necesidad de modernizar y mejorar la gestión (88,5%), muy a la par con las acciones de multiplicar la promoción pública (87,9%) y de racionalizar el mercado equilibrando la oferta respecto a grandes territorios y ciudades (87,9%). También se considera muy necesario, aunque en una ligera menor medida, incrementar la atención de los medios de comunicación (85,6%) y poner en marcha una adecuada Ley de Mecenazgo (84,3%). Los aspectos que generan menor consideración son: mejorar la complementariedad con otras manifestaciones culturales (73,6%), mejorar la integración en el mercado europeo y latinoamericano (73,7%) e involucrar al sector privado (79,3%).

En cuanto a la percepción que tiene el público de las artes escénicas, la mayoría de encuestados respalda que las consideran para minorías (66,3%), pero más de la mitad confía en que también consideran que sufren un exceso de impuestos (50,5%) y que son fundamentales

para el nivel cultural del país (51,2%). De cerca siguen las creencias de que son una de las mejores formas de ocio (47,6%) y que son importantes para el pensamiento crítico de la sociedad (47,6%), así como de que les falta apoyo público (45,2%). Lo que menos calado se estima que tiene en la opinión del público es que las artes escénicas estén pasadas de moda (22,4%) y que generen empleo (26%).

La misma encuesta también pregunta a los participantes qué direcciones creen más eficaces para lograr un mayor desarrollo del sector. Al respecto, por unanimidad se concluye en que es necesario promocionar las AA.EE. desde la educación (97,8%), ligado también a la creación y el desarrollo de nuevos públicos (92,3%).

Se advierte también de la necesidad, por parte de los medios de comunicación, de dirigir a las artes escénicas una mayor atención y concederle más espacios (91,9%), así como se asume que hay que mejorar el ejercicio de gestión, producción y exhibición (91,6%). De cerca, un alto porcentaje de las respuestas apunta a una mayor promoción institucional como vía para el desarrollo perseguido (87,7%), seguido de una mayor inversión en publicidad (75,7%) y en redes sociales (73,4%).

Asimismo, un 94% de los encuestados estima muy importante el problema de la financiación de las AA.EE. Un 63,9% considera que el sector depende de la financiación pública que casi la totalidad de participantes califica de insuficiente tanto a nivel estatal, como municipal y autonómico. De igual manera, más de la mitad de las respuestas señalan un condicionamiento de la libertad creativa a causa de la financiación (55,2%).

Mientras un 89% de la muestra ve inviable que el sector se desarrolle con sus propios recursos financieros, un 82,8% opina, además, que la distribución de la financiación está influenciada por criterios políticos e ideológicos: solo un 37,4% cree que la asignación se realiza en función de la valoración artística, siendo éste un criterio que debería dominar para el 97,6% de los encuestados, al igual que la gestión profesional de los proyectos debería ser determinante para un 91,1% de participantes y los criterios pedagógicos y sociales para un 88%.

La realidad percibida, no obstante, es que por encima de la afinidad política e ideológica condicionan, sobre todo, la viabilidad económica y el éxito de público previsible en cada caso. Solo un 10% de los encuestados, aproximadamente, cree además que la regulación actual de los sistemas de ayudas garantiza una competencia justa, frente a un 90% mayoritario que no apoya esta creencia. Igual sucede con el control y la transparencia en los procesos de decisión y asignación de ayudas: solo un 17% considera que los controles vigentes son suficientes. También

predomina el pensamiento de que aquellos proyectos que han recibido ayudas no son supervisados por las Administraciones: lo apoya un 77% de encuestados.

En cuanto a los diferentes medios de financiación, aquellos a los que se otorga mayor importancia son: la financiación pública autonómica (71,6%), la financiación pública estatal (70%) y la financiación propia -entradas- (68,3%). Les siguen la financiación pública municipal (60,6%), el mecenazgo y las fundaciones (40,6%), el patrocinio y la colaboración de marcas (39,9%) y, en último lugar, el crowdfunding (28%) y el *merchandising* (22,5%).

Preguntados acerca de la eficacia de algunas fórmulas empleadas en la financiación pública de proyectos escénicos, la mayoría (81,5%) coincide en apuntar como principalmente eficaces las exenciones fiscales a mecenas o empresas que financien proyectos, medida a la que sigue una asignación pública que iguale aportaciones de fundaciones o mecenas (64,5%), la asignación anticipada de recursos y la devolución en función con la taquilla (57,9%) y la asignación a fondo perdido (57%).

Acerca de la instancia administrativa que debería contar con más recursos para las artes escénicas, la mayoría (44,9%) señala a las CC.AA., mientras que un 28,4% cree que deberían ser los ayuntamientos y un 26,7% la Administración central.

A propósito de los precios de las artes escénicas, los encuestados consideran en un 81,9% que el público está de acuerdo con que deberían ser subvencionados para determinados espectáculos y/o colectivos. Un 70%, por su parte, se muestra convencido de que los espectadores creen que pagan un precio elevado por su entrada, mientras que un 74,9% cree que este es un motivo que limita la asistencia. Estos últimos datos estarían probablemente relacionados con el desconocimiento, por parte del público, del coste real de las producciones, algo que conduce a las entidades, como resume la publicación, a optar por aplicar promociones en la compra de entradas, lo cual podría afectar colateralmente a la reducción de otros costes o incluso influir en la calidad de los espectáculos, y que al final perpetua esa ignorancia en el espectador, acostumbrado a precios más bajos de lo que proporcionalmente corresponden.

En cuanto al destino prioritario de las ayudas públicas al sector, la producción obtiene el grado de mayor importancia para los encuestados (93% de la muestra), seguida de cerca por las compañías (86,7%), la creación (86,1%), las giras nacionales (84,9%) y las giras locales y autonómicas (81%). Las giras internacionales, los teatros y salas, así como los festivales, son los objetivos menos relevantes para los participantes, aunque siguen teniendo una valoración elevada de entre el 65,6% y el 73,8%.

Algunas de las medidas más aclamadas para mejorar la financiación de las AA.EE. son: una bajada del IVA aplicado a la producción y a la exhibición (94,1%); una nueva ley de mecenazgo que favorezca la participación de la empresa privada en la acción cultural (muy importante para un 76,7% de la muestra, aunque solo un 1,5% afirma conocer en profundidad la legislación vigente al respecto de este tema); destinar un porcentaje de los beneficios de las loterías y apuestas (73,8%) y, en último lugar, la creación de un sistema de mutua que gestionara para financiación un porcentaje de toda la taquilla (57,1%).

En cuanto a la situación laboral del sector, un 66,6% (amplia mayoría de encuestados) dice conocer el régimen vigente; sin embargo, es casi unánime la consideración de que éste no es el adecuado. También se recoge la opinión general de que las características del trabajo escénico no están bien reguladas, ni existe una protección social adecuada de los trabajadores del sector; tampoco se cree que se cumpla la seguridad en el trabajo, ni que se respete lo pactado en convenios colectivos o en la legislación.

Al hilo, un 79,5% de la muestra representativa cree, de hecho, que el nivel precariedad del sector es mayor o mucho mayor que en otros, acusándose más en el sector privado que en el público y sin apenas diferencias entre las condiciones laborales en gira y en temporada.

Esta situación quizá explique que el 86,6% de los encuestados apoye la necesidad, por parte de los trabajadores del sector, de complementar sus ingresos con trabajos de otra índole, siendo para ello la vía más recurrente la formación. Existe, además, un alto grado de acuerdo con el hecho habitual de que se incumpla voluntariamente la legislación laboral para favorecer la exhibición: un 70,8% de la muestra coincide en este punto.

No se pueden cerrar las conclusiones de esta encuesta sin reparar en el que, sin duda, es otro aspecto importante: el que afecta a la paridad en el sector. La mitad de los encuestados (52,1%) defiende la existencia aún de una brecha salarial entre hombres y mujeres.

Con base en este mismo informe, se hace evidente la todavía fragilidad de un sector que en los años inmediatamente anteriores a la recesión mostraba una evolución muy favorable gracias tanto a la inversión pública como a la gran iniciativa del sector privado (*Análisis económico de las AAEE en España*, 2008) y que, sin embargo, en 2017, en un tímido inicio de recuperación, mostraba cifras de asistencia similares a las del año 2002.

También durante este mismo periodo se constata la pérdida de miles de espacios, compañías y espectadores. La recaudación es el único indicador que sigue una tendencia más

positiva: algunas comunidades ya alcanzaban en 2018 cifras similares al momento en que estalló la crisis (Madrid, Comunidad Valenciana...) e incluso otros territorios presentaban mejores datos que entonces, como es el caso de Andalucía, País Vasco o Galicia. La mayoría, sin embargo, aún se situaba lejos de retomar los ingresos de una década atrás.

Esta etapa subrayó problemas de siempre que continúan sin solución: la dependencia del sector respecto a las administraciones públicas y la actuación política; su debilidad estructural, teniendo aún como asignaturas pendientes su modernización y su constitución empresarial clara, etc. De nuevo, no obstante, la necesidad agudiza el ingenio y la crisis también ha servido para que emerjan nuevas iniciativas creativas, para potenciar la calidad de la oferta, y para que muchas organizaciones se replanteen su modelo de negocio y las prácticas asociadas a él.

En este contexto, coincide un momento de transformación digital y tecnológica que, en función de cómo se perciba, puede ser bien una piedra más en el camino, o, como conviene entenderlo y como se ha podido comprobar a raíz del confinamiento experimentado por todo el país durante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, como una oportunidad -que ya no es opcional aprovechar- para seguir introduciendo el teatro en las rutinas culturales y sociales de millones de personas.

2.3 ENFOQUE DE MARKETING

2.3.1 De transacciones a relaciones: el núcleo de la estrategia

Partiendo de la base, ya comentada anteriormente, de que la lógica empresarial tiene una implantación que aún podemos considerar ‘reciente’ en el sector cultural en general y en el de la escena en particular, conviene desarrollar algunas cuestiones que atañen al enfoque de marketing dentro del que se enmarca este trabajo. Enfoque que, como otros tantos concernientes a la gestión, se han mantenido tradicionalmente ajenos al sector en tanto que no se contemplaba la dirección estratégica de los proyectos ni las organizaciones.

El marketing, como ciencia que estudia los fenómenos de intercambio entre dos o más partes (Bagozzi, 1975), no era asumible por el mundo de las artes atendiendo a su paradigma tradicional, que se caracteriza por un enfoque de tipo transaccional. Algunas de las características de esta acepción clásica [Quero, 2005, a partir de Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (1997); Peck, Payne, Christopher y Clark (1999)] pasan por: una evidente orientación al mercado a corto plazo y a los bienes de consumo; no importa tanto el servicio que se ofrece al cliente como la

satisfacción asociada al producto; se concibe el intercambio como una acción con un principio y un fin definidos; las acciones tienen como objetivo la conquista del consumidor, al que se percibe como anónimo y con el que tampoco se concibe necesario un contacto ni un compromiso elevados; la comunicación practicada es divulgativa, unidireccional; la calidad se entiende como concepto endógeno, asociada al ámbito específico de la producción y, por último, las claves de la ventaja competitiva se fundamenta en el *mix* de las 4 Ps de McCarthy (1960), que apuesta por la combinación coherente y coordinada de cuatro variables fundamentales (producto, precio, distribución y promoción) para lograr los objetivos comerciales de cualquier organización.

Sin embargo, este paradigma fue mostrando algunas debilidades e insuficiencias, especialmente para dar respuesta a ciertos ámbitos de la realidad, como aquellas organizaciones sin fines lucrativos o del sector servicios. Además, en un mundo cada vez más globalizado, donde la competencia se ha ido intensificando de forma drástica y el consumidor está cambiando constantemente, un plan de marketing con un enfoque meramente transaccional ni siquiera es ya suficiente para los bienes de consumo. Fidelizar al cliente, en vez de captarlo, se ha convertido en la clave de todo éxito empresarial (Córdoba, 2009).

Esto condujo a la aparición de críticas y a la propuesta de modelos alternativos mejor adaptados. Tomando como referencia la evolución señalada por Quero (2003), es en los años 80 cuando irrumpe el concepto de marketing relacional, una nueva línea de pensamiento que dirige la atención a las relaciones como parte fundamental del proceso de intercambio y que ha ido cobrando fuerza progresivamente (Gummesson, 1987; Sheth y Parvatiyar, 1995; Kotler, 1992; Gronroos, 1994; Webster, 1994; Christopher, Payne, y Ballantyne, 2004). Muchas investigaciones coinciden en señalar como primera definición la aportada por Berry (1983, p.25), que determina que “el marketing relacional consiste en atraer, mantener y -en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente”.

Más recientemente, Parra (1999, cit. en Molinillo y Parra, 2001, p.36) ofrece también una interesante definición acerca de este nuevo modelo:

El marketing de relaciones consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas.

La Escuela Nórdica (Escandinavia, años 70) constituye uno de los principales enfoques de esta nueva línea, desarrollándose sus principales aportaciones en el campo del marketing de servicios. Su modelo identifica una organización que ofrece bienes y/o servicios, formada por personas, conocimiento, tecnología y sistemas, que interactúa con diferentes grupos de interés en lo que se considera una relación de negocios. También contempla la influencia en ese proceso, en algunos casos, de otros agentes de mercado que cabe tener en cuenta.

Sus autores más representativos son Gummesson y Grönroos. Para el primero (1997, p.32), el marketing relacional es “el marketing visto como relaciones, redes e interacción”. De acuerdo con esto:

Las relaciones son contactos entre dos o más personas, pero también existen entre personas y objetos, símbolos y organizaciones. Las redes son grupos de relaciones y las interacciones se refieren a las actividades que se llevan a cabo en el contexto de relaciones y redes.

En 1994, Grönroos (cit. en Córdoba, 2010, p.9), por su parte, añade una descripción algo más amplia, refiriéndose al marketing relacional como:

El proceso de identificar y establecer, mantener, intensificar, y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir un beneficio, así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas. Esto se consigue a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.

Lo que ambas definiciones tienen en común es la dirección del proceso de interacción es como núcleo del marketing relacional (Quero, 2003), entendiendo por este ejercicio no el desarrollo de un tipo de relación para todos los consumidores, sino el desarrollo de un tipo de relación que se adapte a los deseos de los diferentes grupos de consumidores.

Grönroos (cit. en Quero, 2003, p.27) establece una línea continua donde ordena los diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer: del tipo de relación ‘débil’, que se aplicaría desde un enfoque puramente transaccional y que correspondería a los bienes tangibles de consumo masivo y frecuente a, en el otro extremo, el tipo de relación ‘intensa’ en la que el componente relacional es mucho mayor y que aplicaría idóneamente a esos productos en los que el componente ‘servicio’ tiene un elevado peso. Entre ambas opciones se pueden suceder múltiples estrategias en función de las características de cada mercado y empresa.

A Gummesson (cit. en Quero, 2003, p.28) se atribuye, por su parte, la aportación teórica necesaria para poder hablar del marketing relacional en categoría de paradigma, gracias a su “Teoría de las treinta relaciones”, desde la que clasifica todas las relaciones en que se ve

implicada una organización diferenciando entre dos grupos principales: las relaciones de mercado (dentro de las que cabe distinguir entre clásicas y especiales) y las relaciones externas al mercado (dentro de las que distingue, a su vez, microrrelaciones y macrorrelaciones). En función de cada caso, aplicará el análisis de algunas de estas relaciones y otras no; al respecto, Gummesson (cit. en Quero, 2003, p.40) propone cuatro pasos: que la organización seleccione su ‘cartera de relaciones’; es decir, que analice qué relaciones le resultan de mayor interés y valore su capacidad para influir en ellas; que establezca una serie de objetivos de beneficios relacionales a largo plazo; que supervise la implementación y el resultado y, por último, que se valoren las consecuencias de aplicar la estrategia de marketing relacional para la organización, los procesos, sistemas y procedimientos.

Grönroos, además, estima que, para que una organización pueda aplicar un plan de marketing relacional, es necesario que transforme también su enfoque. En esta dirección, anima a cumplir con estos principios estratégicos: aparcar, en primer lugar, el concepto tradicional de producto en favor de redefinir el negocio contemplando el servicio que ofrece y la creación de valor para el cliente que se lleva a cabo en todos los procesos implicados; no dirigir la organización desde una perspectiva funcionalista, sino de gestión de procesos, considerando el conjunto de actividades y funciones que ayudan a crear valor para el cliente y que deben llevarse a cabo de manera coordinada y establecer asociaciones y redes con los agentes de mercado para poder manejar el proceso de servicio en su conjunto. En esta misma línea, cree conveniente: establecer un contacto directo con los clientes y otros agentes de mercado; elaborar una base de datos con información sobre los clientes y demás agentes y desarrollar un sistema de servicio orientado al cliente.

Otra aproximación fundamental al respecto de esta nueva línea es la que proviene de las universidades de Cranfield (U.K.) y Monash (Australia), cuyas ideas claves respaldan lo establecido por la Escuela Nórdica. Para los investigadores de este grupo, el objeto central del marketing también debe desplazar las transacciones para enfocarse a las relaciones, de modo que apoyan la creación de diferentes estrategias relacionales para aplicar en distintos grupos (Payne, 1995, 2000; Stone et al., 1996).

También conciben un cambio de enfoque por parte de las organizaciones, más relacional y menos funcionalista, que persiga maximizar el valor del tiempo de vida de los segmentos de consumidores y de aquellos clientes deseables (Peck et al. 1999). Y, de igual manera, abogan por aunar en el ejercicio de gestión los tres elementos fundamentales que se consideran: la calidad, el servicio al consumidor y el marketing.

Su aportación más relevante para este trabajo es el desarrollo del llamado “Modelo de los seis mercados” (Payne, Ballantyne y Christopher, 2004) que, priorizando la creación de valor para el cliente, su satisfacción y su lealtad como claves de la rentabilidad a largo plazo, propone que el mercado que comportan los clientes sea el centro de toda estrategia de marketing relacional, pero contempla alrededor la influencia de otros cinco mercados a tener en cuenta.

En el primer mercado, el de los clientes, destaca la necesidad subrayada por los autores y apoyando lo establecido por Gönrröos, de elaborar una segmentación de los públicos de la organización para conocer qué tipo de relación deseará cada grupo identificado. También en este punto, conviene valorar la intensidad de las relaciones trabajadas, y determinar estrategias a desarrollar que serán diferentes para captar o fidelizar clientes.

Al respecto, Peck, Payne, Christopher y Clark (1999) elaboran una “escalera de fidelidad” en la que distinguen seis niveles diferentes de clientes: el cliente potencial o proyecto, con el que no existe aún una relación comercial, pero se cree que puede entablarse; el cliente comprador, que tiene una experiencia meramente transaccional con la organización (compra-venta); el cliente neutro, cuyas experiencias comerciales con la organización son neutras; el cliente pasivo, que se encuentra satisfecho con su relación con la organización pero la apoya pasivamente; el cliente activo, que también se encuentra satisfecho pero además ejerce un apoyo proactivo a la organización, prescribiendo sus servicios y convirtiéndose en un agente operativo e importante dentro de la estrategia de marketing y, por último, el cliente socio, con el que, además de todo lo anterior, la organización mantiene un vínculo muy sólido y estrecho. Lo ideal es lograr una transición completa del cliente proyecto al cliente socio.

Lograr fidelizar al público de una organización tiene, con base en lo señalado por Quero (2003), un efecto directo sobre su rentabilidad. De acuerdo con un amplio grupo de autores que respaldan esta teoría (Payne, 1999; Stone et al, 1996; Colgate y Stewart., 1998), cabe considerar entre las ventajas de esta práctica: la prolongación del periodo de vida del cliente y, en consecuencia, una mejor amortización de los costes de las actividades de marketing y ventas; un mayor gasto por parte del cliente a largo plazo; una reducción de costes derivada de la familiaridad de los clientes fieles con los sistemas y procesos; la conversión de los clientes en grandes prescriptores, así como una menor sensibilidad por parte del público a los precios y a la competencia.

El segundo mercado, siguiendo con el modelo de Payne y Ballantyne (1991), es el de los proveedores y las alianzas, que involucra a todos aquellos agentes relacionados con el suministro

de materias físicas (proveedores), competencias y capacidades (proveedores de servicios, de conocimientos, que entran en juego principalmente cuando se externaliza una gestión o actividad).

El tercer mercado sería el de referencias, integrado, por una parte, por los consumidores actuales (activos o pasivos) que practican el boca-oído emitiendo una comunicación positiva sobre el producto, acción que se estimulará mucho más si este último tiene la suficiente calidad. Por otra, estarían también los no-consumidores que recomiendan el producto a quien finalmente se convierte en su consumidor: pueden ser desde expertos, empresas con quienes se acuerda esta referencia, personal de la organización o referencias basadas en incentivos.

En cuarto lugar, se encontraría el mercado de influencias, donde entrarían grupos muy heterogéneos dependiendo de cada organización. Desde inversores, sindicatos, entidades industriales, entidades reguladoras, medios de comunicación, grupos de consumidores, grupos relacionados con el medio ambiente, competidores, grupos políticos, etc.

El quinto mercado sería el de reclutamiento, englobando a los que serían empleados potenciales que por sus atributos y cualidades encajarían en la organización; y el sexto y último mercado lo compondría todo el personal que trabaja en la organización y que contribuye a desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos, que también es considerado cliente interno y que, a su vez, puede tratar en diferentes grados con el cliente externo en función del contacto que mantenga por sus funciones con él.

Lo que sugiere esta teoría es distinguir los grupos de mercado para determinar qué tipo de relación se quiere desarrollar con cada uno de ellos, de mayor o menor intensidad en función de cada uno. Las estrategias de marketing transaccional quedarían, según esto, relegadas a aquellos consumidores poco rentables, que no presenten una gran oportunidad para incrementar su valor a través de la fidelización.

Otra aproximación que apoya la consideración de las relaciones como el núcleo del marketing, es la que corresponde al grupo IMP (Industrial Marketing & Purchasing Group) que, en su heterogeneidad, aúna a jóvenes investigadores que profundizan en las relaciones entre entidades y usuarios, más allá del intercambio económico que se produzca. En la tercera fase de este grupo, destacan los cuatro principios conceptuales propuestos por Hakanson y Snehota (2000), que establecen que: en primer lugar, entre clientes y organizaciones se entablan relaciones derivadas del proceso de interacción, que implica una interdependencia, que afecta a las relaciones interempresariales y que debe considerarse desde la gestión. Por otro lado, los

autores afirman la existencia de interconexión entre empresas, a las que definen como elementos que, en su conjunto, pertenecen a una entidad mayor que se considera red. Las relaciones, además, influyen sobre la productividad y la eficiencia de la empresa, además de ser un factor relevante para lograr los beneficios deseados por parte de la organización. Y, por último, en esas relaciones se produce una confrontación entre el conocimiento de las partes implicadas, lo que puede ser objeto de beneficio mutuo porque estimula el desarrollo de recursos y la innovación.

Por otro lado, desde la corriente norteamericana en que se enmarca la primera definición de Berry (1983) y la de Levitt en el mismo año, se subraya la necesidad de dirigir las relaciones con los clientes, priorizando su satisfacción al mero hecho de las ventas conseguidas y poniendo el foco sobre el servicio ofrecido. Ya no basta con captar al cliente, sino que hay que entenderle, conservarle y comprender sus comportamientos como consumidor.

A esta aproximación se atribuye el "Modelo del proceso del marketing relacional" (Sheth y Parvatiyar (2000)), que contempla tres fases: en una primera, entran en juego tres dimensiones: el propósito, los agentes implicados y los programas. De acuerdo con el propósito, los autores coinciden en definir como objetivo del marketing relacional mejorar las estrategias mercadotécnicas adoptadas a fin de potenciar el valor mutuo que se genera entre las partes que intervienen en la relación. En lo respectivo a los agentes de relación, se insta a que toda organización seleccione aquellos grupos de clientes con los que desea entablar una relación y, por último, se debe definir el tipo de estrategia (programa) que se va a implementar en cada caso: marketing de fidelización, de cooperación, marketing individual, etc.

La segunda de las fases afecta a otra serie de decisiones que los autores consideran necesario definir siempre: especificar los roles, los beneficios comunes, los procesos de planificación, la comunicación, la motivación de los empleados y los procedimientos de supervisión. En este segundo momento, la comunicación se señala como elemento fundamental para desarrollar de manera adecuada una estrategia de marketing relacional.

En la tercera fase de este modelo, los autores instan a establecer un protocolo de evaluación periódica para comprobar si los resultados de la estrategia de marketing relacional puesta en marcha son los esperados o no. Las variables que entran en juego van desde la satisfacción manifestada por el cliente a otras de tipo económico.

La cuarta y última fase de este modelo consiste en analizar la evolución que ha demostrado cada relación trabajada, un ejercicio que permitirá tomar decisiones en adelante sobre la

estrategia a seguir: si hay que potenciar, suprimir, continuar o modificar cualquier de las acciones que se han llevado a cabo.

Para estos autores, el marketing relacional se opone a la competencia y el conflicto para centrarse en las estrategias de cooperación mutua para crear valor. Esta interdependencia se traduce en menos costes de transacción y un mejor nivel de calidad, así como supondrá un incremento del valor creado para el cliente.

Por su parte, Sheth, Sisodia y Sharma (2000), defienden su concepto de marketing de clientes, estrechamente vinculado con el enfoque relacional y que consideran ineludible por parte de las organizaciones. Centrarse en los clientes ayudará a las entidades a comprobar la eficacia de sus estrategias y les permitirá dirigir con mayor acierto sus esfuerzos.

Además, valoran positivamente el uso de las TIC que pueden ayudar a satisfacer mejor las necesidades de los clientes e impulsar la estrategia relacional y que son una herramienta de gran utilidad para la recopilación, el tratamiento y la difusión de información.

En contraposición al enfoque transaccional, esta nueva corriente se caracteriza por (Quero, 2003): dar mucho más protagonismo al consumidor, mostrando una preocupación por los servicios que se le ofrecen y por la creación de valor que se establezca, además de persiguiendo un contacto más estrecho con él; por fundamentarse en una visión menos cortoplacista, que apuesta por la retención de clientes y por el desarrollo continuo de relaciones de colaboración sostenidas en el tiempo; por la consideración individual del consumidor, a quien se le procura ofrecer un trato personalizado y a quien se concibe proactivo en el proceso de intercambio; por un estilo de comunicación que se orienta al diálogo y por un concepto de calidad que implica a toda la organización, más allá de la producción.

Dentro de esta corriente, las teorías desarrolladas se agrupan, según Quero (2003) en dos grandes grupos: las que se adscriben a una perspectiva estrecha, que consideran que el marketing relacional debe centrarse en desarrollar programas y actividades de cooperación y colaboración con intermediarios y clientes finales (Sheth y Parvatiyar, 2000; Sheth, Sisodia y Sharma, 2000; Shani y Chalasani, 1992; Peppers y Rogers, 1993), y las que se acogen a una perspectiva más amplia, que si bien no deja de conceder a los clientes un lugar preferente en el proceso de planificación y desarrollo de relaciones, amplía el espectro de agentes implicados.

Desde esta última, Kotler (1992) distingue entre el entorno inmediato de la empresa (proveedores, distribuidores, empleados y consumidores) y el macroentorno de la organización,

compuesto por la competencia, los medios de comunicación, las instituciones políticas, los aliados y el público en general. Para todos ellos, Kotler defiende la planificación de una estrategia adaptada. El marketing relacional, bajo su óptica (cit. en Córdoba, 2009), contribuye a estrechar los vínculos económicos, sociales y técnicos entre los implicados en las relaciones, y se añaden como beneficios adicionales: una mejor confianza mutua, un mayor interés por ayudar y cooperar entre ambas partes, menos costes y una mayor duración de las transacciones. Cuidar las relaciones entre los participantes clave para que a largo plazo sean mutuamente satisfactorias facilitará la conservación y la prosperidad del negocio (Kotler, 2006).

Al contrario de lo que sucede en los intercambios transaccionales, donde una parte gana a expensas de la otra y lo más importante es la negociación de términos y condiciones (Nova, 2005), en los intercambios colaborativos se precisa información cercana, interacción social, procesos de conexión y compromiso mutuo a la espera de beneficios a largo plazo.

La orientación al mercado, defendida por múltiples autores (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990) se postula como la cultura de la organización que mejores resultados arroja a la hora de fomentar las actitudes y comportamientos requeridos para que se genere un valor superior para los clientes, a quienes un trabajo coordinado desde todas las áreas de la organización permitirá conocer mejor y dar respuesta a sus necesidades actuales, así como anticiparse a sus futuras demandas. Esta postura, desde una perspectiva amplia, también considera a la competencia y también se propone una coordinación interfuncional para lograr con mayor eficiencia los objetivos marcados por la organización (Córdoba, 2009).

Todo este planteamiento no omite las tradicionales 4Ps del marketing, sino que las desplaza otorgándoles un lugar de apoyo, en vez de central.

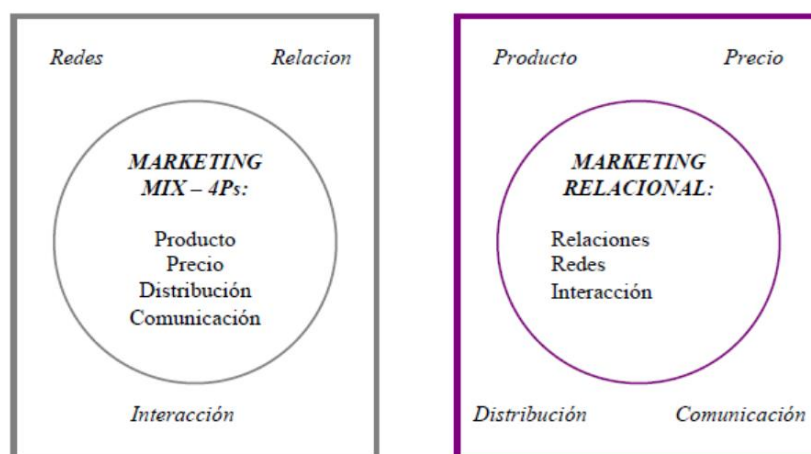


Imagen I. Quero (2003), adaptado de Gummesson (1999, p. 256)

En definitiva, la evolución del marketing transaccional al marketing relacional supone un cambio de paradigma, que considera variables antes ignoradas en las estrategias comerciales. En este nuevo escenario, para Hunt y Morgan (1994, cit. en Córdoba, 2010, p.10), quienes abogan por la cooperación a largo plazo y una dinámica que reporte beneficios para todas las partes implicadas, resulta paradójico que “para ser un competidor efectivo en la era de la competición en red, también se requiere ser un cooperador efectivo”. Ante la evolución competitiva del mercado, se ha perfilado la necesidad, cada vez más imperante, de incorporar una filosofía a la gestión de las organizaciones que priorice el desarrollo y cuidado de las relaciones como aspecto clave para consolidar una ventaja competitiva a largo plazo y crear valor añadido para todos los agentes participantes en los intercambios.

De acuerdo con lo establecido por la profesora Quero Gervilla (2003), esta tesis doctoral también parte de la consideración del enfoque de marketing relacional como el más adecuado para las entidades de exhibición de artes escénicas.

1.3.2. Las artes y el marketing: una evolución

La primera postura que se identifica por parte del sector cultural (y que aún pervive en ciertas actitudes reticentes) es la del ‘no marketing’, que se caracterizaba, básicamente, por considerar la mercadotecnia una herramienta inapropiada para aplicar a las artes. Desde esta óptica, apostar por reducir riesgos y considerar la soberanía de la voluntad de las masas era ir en detrimento de la creatividad y la calidad artística (Kotler y Scheff, 2004).

No es hasta la década de los 70, basándonos en la linealidad propuesta por Azuela, Sanzo y Fernández (2010) apoyándose en Lee (2005), que el marketing comienza a contemplarse como una serie de técnicas que, procedentes del sector comercial, podrían ser adoptadas por las organizaciones artísticas para alcanzar a un público más amplio e incrementar sus ingresos. La premisa que impera en esta primera aproximación es la de una reconocida autoridad y autonomía por parte de los artistas, hecho que aísla al producto y quien lo hace del marketing, reduciendo entonces las funciones propias de la disciplina a la promoción, el *merchandising*, la distribución y la investigación de mercados una vez el producto artístico ya ha sido creado (Diggle, 1976).

A comienzos de los años 80, autores como Robbins y Verwey (1982) y Wyatt (1983) comienzan a entender el marketing más allá de su concepción como un grupo de técnicas, comprendiéndolo también como un sistema de procesos de gestión organizativa. Las aportaciones que se suceden en torno a este nuevo concepto apuestan por la coordinación de

procesos para un mejor uso de los recursos disponibles en la presentación del producto al mercado objetivo a fin de conseguir los objetivos establecidos. A mediados de la misma década, de la mano de otros autores (Rodger, 1987; Greater London Arts, 1989), se introduce la consideración del marketing como un proceso útil para la toma de decisiones.

Sin embargo, estas nuevas posturas continúan presentando una clara orientación al producto, sobre el que solo se contempla la aplicación de la estrategia de marketing una vez ya está desarrollado, nunca interviniendo en su creación ni su diseño. También para Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) o para Searles, en el mismo año, el marketing tendría como función ayudar a conectar el producto con el público adecuado, lo que implicaría acciones tales como la identificación de segmentos de mercado y las estrategias para llegar a ellos, pero siempre respetando la total autonomía del artista en su proceso de creación. Melillo (1983) abre paso a un nuevo enfoque alegando que el marketing, más concretamente en el ámbito de las artes escénicas, puede ser aplicado incluso desde el proceso creativo, aunque con defiende una adaptación necesaria para que las técnicas se adecúen a los productos artísticos.

Con la llegada de los 90, el marketing para las artes comienza a tomar las dimensiones de filosofía integrada en la gestión de la organización, útil para la toma de decisiones (Rodger, 1987) y transversal a todas sus acciones, incluidas las de creación y diseño de los productos. Sin embargo, en este punto, emerge el que ya puede considerarse dilema tradicional al respecto de la aplicación del marketing a la cultura: la orientación. Se enfrentan, principalmente, dos posturas bien definidas: la más romántica, que aboga por enfocar el plan de marketing al producto (hacerlo primero y buscarle la audiencia adecuada después), y, en contraposición, la que se caracteriza por estar a favor de la consideración de los consumidores culturales en todos los procesos, huyendo así del marketing de oferta. También existen autores que se sitúan en un término medio entre ambas opciones.

Entre los autores señalados por Azuela, Sanzo y Fernández (2010) y por Ortiz (2015) que se adscriben a la primera posibilidad, se encuentran Elizabeth Hirshmann (1983), quien concibe como primer consumidor del producto artístico al artista que lo crea, y otros como Voss y Voss (2000), Caust (2003) y Nielsen (2003), quienes, aún con mayor contundencia, desprecian toda lógica empresarial aplicada a las artes. Evrard (1992) también se muestra a favor de encontrar el público para el producto una vez éste ya esté creado.

En esta misma línea, Colbert y Cuadrado (2003) sugieren un modelo específico de marketing que considera las peculiaridades del producto cultural, que en ningún caso se concibe

para satisfacer las necesidades del mercado. Por tanto, esta visión también se caracteriza por una fuerte orientación hacia el producto: partiendo de él, se propone el uso del marketing para identificar su público potencial y, una vez definido, determinar el resto de los elementos (precio, distribución, comunicación).

Una postura más salomónica es la adoptada por Kotler y Scheff que, en su manual de *Marketing de las artes escénicas* (1997) defienden la necesidad de encontrar el equilibrio entre arte y mercado, entre los objetivos específicamente artísticos y los objetivos respecto al público.

Kotler y Scheff se muestran partidarios de desarrollar planes estratégicos considerando el contexto actual de las artes: complejo y cambiante. Y, como en todo negocio, afirman que el destino del arte es satisfacer al público (cliente). Para sobrevivir, señalan que las artes escénicas deben responder a las necesidades de su público y fomentar a su vez un proceso de desarrollo que haga que las personas se acerquen más a las organizaciones y respondan mejor a los productos que se corresponden en mayor medida con la visión artística de los creadores y directores.

De acuerdo con su postura, una filosofía absolutamente centrada en el cliente no es, sin embargo, compatible con el arte, al que atribuyen también una responsabilidad de provocar, de desafiar, más allá de ser un entretenimiento que no exija nada al público. En este sentido, afirman, cambiar el producto no ayuda a crear un idilio entre el público y la concepción de los artistas; solo lo traiciona. Cambiar el producto para venderlo mejor, no tanto. Solo se puede justificar ceder en todo cuando el objetivo es la mera supervivencia institucional; sin embargo, cuando se persigue un objetivo artístico, debe buscarse siempre el término intermedio que estos autores consideran clave. Quedaría señalada pues, como solución, el equilibrio armónico entre los dos extremos del espectro de las artes escénicas: público y artistas. Lo ideal es, a su parecer, una combinación que beneficie a ambos. En esta línea, además, consideran que adoptar un enfoque artístico siempre es bien valorado por el público, incluso exigido. El producto definitivo debería integrar, por lo tanto, la lógica de mercado y el enfoque artístico, convergiendo en el resultado final.

El arte, para Kotler y Scheff, no existe en el vacío, sino que su esencia reside en la comunicación con las personas que integran el público. Al respecto, invitan a superar las incompatibilidades estereotípicas entre arte y negocio que califican de desacierto la incorporación del marketing en la gestión. Lejos de ello, los autores animan a adoptar el marketing como una técnica sensata y efectiva a la hora de generar intercambios e influir en el

comportamiento. Bien aplicado, facilita el beneficio de ambas partes del hecho cultural. Dentro de los límites que establecen los objetivos de cada organización, el marketing sirve para entablar relaciones de forma creativa, productiva y rentable, a fin de crear consumidores y responder a sus necesidades.

También insisten en no reducir el marketing a la promoción de la oferta, entendiéndolo muy ligado a la publicidad y las actividades de venta, sino comprender que implica cuestiones relacionales que, por lo general, suelen ser más ignoradas. Preguntas como cómo se puede generar un valor añadido para el cliente, quién es el cliente o qué valora, son cuestiones que estos autores invitan a hacerse. Los consumidores se han vuelto más experimentados, exigente, receptivos y selectivos. No son sujetos pasivos que acepten sin más lo que se les quiere hacer comprar. Por eso, considerando su soberanía, la planificación del marketing debería hacerse de afuera-adentro, y no al revés como tradicionalmente se ha hecho (Kotler y Scheff, 2004). Así resumen la que definen como la esencia del enfoque moderno del marketing, que atiende a las necesidades que presentan los clientes, a sus percepciones, actitudes, preferencias y motivos de satisfacción, para actuar de acuerdo con esa información y mejorar la oferta para responder de forma más adecuada a la demanda sin que esto implique comprometer, en ningún caso, la integridad artística, sino que describe un ejercicio de adaptación necesario por la propia definición social de las artes.

La propuesta de Kotler y Scheff pasa, asimismo, por la concepción del marketing como una auténtica filosofía organizacional. Marketing, para ellos, es todo: “un proceso con una serie de herramientas envueltas en una filosofía para ayudar a las entidades a lograr sus objetivos”. Una organización artística debe aprovechar todos los recursos a su alcance para llegar a las personas de forma satisfactoria, y el marketing es, en este sentido, un medio para ello. El artista, director o la organización que presenta un producto, tienen una responsabilidad con el público: esforzarse por acercarlo a él.

Autores como Solomon (2003) y Boorsma (2006) han ido aún un paso más allá abogando por una definitiva orientación al mercado que determine la creación de un producto, y por la integración del marketing en todos los procesos de la producción artística, desde la creación a la gestión y la comunicación, entendiendo al consumidor como co-creador (Azuela, Sanzo y Fernández, 2010).

Cimarro (2009), por su parte, se apoya también en el estudio elaborado por Quero (2003) y defiende como necesario integrar una estrategia relacional en la gestión del teatro. En cuanto a

la orientación, Cimarro considera el mercado de ciudadanos como los protagonistas fundamentales de toda estrategia de marketing: el punto de partida debe ser las necesidades, deseos, motivos y demandas específicas de las personas.

Su postura define como éxito el resultado de una conexión entre el producto y el público, y considera una labor del marketing conseguir esto, pero también advierte de que la clave reside en el valor del producto teatral, y que ésta es la tarea que corresponde a los creadores y actores asumir.

1.3.3. Las peculiaridades del producto cultural y el servicio de AA.EE.

Si repasamos las definiciones que se han hecho del concepto de servicios, encontramos con frecuencia alusiones a su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero. De acuerdo con esto, para Quero (2003) la definición más adecuada es la que reúne en el mismo concepto de producto tanto a bienes como a servicios, y considera ambos como beneficios con soportes tangibles o intangibles.

En paralelo, la clasificación de los productos y actividades culturales siempre se ha presentado como un ejercicio de cierta complejidad debido a la heterogeneidad de las modalidades que integra. Una clasificación tradicional es la que ha distinguido entre artes mayores (teatro, música y pintura) y artes menores (cultura popular y de masas), que ha derivado en dos dinámicas de gestión muy diferenciadas. Las primeras, acomodadas en su definición de servicio público puro, se han mantenido especialmente reticentes a la lógica de mercado y los principios de gestión, mientras que las segundas, por el contrario, sí se han mostrado receptivas a la aplicación de este enfoque.

Hoy día, sin embargo, la clasificación común atiende a la naturaleza de los productos que se ofrecen y permite distinguir cinco grupos principales de artes: plásticas, escénicas, gráficas, audiovisuales y aplicadas. También el “Modelo de los círculos concéntricos” elaborado por Throsby (2010), identifica cuatro niveles de productos culturales, que de mayor a menor concentración cultural distinguen entre: el núcleo de las artes creativas (literatura, música, artes escénicas y artes visuales); otras industrias creativas (cine; museos, galerías y librerías y fotografía); industrias culturales generalistas (servicios de patrimonio; medios de edición y publicación; grabación; televisión y radio y videojuegos y juegos de ordenador) y, por último, industrias relacionadas (publicidad, arquitectura, diseño y moda).

Pero, recuperando una visión más amplia y si nos preguntásemos qué caracteriza a los productos culturales, valga la redundancia, esto es su valor cultural. Un valor que supera lo económico y que reúne, a su vez, en sí mismo, otra serie de valores (Quero y Leal, 2011): los productos culturales poseen un valor estético, relacionado con la belleza y la armonía, que incluye muchos factores, como el propio entorno de consumo.

También cuentan con un valor espiritual, desde el que se genera un sentimiento de permanencia a un colectivo, a una comunidad, que permite a su vez satisfacer necesidades de reconocimiento social y que, en parte, puede explicar la decisión de compra del consumidor cultural. Por otro lado, connotan un valor social en tanto que vincula colectivos que comparten un entorno, uniéndolos con valores que comparten o que les diferencian. El valor histórico también está presente, puesto que hacen conectar con el pasado y contribuye a la comprensión del presente; también lo está el valor simbólico, referido a la imagen que transmite el consumo de estos productos. Cabe ubicar también el valor de la autenticidad, relacionado con el carácter genuino y creativo que convierten al producto cultural en una experiencia única y personal.

Y, en último lugar, hablaríamos de tres características: son efímeros; son heterogéneos (su percepción depende de los grupos de consumidores) y exigen en todo caso la implicación del receptor.

A diferencia de otros productos del mercado, los productos culturales son el resultado de un proceso creativo, por lo que el papel del creador es muy importante. Además, generan y comunican un significado simbólico; integran alguna forma de propiedad intelectual y dan paso a una experiencia intangible, que requiere una gestión y una comunicación específicas.

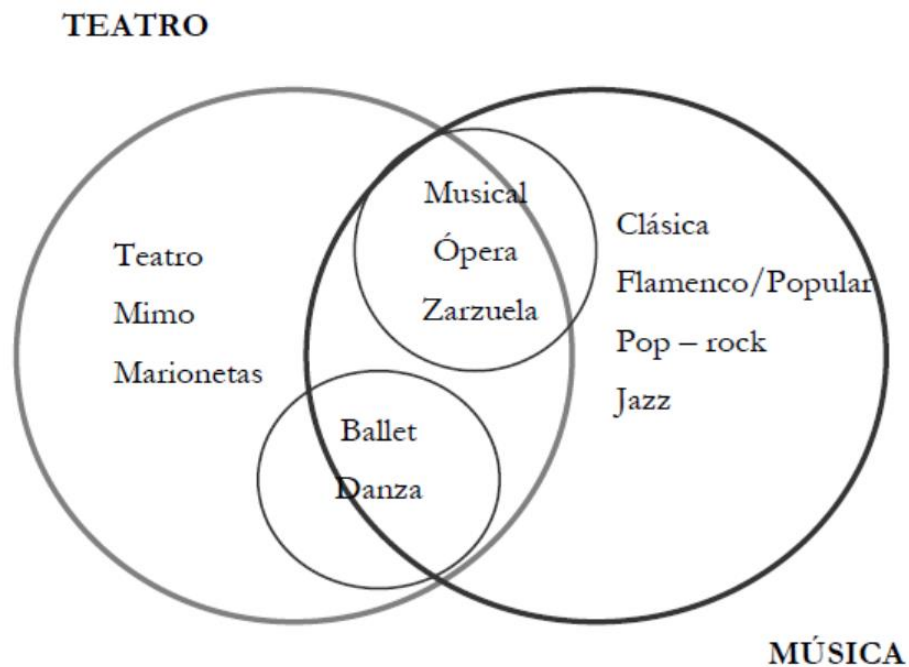
En función del producto, el grado de intangibilidad será mayor o menor. Un espectáculo, sin ir más lejos, es una experiencia imposible de almacenar y entregar al consumidor en el momento y lugar que él desee. Las entradas que un día no se vendan no se podrán vender otro. Otros productos, como pueden ser los libros, tienen mayor margen de acción. Por eso se distingue normalmente entre el “sector de las artes” para referirse a experiencias efímeras e “industria cultural” a los productos que tienen más margen de acción, aunque la lógica dominante del servicio, desde la perspectiva del marketing actual, determine que en el sector cultural siempre se venden experiencias.

Además, la incursión de Internet como canal de distribución de servicios ha supuesto una nueva dimensión desde el punto de vista de la gestión del producto, permitiendo al usuario consumir ciertos productos cuando quiera, con la única condición de tener acceso a la red.

Las artes escénicas, al igual que las plásticas, pertenecen al denominado “sector de las artes”, lo que se atribuye a su índice de reproducción bastante bajo, su producción artesanal compleja y a su naturaleza irrepetible.

En su especificidad, las artes escénicas engloban todas las expresiones culturales que tienen lugar en vivo sobre un escenario para la audiencia que acude a presenciarlas (Quero, 2003). Dependiendo de su naturaleza, las posibilidades de las AA.EE. se agrupan -con formatos híbridos intermedios- en teatro y música, con subcategorías tanto en un área como en otra.

Imagen II: Quero (2003) a partir de Cuadrado (2000, p.122).



El sector de las artes se ocupa, pues, de los llamados servicios culturales, abarcando actividades que implican el desplazamiento de los consumidores hasta un recinto escénico o un lugar de exhibición para adquirir el producto cultural: hablamos de acudir a una exposición o a ver cualquier obra de teatro. En ninguno de estos casos, el espectador posee el producto en propiedad; las entidades que lo ofrecen se caracterizan por una finalidad no lucrativa y el resultado de la producción son obras de naturaleza única.

Por lo tanto, y volviendo al caso concreto de las artes escénicas, es posible afirmar que el producto perseguido por el consumidor es esencialmente un servicio, aunque haya elementos tangibles implicados. Lo que el espectador busca es su entretenimiento asistiendo a una actividad lúdica que se compone de un servicio básico complementado por otros servicios de apoyo (para

el pago, para informarse de la programación...) y otros de mejora (trato adecuado, guardarropas, bar, etc.).

Hay algunas características de este servicio que implican dificultades asociadas. Por ejemplo, al ser las AA.EE. un servicio intangible, el riesgo que se percibe de forma previa a la compra es mayor: el consumidor paga por él antes de consumirlo, por lo que es lógico que tenga más dudas sobre su futura satisfacción.

Tampoco permite un almacenaje, y la fijación del precio tiene menos características objetivas que valorar. La comunicación, por su parte, tampoco es tarea fácil, puesto que debe resaltar los beneficios asociados al servicio, que en este caso son más difíciles de percibir y, por ende, de transmitir.

La finalidad de planificar la estrategia de marketing siempre será facilitar la decisión de compra del consumidor y tangibilizar el servicio lo máximo posible (Quero, 2003). Para ello, se cuenta con elementos materiales como: el propio espacio en que tendrá lugar la representación (donde se prestará el servicio), que ayudará al espectador a hacerse una idea de lo que le espera; los equipos, que también apoyan la construcción de la idea; la información que se transmite a los espectadores (*dossieres* y otros documentos gráficos, materiales digitalizados, etc.) y los objetos físicos que faciliten la prestación del servicio.

Y también se dispone de determinados elementos inmateriales: el personal de la organización, que es quien mejor puede ayudar al espectador a ganar confianza, seguridad y comprensión del servicio, y las acciones dirigidas a crear y reforzar la imagen corporativa.

A consecuencia de otra de sus características, la inseparabilidad -puesto que los productos se consumen en el escenario del vendedor, a menudo en el simultáneo momento de su producción-, la interacción entre los agentes implicados cobra especial relevancia. El cliente, al estar implicado en el proceso de producción, necesita ser tenido en cuenta y, a su vez, cuanto más se le eduque para ello, más competentes serán a la hora de influir sobre la producción. Es muy importante, por lo tanto, desarrollar una adecuada gestión del personal de la organización; de los recursos físicos; de las relaciones organización-cliente y de las relaciones entre clientes que coinciden en el consumo de los servicios de artes escénicas.

A prestar un especial cuidado a estos factores obliga también otro de los rasgos identificativos del servicio de artes escénicas: su heterogeneidad (Quero y Leal, 2011). El papel humano desempeña un rol fundamental en la entrega del servicio, con gran repercusión en el

grado de satisfacción de los clientes. La calidad del servicio depende de factores no controlables por el proveedor, por lo que no hay una garantía absoluta de que todo vaya a ir según lo planificado y comunicado. Estandarizar el servicio en la medida de sus posibilidades siempre ayudará a reducir el riesgo percibido por los clientes.

Shostack (1984) fue la primera en subrayar la importancia de diseñar los servicios, como ocurre con los bienes tangibles. Aplicar este proceso ayuda a identificar los elementos más relevantes, prever problemas y anticipar soluciones. Tras el diseño, Quero y Leal (2011) recomiendan el trazado de un plan de producción que refleje las necesidades para llevar a cabo el servicio y las relaciones existentes entre ellas.

Para Kotler y Scheff (2004) una planificación meticulosa y concienzuda es imprescindible para que el marketing resulte efectivo. Para los autores, planificar siempre será la clave, incluso cuando el contexto de toma de decisiones y el mercado son cada vez más cambiantes y complejos. Así, señalan cuatro pasos que las organizaciones deben llevar a cabo, y que coinciden con lo señalado por Quero y Leal (2011).

El primero de ellos consiste en un análisis riguroso del entorno de la organización. En este punto, la mejor opción que se plantea es combinar el tradicional análisis DAFO (que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con estudios de buenas prácticas y referencias de la competencia (o, lo que es lo mismo, estudios de *benchmarking*), siempre teniendo en cuenta cuál es la misión de la organización y cuáles son sus objetivos, tanto generales como específicos. Esta primera fase es crucial para la toma de decisiones, y exige recabar toda la información posible acerca de los diferentes públicos de la entidad. A nivel interno, conviene analizar los recursos y capacidad con los que la organización cuenta, para conocer así sus ventajas y desventajas. En lo externo, por otro lado, habrá que desarrollar un análisis de mercado y hacer por comprender tanto las posibilidades del entorno como las motivaciones del consumidor y los factores que intervienen en su comportamiento, para saber valorar las oportunidades y amenazas.

El segundo de estos pasos alude a la planificación de marketing, que implicaría determinar los objetivos generales y específicos de la organización (cuantificados, consistentes y realistas) para un periodo o temporada delimitados, así como definir la estrategia núcleo con la que se buscaría alcanzar las metas establecidas y desarrollar un programa detallado de acciones para implementar la estrategia. Es aquí donde Quero (2003) propone el llamado “Modelo de las siete herramientas y de las siete relaciones” (Quero y Leal, 2011), que implica dos tipos de estrategia que tienen en común integrar preferentemente la visión del consumidor en su planificación.

En una dimensión instrumental (el primer tipo de estrategias que se identifican), se contemplan siete variables a gestionar, que coinciden con las siete herramientas del marketing tradicional, pero que desde un enfoque relacional consideran al consumidor para su definición. Esas variables serían: el producto (lo que se comercializa, que debe orientarse a satisfacer al cliente); el precio (que debe contemplar el esfuerzo económico, mental, físico, etc. que hace el consumidor para adquirir el producto); las personas (una parte inseparable del producto desde el punto de vista del cliente y, por tanto, un valor clave); el entorno físico (que abarca todos los aspectos tangibles que rodean la entrega del producto cultural -más aún cuando se trata de servicios- y que son un elemento más que influye en la experiencia del cliente); la servucción (el proceso de producción de un servicio puro, como es el caso de los espacios escénicos) y la comunicación (ligada al diseño de las otras seis herramientas y de las relaciones de grupo).

En cuanto a la gestión de las relaciones de grupo, es algo que debe hacerse de forma individual desde cada organización: identificar aquellos grupos que son de su interés, porque participen en el proceso de producción y comercialización del producto cultural. Sin embargo, en general, la profesora Quero, principal referencia de este trabajo, distingue siete relaciones que pueden aplicarse a cualquier entidad cultural.

En primer lugar, ubica la relación con el consumidor cultural, al que se considera esencial para toda la planificación y, por tanto, se busca su colaboración directa o no. Su vinculación con la organización siempre debe reforzarse y fomentarse su compromiso. En segundo lugar, se sitúa la gestión de la relación con la competencia, facilitando las estrategias de cooperación -algo habitual en el sector cultural; se logra más fácil que en otros mercados-. Por otro lado, también estaría la relación con los proveedores, cuyos bienes o servicios son necesarios para producir y distribuir el producto. Tampoco se debe omitir la relación con los centros educativos, que puede entenderse como una inversión en consumo futuro; ni con las organizaciones públicas (sobre todo en Europa, la oferta cultural tiene un marcado carácter público, por lo que las relaciones con este grupo son muy importantes, puesto que de ello depende en gran parte el éxito de implantación de políticas culturales) o privadas (que dan pie a múltiples opciones de colaboración, entre las que ya son comunes el patrocinio y el mecenazgo). Y, en último lugar, se encontrarían las relaciones internas (que pretende implantar la estrategia del cliente interno, considerándolo también mercado; para que las cosas funcionen con los clientes, internamente también deben hacerlo).

Volviendo a la planificación estratégica de marketing, en un tercer momento se contempla la ejecución, la puesta en marcha del plan desarrollado y, en último lugar, estaría la fase de

control, en la que la organización debe evaluar lo que ha hecho, comprobando de este modo la efectividad de su estrategia y procediendo a hacer los ajustes necesarios para obtener mejores resultados si es posible.

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen mayor dificultad para definir sus objetivos, lo cual exige, paradójicamente, unos planes estratégicos más contundentes que sirvan para: identificar tendencias a largo plazo, con sus implicaciones correspondientes; definir cuestiones estratégicas a las que la organización debe hacer frente; mejorar la comunicación entre los elementos fundamentales de la entidad, y mejorar el control de la gestión al marcar objetivos y definir medidas de actuación.

1.4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES Y LA ADAPTACIÓN DIGITAL: LA WEB 2.0 Y LAS REDES SOCIALES

1.4.1. Posicionamiento y finalidad de la comunicación en la gestión cultural

Por todo lo expuesto, teniendo en cuenta las características de los productos culturales y, en mayor medida, las de las artes escénicas, considerando el estado en que se encuentra el sector y la actividad de exhibición de teatro particularmente, y aceptando que el enfoque de marketing que más se adapta a sus peculiaridades y necesidades es el enfoque relacional, resulta lógico estimar la comunicación estratégica de los productos culturales como un factor especialmente decisivo. De hecho, tal y como acabamos de ver, la comunicación es considerada por Quero (2003) una de las siete variables de la estrategia instrumental, y se le otorga un carácter transversal: interviene tanto en el diseño de las otras seis variables de esta dimensión, como también lo hace en la gestión de relaciones.

Sin embargo, no siempre ha gozado de esta posición, y si de una premisa de partida nace este trabajo es de la teoría de que aún hoy es una herramienta que, para los espacios de exhibición escénica, en general continúa relegada únicamente a la fase última de promoción del producto cultural, desdibujándose a menudo los límites entre comunicación y publicidad. Por supuesto que la comunicación es un vector imprescindible para la promoción cultural (Vives, 2007), pero limitarla a esta función ha quedado obsoleto. El mismo autor, de hecho, expone en su *Glosario crítico de la Gestión Cultural* que existe un amplio consenso entre las voces del sector que admiten que la mayoría de las actividades que componen la gestión cultural son de índole comunicativa o tienen la comunicación como acción principal.

En manuales como el de Cimarro (2008), aunque se habla de una comunicación integral, responsable de ofrecer una imagen de la organización en cuestión, se percibe más detalladamente como campañas destinadas a ofrecer un conjunto de mensajes elaborado por el gabinete de prensa que se hace llegar a los diferentes medios “para que éstos se hagan eco del contenido de estos y generar expectativas de compra, sensibilizar a la opinión pública, aportar datos informativos, contenidos publicitarios, etc.”. En sus ejemplos, de hecho, se expone la comunicación de los estrenos teatrales; es decir, productos ya acabados, algo para lo que incluso se plantea suficiente la contratación de un agente de prensa con un mes de antelación que se ocupe de gestionar la difusión del espectáculo mediante la relación con los medios de comunicación -y los materiales necesarios para ello, como dossieres de cada obra-, los anuncios, los carteles, los programas de mano o la publicidad en soportes urbanos.

Por otro lado, se deja a otro instrumento, las relaciones públicas, la creación de unas relaciones sociales fluidas y dinámicas entre la organización y sus grupos de interés, manteniendo un clima de confianza mutuo. Hoy día es difícil hacer esta diferenciación, máxime con la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que han configurado un escenario diferente que permite el diálogo permanente entre las organizaciones y su público, y lo habitual es encontrar que un mismo departamento de marketing y comunicación, solo de comunicación o “de comunicación y prensa” asume todas estas partes; a veces, incluso reuniendo estas labores en un único perfil. En cualquier caso, Cimarro defiende otro aspecto importante: la profesionalización de estas áreas para que rápidamente la inversión en ellas salga rentable.

No muy diferente es el tratamiento que recibe la comunicación en el manual de Kotler y Scheff (2004) sobre estrategias de marketing para las artes escénicas, reduciéndola al uso de sus instrumentos tradicionales y las herramientas asociadas a estos: venta personalizada (venta por teléfono, presentaciones de venta...), publicidad (cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios: anuncios, panfletos, folletos, carteles, vallas, etc.), promoción (incentivos a corto plazo que fomenten la adquisición del producto: concursos, juegos, premios, regalos, etc.) y RR.PP. (seminarios, informes, dossieres de prensa, publicaciones en los medios de comunicación -sin previo pago-, patrocinios, etc.).

Entre la escasa bibliografía que se centra en abordar con especificidad este tema desde una perspectiva no tan desactualizada, Gómez de la Iglesia (2006) destaca la comunicación como auténtico eje de la gestión cultural y, en esta calidad, estima que hay que saber tratarla. Para este autor, la comunicación se erige como una pieza fundamental de la cultura y su gestión, como una competencia específica dentro de este ejercicio y una parte importante de su núcleo estratégico

y, por tanto, considera imprescindible que el gestor cultural tenga conocimientos actualizados sobre metodologías y tendencias en la materia.

Gómez de la Iglesia alude a la necesidad esencial, por parte de las actividades culturales y creadores, de darse a conocer ante el público y entablar con él una relación que solo es posible cuando entra en juego la comunicación, aliada por excelencia, a la que hace responsable de promover una mayor participación en el consumo cultural, motivar reacciones en los usuarios y activar recursos y relaciones que logren la promoción y difusión de las creaciones culturales desde su origen y no solo a término, como plantea la comunicación mediática. La comunicación, en este sentido transversal del que la dota de la Iglesia, debe intervenir como herramienta difusora de la cultura desde su desarrollo, su ejecución, su seguimiento y evaluación.

En esta misma línea, el autor de *La comunicación en la gestión cultural* (2006) descarta las acciones aisladas, y apuesta por la elaboración de un auténtico plan que integre los diferentes canales con sus respectivas estrategias y mensajes, usando en todos ellos un lenguaje común. El objetivo nunca debe ser solo dar a conocer, sino posicionar. El posicionamiento, es decir, cómo la organización es percibida, por qué se la reconoce, qué se estima que aporta y cómo se valora la calidad de lo que hace, influirá incluso en la consecución de recursos. Una buena imagen y reputación son algunos de los muchos activos intangibles, pero decisivos y con un gran valor estratégico.

También Quero (2014) reposiciona la comunicación admitiendo, desde una óptica moderna, su dependencia con los diferentes niveles de la organización cultural y descartando una única vinculación a la fase final del producto. Lejos de ello, la profesora aboga por la consideración de la comunicación como una herramienta crucial en la gestión cultural, que va integrada en todas las decisiones de marketing, incluidas las que corresponden a las fases más iniciales del producto. Tampoco su funcionalidad se reduce para Quero a la gestión de sus instrumentos, sino que afecta a todo lo que comunica información a cualquiera de sus públicos, algo que se refiere prácticamente a todas las decisiones de la organización. Por ello, la autora reclama una estrategia de comunicación coherente e integrada, que reúna a todos los elementos bajo una única visión y obedeciendo a una misma misión, que no tiene por qué perseguir estrictamente unos objetivos de venta, sino también relacionales, de posicionamiento, etc. El resultado de ejercer una recomendada coordinación entre los diferentes canales y herramientas debe arrojar como resultado un mensaje global, claro y convincente, que llegue a los públicos en la forma deseada y que construya la marca de la organización manifestando siempre, en cualquiera de sus posibilidades, un mismo estilo, una misma imagen y una misma dirección.

Lovelock y Witz (2010), por su parte, establecen ocho categorías básicas de servicios complementarios o productos periféricos respecto al servicio íntegro del producto cultural, tres de ellos de especial interés para este trabajo por su relación con la comunicación. Por un lado, estaría la información: para que el cliente obtenga el máximo valor de cualquier producto cultural, necesita tener en su poder toda la información relevante sobre las características del servicio y la forma de consumo de este. En contraste con este servicio, que hace referencia a la difusión y que satisface las necesidades de conocimiento básicas, estaría la actividad de consulta, que implica un desarrollo de un diálogo que permita dar respuesta a las necesidades del cliente a través de lo que pueden considerarse soluciones a medida. Y en tercer y último lugar, estaría la hospitalidad, de acuerdo con la cual, las empresas bien gestionadas siempre tratan, en la medida de sus posibilidades, tratar a los clientes lo mejor posible. Según Grönroos (1994), la hospitalidad alcanza su punto álgido en el momento en que la organización entra en contacto con el cliente. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación permiten hoy una relación igual de directa -y crucial- sin necesidad de que sea presencial. También a través de los nuevos canales es posible identificar el “momento de la oportunidad”.

1.4.2. La estrategia de comunicación

Sobre las consideraciones a la hora de desarrollar la estrategia de comunicación en el ámbito cultural, si bien es extrapolable a otras áreas, encontramos numerosas coincidencias en los trabajos de Kotler y Scheff (2004) y Quero (2014). Las aportaciones de ambos sirven para sintetizar en este apartado los pasos a seguir para el desarrollo de este plan que, tal y como hemos podido ver, está completamente ligado a la planificación estratégica de cualquier organización.

Quero (2014) habla de tres funciones principales que la comunicación, enfocada al mercado, cumple en las organizaciones: por un lado, su finalidad es informar a los públicos de todo aquello que puede ser susceptible de considerarse de su interés (cambios, novedades, horarios, programación, otros contenidos...); por otra parte, también se busca persuadir a los receptores y fomentar la relación de los usuarios con la entidad en cuestión apelando a sus valores, su imagen, etc. Y, en último lugar, destaca la función de generar un intercambio de valor mutuo con el fin de estrechar vínculos.

Este trabajo considera que el punto de partida en el diseño de la estrategia de comunicación debería coincidir con el señalado por Kotler y Scheff (2004) y Quero y Leal (2011) en la planificación de marketing, ya expuesto en capítulos anteriores, lo que implicaría desarrollar

inicialmente un análisis exhaustivo del entorno. Así lo comparten determinados manuales contemporáneos, como la guía compartida por el Gobierno de Navarra (2012) que, si bien se dirige a unidades de las Administraciones Públicas, ha sido una referencia interesante para esta tesis. Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y conociendo la situación de la que parte la entidad en cuestión, cabría proceder a la identificación de los públicos objetivo, momento en el que invitan a las organizaciones a definir quiénes se considerarán sus destinatarios, principales y secundarios, distinguiendo, si procede, diferentes grupos o nichos específicos (separados por intereses, criterios demográficos, hábitos o cualquier otro criterio que la organización estime relevante). Esta segmentación condicionará las vías de comunicación, los canales a utilizar, los esfuerzos a dirigir y también los mensajes a emplear para cada uno de los casos.

En posesión de toda la información anterior, será posible y, de hecho, fundamental, determinar los objetivos de la comunicación. Para ello, resulta imprescindible conocer cuál es el plan estratégico de la organización desde su dirección, así como el estatus de la estrategia de marketing, para ir en consonancia con la finalidad que persiguen. Dónde estamos y a dónde queremos llegar serán las cuestiones cuya respuesta será más orientativa. Cuanto más definidos y temporalizados se encuentren estos objetivos (principales, secundarios, a largo plazo, a corto...) y más cuantificables y medibles sean, más fácil será poner en pie una estrategia de comunicación que sea coherente y eficaz con la consecución de las metas establecidas por la organización.

Como último objetivo siempre se situarán la adquisición y la satisfacción, pero esto debe entenderse como el resultado final de un proceso complejo de toma de decisiones por parte del consumidor que no puede obviarse. A lo largo de este proceso, hay que tener en cuenta algunas consideraciones. En primer lugar, la estrategia de comunicación debe ayudar a conseguir notoriedad, entendida como la “capacidad potencial que tiene el público para reconocer o recordar la marca y su promesa comercial” (Quero, 2014). En otras palabras, contribuye al posicionamiento en la mente del consumidor. En este sentido, cabe distinguir cuatro niveles que hay que superar: lograr que los usuarios sepan que la organización existe, que tengan conocimientos -más amplios- sobre ella, que ésta llegue a convertirse en su referencia en determinada categoría de servicios y productos, y que sea la opción preferente respecto a otras ofertas.

También la comunicación debe participar en la construcción de la imagen y la identidad del producto o de la marca. En relación con la imagen, habrá que tener presente qué

representación mental de la organización se quiere fomentar en el público, para que la información, las experiencias y las emociones que se despierten en él se encaminen a esta dirección. En cuanto a la identidad, desde la comunicación también se trabajarán aquellas características y valores que conformen la esencia de la organización y que, por esta condición, se mantengan estables en el tiempo, independientemente de los cambios que se sucedan.

Estos aspectos deben tenerse en cuenta a la hora de orquestar todas las acciones que se pongan en marcha desde las organizaciones.

Llegados a este punto, el siguiente cometido en la creación de la estrategia de comunicación es diseñar el/los mensaje/s a transmitir. Definida la respuesta que se desea obtener por parte del público y aquellos aspectos en los que se desea incidir, lo que procede es crear un mensaje eficaz de acuerdo con ello. En líneas generales, Kotler y Scheff (2004) y Kotler y Armstrong (2007) consideran adecuado que éste se ajuste al modelo AIDA (citado en p.494) en tanto que capte la atención de los usuarios, mantenga su interés, aumente su deseo e induzca a la acción. Para que todo esto se cumpla, los mensajes deben ser claros, concisos y comprensibles.

Aunque su teoría, como la de Quero (2014) parece presentar un carácter eminentemente publicitario, lo que estos autores estiman importante es que se genere algún tipo de ventaja, motivación, identificación o razón por la que el público deba considerar la oferta de la organización y adquirirla. Y esta serie de características sí que pueden adaptarse a los objetivos establecidos por la organización cultural, también desde la óptica relacional que propone esta investigación.

En su trabajo sobre marketing para las artes escénicas, Kotler y Scheff (2004) invitan a no caer en lo general, sino buscar en todo momento lo distintivo, aquello que haga que el público dé por hecho que no encontrará en ninguna otra parte. La mayor competitividad en el mercado convierte en necesario desarrollar reclamos específicos que pueden ser: racionales, cuando comprometen el interés personal del público y muestran que la oferta producirá los beneficios anunciados; emocionales, cuando se apela a emociones que inducen a elegir el producto cultural -especialmente en el caso del teatro, un freno importante en la asistencia ha sido el elitismo clásico predominante, que ha dificultado un sentido de pertenencia mayor entre la sociedad, por lo que interesa desmitificar el sector y hacerlo más popular para lograr que los consumidores se vinculen emocionalmente con el producto y la marca-; o morales, cuando se dirigen al sentido del público de lo apropiado y lo correcto. Los mensajes que se emitan desde la organización deben evocar (Kotler y Scheff, 2004; Kotler y Armstrong, 2007): atractivo, exclusividad y

credibilidad. Y no deben aportar conclusiones cerradas, sino conducir a los espectadores a que saquen las suyas propias. En todo caso, se señala la necesidad de cuidar tanto la estructura como el contenido de cada mensaje.

Los mensajes también tienen que clasificarse: la organización debe distinguir entre mensajes clave, que se repetirán a lo largo de su estrategia y que corresponden a una comunicación a nivel global, y otros específicos, referentes a temas y acciones más concretos. También entre mensajes breves y mensajes que requieren un mayor desglose, así como entre mensajes para un público determinado u otro, o para el público general, o para un canal u otro. Además, conviene siempre comprobar si los mensajes están siendo recibidos de manera efectiva y descartar que se están produciendo fallos en la comunicación.

Considerando todo lo anterior, se puede construir una línea comunicativa de acuerdo con los valores y la misión de la organización. Será el momento de elaborar un plan de acción, un programa de trabajo, que contemple qué herramientas y medios se van a utilizar y qué acciones se van a desarrollar para llegar a todos los públicos identificados como destinatarios.

Una comunicación integrada combina las diferentes herramientas y medios de los que puede valerse de forma coherente y coordinada (Quero, 2014). Los distintos instrumentos que barajar se agrupan en:

- **Publicidad:** se trata de un tipo de comunicación impersonal y previo pago que hace uso de un medio de comunicación para dirigirse al público con un emisor identificado. Para Kotler y Scheff (2004) es también la presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado. Esta herramienta permite llegar a un número importante de personas en muy poco tiempo, pero implica un bajo nivel de personalización que no posibilita ni la adaptación de los mensajes -sobre los que, eso sí, hay un absoluto control por parte de las organizaciones- ni retroalimentación alguna por parte de los receptores. Además, el coste que supone puede ser muy elevado para organizaciones de tamaño moderado.

Publicidad y medios de comunicación mantienen una relación de dependencia. Por un lado, a las organizaciones les interesa, en términos de repercusión y reputación, invertir para lograr espacio en los medios -éste, debido a las reducciones sustanciales que en los últimos años ha experimentado el sector de la información, cada vez es más difícil de conseguir sin previo pago-, y, por otro, los medios, con

una situación cada vez más compleja, necesitan fondos y esta es una de las vías más factibles para conseguirlos.

Los medios que ofrecen esta posibilidad van desde la radio, la prensa -en sus formatos papel y digital-, la televisión, la publicidad exterior, Internet, el cine, etc. Cada uno de ellos cuenta con diferentes soportes (distintas cadenas, periódicos, vallas, banderolas, etc.) y la publicidad puede adoptar distintas formas en cada uno de ellos: anuncios, spots, publrreportajes, emplazamientos de producto, programas patrocinados, cuñas, mailing, buzoneo, publicaciones promocionadas en RRSS...

También en este momento es decisivo establecer a qué objetivos obedecerá la publicidad (Kotler y Scheff, 2004): si será informativa, dando a conocer nuevos productos, nueva temporada, etc.; si será persuasiva, en tanto que quiera estimular la compra del consumidor generando en él una preferencia; recordatoria, si persigue que los usuarios tengan siempre en mente la oferta de la organización, o de refuerzo, si lo que se busca es potenciar la fidelidad de público con el que ya se cuenta, compartiendo buenas críticas, comunicaciones especiales, etc. Los siguientes pasos serían: fijar el presupuesto destinado, elegir los medios a los que se va a recurrir y los soportes específicos que se emplearán, diseñar el mensaje, diseñar las creatividades, decidir los tiempos de exposición mediática -cuál será el periodo vigente de estas acciones- y evaluar la eficacia de la publicidad para comprobar si hemos logrado los impactos que se deseaban. En este último punto, es más fácil hacerlo a nivel cognitivo, verificando mediante encuestas si el anuncio ha sido consumido y si es recordado, que a nivel de comportamiento. Es más complejo comprobar si el anuncio ha surtido efecto en la actuación de los consumidores, aunque los mismos autores plantean como posible solución proponer a los espectadores presentar una prueba de haber recibido el anuncio para que se les pueda aplicar un descuento u otro tipo de ventaja. Esta práctica cada vez se lleva más a cabo debido a las posibilidades publicitarias de Internet.

- Promoción de ventas: abarca una serie de actividades cuya vigencia se prevé para un breve periodo de tiempo limitado a fin de estimular la demanda mediante incentivos de diversa índole. Esta táctica, que sirve tanto para atraer a nuevos consumidores (ejemplo: promoción 2x1) como para potenciar los niveles de compra de los consumidores ocasionales (ejemplo: una entrada gratis por cada

cinco compras), funciona muy bien a corto plazo, pero debe ser respaldada por otras acciones que prolonguen esa demanda. Algunas de las formas más habituales son las muestras, regalos, descuentos, etc. Lo importante es la planificación: determinar los objetivos de cada promoción y decidir la mejor forma para llevarla a cabo.

Los beneficios de esta herramienta son muchos para la organización, que puede ajustar las fluctuaciones de la oferta y la demanda a corto plazo, así como recibir a nuevos públicos y potenciar la asistencia de espectadores esporádicos, pero también para los consumidores, que disfrutan de la satisfacción de haber realizado una compra inteligente al beneficiarse de una oferta especial.

- **Relaciones públicas:** esta clase de acciones, que en los últimos años -sobre todo a raíz de la década de los 80- han experimentado una mejor acogida en la gestión cultural española, se distinguen porque no acostumbran a centrarse en el producto ni en la venta directamente, sino que pretenden lograr, conservar o recuperar el compromiso del público (en general o segmentadamente) y su confianza hacia la organización. Es una buena opción para sumar valor a la marca de la organización, pero conviene encontrar propuestas directas para los clientes relacionadas con los productos en cuestión. Esta táctica suele funcionar mejor a medio y largo plazo.

Las relaciones públicas, a diferencia de su acepción tradicional, ligada a las reacciones -es decir, más enfocada a respuestas en vez de a la creación de mensajes específicamente diseñados-, ahora se caracterizan por una actitud activa orientada al mercado que asegura a la organización un control considerable de la imagen que de ella se hace el público. Para Tom Harris (cit. en Kotler y Scheff, 2004, p. 597), las relaciones públicas se definen como el proceso de “planificación, ejecución y evaluación de programas que estimulan la compra y satisfacción del consumidor a través de una comunicación creíble de información e impresiones que identifican a las organizaciones y sus productos con las necesidades, preocupaciones e intereses del público”.

Mientras el marketing puede concebirse más enfocado al deseo de influir en el comportamiento del consumidor, las RR.PP. se orientan más a formar, mantener o cambiar las actitudes del público hacia las organizaciones y sus productos; a ganarse y conservar la comprensión, simpatía y el apoyo de aquellos con quienes las organizaciones se comprometen.

En esta categoría, la literatura disponible enmarca con especial hincapié las relaciones con los medios de comunicación y todo lo que estas conllevan más allá de pagarles por un espacio publicitario (dosieres de prensa, notas de prensa, pases gráficos, estrenos, conferencias, ruedas de prensa...); en esta línea, los autores consultados revelan que lo que se publica en prensa a modo de contenido impacta cinco veces más en los consumidores que un anuncio financiado. Esta opción, además, gana atractivo para aquellas organizaciones que no disponen de un amplio presupuesto que destinar a la publicidad, como acostumbra a ser el caso de una amplia mayoría de las instituciones culturales, que encuentran así la mejor fórmula para generar conciencia en el público.

Aunque el trato con los medios de comunicación es un asunto tan extenso y complejo que admitiría un trabajo propio centrado en el tema, puede esbozarse un breve resumen de las claves para esta relación. Para empezar, hay que entender que los periodistas confían en que la organización le brinde contenidos y materiales de su interés para publicar: para que esto sea así, debe ser una información que obedezca al interés del público o lo despierte, que se comunique de forma clara y que no exija al periodista una compleja labor de investigación, que incluya a disposición material de apoyo (dossieres, imágenes, opción de entrevistas...) y que, dependiendo del asunto, se pueda brindar al medio exclusividad para cubrir el tema.

Conocer a los medios siempre es una ventaja, porque la organización ya estará familiarizada con su estilo, su orientación, sus puntos fuertes, sus limitaciones, sus plazos, sus requisitos, sus horarios, sus secciones y responsables, etc. Saber responder a sus necesidades será determinante para lograr cobertura, algo en lo que también influirán los esfuerzos que se hagan para mantenerles siempre informados y consolidar la relación entre ellos y la organización a largo plazo. Una relación favorable con los medios de comunicación será especialmente útil cuando la organización se vea envuelta en una crisis. Para evitar su rechazo, tampoco interesa saturar a los periodistas, ni atosigarles con asuntos que deberíamos saber que no son de su interés; por eso, es recomendable ser selectivos y mantenerles predispuestos a las tomas de contacto que se inicien hacia ellos.

En este proceso, la planificación también es fundamental: es conveniente tener previstos los materiales que necesitaremos y evitar coincidir con otros acontecimientos de interés mediático resulta muy importante. El objetivo de la

organización es facilitar a la prensa todo lo que esté en su mano para agilizar el proceso de publicación. Aunque, como se avanzaba líneas arriba, esta misión se complica por momentos con la particular crisis del ecosistema mediático: cada vez menos espacio, menos personal, mayor sobreinformación... ya no basta con tener algo que comunicar, sino que hay que buscar la mejor manera de hacerlo, la forma distintiva que haga que el hecho merezca más un hueco en los medios que otros. Por este motivo, asistimos a reinenciones de todo tipo en busca de una visibilidad cada vez más complicada, que van desde adaptar los acontecimientos noticiables a secciones alternativas a priori ajenas al sector (gastronomía, viajes, actualidad...), a generar eventos y experiencias especiales o aprovechar los días clave como herramientas de promoción (San Valentín, Día de la madre, etc.).

Las relaciones públicas también incluyen las actividades de patrocinio y mecenazgo, y otras formas de financiación y apoyo de determinadas iniciativas, así como las relaciones con los inversores, las acciones como talleres, participaciones en ferias y otros eventos para la comunidad en la que se enmarca la actividad de la organización, las relaciones con el público interno (trabajadores de la entidad) y la gestión de posibles crisis -algo esto último que exige, por su parte, que cada entidad cuente con un manual específico previendo posibles escenarios y respuestas dejando el menor margen posible a la improvisación-.

En general, las relaciones públicas buscan promocionar sistemáticamente objetivos, productos, imágenes e ideologías organizativas, pero con un enfoque menos comercial que, a su vez, legitima los mensajes publicitarios y amplían la información proporcionada con mayor profundidad.

Kotler y Scheff (2004) señalan, además, la importancia de que el equipo que se ocupe de estas gestiones tenga cierta estabilidad, se mantengan siempre las mismas personas como fuentes de contacto y estas solo se centren en estas funciones, así como no infravalorar ni el tiempo ni la dedicación a las labores que aquí se enmarcan, puesto que implican un amplio abanico de responsabilidades y detalles que atender. Animam, también, a utilizar con calendarios precisos de trabajo y a contar con una dirección específica dentro de esta área en la organización.

- Marketing directo: a este término se adscriben las acciones que consisten en que el mensaje llega a una persona concreta, de forma inmediata y personalizada,

permitiendo además interactividad por parte del receptor, por lo que se fomenta el diálogo entre público-organización. La mayor ventaja, por tanto, es el potencial de estas acciones para entablar relaciones con los clientes, al margen de que tenga un menor alcance que otras tácticas impersonales como la publicidad.

Frente a la publicidad clásica, cada vez más limitada, el marketing directo ofrece cada vez más posibilidades alternativas para poder establecer una comunicación personal con los públicos a fin de lograr ventas, información, contactos (Kotler y Scheff, 2004) o reforzar su vinculación con las organizaciones trabajando la relación con ellos, algo que puede fomentar su interés, incrementar su asistencia y potenciar su lealtad. También es una buena forma de llegar a los públicos que escapan al alcance de los medios de comunicación y de conseguir esa conversación “de tú a tú” que ni otras herramientas ni el marketing de masas permiten. Además, admite mejor la investigación, en tanto que permite mejor y de forma más flexible el ensayo-error con los mensajes y estrategias, y es más fácil medir la respuesta que se obtiene.

En este apartado, los autores subrayan la importancia de utilizar bases de datos, una tendencia que ha llegado hasta nuestros días con la misma relevancia a la hora de dirigir acciones comerciales, campañas, etc. Cuanta más información se recabe en ellas, mejor: estilo de vida, hábitos de compra, gustos, información económica o demográfica, datos de contacto, etc. son informaciones valiosas para centrarse en el cliente y dirigir cada oferta al consumidor adecuado. Jackson y Wang (cit. en Kotler y Scheff, 2004, p.583) respaldan la utilidad de un programa de base de datos bien llevado (con actualizaciones constantes y comprobaciones antes de iniciar cada campaña) que permita acceder de forma fácil y regular a información sobre los clientes que faciliten una adecuada toma de decisiones de marketing.

Aunque en la bibliografía consultada los instrumentos que se asocian a esta estrategia son el correo (en su versión postal), los folletos, los catálogos o el telemarketing -que aún se pone en práctica hoy día-, cabe destacar que el marketing directo ha reflejado especialmente una gran evolución debido a la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y es aquí, en este apartado dentro de las herramientas de la comunicación, donde se enmarca este trabajo.

- **Venta personal:** implica todo contacto que se da entre personas de la organización y agentes externos con el objetivo de cerrar acuerdos y ventas.

A la hora de decidir cuáles de estos instrumentos -en constante evolución, al igual que su contexto- se van a utilizar en la estrategia, el responsable o el equipo de comunicación debe calibrar cuál es su capacidad de inversión, de qué presupuesto dispone, cuáles son las características del proyecto a comunicar (si es nuevo, si no, si es la comunicación de la organización...), cuál es el público objetivo de esta comunicación, considerando su tamaño y su localización, o si la organización va a emitir directamente el mensaje o se va a servir de intermediarios para llegar a la audiencia.

El siguiente punto, una vez definidos los instrumentos que se integrarán en la estrategia de comunicación, será establecer un cronograma (Gobierno de Navarra, 2012) o lo que es lo mismo, calendarizar todas las acciones que se ha decidido llevar a cabo y todo lo que implican (medios, destinatarios, materiales necesarios), de forma que la organización cuente con una programación que guíe la puesta en marcha de todas ellas.

También conviene determinar el presupuesto que va a exigir todo el plan, algo que se recomienda (Quero, 2014) fijar una vez las acciones que necesita la organización ya están planteadas, y no a la inversa. En este sentido, mejor adaptar el presupuesto a las necesidades, que no al revés, buscando financiación alternativa en caso de ser necesario, sin perder de vista los objetivos.

Será entonces cuando pueda procederse a la ejecución del plan, cumpliendo con lo previsto, y en último lugar cabe evaluar regularmente el rendimiento de la inversión efectuada. Esta fase de control servirá para corregir todo aquello que no esté funcionando en la estrategia, de acuerdo siempre con los objetivos establecidos en su desarrollo.

1.4.3. La Web 2.0, las redes sociales y su aplicación en el sector cultural

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación e Internet en sus infinitas posibilidades, han reformulado por completo la relación de las organizaciones culturales con sus públicos de interés y han descubierto nuevas oportunidades de negocio en el sector cultural. La comunicación 2.0 integra, según Kotler et al. (cit. en Quero, 2014) ordenadores, móviles, Internet a bajo coste y fuentes abiertas; pero su mayor característica es la conversión del consumidor en prosumidor: esto es, su papel ya no solo se limita al consumo, sino que también participa de la

producción del producto y de la construcción de la marca, introduciéndose en la organización. Por su parte, las instituciones también experimentan un cambio importante: pasan de ser ámbitos unidireccionales de contemplación de la cultura a espacios de participación y colaboración a través de las TIC (Quijano, 2014).

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2011) defienden que se debe dejar atrás el concepto tradicional de consumidor para considerarlo como un ser humano en toda su expresión, teniendo en cuenta su inteligencia y sus emociones. Ya no se le puede tratar desde una óptica mercantil, sino estimar su colaboración y potenciar su sentimiento de comunidad con las organizaciones. Esto obliga, sin duda, a transformar la estrategia de marketing y comunicación y a flexibilizarla en esta dirección.

El término Web 2.0 -o web social-, acuñado por Di Nucci (1999) y popularizado por O'Reilly y Battelle (2005) se refiere, por una parte, a la evolución de la web en su acepción clásica como herramienta fundamentalmente creada para compartir información y conocimiento (Santiago y Navaridas, 2012). Y, por otra, engloba muchísimo más que esta transformación técnica que deja obsoleta a la original pantalla estática con imágenes y textos, aludiendo al conjunto total de herramientas que han irrumpido en la sociedad para promover la participación *online* de los usuarios, generando entornos virtuales de colaboración mucho más dinámicos e interactivos.

Con la irrupción de la Web 2.0, los internautas dejan de ser receptores pasivos de los contenidos creados desde las organizaciones para convertirse en autores que tienen a su disposición un amplio abanico de herramientas para generar sus propios contenidos e interactuar e involucrarse en diferentes medidas: compartiendo también el contenido de otros, expresando sus preferencias, brindando su opinión acerca del producto o servicio que adquiere, participando en la toma de decisiones, etc.

Las redes sociales, son, de todas las tecnologías que están modificando nuestros hábitos de crear, compartir y consumir información, las que mayor impacto están teniendo (De la Peña, 2014). Según los datos arrojados por el Estudio Anual sobre Redes Sociales en Internet elaborado por IAB Spain (2019), un 85% de los internautas de entre 16-65 años utilizan las redes sociales, lo que equivale a que 25,5 millones de usuarios en España hacen uso de estas plataformas, pasando un promedio de 55 minutos al día en ellas, especialmente desde sus dispositivos móviles. De todos ellos, hasta un 72% afirma seguir a marcas a través de estos medios y para un 31% de la muestra, el hecho de que una marca cuente con perfiles en dichos canales refuerza su confianza

notablemente, sobre todo en las generaciones por debajo de los 45 años. Además, existe una clara tendencia a buscar información previa a las compras en redes sociales, tal y como demuestra un 55% de los encuestados -en su mayoría, mujeres-. Un 41%, por su parte, afirma realizar comentarios, opinar o exponer sus problemas o dudas en alguno de los canales objeto de estudio. El 64% de la muestra, además, valora positivamente los comentarios que otros usuarios comparten en redes, que llegan a ser influyentes en la decisión de hasta un 52% de los participantes en el informe. Asimismo, un 73% de los encuestados considera las redes sociales como una vía eficaz para el desarrollo del sector.

Pero también existen los blogs, *podcasts*¹, los repositorios de imágenes y vídeos, etc., que permiten al usuario expresarse, opinar, buscar y obtener información acorde a sus intereses, contribuir a la construcción del conocimiento, compartir con otros, y una larga lista de posibilidades que aumenta progresivamente. Por lo tanto, entre los rasgos más definatorios de estas herramientas encontramos la interactividad y el dinamismo, frente a un entorno 1.0 que se basaba en una web egocéntrica y estática al mero servicio de los intereses y necesidades, principalmente de difusión, de la empresa o institución responsable de su gestión.

Considerando todo lo anterior, parece lógico otorgar a estas herramientas un espacio trascendental en los planes estratégicos, para lo que deben abandonarse las tradicionales reticencias a este cambio, fruto en gran medida del desconocimiento técnico de los gestores, de la falta de profesionales específicos y de malas experiencias anteriores. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y las redes sociales en particular, se han consolidado como un elemento clave de difusión cultural y aporte económico (Quijano, 2014). Explorar sus aplicaciones para contribuir a la construcción de la sociedad del conocimiento y facilitar que los ciudadanos aprovechen las posibilidades que estas ofrecen es una misión de la que también deben responsabilizarse las entidades del sector cultural. En su digitalización, como en su realidad 1.0, las instituciones tienen el compromiso de “coleccionar, contextualizar, conservar y transmitir” (Colorado, 2010, p.104).

Implantarse en lo digital ya no es ninguna opción, sino que forma parte de la evolución natural de la sociedad y la tecnología; pero este paso requiere definición y planificación, e implica cambios a nivel estructural y organizativo. Lo que resulta innegable es que estas herramientas

¹ Emisión de radio personalizable que un usuario puede descargar de internet mediante una suscripción previa y escucharla tanto en una computadora como en un reproductor portátil en cualquier momento (Toledo, 2019).

aportan soluciones para antes, durante y después de las experiencias culturales (Celaya, Saldaña y Merín, 2013). Bonet y Schargorodsky (2016, cit. en Bustamante, 2017), por su parte, identifican cuatro utilidades fundamentales de la estrategia en redes sociales en el ámbito escénico: crear nuevos públicos, implicación con las comunidades, cooperar con organizaciones similares y desarrollo del sector escénico local, nacional e internacional.

Poco a poco, las organizaciones se van mostrando receptivas a la hora de gestionar la estrategia en redes sociales a través de una figura profesional, habitualmente con formación en comunicación y marketing, y contando con la participación de toda la institución. En este sentido, tan relevante es contar con presencia en estos canales como efectuar una adecuada gestión de esta; de poco sirve introducir estas herramientas si las instituciones no se benefician de sus posibilidades. Si no se acepta como imperante la premisa de que los mercados son conversaciones y se saca partido de la dimensión interactiva que los nuevos medios ofrecen, la presencia de las organizaciones en redes sociales carece de sentido (Castello-Martínez, 2013).

Además, asumiendo el fenómeno del envejecimiento del público de las artes escénicas, considerando que los hábitos de los públicos están cambiando y dado que las TIC cada vez juegan un papel más importante en la sociedad, las organizaciones deben tratar de actualizarse para no perder relevancia en un mercado condicionado por esta transformación.

Sin embargo, la manera en que el sector cultural ha encarado este nuevo panorama ha ido también variando con el paso de los años, desde una profunda animadversión inicial a la confianza actual en las posibilidades que se le presentan. Si en el *Informe sobre la cultura española y su proyección global* que la Fundación Alternativas publicó con la coordinación de Enrique Bustamante en el año 2011 se señalaba la doble crisis para el sector cultural, coincidiendo su complicada situación económica con la transformación tecnológica y social que se presentaba, en el *Informe sobre el estado de la cultura en España* que tres años más tarde elaboraba esta misma institución (Bustamante y Rueda, 2014) ya se apunta hacia la salida digital como algo impostergable. En éste, las posibilidades que ofrecían las tecnologías digitales ya eran percibidas por los profesionales del sector como una de las grandes oportunidades, frente a la debilidad frecuente de las políticas públicas.

Ante los recortes sufridos en los presupuestos y otras complicaciones para el sector que ya están mencionadas, desde este informe se anima a buscar y desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones su sostenimiento, más allá de un apoyo por parte de las instituciones públicas que, lejos de estimarse sustituible, se subraya más necesario que nunca.

En este mismo informe se señala que, a medio plazo, las redes sociales pueden contribuir a ello, sumando peso a la labor propia de las instituciones en su continuidad. Si acudimos a la encuesta a profesionales del sector que lleva a cabo el *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral* (Academia de las Artes Escénicas de España, 2019), existe unanimidad a la hora de afirmar que las redes sociales aumentan la interacción con los públicos (así responde el 79% de los encuestados), facilitan la comercialización y la venta (para un 74% de la muestra) y ayudan a reducir costes (de acuerdo con el 70% de las respuestas ofrecidas). Sin embargo, solo un 37% de los participantes considera que estos canales estén suficientemente aprovechados.

Para autores como Quijano Pascual (2014), es importante que las nuevas estrategias para el sector se basen en redes sociales colaborativas en torno a las actividades de las organizaciones, en la co-creación y también en la comercialización de contenidos multimedia² a través de narraciones transmedia. En este último concepto se incluye la comunicación a través de múltiples emisores y múltiples canales; es decir, compartir historias utilizando diferentes medios para ello. El término, acuñado por Henry Jenkins (cit. en Quijano, 2014, p.39), hace referencia al “uso coordinado de la narración a través de diferentes plataformas” a fin de lograr una “experiencia de entretenimiento unificada, coordinada y atractiva”. En esta línea, lo idóneo es que cada medio sume su contribución personal en el desarrollo de la historia.

Pero, por novedosos que sean los medios, cuando hablamos de cultura digital también hay que referirse irremediamente a los contenidos: en la nueva industria hipermedia, los nuevos programas y soportes exigen, en paralelo, contenidos de calidad. En su *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas* (2006), Juan Carlos Rico advierte de que la tecnología, si no va acompañada de contenidos y calidad, no tiene razón de aplicarse.

En línea con esta afirmación, destacan las aportaciones de los profesores Arturo Colorado -director de la presente tesis- e Isidro Moreno, cuya labor investigadora, de referencia internacional, aborda reiteradamente esta y otras cuestiones relacionadas con el nuevo escenario digital para la difusión de la cultura, materia en la que son considerados reputados expertos. Para ambos, el protagonismo de las tecnologías debe pasar a segundo plano, priorizando el peso de los contenidos. De hecho, a su juicio (Colorado, 2010; Moreno, 2007; Moreno, 2008) cada medio presenta un lenguaje específico y unas dinámicas particulares para la interacción, algo que

² Contenidos que combinan distintos elementos, como texto, fotografías, imágenes de vídeo o sonido.

condiciona la creación de estos contenidos, que deben adecuarse a cada plataforma. Si esto no se cumple, lo más lógico es que la interactividad que se coseche sea nula o de muy poco interés, algo que contradice a la renovación de los conceptos tradicionales que se busca superar, especialmente en términos de comunicación, puesto que redefinir la estrategia e incluir los medios sociales debe tener como objetivo el diálogo ininterrumpido entre organizaciones y públicos.

Marta Rodríguez, autora del capítulo “*Inbound*³ para el mundo cultural” del Anuario AC/E de Cultura Digital (2015), resume también esta postura: la revolución digital que hace crecer a las entidades culturales consiste en el desarrollo de una estrategia basada en el establecimiento de relaciones o lo que es lo mismo, en el diálogo continuo. Los contenidos son la clave para esa conversación que, a todas luces, humaniza a las organizaciones.

Las entidades culturales comunican un proyecto a la sociedad y, como tal, no pueden ignorar este contexto ni dejar de integrar las tecnologías sociales en su estrategia de comunicación, inhabilitando el modelo tradicional unívoco que tiene por objetivo la emisión unidireccional de la información de la marca, para permitir a los usuarios disfrutar del protagonismo que ahora pueden ejercer: hay que dejar a los clientes y potenciales participar, escucharles y dialogar con ellos, además de permitir y fomentar las conversaciones entre sí, algo que, si bien se ha dado desde siempre, con esta transformación se ha multiplicado como nunca.

Esta situación despierta cierto recelo en unas instituciones confiadas en el control que han logrado sobre sus mensajes, dirigidos tradicionalmente a los medios de comunicación, un ecosistema inmerso en una profunda redefinición que lo hace cada vez más inaccesible. Esta circunstancia coincide, para más inri, con la “era de las pantallas” (Tascón, 2011): el 90% del tiempo que invertimos en informarnos hoy se reparte entre el dispositivo móvil, el ordenador, la tablet y la televisión, mientras que solo un 10% lo distribuimos entre prensa, radio y revistas.

Pero, en el entorno virtual, debe tenerse claro que las redes sociales, en las que este trabajo pone especial foco, no contribuyen específicamente a unos objetivos de venta a corto-medio plazo. A esos fines sigue obedeciendo la publicidad, que encuentra ahora infinitas posibilidades

³ En marketing, las estrategias *Inbound* se refieren a técnicas no intrusivas que persiguen la captación del cliente a través de la generación de valor. En el ámbito digital, normalmente, a través de contenidos.

digitales, incluidas las campañas promocionales en redes o el *e-mail* marketing, o lo que es lo mismo, la versión digital del tradicional marketing por correo postal.

Sí ayudan, sin embargo, a través de los contenidos, a conseguir notoriedad para el proyecto o la organización en cuestión; a crear una comunidad online a la que aportarle valor, generar fidelidad y provocar una retroalimentación favorable; a generar tráfico hacia la sede web corporativa, que debe continuar siendo la herramienta principal de toda estrategia; a detectar usuarios influyentes en nuestro sector (*influencers*); a captar clientes potenciales y a conseguir *leads*, es decir, datos de contacto de los usuarios que pueden ser de utilidad para próximas estrategias (Merín, 2016).

Estos contenidos, a diferencia de los anuncios del marketing tradicional, no irrumpen en la vida del usuario/internauta sin que éste los elija, sino que atraen a públicos (seguidores) que determinan que son de su interés. Aunque siempre está, como se anunciaba en el párrafo anterior, la posibilidad de convertir algunos de estos contenidos en publicidad, invirtiendo en su promoción mediante lo que se considerará una campaña para lograr mayor difusión. Lo ideal actualmente es combinar ambas tácticas, campañas publicitarias y contenidos, pero siempre predominando la segunda que, si bien se corresponde con una forma orgánica de obtener visibilidad, se vuelve cada vez más insuficiente por sí sola.

En cualquier caso, la comunicación digital nunca puede ni debe entenderse como la panacea para la situación de la cultura en general o de las artes escénicas en particular, puesto que siempre intervendrá en ella un conjunto de factores ineludibles, pero sí como parte de la solución.

1.4.3.1 Museos y patrimonio: a la cabeza de la transformación digital

Ampliar los contenidos digitales y favorecer las relaciones con los públicos está al alcance de todas las instituciones culturales gracias a estas herramientas; incluso al de aquellas que a priori pudiera parecer que admiten menos esta digitalización, como pueden ser las artes escénicas o plásticas. El ámbito de los museos lleva años de ventaja en esta transformación tanto en lo que respecta a la disposición de las instituciones por trasladarse al ámbito digital, como a las investigaciones que no dejan de proliferar y que tienen como objeto de estudio este ejercicio.

La museografía tradicional, muy influenciada por el coleccionismo, reduce los museos a meros expositores de obras que se descontextualizan para los visitantes (Navarro y Moreno,

2014). Pero, si atendemos a una concepción más moderna, se desprende que los bienes del patrimonio cultural merecen ser conservados, admirados y, sobre todo, comprendidos, por ser parte de nuestro presente, “y porque son producto de las interacciones culturales y sociales a lo largo de la historia y deben ser integrados en nuestro sistema actual de vida” (Colorado, 2013, p.169). Esta nueva línea de pensamiento ha ido reconduciendo los objetivos de la gestión con el fin de despojar a los museos de esa etiqueta frecuente como templos sagrados inaccesibles o, lo que es peor, como “cementeros de arte” y hacerlos cada vez más partícipes de la vida cotidiana de los ciudadanos, lejos de su concepción arcaica y elitista. Desde esta óptica, también se reivindica el patrimonio cultural como “algo propio, de valor irremplazable, que forma parte de nuestra identidad individual y colectiva, que hemos heredado de nuestros antepasados y que tenemos la obligación de legar a nuestros descendientes en correcto estado de conservación” (Colorado, 2013, p.169).

Lo que este enfoque plantea no es más que, de nuevo, la conexión entre los productos culturales y la sociedad, vínculo necesario para dotar a los primeros de sentido si consideramos la perspectiva social del arte, pero que además se ha priorizado, en parte, por las circunstancias que experimenta el sector.

En esta labor de acercar los museos a las personas, volviendo al trabajo del profesor Arturo Colorado (2013), comprobamos que se insiste en la necesidad de facilitar la comprensión del patrimonio a los usuarios, ayudándoles a conocer el contexto histórico, social y cultural de las obras. Este acercamiento pasa, además, por la conversión de los espacios expositivos en “puntos de encuentro y entendimiento” (Rodríguez Márquez, 2017, p.6) donde se enseñe al público el significado de las obras y se fomente un diálogo entre la organización y él.

Pero este planteamiento no es nuevo en absoluto, y sus raíces se remontan al s. XX (Rodríguez Márquez, 2017), cuando, tal y como recoge la evolución expuesta por la doctora Ana Martí en su tesis (2018), en mitad de un contexto convulso marcado por dos Guerras Mundiales, la Revolución Rusa y una fuerte crisis económica, los museos europeos inician una revisión profunda de sus principios mientras en las pinacotecas de Estados Unidos se ponen en marcha los primeros talleres didácticos, se construyen nuevos edificios y se empiezan a segmentar los distintos perfiles de visitantes para ser atendidos de forma más personalizada.

Continuando con la linealidad propuesta por Martí, que se apoya también en los trabajos sobre la nueva museología de Luis Alonso Fernández (1999) y Juan Carlos Rico (2006), se señalan otros hitos en el cambio de concepción de los museos: la llegada de los movimientos de

vanguardia y la revolución romántica de mayo de 1968. Mientras los primeros reclamaban al museo como espacio público, la segunda criticó la funcionalidad de estas instituciones acusándolas de burguesas, hechos que dan buena prueba de la puesta en valor de lo social y de la democratización de la cultura que caracterizó aquel periodo. Además, Santacana y Hernández (2006, cit. en Martí, 2018) señalan la aparición del arte conceptual como detonante de la demanda definitiva, por parte de los visitantes, de explicaciones complementarias que les ayudasen a comprender obras de tal complejidad, lo que dio lugar, según indican los autores, a la aparición de los primeros gabinetes didácticos, no sin las correspondientes reticencias iniciales.

De este modo, podemos definir dos características esenciales del museo moderno, más allá de la función de conservación: su carácter de bien público y su misión de difundir el conocimiento para contribuir a formar a la sociedad. En un estudio publicado en 2006, el profesor Lauro Zavala define el museo del s.XXI como un espacio donde deben coincidir la diversión, las emociones, la interacción y las sensaciones, en contraposición al paradigma tradicional. Para Zavala, los museos deben fomentar una experiencia educativa con un componente emocional, que dé cabida a la subjetividad mediante una experiencia única y personal, y que responda a las necesidades de los visitantes.

Es así como, en los años sesenta, la experiencia del usuario se apodera del centro de las estrategias de la nueva museología, algo que obliga a repensar desde el interior de los espacios hasta el concepto de visitante y su interacción con las obras, además de reemplazar la función estática de los conservadores por una actitud más pedagógica, orientada a dar respuesta a las demandas de los usuarios.

Décadas después, el investigador John Falk (2009), continúa señalando la importancia de la experiencia de los visitantes e insta a las organizaciones a conocer a la audiencia a través de estudios de público y otras metodologías para lograr un aprendizaje efectivo, apoyado en la participación de los visitantes y su interacción con los contenidos. En este propósito, la evolución acelerada de Internet y las tecnologías en los últimos años ha supuesto grandes avances, y hoy los nuevos medios digitales se han convertido en herramientas de primer orden para generar y recrear nuevas experiencias museísticas (Martí, 2018), además de reformular, como lo hacen, el acceso a la información.

Estamos ante una comunidad global (McLuhan y Powers, 1990; Negroponte, 1995) formada por personas con un amplio acceso a la información que pueden conectarse entre ellas e intercambiar y gestionar conocimientos, además de comerciar por Internet. Y, en este contexto,

han surgido nuevos modos que permiten personalizar la experiencia de los visitantes tanto online como durante la visita presencial y una vez finalizada esta misma. Al hilo de ellos, destacan las redes sociales y la tecnología móvil por sus posibilidades para compartir dichas experiencias y multiplicar el impacto y la atracción por los productos culturales, una oportunidad que los gestores no pueden rechazar (De la Peña, 2014) si desean, como su propia definición exige, atraer a las nuevas generaciones. Su salto al mundo online, donde los códigos dominantes son esencialmente los de las redes sociales, es inaplazable.

En la bibliografía consultada parece haber unanimidad a la hora de identificar en este panorama grandes ventajas para los museos a la hora de comunicarse con sus audiencias existentes o potenciales, así como para difundir sus contenidos. Además, el hecho de que los visitantes usen diariamente las TIC de la Web 2.0, ha ayudado a despertar en las pinacotecas un interés creciente por ellas, favorecido, claro está, por la postura abierta e innovadora que en estas instituciones ha ido madurando con el paso del tiempo.

Retrocediendo a los orígenes de este proceso, la tecnología digital se incorporó inicialmente, entorno a la década de los 70, muy enfocada a facilitar las labores de documentación, bases de datos, gestión de colecciones, etc., para después ganar terreno en las salas de exposiciones y, finalmente, en los años 90 y la primera década de los 2000, ponerse al servicio de la experiencia de los usuarios ampliándola antes, durante y después de las visitas, rompiendo con los límites espaciotemporales y las jerarquías hasta entonces conocidos. En este *boom* de los últimos veinte años, es un hecho que los museos han sabido trasladar su presencia a la Web, pero también han conseguido integrar herramientas cada vez más avanzadas en sus instalaciones: códigos QR, realidad aumentada, pantallas, geolocalización, sensores y reconocimiento facial, y un largo etcétera que, previsiblemente, no dejará de aumentar (Martí, 2018).

La llegada de la Web 2.0 y los medios sociales, focos de este trabajo, ha supuesto el siguiente reto para los museos en el entorno digital, definido en 2010 (p.24) por Conxa Rodá, jefa de Estrategia y Comunicación en el Museu Nacional d'Art de Catalunya, como un “viaje hacia la comunicación social”. Según Rodá (2010), la adopción por parte de los museos de estas tecnologías debe obedecer a la finalidad de encontrar una forma más directa y personal de comunicarse con los visitantes en un entorno esencialmente participativo, donde los usuarios ya acostumbran a expresarse y dar su opinión.

En este mismo entorno, los museos también encuentran el escaparate ideal para mostrar qué se hace en ellos y qué hay detrás de las instituciones a todos los niveles, incluido el humano; son el lugar perfecto para contar historias y retar a los usuarios a participar y crear nuevos significados, además de un valioso punto de encuentro para emociones y conocimientos y para entablar vínculos con otras entidades culturales.

Rodá (2010, p. 35) resume en dos las claves de la presencia actual de los museos en Internet: conversación y, de nuevo, contenidos; pero añade que esta presencia debe combinar también calidad, proximidad, rigor, espontaneidad, inmediatez, apertura y transparencia. Aboga, además, por hacer uso de un estilo y un tono alejados tanto del institucionalismo clásico como del enfoque publicitario en favor de un lenguaje más coloquial. Y recalca, asimismo, la necesidad de implementar una gestión profesional, que integre una conciencia crítica de las posibilidades de cada medio y que se ocupe de diseñar una buena estrategia, acorde a los valores, la misión, las necesidades y los recursos de las instituciones, y comprometida con la atención a los usuarios.

A diferencia de otras instituciones culturales, los museos cuentan con un volumen mucho mayor de publicaciones y estudios que analizan su transformación digital y que permiten evaluar en qué punto se encuentran en este proceso.

Son muchísimos los casos de buenas prácticas que se pueden encontrar revisando la bibliografía disponible. La Tate Modern, por ejemplo, constituye uno de ellos, habiendo popularizado sus estrenos en *streaming* -retransmitidos en directo- a través de Youtube con la iniciativa “BMW Tate Live”. También en Reino Unido -a la cabeza de la digitalización de los museos en Europa-, en esta misma red de galerías, encontramos la Tate Britain, que puso en marcha la sonada “1840’s GIF party”. Con esta idea, se retó a los usuarios a convertir obras de arte del museo pertenecientes a ese año en gifs animados. Además de generar una conversación muy activa en redes sociales y de dar lugar a una galería digital que recogía estas creaciones en la plataforma Flickr, estas piezas fueron mostradas junto a las originales en las instalaciones físicas.

En EE. UU, el Museo Metropolitano de Arte (MET) también se caracteriza por poner en marcha iniciativas que combinan, con éxito, la interacción social y la expresión creativa. En 2014, la galería permitió a los visitantes hacer fotografías, algo tradicionalmente vetado en los museos, y vincularlas a un plano interactivo del recinto a través de Flickr que permitía a otros usuarios conocer los diferentes puntos de vista que los visitantes compartían de cada rincón y sus obras. Como resultado, se colgaron 19.773 imágenes en dicha plataforma, y también se hizo eco

de esta idea en otros canales como Instagram, volcando el contenido generado en el perfil corporativo, algo que supuso para la galería el premio *Webby*⁴ ese mismo año aun contando con una modesta comunidad de 112.000 seguidores (Martí, 2018), que en el momento de esta tesis ha alcanzado los 3,7 millones de usuarios.

A nivel nacional también tenemos museos que dan buena cuenta de sus esfuerzos por incorporar la Web 2.0 y sus herramientas sociales, con proyectos que han llegado a convertirse en referencias internacionales. El Museo Thyssen de Madrid, dirigido por Guillermo Solana, presume sin ir más lejos de haber llevado a cabo el primer curso de arte en Twitter, bautizado como #Thyssen140. Desde la galería, en 2013, decidieron analizar en esta red social de *microblogging* las principales obras (unas 50 piezas) de su colección a través de monodosis con contenidos inéditos que cada tarde siguieron miles de personas en su perfil. La idea tuvo una acogida excelente, y estos contenidos se acabaron publicando en formato libro. Además, la labor de Solana fue reconocida en la tercera edición de los premios *Tweets Awards*, que nombran a los mejores tuiteros del año, en su categoría cultural.

El Museo del Prado, por su parte, se ha alzado ya con varios reconocimientos que lo posicionan entre los mejores digitalizados, no solo de nuestro país, sino también de toda Europa. Su sede web, cada vez más interactiva y dinámica, fue reconocida como la mejor web de instituciones culturales a nivel internacional en los premios *Webby*, tanto por el público como por la Academia Internacional de Artes y Ciencias digitales (IADAS), responsable de su organización. En estos mismos galardones, en su edición 2019, también resultó premiada su iniciativa #10YearsChallenge en la categoría de “Redes sociales, Arte y Entretenimiento”. Con ella, el museo se sumó a un reto a nivel global que incitaba a los usuarios a compartir fotografías personales suyas con diez años de diferencia entre unas y otras para mostrar su evolución. La galería lo aplicó a personalidades de sus obras de arte retratados con un intervalo aproximado de una década entre una y otra pintura. Así, se mostraron retratos como los realizados por Velázquez y Juan Bautista Martínez del Mazo a la Infanta Margarita, comparativa que logró 15.000 likes y fue compartida en otros perfiles 17.400 veces. En total, la iniciativa logró aumentar en un 200% el alcance de las publicaciones del centro (Museo del Prado, 2019).

⁴ Premios otorgados por la Academia Internacional de Artes y Ciencias Digitales (EE. UU.) que reconocen anualmente a los mejores sitios web desde su primera edición en 1996.

Todos estos casos comparten una fórmula acertada que combina, en redes sociales, las historias alrededor de las obras con historias entre bastidores; son un correcto ejemplo de *storytelling*⁵ asociado a la difusión del patrimonio.

Sin embargo, más allá de estos ejemplos, también es posible acceder a radiografías generales sobre el uso de la Web 2.0 y los medios sociales en los museos. En los últimos catorce años, Dosdoce, espacio dirigido por Javier Celaya, ha desarrollado numerosos estudios sobre la digitalización aplicada al sector cultural en España. En 2006, junto a NY Asesores, Dosdoce publicó el primero de sus estudios sobre el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la promoción de museos y centros de arte. Entre sus principales conclusiones, destacó que la mayoría de las sedes web de los museos analizados no propiciaba la interacción con los visitantes, apenas eran actualizados, y sus contenidos presentaban un enfoque meramente informativo. Tampoco contaban, en general, con enlaces a otros espacios o plataformas. De este modo, quedó demostrado que la mayoría de los centros incluidos en el análisis no aprovechaba el potencial de las TIC de la web social.

Tres años más tarde, en 2009, Dosdoce volvía a poner el foco en la transformación digital de los museos, con resultados más optimistas, pero sin grandes diferencias en las conclusiones. En esta ocasión, se demostró un interés creciente por parte del sector por beneficiarse de la aplicación de tecnologías 2.0 en sus estrategias. Aun así, para la fecha solo un 15% de museos usaba Twitter, un 35% estaba en Facebook, un 20% en Youtube y un 10% en Flickr. Las redes profesionales, como LinkedIn, se descartaban por completo en aquel entonces. Casi la mitad, eso sí, (un 45%) ofrecía visitas virtuales a sus instalaciones. Lo más significativo de este trabajo, sin embargo, vuelve a denotar un uso arcaico de las herramientas sociales: el 85% de las instituciones de la muestra priva a los usuarios de las posibilidades de intercambiar experiencias y comentarios que propicia la Web 2.0, ignorando sus nuevas necesidades: participar en la conversación, generar contenidos, colaborar... Solo un 15% de los museos de este estudio parecían demostrar haber tomado conciencia de este cambio al incluir sistemas sencillos de comunicación que permitían a los usuarios dar su *feedback*, opinar, etc. Las organizaciones empezaban a recibir, pues, información que, bien empleada, puede servir para mejorar sus servicios, sus contenidos y, en general, la experiencia que ofrecen. Además, se daban tímidos pasos en lo que respecta a la

⁵ Muchas definiciones coinciden en describir el *storytelling* como el arte de contar una historia. En marketing, este término alude a estrategias y técnicas que buscan conectar emocionalmente con los usuarios a través del relato que se le comparte en torno a la marca.

creación de comunidad. Aún con los recursos destinados a ellos muy limitados, mostrar avances en el intercambio de experiencias ya es un paso en esta dirección, algo que además contribuye a un mejor posicionamiento en Internet de las instituciones que abogan por esta opción.

Un nuevo estudio de Dosdoce, en 2011, analiza la presencia activa de museos y centros de arte en la Web social poniendo especial interés en demostrar cuántas de estas instituciones contaban, para la fecha, con un perfil activo en Twitter y Facebook. Los resultados animan a pensar que la mayoría de los museos ya se ha trasladado al entorno virtual y que se demuestra una consciencia progresiva de la importancia de estar en la red y conocer a fondo los beneficios que esto puede conllevar. Incluso se detectan renovaciones importantes en los espacios de algunas instituciones que las han llevado a convertirse en grandes referentes, pero se advierte de que estos casos singulares no son representativos de un uso óptimo de las tecnologías sociales por parte de la mayoría de los centros. Además, se descubre, nuevamente, una escasa interacción de las organizaciones con su comunidad online (no responden a las conversaciones iniciadas por el público, no siguen a usuarios que no sean figuras influyentes del panorama mediático o del sector artístico, etc.) y un corporativismo dominante en su actividad en redes. También se revela en este estudio que los museos no tienden a seguirse mutuamente, algo que contradice el rechazo de la competencia a favor de la cooperación que establece el marketing relacional. En síntesis, con esta publicación se demuestra que muchas instituciones están por estar en la red, sin perseguir unos objetivos definidos ni con intención de aprovechar las ventajas de los medios sociales.

En 2013, Dosdoce volvía a tratar el uso de las tecnologías por parte de las pinacotecas españolas, descubriendo, en esta ocasión, que estas se empleaban con mayor intensidad durante la fase de descubrimiento, a través de promociones en redes sociales y de aplicaciones para dispositivos inteligentes. Durante la visita al museo, estas herramientas tenían menor implicación y, finalmente, su uso era casi nulo para el intercambio de experiencias a posteriori. Este estudio también sirvió para conocer algunas de las razones que los responsables de museos daban ante esta insuficiencia demostrada: el 71% de los encuestados se escudó en la falta de personal cualificado, y el 79% de ellos señaló la falta de presupuesto como el principal impedimento para no incorporar más tecnologías.

Por otro lado, las conclusiones del Anuario AC/E de Cultura Digital de 2015 afirman que la mayoría de los museos españoles se han aventurado a implantar las nuevas herramientas, pero adolecen del suficiente presupuesto para completar este proceso y tampoco los centros hacen por establecer colaboraciones con empresas tecnológicas que se lo facilite, algo que este estudio señala como punto clave para el futuro.

De la Peña (2014) asegura que, inicialmente, las galerías y centros de arte se vieron abocados a digitalizarse por mera necesidad; de modo que, en su mayoría, lo hicieron en un primer momento reproduciendo en Internet el sistema jerárquico y unidireccional con el que estaban familiarizados, sin explorar las posibilidades relacionales que las Tecnologías de la Información y la Comunicación más recientes les ofrecen.

1.4.3.2 Las artes escénicas y los medios sociales: una cuestión sin diagnóstico

Aunque es evidente que estas instituciones gozan ya de una situación de notable ventaja respecto a otras del sector cultural en su transformación digital y, desde luego, son cada vez más flexibles y creativos, el diagnóstico que más se repite al analizar su proceso es que el uso principal que hacen de los medios sociales consiste en perpetuar el modelo clásico unívoco e informativo, que poco tiene que ver con las necesidades del público actual, a las que las nuevas herramientas pretenden responder, sobre todo en términos de interacción. En su tesis doctoral, Susana Llerena (2010) también detecta esta forma inadecuada de utilizar las redes sociales por parte de los museos españoles, que sí que tienen, sin embargo, presencia mayoritaria en ellas según los resultados de su investigación. El trabajo más reciente consultado para el presente trabajo, la tesis doctoral de Ana Martí Testón (2018), refuerza esta conclusión afirmando que aún hace falta que los museos valoren más el uso de las tecnologías digitales y las incluyan en sus planes estratégicos para lograr una experiencia completa que reúna: experiencia física, experiencia móvil y experiencia online.

Aun cuando parece haberse entendido que las TIC son de gran utilidad tanto para transmitir conocimientos de forma más eficaz y también para atraer a más visitantes, se siguen echando en falta contenidos de calidad que vayan más allá de la información básica, que cuenten en profundidad el día a día de estas instituciones, que ahonden en sus proyectos, las humanicen y den pie a una conversación con los usuarios. Aunque no es lógico descartar las posibilidades que la Web 2.0 y sus herramientas ofrecen para la promoción de las entidades, el auténtico reto prioritario debe ser, en cualquier caso, generar comunidades de interés que fomenten el intercambio de experiencias y mantenerlas activas, puesto que el potencial de las redes sociales reside en su capacidad para permitir la participación (De la Peña, 2014).

Enfocar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la dirección que su propia naturaleza indica, hacia fines relacionales, consigue fomentar el compromiso y la cercanía del público mientras, simultáneamente, se llega con ellas a donde los medios

tradicionales no lo hacen, alcanzando una mayor difusión. Falk (2009) anima a los museos a perseguir la interactividad con los visitantes de forma personalizada, atendiendo en la medida de lo posible sus necesidades específicas para elevar su experiencia.

Aunque gozan de una innegable posición de ventaja en la transformación digital y, en este sentido, han despertado el interés profesional y académico más de lo que lo han hecho otras instituciones culturales, la realidad es que no solo los grandes museos están experimentando esta evolución, sino que la digitalización del objeto cultural es un fenómeno que afecta ya, en mayor o menor medida, a todas las instituciones a nivel global (Colorado, 2010), lo que supone un antes y un después en términos de participación, de difusión, de accesibilidad y disponibilidad de la información. Más allá de trasladar las instituciones al entorno electrónico, queda claro que, a través de la interactividad que posibilitan las TIC, se facilita la comprensión y el disfrute de la cultura por parte de los usuarios (Colorado, 2003).

Esta transición, que ya es inevitable, suele obedecer a la toma de conciencia por parte de las organizaciones culturales de la importancia de estar en la red, pero aún existe una carencia general de planificación; se echa en falta, en general, una estrategia que defina y estructure la actividad de estas instituciones en el entorno virtual. Si bien las entidades más adelantadas en esta labor, como son las dedicadas a la exhibición de artes plásticas, muestran cada vez mayores esfuerzos por solventar este problema, el resto ni siquiera cuenta con estudios que se centren en su proceso y analicen en el punto en que se encuentran, salvo pocas excepciones que no son aún representativas.

En el caso de las artes escénicas, las escasas aportaciones que reflexionan sobre la incorporación de las TIC, lo hacen en su mayoría enfocadas a la aplicación de estas en áreas como la escenografía, la producción, la creación o la exhibición, centrándose en técnicas como el 3D, la realidad virtual y aumentada, los sensores inteligentes, el videoarte y otros recursos que, sin duda, han revolucionado la puesta en escena y también han posibilitado la explotación comercial de las representaciones como producto audiovisual.

Sin embargo, son aún más modestas las reflexiones que se centran en la Web 2.0 y sus herramientas para transformar la relación con el público, entre las que se ubican las redes sociales. Según las conclusiones que se desprenden del Anuario AC/E de Cultura Digital (2014), el único orientado a las artes escénicas -pero fundamentado principalmente en casos internacionales-, existe un consenso aparente acerca de su utilidad para extraer más información de los usuarios y que ésta pueda resultar útil en las decisiones mercadotécnicas de las

instituciones, como también se da por hecho que el futuro pasa por implantar nuevas formas de participación antes, durante y tras la experiencia escénica. Dos años más tarde, Pepe Zapata, gestor cultural de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y ex director de Marketing y Comunicación del Teatro Mercat de les Flors, subraya esta misma confianza en su capítulo dedicado a la transformación de las artes escénicas en la era digital dentro del Anuario AC/E de 2016, publicación en la que también advierte de la emancipación, el empoderamiento y la participación del público, co-creador en este nuevo panorama.

Aunque persiste una reticencia severa a la intromisión de los *smartphones* en las salas, ya se advierten algunas predicciones sobre un futuro uso permitido de los mismos durante las representaciones. Las páginas web, además, se idealizan como plataformas muy aptas para distribuir contenidos de las artes escénicas debido a su potencial visual, para la labor de promoción y también para ampliar los recursos pedagógicos que fomentan el acercamiento con el público.

Y, en cuanto a las redes sociales, se confía en su capacidad para generar una comunidad unida por el interés en las artes escénicas y en la posibilidad que brindan a los teatros de fidelizar a un público que busca información y ser cada vez más partícipe de los proyectos artísticos que le interesan. En esta línea, se reconoce a los medios sociales una de las principales finalidades de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para los recintos escénicos: enriquecer la experiencia de los usuarios construyendo una relación duradera y estable con ellos más allá del momento de la asistencia, como dictaban los límites tradicionales.

Esta publicación referenciada de 2014 se basa en los resultados del estudio *The Tangled Web: Social Media in the Arts*, elaborado en 2011 por los teatros de la Bahía de San Francisco, que analiza el comportamiento digital de 207 entidades, para afirmar que el uso de estas plataformas entre las instituciones del sector en todo el mundo está muy extendido, detectándose una presencia mayoritaria de estas en Facebook, Twitter y Youtube. Pero, lo cierto es que en España no existen trabajos que analicen la evolución de este proceso en los espacios escénicos del país y puedan facilitar un diagnóstico de la cuestión, más allá de casos muy individuales o foros de debate como los que comienzan a celebrarse para abordar este tema, aún con un carácter muy puntual.

1.4.3.2 Definir una estrategia en redes sociales aplicada al sector cultural

Para concluir este bloque, Clara Merín, *Social Media Manager* en el Consejo Internacional de Museos de España y docente del curso “Estrategia digital en organizaciones culturales” de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) resume en diez los pasos que todas las instituciones del sector cultural, independientemente del área concreta a la que pertenezcan, deben tener en cuenta a la hora de trasladarse a los medios sociales o repensar su presencia en ellos: en primer lugar, sugiere a cada organización analizar el punto de partida en que se encuentra en el momento de acceder a este entorno o de reflexionar sobre su actividad en él, proponiendo llevar a cabo un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de su situación. A continuación, estima procedente un análisis de la competencia, que ponga el foco en el sector de cada proyecto, en los proyectos de los competidores y su estrategia en las plataformas en que tienen presencia, que sirva para detectar acciones a imitar o que actúen como fuentes de inspiración, así como para descartar otras, y que ayude también a cada entidad a encontrar su ventaja competitiva.

El siguiente paso, común a las estrategias de comunicación general que se han ido exponiendo previamente en este trabajo, consistiría en identificar los recursos disponibles por parte de la organización y establecer sus objetivos en redes sociales: definir qué se pretende conseguir con la estrategia digital en estos canales tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Y, seguidamente, Merín recomienda la definición del público objetivo de cada institución. Conocer lo máximo posible a la audiencia a la que cada entidad se dirige favorecerá las conversaciones y las interacciones que se deben dar para lograr la comunidad que siempre debe considerarse prioritaria.

Llegados a tal punto, cabe elegir qué tipo de estrategia va a seguir la organización en medios sociales: si apostará por los contenidos, se enfocará más a un uso publicitario o combinará equilibradamente ambas opciones como ya hemos visto que otros autores califican recomendable hacer. Aquí se debe incluir una categorización de contenidos -propios y ajenos- y campañas pagadas, y una definición y calendarización de las acciones que se van a llevar a cabo, de manera puntual o permanente, distribuidas en las diferentes plataformas en función de las fases que se contemplen y de acuerdo siempre con los objetivos fijados. También propone aclarar en qué medios sociales, de todos los posibles, se abrirán o mantendrán perfiles activos; determinar el tono y estilo que se empleará en cada uno de ellos, crear un manual de identidad corporativa en lo que respecta a las cuestiones de diseño; presupuestar todo el plan y, finalmente, medir los resultados una vez desarrollado.

III.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE SEDES WEB

3.1. METODOLOGÍA APLICADA

3.1.1 METODOLOGÍAS EXISTENTES PARA EL ANÁLISIS DE PÁGINAS WEB Y REDES SOCIALES

Al margen de la temática y la naturaleza de cada sede web, todas comparten ciertas características que determinan su calidad (Busquets, 2013). Por este motivo, se han consultado en primer lugar metodologías de análisis orientadas a la valoración de diferentes aspectos relacionados con los contenidos, funcionalidades y servicios de una sede web, que luego nos han ayudado a desarrollar los indicadores que nos han permitido medir los aspectos que se han encontrado relevantes para esta investigación.

Los orígenes de la evaluación de recursos digitales como disciplina se sitúan en el ámbito de las Ciencias de la Documentación, y tienen su génesis en la década de los 90, momento en que la Web se postuló como un recurso creíble y valioso tanto para el sector profesional como el académico (Codina, 2008). Ante la convivencia de sitios de gran interés cultural, intelectual, científico o académico, con otros que no merecían registrarse en las bases de datos que ofreciesen recursos digitales de calidad, surgió la necesidad de establecer “sistemas de información sobre la información” (Codina, 2008, p.1): directorios y bases de datos sobre páginas web. De este modo, nacieron iniciativas como el BULB Information Service, los Information Gateways, en los que la UE invirtió generosamente, el SOSIG, aún hoy integrado en The Intute Consortium -una red coordinada de sitios dedicados a la evaluación de recursos digitales-, etc. Reino Unido encabezó este fenómeno, seguido de cerca por los EE. UU. Por su parte, en España cabe mencionar proyectos como Tecnociencia, del CSIC, Darwin o Cercador.

Existe una infinidad de criterios e indicadores que pueden establecerse para determinar la calidad de un sitio online, pero unos y otros dependerán del campo en que se trabaje y, por tanto, se apliquen. Cuando se analiza un número importante de sitios, como es el caso de esta tesis, es necesario limitar el ámbito de estudio.

El presente trabajo se entiende desde la necesidad profesional de ser críticos con las fuentes de información y los canales de comunicación que utiliza el sector cultural, pero también como una investigación que, desde el ámbito académico, tiene como propósito evaluar la calidad de un grupo temático de sitios web: páginas oficiales y también redes. Ambos escenarios virtuales cuentan con su idiosincrasia propia, y para cada uno de ellos se ha considerado pertinente

desarrollar parámetros e indicadores específicos que respondieran a los objetivos perseguidos en esta investigación, como también se han adoptado algunos que otros investigadores ya habían utilizado en trabajos anteriores que han servido de referencia para este. En el caso de estos préstamos, los parámetros o indicadores adoptados han sufrido una modificación leve o se han visto inalterados para ser aplicados en este estudio.

En su *Guía de evaluación heurística de sitios web* (2003), Hassan-Montero, Y. y Martín, F. proponen un ‘documento base’ en el que establecen una serie de aspectos de usabilidad deseables en todo sitio web (Busquets, 2013) que se resumen en once áreas que clasifican todos los puntos a tener en cuenta:

En un primer bloque genérico, esta propuesta sugiere al investigador partir de cuestiones tan básicas como preguntarse cuáles son los objetivos del sitio web a analizar, así como si los contenidos y servicios que se ofrecen en él responden a ellos y se muestran de forma precisa. También invita a detenerse en detalles como la URL de la sede (si es fácilmente recordable, si es correcta y clara... tanto de la página de inicio como de las páginas internas), el aspecto o *look&feel*⁶ general (si se corresponde también con esos objetivos de la entidad que se aloja en el sitio, si hace gala de un diseño coherente y reconocible...), la orientación al usuario de la estructura general del sitio o la actualización del mismo (si este proceso se lleva a cabo periódicamente y si se deja constancia de la última vez que se ha hecho).

En el segundo bloque se agrupan los aspectos relacionados con la identidad e información. En este sentido, los autores instan a evaluar en la práctica si la identidad de la empresa se muestra de forma clara en la *home page*⁷ de la sede y en el resto de páginas de la misma; si la entidad hace uso de un logo identificatorio suficientemente definido y visible; si se utiliza un eslogan y, en caso afirmativo, si expresa realmente lo que la empresa es y qué servicios ofrece; si existe algún enlace que proporcione información corporativa, sobre el propio sitio web; si se ofrecen fórmulas para facilitar que los usuarios se pongan en contacto con la empresa; si se brinda información sobre la protección de datos o los derechos de autor de los contenidos del

⁶ Por *look&feel* se entiende cómo se ve una sede web o una aplicación móvil, a nivel gráfico e interactivo. Se puede traducir como aspecto/estilo y percepción/sentimiento. En el entorno de marketing, hace referencia a la imagen que se percibe de un producto (Iglesias Moura, 2013).

⁷ Página principal

sitio y si se deja claro quiénes son los autores de los contenidos, las fuentes utilizadas y las fechas de creación y revisión de los documentos.

El tercer bloque se refiere al lenguaje y la redacción, y recomienda reparar en: si el lenguaje utilizado es compartido por los usuarios; si éste es claro y conciso, amigable, familiar y cercano, y si en los textos cada párrafo contiene una idea central.

En un cuarto área los autores ubican el rotulado, apartado dentro del que se propone analizar: si los rótulos que se emplean en la sede web son significativos y qué formato tienen (estándar, más complejo...); si se usa un sistema de organización bien definido; si se emplea un sistema de rotulado preciso y controlado y si el título de las páginas es correcto y ha sido planificado.

El quinto bloque concierne a la estructura y navegación, y dentro de él, Hassan-Montero y Martín contemplan determinar si: el sistema y la organización elegidos para moverse por la web son adecuados; si se aprecia una estructura jerárquica y, en caso de que sí, si esta mantiene equilibrio entre profundidad y anchura; si todos los elementos se encuentran interconectados de forma correcta entre sí; si los enlaces son fácilmente reconocibles; si en el menú de navegación se han controlado los elementos para evitar una sobrecarga memorística; si se puede predecir cómo responderá el sistema antes de pulsar sobre los enlaces; si existen enlaces que no llevan a ningún sitio y si hay páginas huérfanas⁸; si hay enlaces redundantes; si las imágenes que contienen un enlace se reconocen como pulsables y si incluyen algún atributo que permita saber al usuario la página de destino a la que le llevará y si existen elementos que ubiquen al usuario durante su navegación y le facilite el deshacer sus pasos si lo necesita.

En un sexto apartado entrarían las cuestiones relacionadas con el diseño de la página (también conocido como lay-out). En este paso del análisis, los aspectos básicos a evaluar incluyen: si los contenidos más relevantes ocupan las zonas de alta jerarquía de la sede web; si hay exceso de información que pueda saturar al usuario o, por el contrario, encontramos una interfaz limpia y sin ruido; si hay espacios en blanco que permitan descansar la vista y si se hace un uso adecuado del espacio visual de la web, entre otros.

⁸ Página o subpágina que forma parte de una web, indexada por Google y que recibe tráfico, pero no cuenta con enlaces internos que apunten hacia ella (Palau, 2018).

El séptimo bloque se centra en la búsqueda y establece como parámetros evaluables los siguientes: si esta acción se localiza y reconoce fácilmente dentro de la sede web; si permite la búsqueda avanzada; si los resultados una vez se lleva a cabo se muestran de manera comprensible; si la caja de texto es lo bastante ancha y si, en caso de que la búsqueda no arroje resultados, se ofrece asistencia al usuario.

En un octavo grupo entrarían los elementos multimedia y cabría analizar: cómo son las imágenes utilizadas en la web (si tienen buena resolución, si son estéticas y comprensibles...); si existen metáforas visuales y se pueden interpretar fácilmente por parte de los usuarios; si las imágenes usadas suman algún tipo de valor añadido o si se hace uso de animaciones, vídeos u otros.

El noveno apartado se refiere a la ayuda al usuario y propone evaluar: si existe una sección específica para este fin y, en caso de haberla, determinar si realmente es necesaria; si esa sección está fácilmente accesible y se puede localizar a simple vista; en qué consiste ese apartado destinado a la ayuda al usuario y, en caso de que haya un recopilatorio de preguntas y respuestas frecuentes, analizar si estas están bien redactadas y son adecuadas.

Un décimo bloque se centra en la accesibilidad, y dentro del mismo se invita a comprobar: la legibilidad del texto de la web (si las tipografías empleadas son adecuadas, si su tamaño es correcto, si su color las distingue del fondo, si no hay efectos ni alineaciones que dificulten la lectura); la flexibilidad para que la web se pueda consultar desde diferentes navegadores y dispositivos sin que se perjudique su visualización; la inclusión en las imágenes de atributos ‘alt’⁹; la posibilidad de que el usuario pueda disfrutar de todos los contenidos sin necesidad de descargarse ningún complemento o *plugin* adicional; si el peso de la página es el correcto y si se puede imprimir sin problemas.

El último apartado de esta propuesta se destina al control y la retroalimentación, y lo que se pretende es analizar: si el usuario tiene control sobre la interfaz; si recibe información en todo momento sobre lo que está ocurriendo o lo que ha sucedido durante su navegación; si se le

⁹ También conocido como textos alternativos, los atributos ‘alt’ se refieren a la descripción de la imagen que ofrece información acerca de su apariencia y su función en la página en que se ubica (García Algora, 2019).

comunican y explican los errores que se producen y su posible solución; si el usuario puede actuar libremente y si se ha controlado el tiempo de respuesta.

Por otro lado, el método propuesto por Codina, L. (2003) y otros investigadores de la Universitat Pompeu Fabra consiste, básicamente, en la definición y la determinación de una serie de parámetros e indicadores, fijando una “gramática de la evaluación” (Codina, 2003, p.13) o lo que es lo mismo, “un lenguaje que nos permite articular y desarrollar proyectos de estudio de sitios” y análisis de recursos digitales a medida en función de los intereses y el destino de cada investigación en particular.

Los parámetros equivalen a aquello que se quiere investigar. Ante las infinitas posibilidades de un recurso, es necesario definir qué se va a someter a análisis y, una vez enumerados los parámetros, la siguiente decisión será cómo medirlos, cómo comprobar su eficiencia. Es aquí donde intervienen los indicadores (Codina, 2003). Para cada parámetro pueden asignarse varios indicadores, y en cada indicador pueden encontrarse diferentes elementos; los que propone el método del autor citado son:

- **Definición:** consiste en presentar el indicador, ofreciendo una descripción de este.
- **Examen:** recoge la pregunta o las preguntas que el investigador se hace a fin de tomar una decisión acerca de la calidad del indicador.
- **Ejemplos:** se trata de recoger aclaraciones o ejemplos de recursos digitales en línea que puedan ayudar a entender cómo evaluar el indicador.
- **Procedimiento:** Orientaciones, si proceden, sobre cómo llevar a cabo la evaluación del indicador.
- **Puntuación:** La escala de puntuación recomendada para medir ese indicador. Por ejemplo, una puntuación del tipo 0-1 o sí/no aconseja puntuar de manera binaria (bien/mal) el cumplimiento del indicador, pero se pueden utilizar fracciones si se cree conveniente (0,5). En cambio, si se recomienda una puntuación tipo 0-3, significa que puede matizarse entre un mal cumplimiento (0); un cumplimiento suficiente, pero con limitaciones (1); un cumplimiento adecuado (1,5); un cumplimiento notable (2); un cumplimiento excelente (3). Para obtener una puntuación global, lo propio es dividir el total de puntos por el número de indicadores que se han aplicado, extrayendo de este modo una media. “Por ejemplo, si se han aplicado, por ejemplo, 30 indicadores y se han obtenido en total 80 puntos, la puntuación global será de 2,6 puntos.” (Codina, 2008, p.51).

En cuanto a la puesta en marcha de un procedimiento metodológico eficiente que permita obtener la selección adecuada de herramientas para nuestro estudio, Codina identifica hasta cuatro fases que deben darse a la hora de desarrollar nuevos parámetros e indicadores y propone la creación de un modelo de ficha para cada indicador. Se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Fases de desarrollo de parámetros e indicadores

<i>Fase</i>	<i>Actividades</i>	<i>Resultado</i>
1. Análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de los objetivos de la evaluación y del público al cual va destinada. 2. Determinación de las características intrínsecas de la clase de sitios que van a ser evaluados. 3. Estudio de los aspectos más característicos del tipo de sitio que se pretende evaluar. 	1. Lista de parámetros a evaluar
2. Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de los componentes más significativos de los parámetros, y para cada uno de los parámetros. 2. Determinación del título, enunciado, modo de examen, procedimiento y escala de puntuación de cada indicador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de indicadores de cada parámetro. 2. Ficha completa de cada indicador
3. Test	Realización de análisis a un pequeño grupo-test de sitios. Puede ser suficiente aplicar el análisis a entre 1-5 sitios.	1. Tabla de resultados de evaluación.
4. Refinamiento	<p>Estudio de la adecuación de los indicadores y parámetros a los objetivos perseguidos a la vista de los primeros resultados.</p> <p>Determinación de las dificultades de medición de los indicadores.</p> <p>Determinación del grado de subjetividad de los indicadores, etc. Propuestas de mejora o modificación de los indicadores.</p>	1. Lista refinada de parámetros e indicadores.

Fuente: Codina (2008, p.10)

Tabla 2. Modelo de ficha para cada indicador

<i>Definición</i>	Una frase que defina sin ambigüedad a qué se refiere el indicador, o lo que pretende medir
<i>Examen</i>	Modo de medir o de examinar la calidad del indicador
<i>Ejemplos</i>	Ejemplos reales de buenas prácticas en el cumplimiento de este indicador (o de malas prácticas), si se dispone de ellos
<i>Procedimiento</i>	Procedimiento concreto recomendado para la evaluación del indicador

<i>Puntuación</i>	Puntuación recomendada
-------------------	------------------------

Fuente: Codina (2008, p.11)

Una vez se tiene la relación de indicadores, agrupados por parámetros, recomienda obedecer al siguiente proceso:

- a) **Identificación.** Se refiere a una primera fase de exploración de los recursos. Este momento de la investigación no exige gran exhaustividad, sino simplemente localizar los apartados y temas del recurso más importante. En definitiva, se entiende como una aproximación inicial que sirve para ubicar los elementos que serán de utilidad para los indicadores seleccionados, y verificar si existen o se repiten algunos que requieran que se establezcan otros nuevos para tenerlos en cuenta.
- b) **Exploración sistemática.** Se trata de proceder al escrutinio meticuloso de cada uno de los indicadores que hemos asignado, siguiendo el orden establecido a la hora de llevarlo a cabo. Se puede empezar directamente por este análisis detallado, pero no se recomienda. Una vez inmersos en el proceso, ya correspondería tomar notas y recoger la información pertinente hasta completar las fichas de análisis que nos facilitarán las conclusiones y recomendaciones posteriores.

Aunque en el capítulo de Anexos se podrá consultar la metodología detallada de parámetros e indicadores que desarrolla Codina para la evaluación de sedes web en general, esta es la serie de criterios para determinar la calidad de recursos o publicaciones online del ámbito social y cultural que proporcionen, principalmente, el acceso a unos contenidos determinados (Busquets, 2013)

I. Contenido

- a) Autoría/Fuente: identificación y solvencia de la fuente
 - Identificación de la autoría
 - Adecuación de la autoría
 - Comunicación
- b) Contenido: calidad y cantidad de la información
 - Tema, público y objetivos
 - Interés intrínseco
 - Originalidad/oportunidad

- Política editorial
- Cantidad
- Rigor
- Edición
- Actualización
- Recursos multimedia
- Recursos interactivos
- Archivo/hemeroteca

II. Acceso a la información

- a) Navegación y recuperación
 - Navegación constante
 - Expresividad
 - Identificación
 - Recorrido secuencial
 - Navegación estructural
 - Orientación
 - Jerarquización
 - Navegación local
 - Índices
 - Navegación semántica (hipertextual)
 - Sistema de etiquetas
 - Recuperación de información
 - Búsqueda avanzada
 - Lenguaje documental
- b) Ergonomía
 - Facilidad
 - Flexibilidad
 - Claridad
 - Legibilidad
 - Recursos multimedia
 - Velocidad

III. Visibilidad

- a) Luminosidad
 - Enlaces
 - Contexto del anclaje
 - Anticipación
 - Oportunidad
 - Calidad
 - Actualización
 - Tratamiento
- b) Ubicuidad
 - Título
 - Transparencia
 - Metainformación
 - *Dublin Core*
 - Popularidad

IV. Usabilidad

- a) Procesos
 - Visión de estatus
 - Convenciones
- b) Errores
 - Deshacer acciones
 - Mensajes
 - Consecuencias
- c) Adaptación
 - Adaptación
 - Redundancia
 - Acceso
 - Política

No obstante, en el año 2012 ve la luz una publicación del mismo autor en conjunto con los investigadores Raquel Rodríguez-Martínez y Rafael Pedraza, con matices más interesantes para el presente trabajo. En ella, los parámetros e indicadores se establecen con relación a las dimensiones que constituyen la interacción y la adopción de la Web 2.0. Quedan resumidos de la siguiente manera (cit. en Busquets, 2013):

I. Interacción medio de comunicación-usuario

- Comunicación con el autor de la noticia
- Contacto con la redacción del medio de comunicación
- Comentar noticias publicadas por el medio de comunicación
- Votación de noticias publicadas por el medio de comunicación
- Comentar entradas publicadas en los blogs del medio de comunicación
- El usuario puede modificar o corregir contenido publicado por el medio

II. Publicación de contenidos creados por los usuarios

- Creación de blogs por los usuarios
- Publicación de textos escritos por los usuarios
- Publicación de fotos tomadas por los usuarios
- Publicación de vídeos realizados por los usuarios
- Sección exclusiva para contenido creado por los usuarios

III. Registro del usuario

- Registro por parte del usuario en el medio
- Contacto con otros usuarios registrados

IV. Acceso a la información

- Acceso a la información a través de la portada
- Acceso a la información a través de secciones
- Acceso a la información a través de noticias relacionadas
- Acceso a la información a través del buscador
- Acceso a la información a través del mapa web
- Acceso a la información a través de la recomendación de los usuarios
- Acceso a la información a través de plataformas externas de la Web 2.0

V. Personalización de la información

- Adaptación de la interfaz de la sede web del medio de comunicación en función de los contenidos de interés para el usuario
- Sindicación de contenidos del medio de comunicación a través del móvil o correo electrónico

- Suscripción de alertas o boletín electrónico

VI. El medio ofrece distintas versiones de su información

- Versión impresa del medio
- Versión global
- Versión actualizada de forma constante
- Versión impresa adaptada a la Web 2.0

VII. Empleo de herramientas de la Web 2.0

- Compartir información con otros usuarios
- Blogs vinculados al medio de comunicación

VIII. Plataformas de la Web 2.0 en las que tiene presencia el medio de comunicación

- Presencia del medio de comunicación en plataformas audiovisuales
- Presencia del medio de comunicación en plataformas de imágenes
- Empleo de redes sociales propias
- Presencia del medio de comunicación en redes sociales profesionales externas
- Presencia del medio de comunicación en redes sociales de amistad
- Presencia del medio de comunicación en plataformas de *microblogging*¹⁰
- Vinculación entre la sede web del medio de comunicación y las plataformas sociales

La influencia de la metodología diseñada por Codina es muy recurrente en un significativo volumen de trabajos que tienen por objetivo el análisis de determinadas categorías de sedes web, independientemente de su universo. Es el caso, por ejemplo, del trabajo de Ramos y Clabo (2008) sobre la calidad de las sedes on-line de las OTRI universitarias andaluzas, donde se analizan los contenidos, la usabilidad y la accesibilidad de estas.

¹⁰ Plataformas que permiten publicaciones de entre 120-280 caracteres de texto, limitación que fuerza la simpleza y la inmediatez de dichos contenidos. La más popular es Twitter (Giraldo, 2019).

3.1.2 METODOLOGÍAS PARA EL ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DIGITAL DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

Como se advierte desde un primer momento, en lo que respecta a los trabajos que analizan la presencia digital de organizaciones que se adscriben al ámbito cultural, destaca un gran protagonismo de los espacios que se corresponden con museos y galerías de arte. Por lo tanto, las metodologías referentes que aquí cabe mencionar tienen una aplicación mayoritaria sobre dichas entidades.

La primera de ellas consiste en el modelo de análisis de sedes web empleado en la asignatura Organizaciones culturales: cultura digital y museografía hipermedia, impartida por los profesores Arturo Colorado e Isidro Moreno dentro del Máster en Comunicación de las Organizaciones, de carácter anual en la Universidad Complutense de Madrid. El modelo se divide en los siguientes apartados:

- **Datos del museo o de la institución cultural:** se trata de una primera aproximación básica, donde se invita a registrar el nombre de la entidad, la sede real o virtual, la institución promotora, los públicos objetivo y el equipo directivo.
- **Datos de la sede web:** en este segundo apartado, se completa la URL de la web, se añade una sinopsis explicativa de la misma, se apuntan los idiomas en que se desarrolla y se identifican tanto el equipo de creación como la empresa desarrolladora.
- **Contenidos:** este bloque recoge la exploración de los tipos de contenidos disponibles en la sede y busca determinar si existe relación entre los contenidos de la web y los de la sede real si la hubiera, cuál es el planteamiento expositivo (temático, temporal...), la contextualización de los fondos y procesos, las actualizaciones y las visitas guiadas u orientadas.
- **Multimedia:** este cuarto epígrafe está destinado al registro de los elementos multimedia que se observan en la web. Desde textos escritos a hipertexto, imágenes fijas, imágenes en movimiento, multidimensionales o sonido.
- **Creatividad:** este momento del análisis observa si existe coherencia estética en la página, si hay originalidad y si dispone de elementos diferenciadores.
- **Participación y personalización:** este apartado tiene por objetivo estudiar el grado de participación factible en la web, si se prepara la visita del museo real si lo

hubiese, si hay una posible personalización de los contenidos (“Mi museo personal”), si son personalizables las búsquedas y la estética, si hay una filosofía 2.0 en la gestión de la web, si la entidad tiene presencia en foros y redes sociales, y si se permite la suscripción a *newsletter*¹¹ y otros por parte de los usuarios.

- **Didáctica y acciones especiales:** en este caso, se trata de identificar las acciones y el público objetivo de estas acciones si las hubiera, cuáles son los planes didácticos del museo, los espacios y materiales destinados a esta finalidad y si existe una opción de comunidad tipo “Amigos del museo”.
- **Ergonomía y accesibilidad:** lo que persigue este apartado es determinar la facilidad de navegación, la claridad de las rutas de navegación, si existen búsquedas directas, si la página es accesible para personas con discapacidad y si está adaptada para el consumo multidispositivo.
- **Difusión y publicaciones:** en esta fase del análisis procede la descripción de la identidad visual, las publicaciones, la publicidad, la difusión de la sede web y los enlaces.
- **Valores:** en este último momento, se sugiere una puntuación de los valores innovadores, expresivos, participativos, tecnológicos, la estructura interactiva, la integración de medios, la multidimensionalidad, el diseño y otros dentro de la sede en cuestión.
- **Resumen:** se trata de un bloque concluyente que propone exponer la impresión primera de la página, la impresión experiencial, la impresión reflexiva, las interacciones con el museo real si existen, la adecuación de la museografía a los contenidos y a los públicos objetivo y las propuestas de mejoras que pudiesen sugerirse

Por otro lado, en los exhaustivos trabajos de entidades especializadas como Dosdoce (2006, 2009, 2011 y 2013), la metodología que, en general, se acostumbra a seguir, comparte habitualmente fases tales como:

¹¹ Boletín o publicación periódica informativa que se distribuye a través del correo electrónico y que reúne contenidos de interés acerca de la marca (noticias, novedades, hechos destacables, etc.). (Núñez, 2018)

- La **determinación de una muestra**, que supone definir los criterios con base en los cuales se procede a la selección de las entidades culturales que participarán del estudio.
- La reunión a modo de **grupos de discusión** con gestores culturales, a fin de validar la muestra y los aspectos cualitativos del estudio.
- El **trabajo de campo**, que supone proceder al análisis que se pretende, para lo cual se suele elaborar fichas por cada una de las entidades objeto de estudio.
- El **volcado** en un soporte informático de los datos recogidos y el análisis preliminar de los mismos.
- Y la elaboración propiamente del estudio, entendida como el **análisis definitivo** y total de esos datos para proceder a la redacción y maquetación del informe final de conclusiones.

En algunos casos también puede implicar el empleo de otras herramientas como el cuestionario y la entrevista, que a posteriori conllevan la recopilación y el análisis de las respuestas obtenidas, la interpretación de los resultados y la elaboración del informe.

En cuanto a los trabajos académicos que, como se vaticinaba en un primer momento, compartían cierta voluntad de diagnóstico, todos proponen metodologías afines, independientemente de la elaboración propia que comporta cada caso concreto.

Para analizar la iniciativa conjunta de cinco museos en Twitter durante el Día Internacional de los Museos, Caerols, Viñarás y Gonzálvez (2017) crearon una ficha de análisis de contenido para recoger la información publicada por cinco entidades en sus perfiles operativos en dicha red social. En definitiva, proceden a una monitorización de su actividad en el periodo de tiempo que comprende la celebración en cuestión y que tiene por objetivo valorar la eficacia de esta iniciativa.

Su investigación se divide en dos apartados: contenido (publicaciones de cada museo) y *engagement*¹² (participación de los usuarios). Las unidades de registro establecidas en este caso

¹² Anglicismo que, en español, se utiliza para determinar el grado de compromiso que se da entre una marca y los consumidores a través de las diferentes comunicaciones que se producen entre sí. Actualmente es un factor muy importante que considerar en las estrategias de las organizaciones, más aún desde que las redes sociales han permitido la constante interacción entre clientes y entidades. (Mafra, 2020).

son los *tweets*¹³, *retweets*¹⁴ y respuestas, y para la codificación del material se opta por un sistema de categorías a partir de variables.

Tabla 3. Ficha de análisis de contenido y *engagement*

CONTENIDO PUBLICADO POR EL MUSEO	
<i>Variable</i>	<i>Categoría</i>
Tipo de mensaje (unidireccional/bidireccional)	- Tweet - Respuesta - Retweet
Formato del contenido del mensaje	- Texto - Foto - Audio - Vídeo - Enlace
Autoría mensaje (enlace, audio, vídeo)	- Contenido propio generado por el museo - Otros museos, instituciones o profesionales
Uso del <i>hashtag</i> ¹⁵ (tanto en tweets como en respuestas)	- El mensaje contiene o no algún <i>hashtag</i>
Tipo de <i>hashtag</i>	- DIM (Día Internacional de los Museos) - NM (Noche de los Museos)

¹³ Tweet o tuit es el nombre que recibe cada publicación en la red social Twitter. Estas cuentan con una extensión máxima de 280 caracteres de texto y permiten adjuntar imágenes o vídeos complementarios.

¹⁴ Por *retweet* o retuit se entiende un tuit que ha sido compartido en otra cuenta a partir de la original donde se ubica. Todas las publicaciones que se generan en Twitter permiten esta opción.

¹⁵ Los *hashtags* son palabras claves que se utilizan en las redes sociales, precedidas del símbolo de almohadilla (#), para identificar la temática del contenido que se publica. Estas palabras, a su vez, se convierten en hipervínculos que actúa como buscador arrojando como resultado todos los contenidos que han sido etiquetados con el mismo término en cuestión.

	- Hashtag de exposiciones o actividades - Otros
ENGAGEMENT	
<i>Variable</i>	<i>Categoría</i>
Favoritos	Número de favoritos de los tuits y respuestas que publica el museo
Retweets	Número de <i>retweets</i> , <i>tweets</i> y respuestas que publica el museo
Menciones	Número de menciones que ha tenido la cuenta de cada museo

Fuente: Caerols, Viñarás y González (2017)

El análisis de contenido es una práctica habitual de investigación en las ciencias sociales que, en términos de estrategia de comunicación, también se ha visto adaptada al campo de los contenidos digitales, que constituyen un corpus propio y son de igual forma susceptibles de selección, segmentación y análisis, así como abordables desde una perspectiva teórica.

El caso de Caerols, Viñarás y González estudia tanto la tipología de los contenidos generados en los perfiles de las instituciones objeto de estudio, como su composición, formato y autoría, además del uso de *hashtags*.

En cuanto al *engagement*, la fórmula propuesta para evaluar la eficacia en términos de participación establece como variables las menciones y *retuits* recibidos en el periodo acotado de observación, que se dividen entre el número de tuits generados durante el mismo y después entre el número de seguidores de la cuenta de la institución en tal momento, multiplicado por cien.

Imagen 3. Fórmula para calcular el *engagement*

$$ER = \frac{\frac{\text{(menciones+retuits) en el periodo}}{\text{Número de tuits en el periodo}}}{\text{Número de seguidores}} \times 100$$

Fuente: Caerols, Viñarás y González (2017)

Por su parte, Celorrio (2015), aporta un estudio de casos que se limita a analizar la implicación de cuatro museos dedicados a las bellas artes con los recursos digitales y el enfoque 2.0. En esta aproximación volvemos a encontrar el análisis de contenido como técnica de investigación. El objetivo de este estudio es cuantificar los recursos y herramientas utilizados desde las instituciones en Internet, para una posterior evaluación del empleo que se hace de ellos.

En el caso de la web, se propone el estudio de la estructura y estética (sencilla, ordenada, calidad de contenidos...), la tipología de servicios que ofrece (descriptivos, comunicacionales...), los recursos dinámicos o interactivos de que dispone (vídeos, *podcasts*...) y si se vincula a otras herramientas digitales (blog, redes sociales...).

En cuanto a las redes sociales, se busca determinar la pauta o periodicidad de las publicaciones, la tipología de contenidos publicados y si son autosuficientes o desde estos mismos canales se redirige al usuario a otras páginas donde pueda tener acceso a más información.

También son fuente de análisis tanto los *blogs*¹⁶ (tipología de contenidos que se publican en él y si hay espacios de diálogo en ellos) y las *apps*¹⁷ (tipología de contenidos en ellas).

De igual modo, se encuentran similitudes en la metodología diseñada por Martínez-Sanz y Berrocal (2017), que se inspira a su vez en otras citadas aquí con anterioridad, como es el caso de la propuesta por Codina (2008). En este caso, el análisis de contenido busca comprobar y cuantificar la calidad de las sedes web de los principales museos de arte contemporáneo de España, un total de 21, para después poner en relación ese valor con una serie de variables que indican el compromiso y la complicidad que demuestran los usuarios. El propósito se sirve de una plantilla como instrumento de análisis, que comprende cuatro dimensiones que analizan: el tipo de información que se brinda al público, la adecuación del portal de Internet a los requisitos propios del entorno web, la interacción y la participación permitida. Cada una de estas

¹⁶ Un blog es una página web, o un medio de publicación personal electrónico, con un sistema de edición y publicación simplificado que permite a los usuarios, aun sin conocimientos específicos del medio electrónico ni del ámbito digital, generar contenidos (que habitualmente integran una perspectiva personal acerca de un tema) de forma inmediata, ágil y constante desde cualquier punto de conexión a Internet (Bruguera y Lara, 2007).

¹⁷ Abreviatura del término inglés Application. Se designa con este término a cualquier aplicación de software diseñada para instalarse en dispositivos móviles a fin de servir al usuario para una labor concreta (entretenimiento, mensajería instantánea, etc.). Whatsapp, por ejemplo, es una app.

dimensiones se subdivide sucesivamente en niveles y variables que derivan en la identificación de 64 ítems posibles de evaluar a los que se asigna una puntuación de entre 0-3 puntos, pudiéndose llegar a obtener una puntuación máxima de hasta 800 puntos. La autora perfecciona y reutiliza esta misma metodología en varios de sus trabajos publicados.

Para Del Río-Castro, J. (2011) también era importante determinar el uso de los medios sociales que ejercían los museos en el mundo y, para ello, llevó a cabo un seguimiento en Facebook de los perfiles operativos de las 15 instituciones de este ámbito más visitadas a nivel internacional. Para efectuar el estudio, su sistema fue categorizar los contenidos publicados en dichas redes según su intencionalidad: notificaciones, promociones, difusión e invitaciones de colaboración., asignando a cada una de dichas categorías una serie de indicadores. De este modo, pudo demostrar que la presencia de los museos en Internet obedecía principalmente a objetivos publicitarios, y no aprovechaba las posibilidades de acercamiento con el público.

El caso de Busquets (2013) quizá exponga la inspiración más evidente en la metodología de Codina, aplicada en esta ocasión al estudio de los museos de arte contemporáneo de España en la web, a fin de radiografiar el estado general de la comunicación on-line de dichas instituciones. Para ello, se vuelve a optar por el análisis de contenidos y la evaluación de calidad de las sedes web, labor que se completa, además, con una encuesta semiestructurada dirigida a los responsables de comunicación de las organizaciones objeto de estudio.

En este caso se establecen 7 parámetros a los que se asignan un total de 41 indicadores sobre los que se elabora y cumplimenta una ficha de análisis que permite un diagnóstico a posteriori de la cuestión abordada. A continuación, se puede observar desglosada la relación de parámetros e indicadores propuesta por el autor:

- **Parámetro I:** Presencia web. Son indicadores si el museo tiene sede web y si tiene dominio propio.
- **Parámetro II:** Contenidos. Son indicadores si obedecen a la función de promoción del museo, si son noticias, calendarios y eventos, si persiguen la difusión de las obras, si son contenidos educativos, si existe tienda online y apartado de contacto.
- **Parámetro III:** Arquitectura de la información. Son indicadores la navegación constante, el número de elementos del menú general, la navegación local o sectorial, la navegación contextual incrustada, la navegación relacionada, la navegación al pie, los contenidos recomendados por el museo, el filtrado social de

contenidos, los enlaces destacados, los idiomas, el sistema de migas de pan, la existencia de un mapa web y la disponibilidad de buscador interno.

- **Parámetro IV:** Elementos multimedia. Son indicadores las fotografías, infografías, audios, vídeos y contenidos interactivos.
- **Parámetro V:** Herramientas de la Web 2.0. Son indicadores el uso de blog, que la sede web permita comentarios de los usuarios que lo visiten, si el mismo incorpora contenidos creados por los usuarios, si se usan canales de contenidos sindicados, si es posible compartir los contenidos de la web con otros usuarios y si se cuenta con un servicio de *newsletter*.
- **Parámetro VI:** Presencia del museo en plataformas de la Web 2.0. Son indicadores los perfiles existentes de la institución en Facebook, Twitter, Flickr y Youtube.
- **Parámetro VII:** Nivel de adaptación a la Web móvil. Son indicadores la velocidad de carga, la visualización de las imágenes, la legibilidad del texto, la navegación y el sistema de búsqueda.

Por su parte, Losada-Díaz y Capriotti (2015) son autores, entre muchas otras aportaciones, de un estudio que elabora una interesante comparación entre los perfiles de Facebook de las principales instituciones museísticas españolas e internacionales. La conclusión general a la que se llega es que los museos de arte más relevantes tanto a nivel mundial como dentro del ámbito geográfico español cuentan con una presencia significativa y de calidad en Internet, si bien su actividad y predisposición al diálogo admite aún mucho margen de mejora. Para llegar a este punto, su ejercicio gira en torno a tres aspectos básicos ligados al uso de esta red social: la presencia, la actividad la escucha activa.

Con la presencia, lo que se determina es si el museo en cuestión posee o no una página de Facebook, así como las características de esta en caso afirmativo, qué idioma era el utilizado, la descripción de la institución que figuraba y si estaba vinculada la sede web.

El aspecto de actividad se refiere a la frecuencia de publicaciones o actualizaciones, y al volumen de estas, así como las temáticas a las que corresponden, partiendo de esta clasificación de tipologías de contenidos: institucional, colección permanente, exposiciones temporales, otras actividades del museo, información de otros museos y otra información general.

Y, por último, por escucha activa se entiende el fomento por parte de las instituciones en Internet de facilitar e impulsar las opiniones y valoraciones de los usuarios concediéndole

espacios determinados donde pueda hacerlo, más allá de los comentarios que permite cada post por defecto.

Las unidades de análisis en esta ocasión fueron los posts que se encontraban registrados en las páginas de Facebook de los museos, en un periodo de tiempo acotado de dos semanas alternas de cada mes de un año (2013), sumando un total de 26 semanas. Sobre el total de posts obtenidos se llevó a cabo una vez más un análisis de contenido, para finalizar con el tratamiento de los datos obtenidos haciendo uso del programa SPSS para obtener los resultados que se ofrecen en el trabajo.

Para concluir este apartado, cabe destacar la investigación de Claes y Deltell sobre una determinada muestra de perfiles museísticos en Twitter y Facebook (2013). El objetivo de este estudio era realizar un seguimiento y monitorización de los perfiles en medios sociales de los principales museos y centros de arte de San Francisco, Londres y Madrid, una labor que tuvo una duración de un año y que no solo tuvo en cuenta el número de seguidores o de perfiles empleados en la comunicación on-line, sino las estrategias adoptadas en dichas cuentas, tanto comunicativas como curatoriales, atendiendo especialmente al desarrollo de espacios para el diálogo que den pie a la interacción y la participación de usuarios, de acuerdo con el concepto de museo virtual contemporáneo, esencialmente social. Primeramente, proceden a una monitorización cuantitativa de los datos y en un segundo momento, se lleva a cabo un posterior análisis cualitativo de los resultados.

Lo más destacable de esta metodología es la inclusión de herramientas online que ayudan al estudio de los perfiles digitales en redes sociales, tanto en general, como Twitalyzer, Hootsuite o Social Win, como específicamente orientados a la actividad de instituciones museísticas, como es el caso de Museum Analytics. Las cifras arrojadas por estas herramientas completan la información recabada por el personal investigador, que atiende con especial interés a la evolución del factor Klout, que mide la influencia de una persona (o entidad, en este caso)

3.1.3 UNIVERSO Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de la presente investigación son los espacios que ofrecen un servicio de exhibición de artes escénicas dentro del territorio nacional español, y más concretamente, en su actividad paralela en Internet. Para llevar a cabo este trabajo, se ha optado por la selección de una muestra representativa del universo que conforman estos recintos partiendo de las siguientes premisas:

1. Que las entidades seleccionadas obedeciesen a las características formales que se atribuyen a las construcciones conocidas como teatros y auditorios.
2. Que, en caso de no corresponderse con estas edificaciones, su actividad se centrara en la exhibición de artes escénicas (con especial atención al teatro) de modo profesional y estable.
3. Que dichos espacios se encontrasen en el momento de la investigación abiertos al público y operativos.

El hecho de establecer estas condiciones es velar por la exclusión de entidades poco representativas del sector que aborda este estudio (recintos no consolidados formalmente como espacios escénicos, bien por su construcción, bien por su programación, o escenarios que hayan cesado o interrumpido su actividad). El método de selección que se ha considerado más adecuado es el muestreo no probabilístico y polietápico. Es decir, las unidades de análisis, dentro del listado íntegro de espacios registrados en el país, se han escogido de manera no aleatoria, sino de forma intencional, obedeciendo a los criterios ya descritos, inspirados en otros como los empleados por la profesora M^a José Quero Gervilla en su tesis doctoral (2002, p.315). La muestra inicial, como se describe más adelante, ha experimentado la primera etapa del trabajo de campo, mientras que a partir de ella se han obtenido dos nuevos grupos para llevar a cabo las siguientes fases del estudio.

Uno de los principales problemas que afloran a la hora de llevar a cabo esta labor, es que las fuentes de información que pueden ayudar a la selección se encuentran dispersas, obligando a contrastar los resultados que devuelven unas y otras para llegar a una relación lo más certera y adecuada posible de espacios. Este ejercicio, a su vez, se complica con la desactualización de las bases de datos consultadas, que siguen considerando recintos desaparecidos o que han cesado en su actividad, además de contabilizar, en algunos casos, como el del Centro de Documentación Teatral (CDT), tanto espacios dedicados a las artes escénicas profesionales como aficionadas.

3.1.3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas han sido:

1. La base de datos del Centro de Documentación Teatral¹⁸ (CDT), unidad dependiente del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música del Ministerio de Cultura y Deporte de España. Este instrumento, de gran utilidad para profesionales, investigadores y gestores, se trata de un directorio especializado en teatro y circo que cuenta con más de 7.000 registros que incluyen compañías, teatros, festivales, escuelas y demás entidades, de carácter profesional y aficionado. Además de la búsqueda avanzada, que permite localizar espacios por su fórmula de gestión, su nombre, su capacidad o la comunidad autónoma a la que pertenezca, se posibilita a los usuarios solicitar su alta para poder añadir o modificar datos, situación que también hay que tener en cuenta a la hora de las posibles limitaciones de la consulta.
2. El Mapa Informatizado de Recintos Escénicos¹⁹, una herramienta del Departamento de Estudios y Formación de la Fundación SGAE que permite acceder a información detallada sobre los espacios registrados (salas convencionales, salas no convencionales y teatros) usando posibles filtros como el nombre, la localidad, provincia o comunidad autónoma, titularidad de la propiedad, tipología o su aforo mínimo. En esta base de datos, el criterio empleado para incluir espacios afecta a sus dimensiones (estableciendo unas medidas mínimas), su programación (debe ser permanente) y su pertenencia a circuitos de exhibición.
3. La base de datos de teatros y auditorios miembros de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública²⁰, que facilita la identificación de dichos espacios por comunidades autónomas, pudiéndose consultar desde el mismo sitio la información básica de contacto de los mismos (teléfono, dirección, Web), las salas de que disponen y algo de historia sobre cada entidad en cuestión.

¹⁸ <http://teatro.es/guiarte>

¹⁹ <http://www.mirem.net/web/mireinicio.php>

²⁰ <https://www.redescena.net/home/index.php>

4. La información proporcionada por la Red de Teatros Alternativos²¹, institución coordinadora estatal que reúne a los agentes de la escena contemporánea en el territorio español que operan como las llamadas salas alternativas del panorama teatral. En total, se distribuyen 44 espacios en 14 CCAA.

3.1.3.2. Selección de la muestra

Para determinar la muestra original, se ha atendido a las cifras emitidas por las dos últimas ediciones del Anuario de Estadísticas Culturales en el momento de desarrollar esta investigación (2017 y 2018), elaboradas por la Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte de España. Según los indicadores de dicho estudio, la mayor parte de recintos teatrales que presentan un nivel de actividad estable se concentran, por este orden, en: Cataluña, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana.

Tabla 4. Porcentajes y totales de espacios con programación estable por CCAA

	Cataluña	Madrid	Andalucía	C. Valenciana
2017	23.7%	17.1% ¹	12.7%	8.4%
Nº espacios	386	279	207	138
2018	23.5%	17.1%	12.6%	8.4%
Nº espacios	390	284	208	140

Fuente: elaboración propia a partir del Anuario de Estadísticas Culturales (MECD, 2017 y 2018)

Por tal motivo, se ha decidido que la muestra primera la conformen los espacios de exhibición de artes escénicas de estas cuatro comunidades autónomas, que en conjunto suman el 61,6% del total de instituciones de esta categoría a nivel nacional. Ahora bien, tomada tal decisión, se ha procedido a obtener, de las fuentes de información citadas, la relación de espacios de cada uno de estos territorios.

Una vez conseguidas, se han sometido todas ellas a un proceso de verificación: se han analizado individualmente todos los resultados devueltos por cada fuente para comprobar su

²¹ <https://www.redteatrosalternativos.org/es/>

adecuación con vistas a ser incluidos en la muestra sobre la que trabajaría este estudio, y se han omitido aquellos que no la presentaban, así como también se han evitado los resultados duplicados gracias a la puesta en común de los datos de una y otras fuentes consultadas.

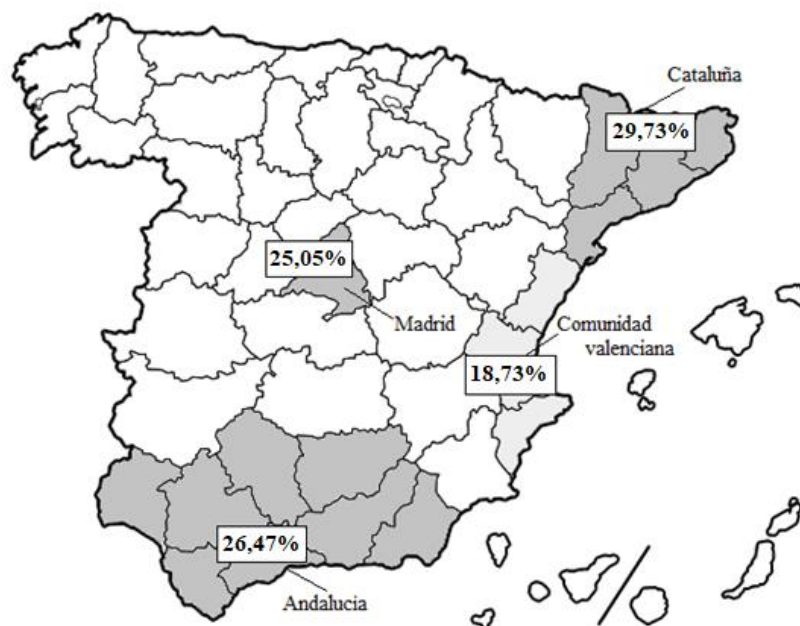
Finalmente, y tras aplicar los criterios de descarte mencionados con anterioridad, se ha obtenido una muestra base constituida por un total de 491 espacios, diferenciados por comunidades autónomas y tipos de gestión.

Tabla 5. Número de espacios de la muestra, clasificados por gestión y comunidades autónomas

	Privados	Públicos	Mixtos	Total
Cataluña	46	96	4	146
Madrid	64	58	1	123
Andalucía	17	113	0	130
C. Valenciana	20	70	2	92

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Distribución geográfica de la muestra (Elaboración propia)



En el bloque de Anexos se puede consultar la relación de espacios que han sido excluidos de esta investigación. De acuerdo con los criterios de inclusión mencionados con anterioridad, en su mayoría se trata de recintos que han desaparecido, que se encuentran inhabilitados como centros donde se desarrollan actividades de artes escénicas, otros cerrados temporalmente, escuelas sin servicios de exhibición, instalaciones sin autonomía suficiente como espacios de exhibición (como casas de cultura, salones de actos, etc.), sin programación permanente (teatros que solo funcionan como tal en determinados momentos del año, como la época estival...) o cuya actividad principal se aleja del ámbito profesional de las artes escénicas.

Las tablas que se incluyen en las páginas siguientes, todas ellas de elaboración propia, recogen la relación de espacios que se han sido considerados a la hora de desarrollar el trabajo de campo.

Tabla 6. Espacios partícipes de la muestra pertenecientes a la Comunidad de Madrid

GESTIÓN	ESPACIO
Privada	Teatro La Usina
Privada	Teatro Nuevo Apolo
Privada	Teatro Rialto
Privada	DT Espacio Escénico
Privada	Sala Azarte
Privada	Sala Guindalera
Privada	Teatro Tribueña
Privada	Teatro Muñoz Seca
Privada	Teatro Sanpol
Privada	Teatro Reina Victoria
Privada	Teatro Príncipe Gran Vía
Privada	El burdel a escena
Privada	Teatro Pradillo
Privada	Teatro Kamikaze
Privada	Teatro Tarambana
Privada	Cava Alta Off de La Latina
Privada	Cava Baja Off de La Latina
Privada	Arte & Desmayo
Privada	Sala La Intemperie
Privada	Teatro Victoria
Privada	Teatro de la Puerta Estrecha
Privada	Teatro de las Culturas
Privada	Sala Bululú2120
Privada	Nueve Norte
Privada	Sala Maldonado 53
Privada	ArtEspacio Plot Point
Privada	El umbral de la Primavera
Privada	Sala Replika
Privada	Sala El Montacargas
Privada	Teatro Marquina

Privada	Karpas Teatro
Privada	Nave 73
Privada	Teatro Maravillas
Privada	Sala Mirador
Privada	Sala Cuarta Pared
Privada	Teatro Cofidis Alcázar
Privada	Teatro de la Luz Philips Gran Vía
Privada	Teatro Nuevo Alcalá
Privada	Teatro Fernando de Rojas
Privada	Teatro Alfil
Privada	Teatro Amaya
Privada	Teatro Lope de Vega
Privada	Teatro Lara
Privada	Teatro Lagrada
Privada	Teatro Infanta Isabel
Privada	Teatro Fígaro
Privada	Teatro del Barrio
Privada	Teatro La Latina
Privada	Teatro Coliseum
Privada	Teatro Bellas Artes
Privada	Teatro Arlequín
Privada	Teatro Arlequín
Privada	Estudio 2 – Manuel Galiana
Privada	Teatro TYL TYL de Navacarnero
Privada	Teatro La Nave
Privada	Teatro Galileo
Privada	Gran Teatro Bankia Príncipe Pío
Privada	Teatro de las Aguas
Privada	La Corsetería
Privada	Teatro Fernández Baldor de Torrelodones
Privada	Teatro Prosperidad
Privada	Corral de Comedias (Alcalá de Henares)
Privada	Teatros Luchana
Privada	Teatro de la Abadía
Mixta	Teatro de Cámara A. Chèjov
Mixta	Sala Arapiles
Pública	Teatro Salón Cervantes (Alcalá de Henares)
Pública	Teatro Auditorio Ciudad de Alcobendas
Pública	Teatro Municipal Buero Vallejo (Alcorcón)
Pública	Auditorio de Algete (CC Joan Manuel Serrat)
Pública	Auditorio Municipal (Camarma de Esteruelas)
Pública	Teatro Lope de Vega (Chinchón)
Pública	Teatro Municipal CC de Collado Villalba
Pública	Teatro Municipal de Colmenar de Oreja
Pública	Auditorio Municipal de Colmenar Viejo
Pública	Auditorio CC Villa del Escorial
Pública	Teatro Tomás y Valiente (Fuenlabrada)
Pública	Teatro Josep Carrera (Fuenlabrada)
Pública	Teatro Nuria Espert (Fuenlabrada)
Pública	Teatro Jacinto Benavente (Galapagar)
Pública	Teatro Auditorio G ³ Lorca (Getafe)
Pública	Teatro Municipal Ana Diosdado (Humanes)
Pública	Teatro Municipal Las Cigüeñas (Manzanares)

Pública	Teatro de La Cabrera
Pública	Sala Federico G ^a Lorca
Pública	Auditorio de Leganés
Pública	Teatro José Monleón
Pública	Teatro de la Zarzuela
Pública	Teatro Real
Pública	Teatro Español
Pública	CDN Centro Dramático Nacional Teatro Valle Inclán Teatro María Guerrero
Pública	Teatro Fernán Gómez
Pública	Teatro CC Paco Rabal
Pública	Teatro CC Meseta de Orcasitas
Pública	Auditorio CC Casa del Reloj
Pública	Teatro de la Comedia
Pública	Auditorio CC Antonio Machado
Pública	Teatro CC San Juan Bautista
Pública	Teatro CC Orcasur
Pública	Teatros del Canal
Pública	Teatro Auditorio de la Casa de Campo
Pública	Teatro CC Carmen Conde (Majadahonda)
Pública	Teatro Municipal (Moralzarzal)
Pública	Teatro del Bosque (Móstoles)
Pública	Teatro Villa (Móstoles)
Pública	Teatro Centro (Navalcarnero)
Pública	Teatro Isaac Albéniz (Parla)
Pública	Teatro Dulce Chacón (Parla)
Pública	Teatro Jaime Salom (Parla)
Pública	MIRA Teatro (Pozuelo de Alarcón)
Pública	Auditorio Pilar Bardem (Rivas-Vaciamadrid)
Pública	Teatro Municipal Federico G ^a Lorca (San Fernando de Henares)
Pública	Teatro Auditorio San Lorenzo del Escorial
Pública	Teatro Municipal Fco. Rabal (Pinto)
Pública	Teatro Auditorio Adolfo Marsillach (S. Sebastián de los Reyes)
Pública	Teatro Municipal José M ^a Roderó (Torrejón de Ardoz)
Pública	Teatro Bulevar de Torrelodones
Pública	Teatro Municipal de Tres Cantos
Pública	Auditorio Mariana Pineda (Velilla de San Antonio)
Pública	Auditorio Teresa Berganza
Pública	Auditorio Municipal Villanueva del Pardillo
Pública	Auditorio Municipal Paco de Lucía
Pública	Naves del Matadero
Pública	Teatro Real Coliseo de Carlos III de Madrid

Tabla 7. Espacios partícipes de la muestra pertenecientes a Cataluña

GESTIÓN	ESPACIO
Privada	Teatre Victoria
Privada	Teatre Tívoli
Privada	Teatre Romea
Privada	Teatre Lliure

Privada	Teatre Goya
Privada	Teatre Condal
Privada	Antic Teatre
Privada	Teatre Borrás
Privada	Teatreneu
Privada	Teatre Apolo
Privada	Sala Atrium
Privada	La Puntual
Privada	Almería Teatre
Privada	Teatre Gaudí
Privada	Sala Fénix
Privada	Sala Porta 4
Privada	Teatre Akademia
Privada	Teatre del Raval
Privada	Sala Versus Teatre
Privada	Teatre Villarroel
Privada	Teatre Tantarantana
Privada	Teatre Poliorama
Privada	Jove Teatre Regina
Privada	Club Capitol
Privada	BARTS On Stage
Privada	Sala La Planeta
Privada	Teatre de Ponent
Privada	Sala Els Carlins
Privada	Teatre Foment de Martorell
Privada	Sala Cabanyes
Privada	Teatre Nou de la Passió (Olesa)
Privada	Teatre Bravium (Reus)
Privada	Teatre Centre Parroquial Sant Feliu
Privada	Teatre Clavé
Privada	Teatre Circol Catòlic
Privada	Teatre de l'Aurora
Privada	Nau Ivanov
Privada	Sala Almazen
Privada	Auditori Teatre Sala Sta. Lucía
Privada	Círcol Maldà
Privada	Gran Teatre de la Passió de Cervera
Privada	Sala Hiroshima
Privada	Escenari Joan Brossa
Privada	SAT! Sant Andreu Teatre
Privada	Teatre el Magatzem
Privada	Sala Beckett
Mixta	Gran Teatre del Liceu
Mixta	Teatre Bartrina (Reus)
Mixta	Teatro Sala Trono
Mixta	Teatro La Massa
Pública	Auditori Municipal (Sta. Coloma de Farners)
Pública	Teatre Principal Arenys de Mar
Pública	Centre d'Arts Escèniques de Badalona Teatre Principal Teatre Zorrilla Teatre Blas Infante
Pública	Teatre Municipal (Balaguer)

Pública	Teatre Municipal (Banyoles)
Pública	Gran Teatre Municipal Cooperativa (Barberá del Vallés)
Pública	Auditorio María Feliu (Barberá del Vallés)
Pública	Teatre Nacional de Catalunya
Pública	Institut del Teatre Teatre Ovidi de Monfort Teatre Estudi
Pública	Teatre Municipal (Berga)
Pública	Teatre de Bescanó
Pública	Teatre de Blanes
Pública	Teatre de Lloret
Pública	Teatre Auditori de Calafell
Pública	Teatre Auditori de Calldetenes
Pública	Teatro Auditori Can Palots de Canovelles
Pública	Auditori Miquel Ponts de Castellar del Vallès
Pública	Teatre Plaza de Castelldefels
Pública	Teatro Ateneu de Celrà
Pública	Teatro Ateneu Cerdanyola del Vallès
Pública	L'Auditori de Cornellá del Llobregat
Pública	Teatro Modern de El Prat de Llobregat
Pública	Teatre Municipal El Jardí (Figueres)
Pública	Espai Maragall de Gavá
Pública	Teatre Municipal de Girona
Pública	Auditori de Granollers
Pública	Teatre de la Garriga
Pública	Teatre de la Llotja (Lleida)
Pública	Teatre Municipal de l'Escorxador (Lleida)
Pública	Teatre Joventut de L'Hospitalet de Llobregat
Pública	Teatre Kursaal de Manresa
Pública	Teatre Monumental de Mataró
Pública	Teatre de l'Amistat de Mollerussa
Pública	Teatre Municipal Can Gomà (Mollet del Vallès)
Pública	Teatre Municipal Montcada i Reixac
Pública	Espai Cultural Kursaal (Montcada i Reixac)
Pública	Auditori Municipal (Montcada i Reixac)
Pública	Teatre Auditori Agustí Soler i Mas de Navarces
Pública	Teatre Principal de Olot
Pública	Teatre La Gorga de Palamós
Pública	Teatre de la Vila de Palau-Solità i Plegamans
Pública	Teatre Can Rajoler de Parets del Vallès
Pública	Teatre Fortuny de Reus
Pública	Teatre Auditori del Mercat Vell de Ripollet
Pública	Teatro Municipal de Roses
Pública	La Sala Teatre Municipal de Rubí
Pública	Teatre Principal de Sabadell
Pública	Sala Miguel Hernández de Sabadell
Pública	Teatre Municipal La Farandula
Pública	El Canal Centre d'Arts Escèniques de Salt
Pública	Teatre de Salt
Pública	Teatre Nuria Espert (Sant Andreu de la Barca)
Pública	Teatre Municipal Ateneu de Sant Celoni
Pública	Teatre Auditori Sant Cugat del Vallès
Pública	Teatre Auditori Municipal Sant Feliu de Guíxols

Pública	Teatre Sagarra (Santa Coloma de Gramanet)
Pública	Teatre Comarcal de Solsona
Pública	Teatre Tarragona
Pública	Teatre Metropol de Tarragona
Pública	CAET Centr d'Arts Escèniques de Terrassa Teatre Principal Teatre Alegria
Pública	Teatre Cirvianum (Torelló)
Pública	Espai Ter (Torroella de Montgrí)
Pública	Teatre Auditori Felip Pedrell de Tortosa
Pública	Teatre Municipal Orfeó Montsià de Ulldecona
Pública	Teatre Principal de Valls
Pública	L'Atlantida Centre d'Arts Escèniques d'Osona
Pública	Teatre Atrium Viladecans
Pública	Auditori Municipal Vilafranca del Penedés
Pública	Teatre Municipal Cal Bolet
Pública	Teatre Principal Vilafranca i la Geltrú
Pública	Teatre Ametlla (Merola)
Pública	Auditori Cèntric Espai Cultural
Pública	Centre Espai Escènic de Castellterçol
Pública	El Pati Cultural
Pública	La Llanterna (Teatre Municipal de Móra d'Ebre)
Pública	L'Estruch
Pública	Mercat de les Flors
Pública	Teatre La Unió
Pública	Teatre Auditori Casal Ruidomenc
Pública	Teatre Auditori del Camp de Mart
Pública	Teatre Catalunya
Pública	Teatre Cultural Els Catòlics
Pública	Teatre Jardí
Pública	Teatre Mundet
Pública	Teatre Municipal Foment
Pública	Teatre Municipal d'Hostalric
Pública	Teatre Municipal Ribes de Freser
Pública	Teatre Municipal L'Estrella
Pública	Teatre Municipal Àngel Guimerà
Pública	Teatre de la Celleria de Ter
Pública	Teatre de Palafolls
Pública	Teatre Auditori de Salou
Pública	Teatre La Sala Argentona
Pública	Teatro Municipal El Casal
Pública	Teatro de Marionetas El Tibidabo
Pública	Teatre Casal Agramuntí

Tabla 8. Espacios partícipes de la muestra pertenecientes a la Comunidad Valenciana

GESTIÓN	ESPACIO
Privada	Teatre del Raval (Gandía)
Privada	Teatre Talía
Privada	Sala Ultramar
Privada	Carme Teatro

Privada	Teatre Micalet
Privada	Espacio Inestable
Privada	Teatre Olympia
Privada	Teatro Flumen
Privada	Teatro Círculo
Privada	Teatro Auditorio Catarroja
Privada	Auditorio de Torrent
Privada	Teatro Palau Altea
Privada	Auditori Vall D'Uixó
Privada	Espai Rambleta
Privada	Sala Russafa
Privada	Sala Tramoia
Privada	Sala La Carreta
Privada	L'Horta Teatre
Privada	Teatre de La Caixeta
Privada	Teatro La Estrella
Mixta	Auditori del Palau de Congressos
Mixta	Teatro Principal de Alicante
Pública	Sala La Mutant
Pública	Sala La Llotja
Pública	Cine Teatro Municipal de Astoria
Pública	Teatre Auditori Vila Joiosa
Pública	Teatre de Ponent
Pública	Sala Els Carlins
Pública	Teatre Foment de Martorell
Pública	Sala Enric Valor
Pública	Teatro Auditorio (Centro social) de Dénia
Pública	Teatro Giner
Pública	Teatro Calderón
Pública	Teatro del Mercat
Pública	Teatre Auditori Municipal TAMA
Pública	Auditorio de la Casa de la Cultura (Alfaz de Pi)
Pública	Teatro Municipal de Algemesí
Pública	Teatro Arniches de Alicante
Pública	Teatro Cortés
Pública	Gran Teatro de Alzira
Pública	Teatro Wagner
Pública	Auditorio Municipal de Benicarló
Pública	Teatro Municipal de Benicàssim
Pública	Escalante Centre Teatral
Pública	Teatro Payá
Pública	Auditorio Odeón (Calpe)
Pública	Teatro Municipal Don Enrique
Pública	Teatro Principal (Institut Valencià de Cultura)
Pública	Teatro del Raval
Pública	Teatre de la Plaça
Pública	Espacio Multifuncional Carmen Valero
Pública	Teatro L'Agrícola
Pública	Teatro Municipal (Betxí)
Pública	Teatre Echegaray
Pública	Teatro Gª Berlanga
Pública	Teatro Santo Domingo
Pública	Teatro Cine Chapí

Pública	Auditori CC El Campello
Pública	Teatro Auditorio Emilio Martínez Sáez
Pública	Gran Teatro de Elche
Pública	Teatro Castelar
Pública	Teatre Serrano
Pública	Teatro Rfo
Pública	Teatro El Sindicat
Pública	Teatro de las Aguas
Pública	Auditori Germanies
Pública	Teatro Principal (Monóvar)
Pública	Teatro Alcázar (Nules)
Pública	Teatro Municipal (Onda)
Pública	Auditorio Teatro Municipal (Ondara)
Pública	Teatro Circo (Orihuela)
Pública	Auditori Municipal (Paiporta)
Pública	Gran Teatre Antonio Ferrandis
Pública	Teatre Municipal (Pego)
Pública	Teatre Municipal Cervantes (Petrer)
Pública	Auditorio Molí de Vila
Pública	Teatro Municipal Capitol (Rojales)
Pública	Teatre Municipal Cervantes (Sax)
Pública	Auditori Municipal (Segorve)
Pública	Teatro Rambal
Pública	Teatro El Musical
Pública	Teatro Rialto
Pública	Auditori Municipal Vila Real
Pública	Teatre Ideal
Pública	Teatre a la Marina
Pública	Gran Teatre de Xàtiva
Pública	Teatre Auditori Municipal (Xirivella)
Pública	Teatre de las Aguas (Xiva)
Pública	Auditori Antonio Gil
Pública	Auditori Mediterrània
Pública	Auditori Municipal Miramar
Pública	Auditori Municipal Burjassot
Pública	Auditori Wenceslao Ayguals d'Izco
Pública	Auditorio de Torre vieja
Pública	Teatro Principal de Alcoy

Tabla 9. Espacios partícipes de la muestra pertenecientes a Andalucía

GESTIÓN	ESPACIO
Privada	Teatro Cervantes de Almería
Privada	Teatro Avanti (Córdoba)
Privada	Teatro Caja Granada
Privada	Sala El Apeadero
Privada	Teatro Duque-La Imperdible
Privada	Teatro Quintero
Privada	Viento Sur Teatro
Privada	Atalaya TNT
Privada	Sala Cero

Privada	Sala La Fundación
Privada	Teatro Salvador Távora
Privada	Cartuja Center CITE
Privada	CasaLa Teatro
Privada	Espacio Box
Privada	La Cochera Cabaret
Privada	Sala Joaquín Eléjar
Privada	Teatro Los Remedios
Pública	Teatro CC Agra
Pública	Auditorio de Albolote
Pública	Teatro Auditorio Riberas del Guadaira
Pública	Teatro-Salón Gutiérrez de Alba
Pública	Teatro Municipal de Alfácar
Pública	Teatro Municipal Florida de Algeciras
Pública	Teatro Municipal Antonio Gala (Alhaurín el Grande)
Pública	Teatro Municipal (Alhendín)
Pública	Teatro-Cine Corrales de Aljaraque
Pública	Teatro Apolo (Almería)
Pública	Auditorio Municipal Maestro Padilla
Pública	Teatro Salvador Távora de Almonte
Pública	Teatro Martín Recuerda (Almuñécar)
Pública	Teatro Municipal Torcal de Antequera
Pública	Teatro Sierra de Aracena
Pública	Teatro Municipal de Arahál
Pública	Teatro Olivares Veas de Arcos de la Frontera
Pública	Teatro Municipal de Armilla
Pública	Teatro Liceo de Baena
Pública	Teatro-Cine Montemar de Baeza
Pública	Auditorio Enrique Pareja de Baza
Pública	Teatro Ciudad de Berja Miguel Salmerón
Pública	Teatro Municipal Juan Bernabé
Pública	Teatro-Cine Colón (Bonares)
Pública	Teatro Español de Bujalance
Pública	Teatro (Institución Provincial) Fernando Quiñones (Cádiz)
Pública	Gran Teatro Falla
Pública	Teatro Saavedra de Cantoria
Pública	Teatro Casa de la Música de Cantoneras
Pública	Teatro Cerezo (Carmona)
Pública	Teatro de la Merced (Cazorla)
Pública	Teatro Moderno
Pública	Palacio de las Artes Escénicas y de la Música (Granada)
Pública	Teatro de la Axarquía
Pública	Gran Teatro de Córdoba
Pública	Teatro Góngora
Pública	Teatro Capitol de Cortegana
Pública	Teatro Municipal de Dalías
Pública	Teatro Municipal de El Ejido
Pública	Teatro Municipal Muñoz Seca
Pública	Teatro Municipal Alberquilla del Saucejo
Pública	Teatro Municipal Federico Gª Lorca (Fuente Vaqueros)
Pública	Teatro Municipal Isabel la Católica
Pública	Palacio de Exposiciones y Congresos de Granada
Pública	Teatre Municipal de Guadalcaén

Pública	Teatro Mira de Amescua de Guadix
Pública	Auditorio Municipal Hinojosa del Duque
Pública	Palacio de Congresos – Casa Colón (Huelva)
Pública	Gran Teatro de Huelva
Pública	Teatro Villa de Huércal Overa
Pública	Teatro Oscense
Pública	Teatro Horacio Noguera
Pública	Teatro Darymelia
Pública	Teatro Villamarta
Pública	Auditorio Campo de Gibraltar
Pública	Teatro Municipal La Velada
Pública	Teatro España
Pública	Teatro Municipal Alcalde J.M. Santana
Pública	Teatro Cervantes (Linares)
Pública	Teatro Cánovas
Pública	Teatro Ciudad de Marbella
Pública	Teatro Maestro Álvarez Alonso de Martos
Pública	Teatro-Cine Juan Cobos Wilkins
Pública	Teatro Municipal Felipe Godínez
Pública	Auditorio Príncipe Felipe
Pública	Teatro Garnelo
Pública	Teatro Oriente
Pública	Teatro Calderón de la Barca (Motril)
Pública	Teatro Imperial de Loja
Pública	Teatro Municipal Pedro Pérez Fernández
Pública	Auditorio Municipal de Lucena
Pública	Palacio Erisana de Lucena
Pública	Teatro Municipal de Mairena (Mairena del Alcor)
Pública	Teatro Echegaray (Málaga)
Pública	Auditorio Cueva de Nerja
Pública	Centro de Artes Escénicas de Níjar
Pública	Teatro Municipal de Olivares
Pública	Teatro Coliseo (Palma del Río)
Pública	Teatro Pablo Neruda (Peligros)
Pública	Teatro Martín Recuerda (Pinos Puente)
Pública	Auditorio Municipal (Posadas)
Pública	Teatro El Silo (Pozoblanco)
Pública	Teatro Victoria (Priego de Córdoba)
Pública	Teatro Circo (Puente Genil)
Pública	Teatro Principal (Puerto Real)
Pública	Teatro Municipal Vicente Espinel
Pública	Teatro Municipal (Roquetas de Mar)
Pública	Teatro Auditorio (Roquetas de Mar)
Pública	Teatro Auditorio Alcalde Felipe Benítez
Pública	Auditorio Villa de Salobreña
Pública	Real Teatro de las Cortes (San Fernando)
Pública	Teatro del Mar
Pública	Teatro Municipal Juan Alonso Guzmán
Pública	Teatro Juan Luis Galiardo
Pública	Teatro Lope de Vega (Sevilla)
Pública	Teatro Central (Sevilla)
Pública	Teatro de la Maestranza (Sevilla)
Pública	Teatro Municipal Alameda (Sevilla)

Pública	Teatro Municipal Alameda (Tarifa)
Pública	Teatro Municipal Villa de Torrox
Pública	Teatro Ideal Cinema de Úbeda
Pública	Teatro Municipal Enrique de la Cuadra
Pública	Teatro Municipal Puerta de Andévalo
Pública	Cine-Teatro Óvalo (Vélez Rubio)
Pública	Teatro del Carmen (Vélez-Málaga)
Pública	Cine-Teatro Municipal Regio de Vera
Pública	Auditorio Municipal de Vera
Pública	Centro Cultural Carlos Cano

Sobre esta muestra base se ha desarrollado la primera etapa del trabajo de campo, que tiene por objetivo medir la presencia digital de esta serie de espacios. A partir de ella, no obstante, se han extraído dos nuevos grupos en función de las posibilidades de las unidades de análisis para admitir la aplicación de las siguientes fases de la investigación: aquellos teatros que han resultado tener una web propia, operativa y actualizada han conformado la segunda muestra, mientras que los que se han identificado presentes en, al menos, una red social, han dado lugar al tercer grupo, que ha protagonizado el tercer momento del estudio.

3.1.4 METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA ESTRATEGIA DIGITAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES

Una vez consultadas las metodologías existentes tanto para el análisis genérico de sedes web como aquellas que han demostrado un enfoque más sectorial y específico, y tras determinar el universo de la presente investigación, así como las muestras que participarán en todos los momentos del trabajo de campo, la metodología propia se define en los siguientes puntos:

1. **Análisis de las sedes web de referencia:** como tarea inicial, se ha llevado a cabo una observación de las páginas web y los perfiles en redes sociales de los teatros y auditorios españoles que se han incluido en la muestra, a fin de identificar los elementos más significativos en cada una de las sedes.
2. **Definición de características:** el paso anterior ha permitido, por tanto, reconocer los elementos distintivos de la presencia digital en el portal de cada organización, así como en los perfiles operativos dentro de las plataformas externas. Después, se han cotejado en relación con los parámetros e indicadores utilizados en metodologías anteriores, descubriéndose contemplados en su gran mayoría, lo cual ha facilitado sustancialmente la siguiente labor.
3. **Elaboración de parámetros e indicadores:** de acuerdo con los objetivos generales y específicos de la investigación (Busquets, 2013), así como con los elementos que se han considerado más relevantes en la fase anterior, se ha establecido una serie de parámetros e indicadores que ayudarán a evaluar los aspectos de interés para el presente estudio.
4. **Elaboración de las tablas de análisis:** de igual manera, se han elaborado tres tablas de análisis que recogen la evaluación, según el sistema de puntuación asignado en cada caso, de los indicadores en relación con cada parámetro establecido.
5. **Análisis cuantitativo:** las tablas de análisis han sido completadas con el registro cuantitativo de la información primaria obtenida de las sedes web y los perfiles en redes sociales de las entidades objeto de estudio.
6. **Procesamiento de datos:** los datos recogidos han sido posteriormente ordenados y distribuidos por frecuencias.
7. **Traducción estadística:** para facilitar la lectura de la información recaudada, se han traducido los datos al lenguaje estadístico, calculando los porcentajes correspondientes, y después reflejándolos mediante gráficos.

8. **Interpretación cualitativa:** por último, se ha podido extraer una lectura cualitativa de los resultados.

3.1.4.1 Descripción de parámetros e indicadores

De acuerdo con el método propuesto por Codina (2003, 2008), compartido por Busquets (2013), los parámetros definen qué aspectos queremos analizar, mientras que los indicadores responden a la forma en que los medimos.

Para la presente investigación, se han agrupado en tres dimensiones un total de 15 parámetros que suman, entre todos, 33 indicadores.

1. Presencia virtual de los teatros y auditorios españoles

- **Parámetro I: Presencia en la Web**

- **Indicadores**

- a) La institución en cuestión posee una sede web propia, con un dominio autónomo, operativo y actualizado.
- b) La institución en cuestión se encuentra alojada en la sede web de una entidad mayor de la cual, por lo general, depende.

- **Parámetro II: Presencia en plataformas externas de la Web Social**

- **Indicadores**

- a) El teatro o auditorio correspondiente está presente en Facebook
- b) El teatro o auditorio correspondiente está presente en Twitter
- c) El teatro o auditorio correspondiente está presente en Instagram
- d) El teatro o auditorio correspondiente está presente en Youtube
- e) El teatro o auditorio correspondiente está presente en otras redes sociales

2. Enfoque 2.0 en la web de los espacios escénicos

- **Parámetro III: Contenidos multimedia**

- **Indicadores**

- a) En la web del recinto en cuestión se emplean imágenes fijas como recursos gráficos.

- b) En la web del recinto en cuestión se emplean vídeos y/u otros materiales audiovisuales.
 - c) El espacio en cuestión hace retransmisiones en directo (*in streaming*).
- **Parámetro IV: Adaptación móvil**
 - **Indicadores**
 - a) La web del espacio posee un diseño *responsive*; es decir, que facilita su visita desde dispositivos móviles.
- **Parámetro V: Personalización**
 - **Indicadores**
 - a) Los visitantes de la web pueden disfrutar de una navegación personalizada accediendo a la sede mediante el registro de un nombre de usuario y una contraseña.
 - b) Desde la web se facilita a los usuarios la suscripción a un sistema de *mailing* u otro que le permita recibir las novedades del espacio de manera personalizada.
- **Parámetro VI: Uso del blog**
 - **Indicadores**
 - a) La entidad en cuestión hace uso de la herramienta blog.
- **Parámetro VII: Participación**
 - **Indicadores**
 - a) Los usuarios pueden compartir el contenido de la web porque desde la misma sede facilitan la prescripción.
 - b) Los usuarios pueden comentar los contenidos de la web, participando así de la construcción del discurso del sitio.
- **Parámetro VIII: Accesibilidad idiomática**
 - **Indicadores**
 - a) Desde la sede web se facilita la traducción del contenido a otros idiomas que no son el utilizado en el mismo.

- **Parámetro IX:** Conexión entre sitios
 - Indicadores
 - a) En la web se incluyen enlaces que conducen al usuario de forma efectiva a los perfiles que el teatro tiene operativos en otras plataformas externas.

3. Enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales

- **Parámetro X:** Estrategia de contenidos
 - Indicadores
 - a) La institución no se limita a publicar o compartir contenido estrictamente informativo o publicitario con el único fin perseguido de la promoción.
 - b) La institución comparte opiniones y contenidos generados por usuarios sin vinculación profesional con el espacio (espectadores).
 - c) La institución emite publicaciones que enriquecen el conocimiento por parte del público de los espacios y su actividad, generando valor y fortaleciendo el vínculo entre los usuarios y la organización.
 - d) La institución genera o comparte contenidos que subrayan su naturaleza social, descentrando la atención sobre el espacio e involucrándose con el contexto social, cultural o teatral en el que se integra.

- **Parámetro XI:** Actitud expresada
 - Indicadores
 - a) El teatro emplea en el ámbito digital un lenguaje directo, que considera al interlocutor.
 - b) La organización utiliza un tono coloquial, distendido, apto y atractivo para todos los públicos.
 - c) El teatro evita los contenidos densos que dificulten su consumo por parte de los usuarios.
 - d) El teatro en cuestión manifiesta en Internet una actitud de escucha activa, respondiendo a las conversaciones iniciadas por los usuarios.

- **Parámetro XII:** Fomento de la participación

- Indicadores
 - a) La entidad plantea cuestiones a los usuarios, aunque de forma retórica, sin esperar respuesta activa ni procurarla por parte de la comunidad.
 - b) El espacio demanda expresamente en sus publicaciones una acción-respuesta por parte de los usuarios.
 - c) El espacio utiliza las redes para involucrar al público en el desarrollo de su actividad, haciéndole partícipe de aspectos propios de la gestión.

- **Parámetro XIII:** Accesibilidad idiomática en las redes
 - Indicadores
 - a) La organización en cuestión facilita desde sus redes la traducción a otros idiomas diferentes al utilizado.

- **Parámetro XIV:** Coherencia y enlace entre perfiles
 - Indicadores
 - a) El espacio muestra una relación coherente entre las publicaciones generadas en los diferentes perfiles de redes sociales.
 - b) El espacio genera tráfico entre sus diferentes perfiles en redes sociales.

- **Parámetro XV:** *Engagement*
 - Indicadores
 - a) El número de seguidores con los que cuentan los espacios en sus redes sociales constituyen una comunidad activa que interactúa proporcionalmente a la cifra de su composición.

3.1.4.2. Fichas de análisis de los indicadores

A continuación, se detallan las fichas de análisis que definen los indicadores que han permitido la medición de los parámetros establecidos.

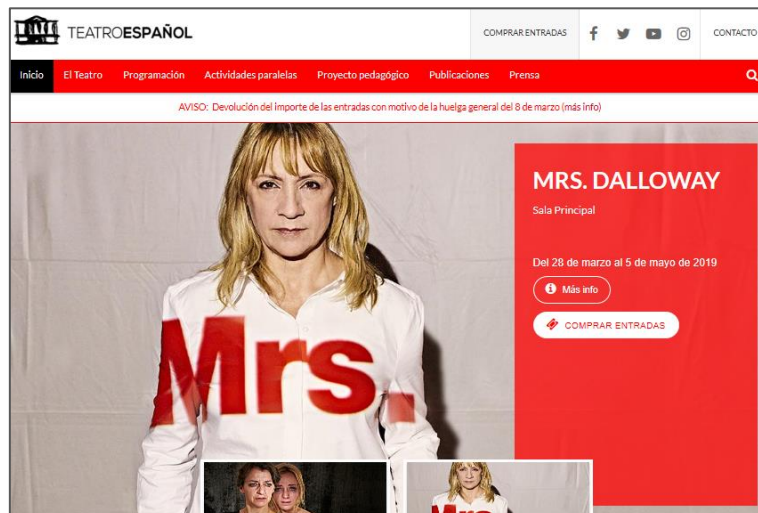
1. Presencia virtual de los teatros y auditorios españoles

- **Parámetro I:** Presencia en la Web

A) El teatro/auditorio tiene sede web

Definición	El teatro/auditorio cuenta con una sede web propia, operativa, con un dominio autónomo y actualizado.
Examen	¿Dispone la organización de sede web?
Ejemplos	La mayoría de los espacios de exhibición de AAEE en España cuentan con sede web. En la imagen que a continuación sirve de ejemplo se ilustra la sede de uno de los teatros partícipes de esta investigación: el Teatro Español de Madrid.
Procedimiento	Se consultarán las sedes web de los teatros consultando las direcciones que se proporcionan en las bases de datos que se utilizarán como fuentes de información. En caso de que no aparezca tal enlace, se buscará particularmente mediante el rastreo tradicional por buscadores en Internet y, en caso de no encontrar el sitio, se procederá a ponerse en contacto con la organización para verificar tal carencia.
Puntuación	Sí / No

Imagen 4. Página de inicio de la sede web del Teatro Español de Madrid (2019)



B) El teatro/auditorio se aloja en una sede web ajena

Definición	El teatro/auditorio se aloja en la web de otra institución o proyecto mayor que engloba al espacio sin autonomía de éste.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un lugar/apartado dentro de la web de otra institución o proyecto vinculante?
Ejemplos	Algunos recintos de exhibición de AAEE en España se encuentran instalados en sedes web de carácter grupal, sobre todo en los casos de gestión privada donde una misma empresa se ocupa de varios espacios simultáneamente. También en la gestión pública, aunque en menor medida, ocurre que un mismo órgano agrupa varios espacios, como es el caso del ICAS (Instituto de la Cultura y las Artes de Sevilla).
Procedimiento	Se consultarán las direcciones web adjuntas en las fichas de los teatros disponibles en las bases de datos que se utilizarán como fuentes de información. En caso de que no aparezca tal enlace, se buscará particularmente mediante el rastreo tradicional por buscadores en Internet y, en caso de no encontrar el sitio, se procederá a ponerse en contacto con la organización para verificar tal carencia.
Puntuación	Sí / No

En este caso, se admiten especificaciones sobre el alojamiento de las entidades en sedes web de organizaciones mayores o cualquier otro caso que pueda surgir y que, registrado, pueda dar lugar a una nueva categoría a considerar. Estas mismas observaciones facilitarán una interpretación cualitativa minuciosa.

Imagen 5. Página de inicio del espacio del Teatro Lope de Vega en la web del ICAS (2019)



- **Parámetro II:** Presencia en plataformas externas de la web social

A) El teatro/auditorio está presente en Facebook

Definición	El teatro/auditorio utiliza la red social Facebook y cuenta, por ende, con un perfil operativo y autónomo en esta plataforma, que utiliza para comunicarse con los usuarios.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un perfil creado y vigente en la red social Facebook?
Ejemplos	Es muy común que los espacios hagan uso de este medio social, principalmente cuando se trata de iniciativas privadas. A los espacios de gestión pública que no cuentan con perfiles en Facebook, los usuarios suelen crearles páginas no oficiales donde se reúnen para comentar la actualidad de la institución.
Procedimiento	Se consultarán los enlaces que desde la sede web de cada teatro/auditorio conduzcan al perfil de Facebook de los mismos. En caso de no haberlos, se llevará a cabo un rastreo exhaustivo a través de la propia plataforma que permita localizarlos -si es que los hubiese-.
Puntuación	Sí / No.

Imagen 6. Página de inicio del perfil de Facebook del Teatro Olympia de Valencia (2019)



B) El teatro/auditorio está presente en Twitter

Definición	El teatro/auditorio utiliza la red social de <i>microblogging</i> Twitter y cuenta, por ende, con un perfil operativo y autónomo en esta plataforma, que utiliza para comunicarse con los usuarios mediante mensajes cortos limitados a 140 caracteres.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un perfil creado y vigente en Twitter?
Ejemplos	Se trata de otro de los medios preferidos por las instituciones culturales para consolidar su presencia en el ámbito digital. Por ejemplo, la Sala Cero de Sevilla utiliza esta red social desde el año 2010 y actualmente cuenta con casi 7.000 seguidores.
Procedimiento	Se consultarán los enlaces que desde la sede web de cada teatro/auditorio conduzcan al perfil de Twitter de estos. En caso de no haberlos, se llevará a cabo un rastreo exhaustivo a través de la propia plataforma que permita localizarlos -si es que los hubiese-.
Puntuación	Sí / No.

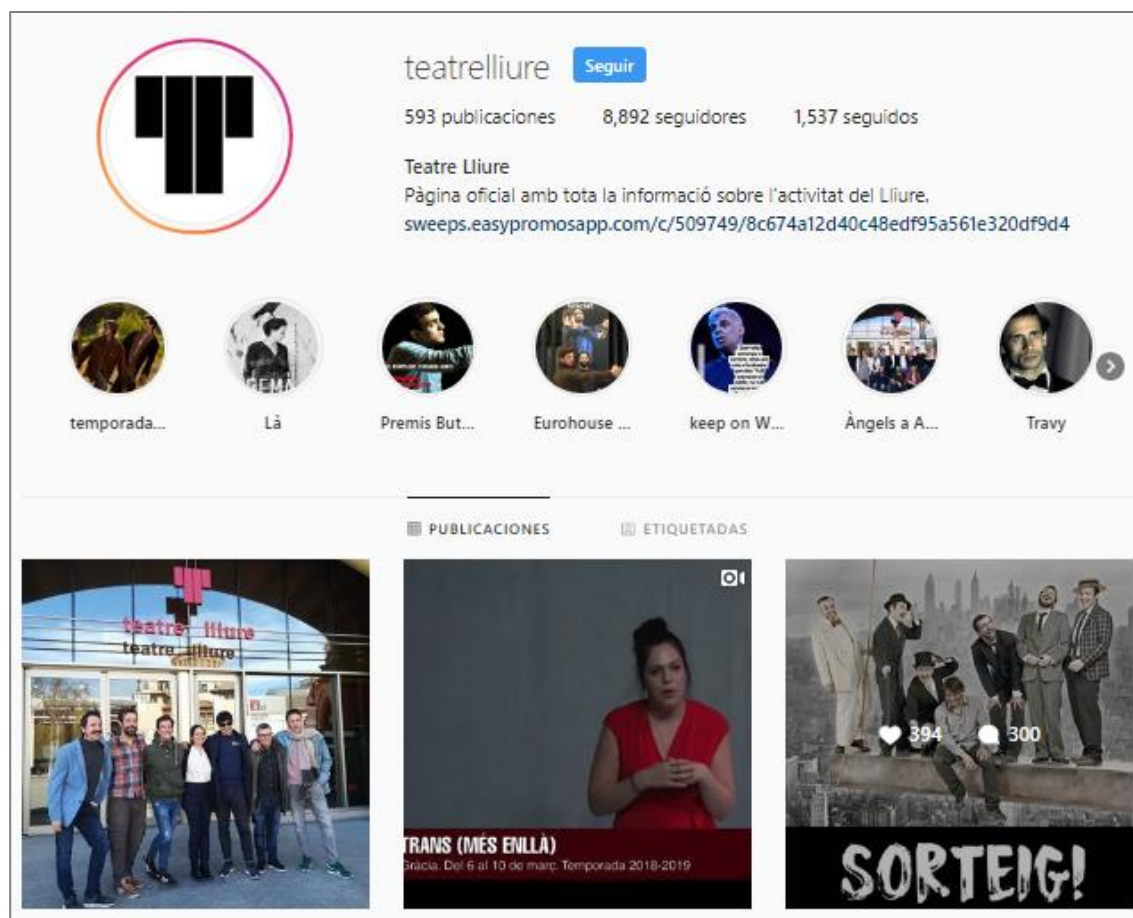
Imagen 7. Perfil de Twitter de la Sala Cero de Sevilla (2019)



C) El teatro/auditorio está presente en Instagram

Definición	El teatro/auditorio utiliza la red social –y aplicación móvil- Instagram y tiene por ende, un perfil operativo y autónomo en esta plataforma, que utiliza para comunicarse con los usuarios mediante la subida de imágenes y otros archivos multimedia, en directo o no.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un perfil creado y vigente en Instagram?
Ejemplos	Esta red social basada en la subida de archivos fotográficos y vídeos gana usuarios por momentos y, por eso, cada vez son más las instituciones culturales que se animan a incluirla en su estrategia de comunicación digital. Por ejemplo, el Teatre Lliure de Cataluña cuenta ya con casi 8.900 seguidores en Instagram.
Procedimiento	Se consultarán los enlaces que desde la sede web de cada teatro/auditorio conduzcan al perfil de Instagram de los mismos. En caso de no haberlos, se llevará a cabo un rastreo exhaustivo a través de la propia plataforma que permita localizarlos -si es que los hubiese-.
Puntuación	Sí / No.

Imagen 8. Perfil de Instagram del Teatre Lliure de Cataluña (2019)



D) El teatro/auditorio está presente en Youtube

Definición	El teatro/auditorio utiliza Youtube y cuenta, por ende, con un perfil operativo y autónomo en esta plataforma, que utiliza para comunicarse con los usuarios mediante la subida y consumición de vídeos.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un perfil creado y vigente en Youtube?
Ejemplos	Esta red social basada en la experiencia de generar y compartir contenidos audiovisuales es la que suele utilizarse con más intención promocional, como repositorio de los vídeos que después las instituciones utilizan con fines de difusión. No obstante, la tendencia de crear contenidos que generen valor para el usuario -con un reflejo mutuo de tal acción sobre la entidad en cuestión- está en alza, aunque apenas en el ámbito teatral (sí en el sector museos, por ejemplo). El uso que los espacios de exhibición de AAEE acostumbran a hacer de este medio es irregular, salvo algunas excepciones, como el Auditorio de Torreveja, de cuyo canal se adjunta imagen.
Procedimiento	Se consultarán los enlaces que desde la sede web de cada teatro/auditorio conduzcan al canal de Youtube de los mismos. En caso de no haberlos, se llevará a cabo un rastreo exhaustivo a través de la propia plataforma que permita localizarlos -si es que los hubiese-.
Puntuación	Sí / No.

Imagen 9 Canal de Youtube del Auditorio de Torreveja (2019)

Auditorio Torreveja
6 suscriptores SUSCRIBIRSE 6

INICIO **VÍDEOS** LISTAS DE REPRODUCCIÓN CANALES COMENTARIOS MÁS INFORMACIÓN

Videos subidos ORDENAR POR

<p>Vídeo promocional del musical Peter Pan 4 visualizaciones • Hace 6 días</p>	<p>Vídeo promocional de Madama Butterfly en...</p> <p>4 visualizaciones • Hace 6 días</p>	<p>Promoción de Madame Butterfly en el Auditorio de...</p> <p>10 visualizaciones • Hace 3 semanas</p>	<p>Presentación fotografías Auditorio de Torreveja 35 visualizaciones • Hace 1 mes</p>
<p>SÁBADO 9 DE FEBRERO TONI BRIGHT NO TE CREAS LA VERDA 0:22</p>	<p>SÁBADO 23 DE FEBRERO COMPANIA NACIONAL DE DAN 0:22</p>	<p>0:34</p>	<p>0:33</p>

E) El teatro/auditorio está presente en otras redes sociales

Definición	El teatro/auditorio utiliza otras redes sociales que no se encuentran entre las que se han contemplado previamente atendiendo a los datos sobre los medios más utilizados que revela el estudio anual sobre redes sociales emitido por IAB Spain (2018) y cuenta, por ende, con un perfil operativo y autónomo en otra/s plataformas diferentes.
Examen	¿Tiene la entidad en cuestión un perfil creado y vigente en alguna otra plataforma social? En caso afirmativo, ¿en cuál?
Ejemplos	Existen algunas instituciones culturales que incorporan a sus herramientas de comunicación digital alguna/s plataforma/s que no figuran entre las previstas en este estudio, pero que merece la pena considerar también y que tendrán su debida repercusión en este trabajo, Por ejemplo, LinkedIn.
Procedimiento	Se consultarán los enlaces que desde la sede web de cada teatro/auditorio conduzcan a las redes sociales de los mismos, visitando los perfiles que aparezcan indicados y registrando aquellos que tengan presencia en cualquier plataforma, prevista o no.
Puntuación	Sí / No (con especificación de cuál).

Imagen 10. Perfil en LinkedIn de los Teatros Luchana (2019)

LinkedIn

Teatros Luchana Compartir

Artes escénicas · Madrid, Comunidad de Madrid · 56 seguidores

[Ver todos los empleados \(32\) en LinkedIn](#)

[Ver empleos](#)

Mantente al día de lo que pasa en Teatros Luchana

Consulta más información sobre Teatros Luchana, encuentra y solicita empleos que se ajustan a tu perfil, y haz contactos para avanzar profesionalmente.

[Únete a LinkedIn](#) [Iniciar sesión](#)

Sobre nosotros Actualización reciente [Ver todo](#)

Ubicados en el antiguo espacio de los emblemáticos Cines Luchana, este espacio multiescénico cuenta con cuatro salas que permiten una amplia oferta de programación para todos los públicos.

INVITACIÓN

2. Enfoque 2.0 en la web de los espacios escénicos

- **Parámetro III:** Contenidos multimedia

A) El teatro/auditorio utiliza imágenes en su web

Definición	El teatro/auditorio utiliza imágenes de tipo fijas en la web, acompañando a los elementos textuales y proporcionando a la web contenido gráfico que la hace más atractiva visualmente.
Examen	¿Utiliza imágenes cada espacio en cuestión en su sede web?
Ejemplos	Partimos de la hipótesis de que la respuesta en la práctica totalidad de los casos será afirmativa, ya que la imagen fija es la unidad mínima de contenido gráfico que cabe esperar hoy día en cualquier web y, además, ayudan considerablemente a mejorar el posicionamiento de la página. Como ejemplo, se adjunta la página de inicio del Teatre Romea (Barcelona), con imágenes ilustrando el contenido.
Procedimiento	Se consultarán las páginas de inicio y el resto de las secciones de cada sede web para contrastar si realmente se utilizan imágenes o no.
Puntuación	Sí / No

Imagen 11. Página de inicio del Teatre Romea (2019)



B) El teatro/auditorio utiliza vídeos en su web

Definición	El teatro/auditorio utiliza elementos audiovisuales del tipo vídeos con información relacionada con la actividad del espacio para apoyar el contenido de la web.
Examen	¿Utiliza vídeos cada espacio en cuestión en su sede web?
Ejemplos	Al contrario que la hipótesis de partida respecto al empleo de imágenes en la web de los teatros abogaba por un uso extendido de las mismas, la predicción en cuanto a la inclusión de vídeos es menos optimista. Se prevé un menor uso del vídeo por parte de las organizaciones objeto de estudio, pero la investigación empírica servirá para comprobarlo certeramente. Como ejemplo de espacio que sí hace un uso reiterado del vídeo para apoyar su mensaje en Internet, encontramos el Teatro Bellas Artes de Madrid.
Procedimiento	Se consultarán las páginas de inicio y el resto de las secciones de cada web para contrastar si realmente se utilizan vídeos o no.
Puntuación	Sí / No

Imagen 12. Sección de la web del Teatro Bellas Artes de Madrid con un vídeo promocional (2019)

PRÓXIMAMENTE
Nerón
 Del 27 al 31 de marzo

Duración: 100 minutos.
 Edad recomendada: mayores de 12 años.
 (Esta recomendación no impide el acceso a la sala.)


Comprar

Horarios
 Miércoles a viernes: 20:30h. Sábados y domingos: 19:00h.

Precios
 Patio de butacas y delantera anfiteatro: 24€. Anfiteatro: 20€

El precio de la entrada incluye IVA y gastos de servicio
 El precio de las entradas en esta plataforma es igual o inferior al precio de taquilla.
 Consultar los precios de las diferentes zonas.

Videos



Nerón teatro_video promocional diciem...
Ver más tarde Compartir

Cartel

Sinopsis

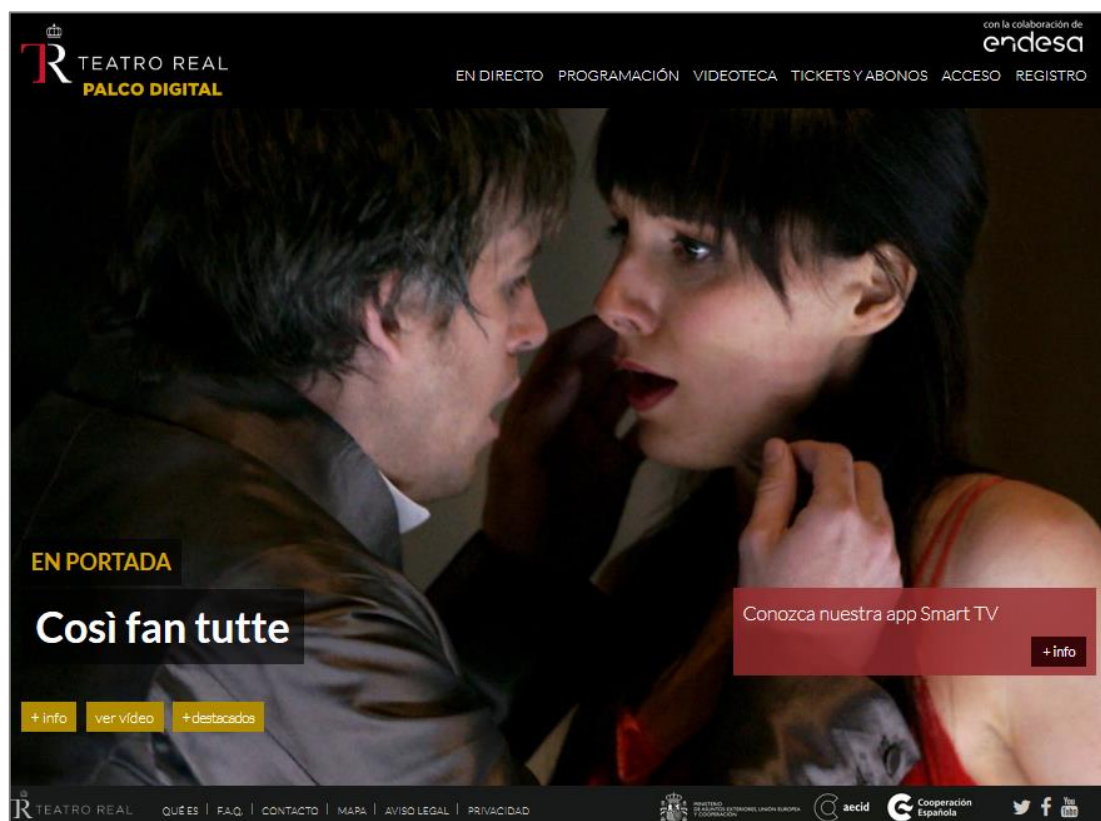
Nerón pasó a la historia como el emperador que provocó el incendio de Roma para llevar a cabo la reconstrucción de la ciudad según un nuevo proyecto urbanístico moderno y artístico. Los estudios históricos actuales consideran que, en realidad, Nerón no incendió roma. Una vez incendiada la ciudad, aprovechó para reconstruirla a su gusto. Podemos considerar a Nerón como el emperador artista, amante de la cultura y todas las artes.

La obra muestra cómo a lo largo de la historia cómo los pueblos cometen siempre el error de permitir la tiranía de locos sanguinarios por acción u omisión de los que están cerca del tirano. Así Petronio asume en la obra que debe sumarse a la conjura para derribar al emperador y se lamenta su pasividad.

C) El teatro/auditorio utiliza las retransmisiones en directo

Definición	El teatro/auditorio aprovecha las posibilidades de plataformas externas como Instagram, Youtube, Facebook o Twitter para programar emisiones de vídeo en directo.
Examen	¿Realiza retransmisiones por vídeo en directo?
Ejemplos	De igual manera que con el vídeo, se vaticina un menor hábito por parte de las entidades que participan de este estudio a la hora de realizar emisiones en directo (entendidas como programadas previamente, para que los usuarios puedan planificar su incorporación a la retransmisión). El Teatro Real de Madrid es, quizá, uno de los ejemplos más interesantes, ya que cuenta con una plataforma propia, Palco Digital, desde la que programa retransmisiones en directo que pueden seguir usuarios desde cualquier parte del mundo.
Procedimiento	Se consultarán las páginas de inicio y el resto de las secciones de cada web, así como el contenido generado durante un mes en cada red social para contrastar si realmente se programan retransmisiones en directo de alguna actividad del espacio.
Puntuación	Sí / No

Imagen 13. Plataforma Palco Digital del Teatro Real de Madrid (2019)



- **Parámetro IV: Adaptación móvil**

A) La sede web del teatro/auditorio está adaptada a dispositivos móviles

Definición	La sede web del teatro/auditorio cuenta con un diseño adaptado que facilita su correcta visualización desde los dispositivos móviles. El diseño <i>responsive</i> consiste en una técnica que redimensiona y coloca los elementos de la web de manera que es posible su correcta visualización desde los diferentes dispositivos: desde ordenadores a tablets y móviles, a cuyos tamaños se adapta.
Examen	¿Se encuentra adaptada la web del teatro/auditorio en cuestión a las dimensiones de los dispositivos móviles?
Ejemplos	La premisa de la que partimos es que la mayoría de estos espacios tendrá en cuenta el acceso cada vez mayor a contenidos web desde dispositivos móviles. Según un informe de la Fundación Telefónica del año 2016 (2017), el teléfono móvil se ha convertido en el medio principal de acceso de los usuarios a Internet, por delante incluso del ordenador. Como ejemplo, se adjunta una imagen de la web de la sala La Fundición de Sevilla consultada desde un smartphone.
Procedimiento	Se accederá a la web de cada teatro/auditorio desde un dispositivo móvil y se comparará la visualización de los contenidos con la que se obtiene accediendo a la web desde el ordenador.
Puntuación	Sí / No

Imagen 14. Visualización de la web de la sala La Fundición de Sevilla desde un

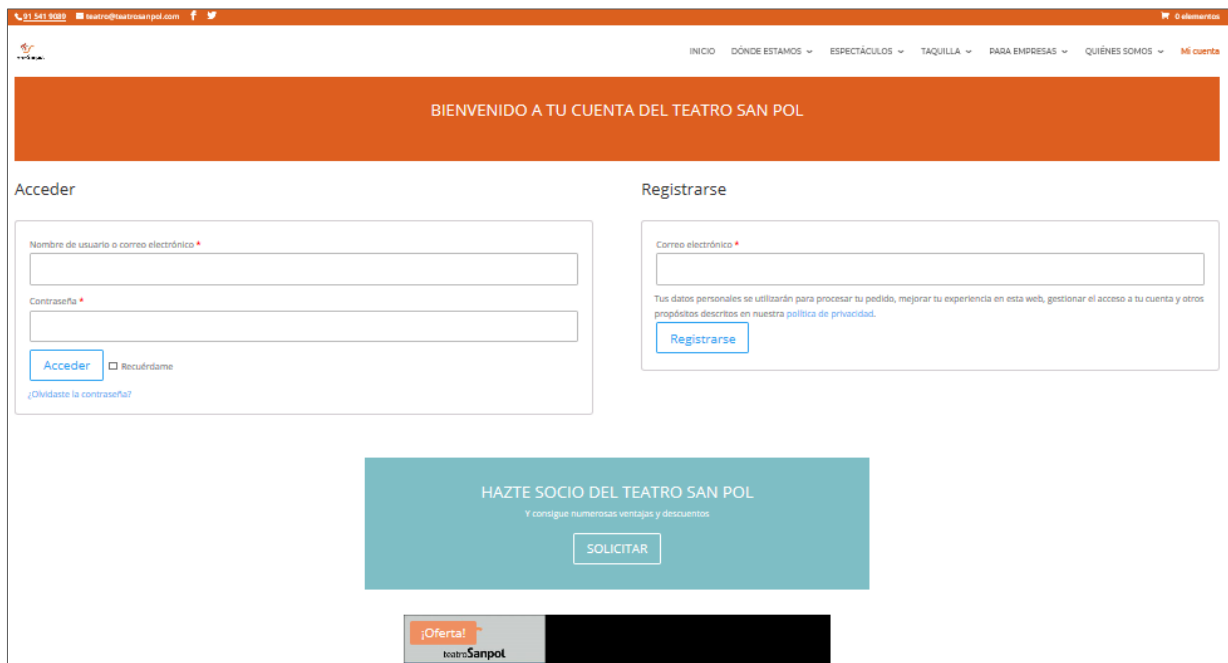


- **Parámetro V: Personalización**

A) La sede web del teatro/auditorio permite el acceso personalizado

Definición	La sede web del teatro/auditorio cuenta con un sistema de identificación que permite a los usuarios introducir su nombre y contraseña y disfrutar de este modo de una navegación personalizada.
Examen	¿Permite la web del teatro/auditorio en cuestión que los usuarios accedan a través de este sistema identificatorio?
Ejemplos	Sin adelantar las conclusiones que posibilitará la investigación empírica, se prevé que la mayoría de las sedes web de las organizaciones objeto de estudio no ofrezcan la posibilidad a los usuarios de acceder de forma personalizada a los contenidos. Como ejemplo, se ofrece la web del Teatro Sanpol de Madrid, en la que se advierte una sección con el nombre Mi cuenta, que recoge la opción descrita.
Procedimiento	Se explorará cada web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación a fin de detectar la opción de acceso mediante registro en la página.
Puntuación	No / Sí

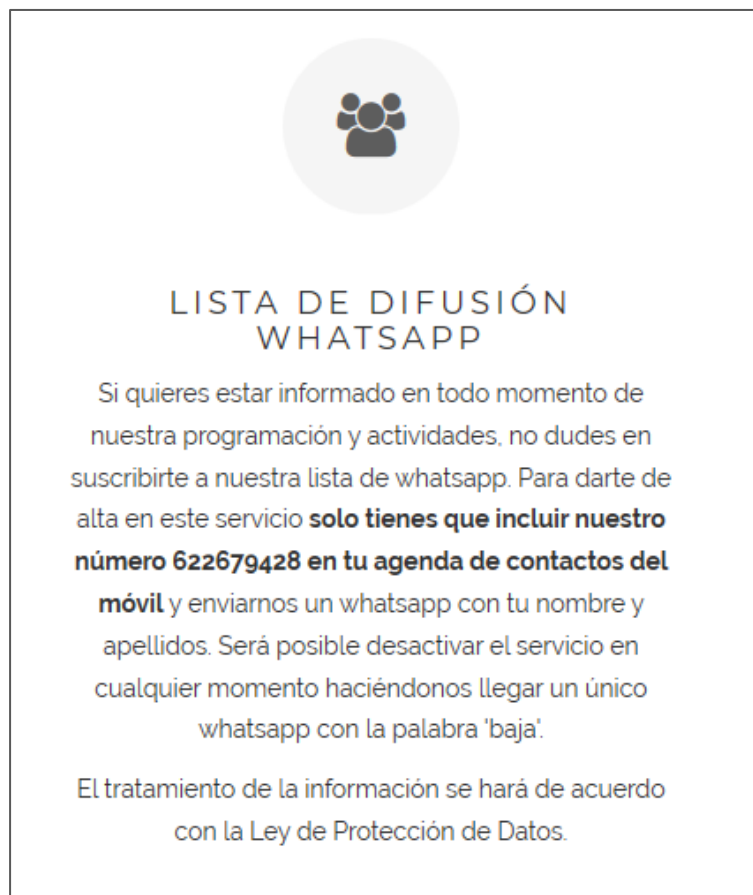
Imagen 15. Sección de acceso a *Mi cuenta* en la web del Teatro Sanpol de Madrid (2019)



B) La sede web del teatro/auditorio permite la suscripción

Definición	Desde la sede web del teatro/auditorio se facilita a los usuarios la opción de suscribirse a un sistema de <i>mailing</i> (u otro similar) para recibir personalmente las novedades y la actualidad del espacio en el que está interesado.
Examen	¿Permite la web del teatro/auditorio en cuestión que los usuarios puedan suscribirse fácilmente a un servicio de estas características?
Ejemplos	El ofrecimiento de un servicio que permita al público recibir la información de forma personal en su correo electrónico es bastante frecuente, aunque a veces no se facilita desde la web de los espacios. También se está incorporando tímidamente el uso de Whatsapp para llevar a cabo la misma acción, pero aún son casos muy aislados, como, por ejemplo, el Teatro Auditorio de Catarroja en Valencia.
Procedimiento	Se explorará cada web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación a fin de detectar la opción de suscripción a una <i>newsletter</i> , un boletín u otro sistema alternativo que permita recibir las novedades de forma directa y personal a los usuarios.
Puntuación	Sí / No (especificando el sistema si difiere del correo electrónico)

Imagen 16. Opción desde la web del Teatro Auditorio de Catarroja para suscribirse al listado de difusión de Whatsapp (2019)

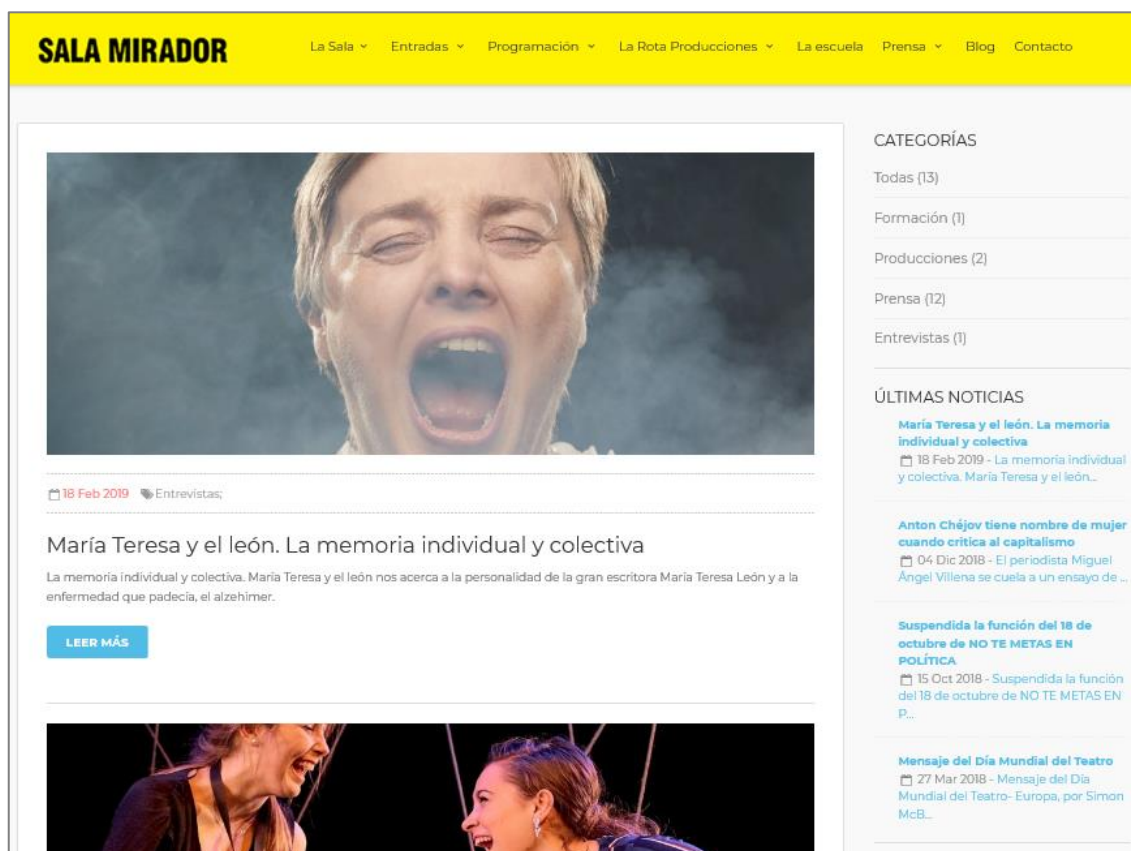


- **Parámetro VI:** Uso del blog

A) El teatro/auditorio utiliza una herramienta blog

Definición	Desde la sede web del teatro/auditorio es posible el acceso al blog que el espacio utiliza para comunicarse con los usuarios.
Examen	¿Se encuentra en la web de cada espacio en concreto una sección o un enlace que derivan al visitante hacia el blog de la entidad?
Ejemplos	El uso del blog no es algo muy extendido entre las instituciones culturales. Aunque los museos, desde hace pocos años, comienzan a utilizar con cierta periodicidad esta herramienta, en los teatros todo apunta a que solo lo utilizará una minoría de recintos. Como ejemplo, se adjunta imagen del blog de la Sala Mirador (Madrid) dentro de su propia web.
Procedimiento	Se explorará cada web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación a fin de detectar la sección de blog si la hubiera.
Puntuación	Sí / No

Imagen 17. Imagen de la sección correspondiente al blog que puede visitarse desde la sede web oficial de la Sala Mirador de Madrid (2019)



- **Parámetro VII: Participación**

A) El teatro/auditorio facilita la prescripción de los contenidos de su web

Definición	Desde la sede web del teatro/auditorio se facilita a los usuarios la opción de compartir los contenidos de la sede a los contactos que estimen oportunos, habitualmente, a través de sus redes sociales.
Examen	¿Se brinda a los visitantes de la sede la oportunidad de compartir los contenidos de esta sin necesidad de salir de la web?
Ejemplos	El tradicional `boca a boca´ multiplica su potencial en el ámbito digital. Que los usuarios recomienden los contenidos de la web es una posibilidad valiosa que deberían aprovechar la mayoría de las instituciones culturales, facilitando la acción mediante botones que hagan que los visitantes puedan compartir lo que ha sido de su interés sin necesidad de salir de la sede y conecte directamente con sus redes sociales o su correo electrónico. Así se puede ver, por ejemplo, en la web del Teatro Central de Sevilla.
Procedimiento	Se explorará cada sede web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación a fin de averiguar si incluyen botones de prescripción o no.
Puntuación	Sí / No

Imagen 18. Web del Teatro Central de Sevilla, donde se puede detectar fácilmente la opción de compartir y dos botones sociales para hacerlo directamente en redes: Twitter y Facebook (2019)



B) El teatro/auditorio admite comentarios en su web

Definición	Las entidades objeto de estudio permiten a los usuarios comentar los contenidos de su sede web.
Examen	¿Pueden los usuarios comentar los contenidos de la sede web del teatro/auditorio?
Ejemplos	Algunos teatros contemplan la participación de los usuarios en la misma sede web, reservándole espacios donde puede publicar sus comentarios. A veces esta opción se encuentra en todas las secciones, y otras, sin embargo, se limita a una o varias en concreto. Por ejemplo, el Teatre de la Llotja de Cataluña cuenta con un apartado (Llotja 2.0), dentro del cual se agrupan un foro y un blog que específicamente permiten a los usuarios publicar sus comentarios, con moderación de la organización.
Procedimiento	Se explorará la web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación, abordando tanto la página de inicio en cada caso como el resto de las secciones.
Puntuación	Sí / No (especificando en qué sección)

Imagen 19. Sección de Foro dentro de la web del Teatre de la Llotja (2019)

The image shows the 'COMENTARIOS' (Comments) section of the Teatre de la Llotja website. At the top, there is a navigation bar with the logo 'teatre de la llotja ¡Bienvenido!' and a menu with options like 'Inicio', 'PROGRAMACIÓN', 'VENTA DE ENTRADAS', 'EL TEATRO', 'AMICS DEL TEATRO', and 'LLOTJA 2.0'. Below the navigation bar, the main heading 'COMENTARIOS' is displayed. The content area is divided into two columns. The left column contains a grid of 15 theater posters, including 'Quadres exposició', 'WE LOVE QUEEN', 'CONCERTO A TEMPO D'UMORE', 'Special JOHN WILLIAMS', and '1976 TOUR'. The right column features a 'VENTA DE ENTRADAS' (Ticket Sales) section with the following details:

- Internet:** A través de nuestro sistema de venta on-line de este web. [Comprar ahora](#)
- Taquilla del Teatre de la Llotja:**
 - Mañanas: dimarts, dimecres y jueves, de 11 a 13 h.
 - Tardes: de lunes a viernes no festivos, de 17 a 20 h.
 - Funciones en fin de semana y festivos: 1 hora antes de empezar la función.
- Oficina de Turismo de Lleida:** (C/Major, 31 bis) De lunes a viernes, de 10 h a 14 h y de 16 h a 19 h.

- **Parámetro VIII:** Accesibilidad idiomática

A) El teatro/auditorio facilita la traducción de su sede web a otros idiomas

Definición	Los teatros/auditorios que integran la muestra facilitan la traducción del contenido de su web a un idioma o varios idiomas que difiere/n del utilizado, necesidad de salir de la misma
Examen	¿Los teatros permiten al usuario la traducción de su web a otro/s idioma/s desde la propia sede?
Ejemplos	A menudo, cuando visitamos una web, en alguna de las esquinas superiores de la sede de la entidad en cuestión ofrece la posibilidad de traducir el contenido a un idioma diferente al que se ha empleado en la redacción, facilitando el acceso de un mayor número de usuarios. Por ejemplo, en la web del Gran Teatro Bankia Príncipe Pío, se permite la traducción automática del contenido del idioma predeterminado (castellano) al inglés, solo eligiendo la opción entre los botones de la esquina superior derecha.
Procedimiento	Se explorará la sede web de los teatros/auditorios que integran la muestra de la investigación, tratando de localizar la opción de traducción en su página de inicio.
Puntuación	Sí / No (especificando a qué idioma)

Imagen 20. Sección de Foro dentro de la web del Teatre de la Llotja (2019)



- **Parámetro IX:** Conexión entre sitios

A) El teatro/auditorio enlaza en la web sus perfiles en otras redes sociales

Definición	En la sede web del teatro/auditorio se enlazan los perfiles que la entidad pueda tener en otras plataformas externas, de manera que los usuarios que acceden al portal puedan acudir también al resto de sitios de la entidad en cuestión, aunque sea en otras redes sociales.
Examen	¿Tienen los espacios objeto de estudio sus perfiles en plataformas externas a la web enlazados en su página?
Ejemplos	Este ejercicio de vinculación puede resultar muy productivo, porque se genera tráfico entre los diferentes sitios de que dispone cada teatro/auditorio. La forma más común de hacerlo es mediante los llamados botones sociales: iconos de cada plataforma que enlazan con el perfil de la entidad en ella, y que permite a los usuarios saltar de la web al resto de perfiles sin esfuerzo alguno. Lo más recomendado es insertar estos botones en la página de inicio. Así se ve, por ejemplo, en la página principal de la web del Teatre Condal (Barcelona, Cataluña).
Procedimiento	Se llevará a cabo una visita exhaustiva en la web de cada espacio, atendiendo a su página de inicio y al resto de secciones, a fin de determinar si se enlazan las redes sociales o no.
Puntuación	Ninguna / Todas / Específicamente cuál-cuáles no se enlazan

Imagen 21. Página de inicio de la web del Teatre Condal de Cataluña, con los botones sociales que enlazan con el perfil del teatro en Instagram, Youtube, Facebook y Twitter (2019)



3. Enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales

- **Parámetro X:** Estrategia de contenidos

A) El teatro/auditorio no solo publica o comparte contenidos informativos o publicitarios

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión no se limita a publicar o compartir contenidos de carácter estrictamente informativo o publicitario con un fin promocional.
Examen	¿Publican los espacios objeto de estudio en redes sociales contenidos que no persiguen únicamente una finalidad promocional y que se apartan del tipo informativo/publicitario?
Ejemplos	Cuando las redes sociales solo se usan como un canal de difusión más, lo habitual es detectar en los contenidos emitidos desde la cuenta de la institución cultural correspondiente una clara intencionalidad promocional-publicitaria-informativa que, generalmente, no persigue una creación de valor para el usuario que reporte, a su vez, valor para la entidad. Un ejemplo de ello encontramos en algunas publicaciones de la sala La Mutant (Valencia), como se aprecia en la imagen.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

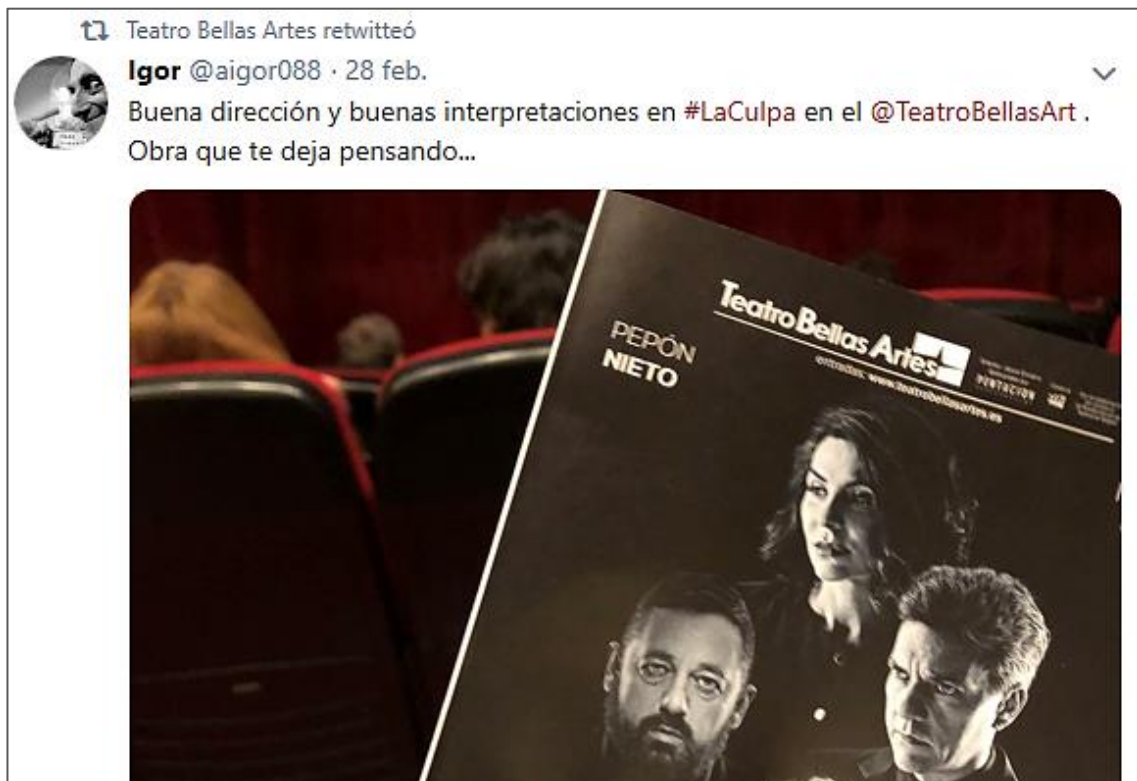
Imagen 22. Publicación informativa sin ningún matiz social en el Facebook de la sala La Mutant de Valencia (2019)



B) El teatro/auditorio comparte opiniones y contenidos de los usuarios

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión integra en su discurso contenidos creados (opiniones u otros) por usuarios que no tienen ninguna vinculación profesional con el espacio ni pertenecen a un medio de comunicación (es decir, son espectadores).
Examen	¿Publican los espacios objeto de estudio en redes sociales contenidos que hayan generado los espectadores?
Ejemplos	Los contenidos que generan los espectadores en redes sociales pueden ser de gran utilidad para las instituciones culturales, que deben ser las primeras interesadas en compartirlo. Por una parte, esta acción habla en positivo de la propia entidad, que refleja transparencia, y por otro, los usuarios agradecen esta descentralización y la premian con una mayor confianza hacia la institución. Como ejemplo, se adjunta una captura de pantalla donde se aprecia cómo el Teatro Bellas Artes de Madrid comparte en su <i>timeline</i> la opinión de un espectador sobre una de las obras en cartel.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

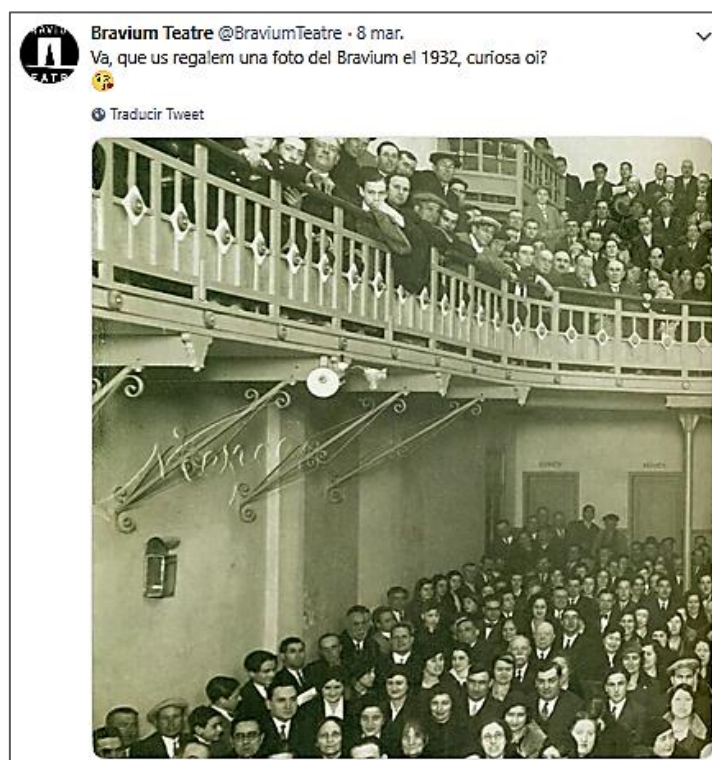
Imagen 23. Opinión de un espectador a propósito de una obra en cartel, compartida por el Teatro Bellas Artes de Madrid en su perfil de Twitter (2019)



C) El teatro/auditorio genera contenidos que enriquecen el conocimiento de la institución por parte de los usuarios

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión incluye contenidos que ayudan a que los usuarios conozcan en profundidad los espacios y su funcionamiento y dinámica interior, más allá de sus productos (la programación), generando valor y fortaleciendo el vínculo entre la organización y su público.
Examen	¿Produce la entidad en cuestión contenidos que persiguen este objetivo en redes sociales?
Ejemplos	Algunos contenidos que se pueden ubicar dentro de esta categoría son los que se refieren a las personas que trabajan en la institución, al trabajo que se desarrolla en el espacio, su funcionamiento interno, anécdotas, datos curiosos o datos históricos sobre su actividad, etc. Como ejemplo, se adjunta una captura de pantalla en la que se aprecia cómo el Teatre Bravium de Barcelona (Cataluña) comparte en Twitter con sus seguidores cómo era el aspecto del teatro en 1932.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 24. Imagen antigua del Teatre Bravium en su cuenta de Twitter (2019)



D) El teatro/auditorio genera contenidos que subrayan su naturaleza social

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión incluye contenidos que acentúan su naturaleza social, implicándose en temáticas que, si bien no se refieren directamente a su actividad y proyecto, afectan al contexto general, social, cultural o incluso teatral dentro del que se integra.
Examen	¿Produce la entidad en cuestión contenidos que persiguen este objetivo en sus redes sociales?
Ejemplos	Algunos contenidos que se pueden ubicar dentro de esta categoría son los que se refieren, por ejemplo, a cuestiones o acontecimientos de índole social, territorial, del sector cultural o incluso del tejido teatral, entendido en términos de colectividad y rechazando la competencia a favor de la cooperación entre entidades también en la estrategia digital. En la imagen puede verse un tuit del Teatro de la Zarzuela con motivo del 8 de marzo.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 25. Tuit del Teatro de la Zarzuela con motivo del 8 de marzo, Día de la Mujer (2019)



- **Parámetro XI:** Actitud expresada

A) El teatro/auditorio utiliza en redes sociales un lenguaje directo

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión hace uso de un lenguaje directo que claramente considera al interlocutor que está al otro lado del mensaje, huyendo de la comunicación publicitaria que entiende al receptor como un sujeto pasivo e impersonal.
Examen	¿Utiliza el teatro/auditorio este tipo de lenguaje a la hora de emitir comunicaciones en sus redes sociales?
Ejemplos	Muchas instituciones culturales han optado en los últimos años por un lenguaje directo que, también en redes sociales, sitúa su modelo de comunicación más próximo a la conversación que al anuncio tradicional. La forma en que esta práctica se materializa es, por ejemplo, a través del empleo recurrente de la segunda persona singular y plural a la hora de elaborar sus mensajes.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 26. El Teatro Lara utiliza un lenguaje directo en sus publicaciones en Facebook para dirigirse a sus seguidores (2019)



B) El teatro/auditorio utiliza un tono coloquial en medios sociales

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión expresa a la hora de producir contenidos un tono coloquial, distendido, optimista, incluso entusiasta, que se aleja del tono institucional y corporativo tradicional y que resulta apto y atractivo para todo tipo de públicos.
Examen	¿Utiliza el teatro/auditorio un tono coloquial en sus redes sociales?
Ejemplos	Muchas instituciones culturales están optando por mostrar un tono de estas características en sus comunicaciones, ya que favorece la cercanía con sus usuarios y la implicación de estos con la organización. Un ejemplo puede verse en los mensajes en redes del Espai Rambleta de Valencia.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 27. Tweet del Espai Rambleta de Valencia (2019)



C) El teatro/auditorio evita publicar contenidos densos

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio en cuestión prefiere publicar contenidos que sean fácilmente consumibles, de acuerdo con las exigencias de estas plataformas gobernadas por la inmediatez y la rapidez de acceso y lectura.
Examen	¿Evita el teatro/auditorio en cuestión la publicación de contenidos densos en redes sociales?
Ejemplos	Lo mejor es generar contenidos breves, concisos, claros, con la información precisa o, si es necesario extenderla, que la lectura sea fácil. De lo contrario, es complicado que los usuarios consuman el texto completo: su atención es limitada y no dudarán en abandonar el perfil sin leer todo el mensaje. En este caso, como ejemplo, resulta más ilustrativo la práctica contraria a esta recomendación, que se puede apreciar en algunas publicaciones en Facebook del Teatro Villamarta de Jerez.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 28. Fragmento de un post en el Facebook del Teatro Villamarta de Jerez (2018)

Teatro Villamarta - Jerez
18 horas · 🌐

'Black El Payaso' de Sorozábal abre la Temporada Lírico-musical en el Teatro Villamarta
Esta producción de la Coral de la Universidad de Cádiz se pondrá en escena el viernes día 28 de septiembre

La zarzuela 'Black El Payaso' de Pablo Sorozábal abrirá el viernes día 28 de septiembre la Temporada Lírico-musical en el Teatro Villamarta. Esta producción de la Coral de la Universidad de Cádiz, en colaboración con el coliseo jerezano, cuenta con la participación del barítono Javier Galán y la soprano Carmen Jiménez en los roles protagonistas.

Francisco Camas, teniente de Alcaldesa de Urbanismo, Dinamización Cultural, Patrimonio y Seguridad, destacó ante los medios de comunicación la importancia de la colaboración entre la Coral de la UCA y el Teatro Villamarta. "Todos ganamos", precisó, al tiempo que abogó por superar los localismos y tener una visión "provincial y universal" a la hora de afrontar proyectos relacionados con la cultura.

Camas recordó que esta colaboración ya se inició el pasado año con la puesta en escena de la zarzuela 'El tío Caniyitas o el Mundo Nuevo de Cádiz' de Mariano Soriano Fuertes. "Fue un éxito y este año, con 'Black El Payaso, seguro que también".

Por su parte, Isamay Benavente, directora del Teatro Villamarta, señaló que es "un placer colaborar en una propuesta escénica de este calibre". Explicó que, una vez conocido el proyecto, "no dudé en abrir las puertas del Teatro e iniciar la Temporada con esta zarzuela".

"Es un honor y una responsabilidad estrenar 'Black El Payaso' en un Teatro como éste con tanta tradición lírica", afirmó Juan Manuel Pérez Maduño, director musical al frente de la Orquesta Álvarez Beigbeder. "Hemos tratado de reunir sensibilidades de diferente índole. Al final, todas confluyen para generar un espectáculo interesante". En ese cúmulo de "sensibilidades" diversas incluyó tanto a los artistas como a los técnicos. Se mostró

D) El teatro/auditorio practica una escucha activa

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio manifiesta una actitud de escucha activa, respondiendo a las cuestiones iniciadas por los usuarios.
Examen	¿Responde el teatro/auditorio en cuestión a los usuarios en sus redes sociales?
Ejemplos	Las redes sociales constituyen un canal de comunicación efectivo, y es así como deben considerarlas las instituciones culturales, más allá de un mero instrumento de difusión. Es importante crear una dinámica de interacción fluida y bidireccional. De nada sirve que los usuarios inicien una conversación si la entidad en cuestión no responde. Como ejemplo, podemos apreciar un comentario sin respuesta en el Facebook del Teatro Reina Victoria.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 29. Comentario sin respuesta en la página de Facebook del Teatro Reina Victoria (2018)



- **Parámetro XII:** Fomento de la participación

A) El teatro/auditorio plantea cuestiones retóricas a los usuarios

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio se dirige a los usuarios planteándole cuestiones que, sin embargo, tienen una intención retórica. Es decir, no precisan ni demandan necesariamente una respuesta por su parte.
Examen	¿Plantea el teatro/auditorio en sus redes sociales este tipo de cuestiones a sus seguidores?
Ejemplos	Son cuestiones del tipo “¿Te lo vas a perder?” “¿Aún no has visto la obra?” Muchas instituciones culturales consideran este recurso expresivo suficiente intención de conversación con los usuarios, cuando en realidad no esperan ninguna respuesta. Un ejemplo puede apreciarse en el siguiente tuit (recogido en la imagen) de L’Ateneu de Celrà: “Us agraden els diners?”.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 30. Uso de la pregunta retórica en el Twitter de L’Ateneu de Celrà (2019)



B) El teatro/auditorio demanda la acción-respuesta de los usuarios

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio se dirige a los usuarios planteándole cuestiones que, al contrario que las interrogativas retóricas, requieren una acción-respuesta por parte de los usuarios, aunque esto no significa que la encuentren siempre. Algunas dinámicas frecuentes son los juegos, las preguntas, los concursos que requieren alguna participación directa de los usuarios en las redes del teatro...
Examen	¿Plantea el teatro/auditorio a sus seguidores en redes sociales cuestiones que propongan su respuesta?
Ejemplos	El teatro/auditorio en cuestión emite en sus redes sociales determinados enunciados que animan a los usuarios a generar una respuesta. Esta fórmula (preguntas, concursos, juegos...) es valiosa en tanto que permite a las organizaciones obtener información de los seguidores y dinamizar la comunidad, que puede tener una interesante traducción en términos de posicionamiento. Un ejemplo podemos encontrar en las redes del Teatro Cofidis de Madrid.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 31. Fomento de la participación en el Instagram del Teatro Cofidis de Madrid (2019)



C) El teatro/auditorio involucra a los usuarios en el desarrollo de su actividad

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio se dirige a los usuarios planteándole cuestiones que afectan al ámbito de la gestión, tales como la programación. De esta manera, le involucra en la toma de decisiones relacionadas con la actividad de la institución.
Examen	¿Plantea el teatro/auditorio a sus seguidores en redes sociales cuestiones a propósito de aspectos de la gestión del espacio?
Ejemplos	El teatro aprovecha las posibilidades de comunicación que ofrecen las redes sociales para consultar a los usuarios y tener en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, puede lanzar la pregunta sobre qué obras preferirían que estuvieran en cartel durante la próxima temporada, y considerar esta información a la hora de decidir la programación. Así lo hizo, sin ir más lejos, el Teatro Los Remedios de Sevilla meses antes de estrenar la temporada 2018-2019.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	1-5

Imagen 32. Encuesta a los usuarios sobre preferencias de programación en el Twitter del Teatro los Remedios de Sevilla (2019)



- **Parámetro XIII:** Accesibilidad idiomática

A) El teatro/auditorio facilita la traducción del contenido de sus redes sociales a otro idioma

Definición	En sus redes sociales, el teatro/auditorio incorpora la opción de traducir el contenido que publica a algún idioma diferente al que se utiliza como predeterminado.
Examen	¿Es posible traducir el contenido de las redes sociales del teatro/auditorio?
Ejemplos	Lo habitual es que las instituciones utilicen en redes sociales el idioma oficial del territorio donde se ubican, aunque a veces publican su contenido en una o varias lenguas (sobre todo cuando se utilizan las cooficiales), o facilitan la traducción a otro idioma sin necesidad de salir del perfil, como permite, por ejemplo, Facebook. En la imagen, se aprecia la dinámica que practica el Teatre El Musical de Valencia, generando sus contenidos tanto en idioma castellano como en valenciano, simultáneamente.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	Sí / No / Admite especificaciones

Imagen 33. Post en el Facebook de Teatre El Musical, con el contenido ofrecido tanto en castellano como en valenciano de forma simultánea (2019)



- **Parámetro XIV:** Coherencia y enlace entre perfiles

A) El teatro/auditorio muestra coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales

Definición	El teatro/auditorio en cuestión sigue una línea de publicación coherente en lo que respecta a contenidos a través de todos sus perfiles en redes sociales.
Examen	¿Manifiesta el espacio en cuestión una estrategia coherente a la hora de publicar contenidos en los diferentes medios sociales en los que está presente?
Ejemplos	Lo normal es que los contenidos se correspondan esencialmente de un perfil a otro. Sin embargo, muchas instituciones simplifican esta estrategia limitándose a reproducir las publicaciones de un canal a otro sin adaptarlo en absoluto. Solo una minoría mantiene la coherencia sin incurrir en esta práctica, es decir, modificando los contenidos para que sean diferentes, pero manteniéndose fieles a la estrategia. Entre estas excepciones, se encuentra el Teatro Real de Madrid.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	Sí / No

Imagen 34. Coherencia entre las publicaciones del Teatro Real de Madrid en su Instagram (izquierda) y en su Facebook (derecha) (2019)

The image shows two side-by-side screenshots of social media posts from Teatro Real. The left screenshot is from Instagram, showing a post from 'teatro_real' with text about the premiere of 'La Calisto' and a handover of the account to @xaviersabata. The right screenshot is from Facebook, showing a post from 'Teatro Real' with a link to the production and a promotional graphic for 'LA CALISTO' by Francesco Cavalli, running from March 17 to 26.

B) El teatro/auditorio enlaza sus perfiles sociales entre ellos

Definición	El teatro/auditorio en cuestión enlaza sus perfiles en diferentes medios sociales entre ellos, de manera que los usuarios tengan conocimiento de la presencia de la entidad en una determinada plataforma gracias a la información que ha recibido en otra, facilitando así el tráfico de visitas de un canal a otro.
Examen	¿Practica el teatro/auditorio esta dinámica de enlazar sus perfiles en diferentes medios sociales entre ellos?
Ejemplos	Se puede encontrar un ejemplo cuando, por suponer un caso, desde la cuenta de Facebook de una institución se invita -por cualquier motivo- a visitar también el perfil de Twitter o cualquier otra red social. De este modo, el usuario salta de una red a otra gracias al enlace facilitado.
Procedimiento	Para evaluar este y otros aspectos de la actividad de los teatros/auditorios en redes sociales se ha analizado el contenido publicado y compartido en sus perfiles durante un periodo de un mes.
Puntuación	Sí / No / Sí* (en caso de el enlace no vaya acompañado de contenido)

Imagen 35. Enlace al perfil de Instagram del Teatre Victoria de Barcelona (Cataluña) desde su cuenta de Twitter (2019)



- **Parámetro XV: Engagement**

A) El teatro/auditorio cuenta en redes con una comunidad activa

Definición	El teatro/auditorio en cuestión cuenta en sus redes sociales con una comunidad de seguidores que presenta un grado de actividad proporcional a la cifra de su composición.
Examen	¿El índice de respuesta que recibe el teatro/auditorio en su actividad en redes sociales es proporcional al número de seguidores que tiene?
Ejemplos	Si, por ejemplo, aplicamos el procedimiento establecido para calcular el <i>engagement</i> del Teatro de la Maestranza (Sevilla), teniendo en cuenta que a día 13 de marzo de 2019 tiene una comunidad de 10,500 seguidores y que el mismo día recibe un total de 43 interacciones, el índice de implicación es de 409.52, una cifra insignificante en relación con el total de usuarios con los que la entidad cuenta en su perfil. Por tanto, hablaríamos de una comunidad mínimamente activa.
Procedimiento	Para calcular el <i>engagement</i> de un teatro/auditorio determinado, se contabilizarán los <i>likes</i> , las veces que se ha compartido y los comentarios que ha recibido cada publicación de un día completo en el perfil de la red social que corresponda (por ejemplo, Twitter). Una vez sumadas las interacciones de todas las publicaciones de esa fecha, se dividirán entre el número de seguidores de ese mismo día y se multiplicará la cifra obtenida por 100, de acuerdo con la fórmula propuesta por SocialBakers (2012, cit. en Núñez, 2020).
Puntuación	Cifra resultante de la fórmula aplicada a cada caso concreto

Imagen 36. Twitter del Teatro de la Maestranza de Sevilla (13/03/2019)



3.1.4.3. Análisis y procesamiento de datos

Como se adelantaba en la descripción de la metodología aplicada en esta investigación, para las diferentes muestras, un total de tres, se ha establecido un protocolo de estudio que ha preferido prescindir de técnicas de análisis masivo de datos (*big data*) y aplicaciones software para su procesamiento con el fin de garantizar un mayor control de las unidades de información (Finkel, Guarino y López, 2014). El procedimiento ha tenido lugar entre los meses de marzo de 2018 y marzo de 2019, implicando un año completo de duración, y ha consistido, básicamente, en la observación digital registrada a través del software de hojas de cálculo Microsoft Excel, la herramienta ofimática que permite el análisis y la visualización de datos avanzados.

- Una primera tabla recoge únicamente los datos referidos a la presencia virtual de los teatros y auditorios españoles, registrando si poseen o no sede web y si están o no presentes en otras plataformas externas al sitio, siempre de acuerdo con los parámetros predeterminados y sus correspondientes indicadores.
- La segunda tabla ha servido para analizar el enfoque 2.0 que se diagnostica en las sedes web de los teatros y auditorios que han resultado tener portal propio y operativo:
- Por último, la tercera tabla tenía por objetivo evaluar el enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales.

A raíz de esta última, se ha podido además proceder al cálculo del *engagement* de los recintos que han obtenido mejor puntuación tras la resolución de las categorías que evalúan los indicadores aplicados.

Cumplimentadas las tablas de análisis, se han podido extraer las frecuencias de cada una de ellas, así como calcular la puntuación correspondiente al sistema de calificación aplicado en el caso de los diferentes indicadores de cada parámetro del apartado que evalúa el enfoque relacional de los teatros en medios sociales. A continuación, en las páginas siguientes, se muestran tres hojas como ejemplo de las tres tablas utilizadas para el análisis cuantitativo, e inmediatamente después se pueden observar también las tablas que corresponden a la obtención de frecuencias y puntuaciones durante el procesamiento de los datos recogidos, que sirven para introducir la presentación de resultados.

Imagen 37. Hoja ejemplo de la tabla de elaboración propia empleada para el análisis de la presencia virtual de los espacios objeto de estudio

PRESENCIA VIRTUAL DE LOS TEATROS Y AUDITORIOS ESPAÑOLES										ANDALUCÍA
GESTIÓN PRIVADA										
RECINTO ESCÉNICO	EXPLOTACIÓN	ACTIVIDADES	WEB	FB	TW	IG	YOUTUBE	OTRAS		
Teatro Cervantes de Almería	Kuwer Producciones	Exhibición / Otros usos	SÍ	SÍ	SÍ	CIA	NO	NO		
Teatro Avanti (Córdoba)	Proyecto Avanti	Exhibición / Producción propia / Formación / Otros usos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO		
Teatro Caja Granada	Fundación Caja Granada	Exhibición	Institucional (Grupal)	NO	NO	NO	NO	NO		
Sala El Apeadero	SOM Produce	Exhibición / Producción propia / Otros usos	SÍ	SÍ	SÍ	Esporádico	Inactivo	NO		
Teatro Duque - La Imperdible	CIA La Imperdible	Producción propia / Exhibición / Otros usos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Inactivo	NO		
Teatro de las Artes (Teatro Quintero)	Sacromonte Films & Sala Cero Teatro	Exhibición / Producción propia / Formación / Otros usos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Esporádico	NO		
Viento Sur Teatro	Viento Sur Teatro (CIA)	Formación / Exhibición / Producción propia / Lab	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Inactivo	G+		

Imagen 38. Hoja ejemplo de la tabla de elaboración propia empleada para el análisis del enfoque 2.0 de las sedes web de los espacios objeto de estudio

ENFOQUE 2.0 EN LA WEB DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS											COMUNIDAD DE MADRID										
GESTIÓN PRIVADA																					
RECINTO ESCÉNICO	IMAGEN	AUDIOVISUAL	RESPONSIVE	NAVEGACIÓN POR REGISTRO	PRESCRIPCIÓN	NEWSLETTER	BLOG	PARTICIPACIÓN / SECCIÓN	REDES ENLAZADAS	IDIOMAS											
Teatro La Usina	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	TODAS	Castellano											
Teatro Nuevo Apolo	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	TODAS	Castellano											
Teatro Rialto	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	No Aplica	Castellano											
DT Espacio Escénico	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	TODAS	Castellano											
Sala Artearte	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	TODAS	Castellano											
Sala Guindalera	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO	TODAS	Castellano											
Teatro Tribuena	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	TODAS	Castellano											

Imagen 39. Hoja ejemplo de la tabla de elaboración propia empleada para el análisis del enfoque relacional de los espacios objeto de estudio en redes sociales

ENFOQUE RELACIONAL DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS EN REDES SOCIALES							
RECINTO ESCÉNICO	ADECUACIÓN Y VARIEDAD DE CONTENIDOS	LENGUAJE, ACTITUD DE ESCUCHA Y REDACCIÓN	DINAMIZACIÓN Y FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN	VALOR DE ENFOQUE RELACIONAL	DESCRIPCIÓN DE ENFOQUE RELACIONAL	IDIOMA	COHERENCIA Y ENLACE ENTRE REDES
COMUNIDAD DE MADRID							
Teatro La Usina	1	1	0	0.6	Nulo	Castellano	SI/NO
Teatro Nuevo Apolo	3	3	0	2.0	Insuficiente	Castellano	SI/NO
DT Espacio Escénico	1	1	0	0.6	Nulo	Castellano	SI/NO
Sala Azarte	2	3	0	1.6	Insuficiente	Castellano	SI/SI*
Sala Guindalera	3	2	0	1.6	Insuficiente	Castellano	SI/SI
Teatro Tribuete	4	2	1	2.3	Insuficiente	Castellano	SI/NO
Teatro Muñoz Seca	1	4	0	1.6	Insuficiente	Castellano	SI/NO

Tabla 10. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión

	Gestión privada (64)	Gestión pública (58)	Gestión mixta (1)
SEDE WEB			
Web propia:	54	11	1
Web grupal/mayor:	8	4	0
Sin Web:	0	43	0
Web por obra:	2	0	0
FACEBOOK			
Facebook propio:	52	11	1
Facebook grupal:	3	2	0
Sin Facebook:	4	42	0
Facebook por obra:	2	0	0
Facebook esporádico/inactivo:	3	3	0
TWITTER			
Twitter propio:	50	9	1
Twitter grupal:	3	1	0
Sin Twitter:	4	48	0
Twitter por obra:	2	0	0
Twitter esporádico/inactivo:	5	0	0
INSTAGRAM			
Instagram propio:	33	7	1
Instagram grupal:	4	0	0
Sin Instagram:	22	51	0
Instagram por obra:	2	0	0
Instagram esporádico/inactivo:	3	0	0
YOUTUBE			
Youtube propio:	5	7	0
Youtube grupal:	7	1	0
Sin Youtube:	31	49	1
Youtube por obra:	2	0	0
Youtube esporádico/inactivo:	19	1	0
OTRAS REDES			
Total alguna otra red:	8	1	0
Google Plus:	5	0	0
Vimeo:	1	1	0
Linkedin:	4	0	0
Flickr:	1	0	0
Whatsapp:	0	0	0
Pinterest:	0	0	0
MySpace:	0	0	0
Spotify:	0	0	0

Tabla 11. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid en total

	TOTAL (123)
SEDE WEB	
Web propia:	66
Web grupal/mayor:	12
Sin Web:	43
Web por obra:	2
FACEBOOK	
Facebook propio:	64
Facebook grupal:	5
Sin Facebook:	46
Facebook por obra:	2
Facebook esporádico/inactivo:	6
TWITTER	
Twitter propio:	60
Twitter grupal:	4
Sin Twitter:	52
Twitter por obra:	2
Twitter esporádico/inactivo:	5
INSTAGRAM	
Instagram propio:	41
Instagram grupal:	4
Sin Instagram:	73
Instagram por obra:	2
Instagram esporádico/inactivo:	3
YOUTUBE	
Youtube propio:	12
Youtube grupal:	8
Sin Youtube:	81
Youtube por obra:	2
Youtube esporádico/inactivo:	20
OTRAS REDES	
Total alguna otra red:	9
Google Plus:	5
Vimeo:	2
Linkedin:	4
Flickr:	1
Whatsapp:	0
Pinterest:	0
MySpace:	0
Spotify:	0

**Tabla 12. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de Cataluña
atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión**

	Gestión privada (46)	Gestión pública (96)	Gestión mixta (4)
SEDE WEB			
Web propia:	42	40	4
Web grupal:	3	11	0
Sin Web:	1	45	0
Web por obra:	0	0	0
FACEBOOK			
Facebook propio:	38	43	3
Facebook grupal:	3	7	0
Sin Facebook:	2	41	1
Facebook por obra:	0	0	0
Facebook esporádico/inactivo:	3	5	0
TWITTER			
Twitter propio:	34	34	3
Twitter grupal:	3	9	0
Sin Twitter:	3	52	1
Twitter por obra:	0	0	0
Twitter esporádico/inactivo:	6	1	0
INSTAGRAM			
Instagram propio:	32	20	3
Instagram grupal:	3	5	0
Sin Instagram:	8	67	1
Instagram por obra:	0	0	0
Instagram esporádico/inactivo:	3	4	0
YOUTUBE			
Youtube propio:	9	5	1
Youtube grupal:	3	4	0
Sin Youtube:	18	75	2
Youtube por obra:	0	0	0
Youtube esporádico/inactivo:	16	12	1
Youtube personal:	0	0	0
OTRAS REDES			
Total alguna otra red:	7	11	1
Google Plus:	3	4	0
Vimeo:	4	0	0
Linkedin:	0	2	0
Flickr:	0	4	0
Whatsapp:	0	0	0
Pinterest:	0	3	0
MySpace:	0	1	0
Spotify:	0	0	1

Tabla 13. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de Cataluña en total

	TOTAL (146)
SEDE WEB	
Web propia:	86
Web grupal/mayor:	14
Sin Web:	46
Web por obra:	0
FACEBOOK	
Facebook propio:	84
Facebook grupal:	10
Sin Facebook:	44
Facebook por obra:	0
Facebook esporádico/inactivo:	8
TWITTER	
Twitter propio:	71
Twitter grupal:	12
Sin Twitter:	56
Twitter por obra:	0
Twitter esporádico/inactivo:	7
INSTAGRAM	
Instagram propio:	55
Instagram grupal:	8
Sin Instagram:	76
Instagram por obra:	0
Instagram esporádico/inactivo:	7
YOUTUBE	
Youtube propio:	15
Youtube grupal:	7
Sin Youtube:	95
Youtube por obra:	0
Youtube esporádico/inactivo:	29
OTRAS REDES	
Total alguna otra red:	19
Google Plus:	7
Vimeo:	4
Linkedin:	2
Flickr:	4
Whatsapp:	0
Pinterest:	3
MySpace:	1
Spotify:	1

Tabla 14. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de Andalucía atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión

	Gestión privada (17)	Gestión pública (113)	Gestión mixta (0)
SEDE WEB			
Web propia:	16	15	0
Web grupal:	1	10	0
Sin Web:	0	88	0
Web por obra:	0	0	0
FACEBOOK			
Facebook propio:	16	19	0
Facebook grupal:	0	3	0
Sin Facebook:	1	84	0
Facebook por obra:	0	0	0
Facebook esporádico/inactivo:	0	7	0
TWITTER			
Twitter propio:	15	8	0
Twitter grupal:	0	4	0
Sin Twitter:	1	101	0
Twitter por obra:	0	0	0
Twitter esporádico/inactivo:	1	0	0
INSTAGRAM			
Instagram propio:	11	4	0
Instagram grupal:	1	3	0
Sin Instagram:	4	106	0
Instagram por obra:	0	0	0
Instagram esporádico/inactivo:	1	0	0
YOUTUBE			
Youtube propio:	0	0	0
Youtube grupal:	0	0	0
Sin Youtube:	8	111	0
Youtube por obra:	0	0	0
Youtube esporádico/inactivo:	9	2	0
Youtube personal:	0	0	0
OTRAS REDES			
Total alguna otra red:	7	2	0
Google Plus:	4	1	0
Vimeo:	2	1	0
Linkedin:	1	0	0
Flickr:	0	1	0
Whatsapp:	0	0	0
Pinterest:	0	0	0
MySpace:	0	0	0
Spotify:	0	0	0

Tabla 15. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de Andalucía en total

	TOTAL (130)
SEDE WEB	
Web propia:	31
Web grupal/mayor:	11
Sin Web:	88
Web por obra:	0
FACEBOOK	
Facebook propio:	35
Facebook grupal:	3
Sin Facebook:	85
Facebook por obra:	0
Facebook esporádico/inactivo:	7
TWITTER	
Twitter propio:	23
Twitter grupal:	4
Sin Twitter:	102
Twitter por obra:	0
Twitter esporádico/inactivo:	1
INSTAGRAM	
Instagram propio:	15
Instagram grupal:	4
Sin Instagram:	110
Instagram por obra:	0
Instagram esporádico/inactivo:	1
YOUTUBE	
Youtube propio:	0
Youtube grupal:	0
Sin Youtube:	119
Youtube por obra:	0
Youtube esporádico/inactivo:	11
OTRAS REDES	
Total alguna otra red:	9
Google Plus:	5
Vimeo:	3
Linkedin:	1
Flickr:	1
Whatsapp:	0
Pinterest:	0
MySpace:	0
Spotify:	0

Tabla 16. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión

	Gestión privada (20)	Gestión pública (70)	Gestión mixta (2)
SEDE WEB			
Web propia:	20	12	1
Web grupal:	0	7	0
Sin Web:	0	51	1
Web por obra:	0	0	0
FACEBOOK			
Facebook propio:	18	18	1
Facebook grupal:	0	5	0
Sin Facebook:	1	45	1
Facebook por obra:	0	0	0
Facebook esporádico/inactivo:	1	2	0
TWITTER			
Twitter propio:	15	9	1
Twitter grupal:	0	4	0
Sin Twitter:	2	56	1
Twitter por obra:	0	0	0
Twitter esporádico/inactivo:	3	1	0
INSTAGRAM			
Instagram propio:	10	7	1
Instagram grupal:	0	3	0
Sin Instagram:	9	60	1
Instagram por obra:	0	0	0
Instagram esporádico/inactivo:	1	0	0
YOUTUBE			
Youtube propio:	1	1	0
Youtube grupal:	0	3	0
Sin Youtube:	11	64	1
Youtube por obra:	0	0	0
Youtube esporádico/inactivo:	8	2	1
Youtube personal:	0	0	0
OTRAS REDES			
Total alguna otra red:	3	4	0
Google Plus:	2	2	0
Vimeo:	0	2	0
Linkedin:	0	0	0
Flickr:	0	0	0
Whatsapp:	1	1	0
Pinterest:	0	0	0
MySpace:	0	0	0
Spotify:	0	0	0

Tabla 17. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana en total

	TOTAL (92)
SEDE WEB	
Web propia:	33
Web grupal/mayor:	7
Sin Web:	52
Web por obra:	0
FACEBOOK	
Facebook propio:	37
Facebook grupal:	5
Sin Facebook:	47
Facebook por obra:	0
Facebook esporádico/inactivo:	3
TWITTER	
Twitter propio:	25
Twitter grupal:	4
Sin Twitter:	59
Twitter por obra:	0
Twitter esporádico/inactivo:	4
INSTAGRAM	
Instagram propio:	18
Instagram grupal:	3
Sin Instagram:	70
Instagram por obra:	0
Instagram esporádico/inactivo:	1
YOUTUBE	
Youtube propio:	2
Youtube grupal:	3
Sin Youtube:	76
Youtube por obra:	0
Youtube esporádico/inactivo:	11
OTRAS REDES	
Total alguna otra red:	7
Google Plus:	4
Vimeo:	2
Linkedin:	0
Flickr:	0
Whatsapp:	2
Pinterest:	0
MySpace:	0
Spotify:	0

Tabla 18. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de las cuatro CC.AA. atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión

	Gestión privada (147)	Gestión pública (337)	Gestión mixta (7)
SEDE WEB			
Web propia:	132	78	6
Web grupal:	12	32	0
Sin Web:	1	227	1
Web por obra:	2	0	0
FACEBOOK			
Facebook propio:	124	91	5
Facebook grupal:	6	17	0
Sin Facebook:	8	212	2
Facebook por obra:	2	0	0
Facebook esporádico/inactivo:	7	17	0
TWITTER			
Twitter propio:	114	60	5
Twitter grupal:	6	18	0
Sin Twitter:	10	257	2
Twitter por obra:	2	0	0
Twitter esporádico/inactivo:	15	2	0
INSTAGRAM			
Instagram propio:	86	38	5
Instagram grupal:	8	11	0
Sin Instagram:	43	284	2
Instagram por obra:	2	0	0
Instagram esporádico/inactivo:	8	4	0
YOUTUBE			
Youtube propio:	15	13	1
Youtube grupal:	10	8	0
Sin Youtube:	68	299	4
Youtube por obra:	2	0	0
Youtube esporádico/inactivo:	52	17	2
OTRAS REDES			
Total alguna otra red:	25	18	1
Google Plus:	13	8	0
Vimeo:	6	4	0
Linkedin:	5	2	0
Flickr:	0	6	0
Whatsapp:	1	1	0
Pinterest:	0	3	0
MySpace:	0	1	0
Spotify:	0	0	1

**Tabla 19. Procesamiento de datos sobre la presencia virtual de los teatros y auditorios de las cuatro CC.AA.
a en total**

	TOTAL (491)
SEDE WEB	
Web propia:	216
Web grupal/mayor:	44
Sin Web:	229
Web por obra:	2
FACEBOOK	
Facebook propio:	220
Facebook grupal:	23
Sin Facebook:	222
Facebook por obra:	2
Facebook esporádico/inactivo:	24
TWITTER	
Twitter propio:	179
Twitter grupal:	24
Sin Twitter:	269
Twitter por obra:	2
Twitter esporádico/inactivo:	17
INSTAGRAM	
Instagram propio:	129
Instagram grupal:	19
Sin Instagram:	329
Instagram por obra:	2
Instagram esporádico/inactivo:	12
YOUTUBE	
Youtube propio:	29
Youtube grupal:	18
Sin Youtube:	371
Youtube por obra:	2
Youtube esporádico/inactivo:	71
OTRAS REDES	
Total alguna otra red:	44
Google Plus:	21
Vimeo:	11
Linkedin:	7
Flickr:	6
Whatsapp:	2
Pinterest:	3
MySpace:	1
Spotify:	1

Tabla 20. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid en sus páginas web. Diferenciando las fórmulas de gestión.

	Gestión privada (56)	Gestión pública (11)	Gestión mixta (1)
ELEMENTOS MULTIMEDIA			
Imágenes fijas: Sí	55	11	1
Imágenes fijas: No	1	0	0
Vídeos: Sí	33	8	1
Vídeos: No	23	3	0
Emissiones en directo:	2	1	0
ADAPTACIÓN MÓVIL			
Diseño <i>responsive</i> : Sí	51	6	1
Diseño <i>responsive</i> : No	5	5	0
PERSONALIZACIÓN			
Navegación por registro: Sí	3	0	0
Navegación por registro: No	53	11	1
<i>Newsletter</i> : Sí	32	7	0
<i>Newsletter</i> : No	23	4	1
<i>Newsletter</i> grupal	1	0	0
BLOG			
Sí:	8	1	0
No:	47	10	1
Inactivo o esporádico:	0	0	0
Grupal:	1	0	0
PARTICIPACIÓN			
Prescripción: Sí	27	8	0
Prescripción: No	29	3	1
Comentarios: Sí	4	1	0
Comentarios: No	52	10	1
Comentarios todas secciones:	2	0	0
Comentarios secciones obras:	1	0	0
<i>Plugin</i> FB:	1	1	0
Comentarios en el blog:	0	1	0
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA			
Único idioma s/ traducción:	51	7	1
Traducción a otros idiomas:	5	4	0
Todos los idiomas:	1	0	0
Castellano-inglés:	4	3	0
Castellano-inglés + cooficiales:	0	1	0
CONEXIÓN CON RRSS			
Todas las RRSS enlazadas	41	6	1
Ninguna RRSS enlazada	0	0	0
No Aplica	5	1	0
Sin alguna RRSS enlazada	10	4	0
Falta IG:	5	2	0
Falta FB:	4	2	0
Falta YT:	2	2	0
Falta TW:	3	2	0

Tabla 21. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid en sus páginas web. Resultados totales.

	TOTAL (68)
ELEMENTOS MULTIMEDIA	
Imágenes fijas: Sí	67
Imágenes fijas: No	1
Vídeos: Sí	42
Vídeos: No	26
Emisiones en directo:	3
ADAPTACIÓN MÓVIL	
Diseño <i>responsive</i> : Sí	58
Diseño <i>responsive</i> : No	10
PERSONALIZACIÓN	
Navegación por registro: Sí	3
Navegación por registro: No	65
<i>Newsletter</i> : Sí	39
<i>Newsletter</i> : No	28
<i>Newsletter</i> grupal	1
BLOG	
Sí:	9
No:	57
Inactivo o esporádico:	0
Grupal:	1
PARTICIPACIÓN	
Prescripción: Sí	35
Prescripción: No	33
Comentarios: Sí	5
Comentarios: No	63
Comentarios todas secciones:	2
Comentarios secciones obras:	1
<i>Plugin</i> FB:	2
Comentarios en el blog:	1
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA	
Único idioma s/ traducción:	59
Traducción a otros idiomas:	9
Todos los idiomas:	1
Castellano-inglés:	7
Castellano-inglés + cooficiales:	1
CONEXIÓN CON RRSS	
Todas las RRSS enlazadas	48
Ninguna RRSS enlazada	0
No Aplica	6
Sin alguna RRSS enlazada	14
Falta IG:	7
Falta FB:	6
Falta YT:	4
Falta TW:	5

Tabla 22. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de Cataluña en sus sedes web. Diferenciados por fórmula de gestión.

	Gestión privada (42)	Gestión pública (39)	Gestión mixta (4)
ELEMENTOS MULTIMEDIA			
Imágenes fijas: Sí	41	39	4
Imágenes fijas: No	1	0	0
Vídeos: Sí	18	17	1
Vídeos: No	24	22	3
Emisiones en directo:	2	0	0
ADAPTACIÓN MÓVIL			
Diseño <i>responsive</i> : Sí	38	31	2
Diseño <i>responsive</i> : No	4	8	2
PERSONALIZACIÓN			
Navegación por registro: Sí	2	3	1
Navegación por registro: No	40	36	3
<i>Newsletter</i> : Sí	24	24	2
<i>Newsletter</i> : No	18	15	2
<i>Newsletter</i> grupal	0	0	0
BLOG			
Sí:	3	5	0
No:	39	33	4
Inactivo o esporádico:	0	1	0
Grupal:	0	0	0
PARTICIPACIÓN			
Prescripción: Sí	28	18	2
Prescripción: No	14	21	2
Comentarios: Sí	2	2	0
Comentarios: No	40	37	4
Comentarios todas secciones:	1	1	0
Comentarios secciones obras:	0	0	0
Comentarios en foro:	0	1	0
Comentarios en el blog:	1	0	0
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA			
Único idioma s/ traducción:	18	27	3
Traducción a otros idiomas:	24	12	1
Castellano-catalán:	15	7	0
Castellano-inglés:	1	1	0
Castellano-inglés-catalán:	8	2	1
Todos los idiomas:	0	2	0
CONEXIÓN CON RRSS			
Todas las RRSS enlazadas	31	28	2
Ninguna RRSS enlazada	1	0	0
No Aplica	2	1	0
Sin alguna RRSS enlazada	8	10	2
Falta IG:	6	7	1
Falta FB:	1	3	1
Falta YT:	1	0	0

Falta TW:	1	3	1
-----------	---	---	---

Tabla 23. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de Cataluña en sus sedes web. Resultados totales.

	TOTAL (85)
ELEMENTOS MULTIMEDIA	
Imágenes fijas: Sí	84
Imágenes fijas: No	1
Vídeos: Sí	36
Vídeos: No	49
Emisiones en directo:	2
ADAPTACIÓN MÓVIL	
Diseño <i>responsive</i> : Sí	71
Diseño <i>responsive</i> : No	14
PERSONALIZACIÓN	
Navegación por registro: Sí	6
Navegación por registro: No	79
<i>Newsletter</i> : Sí	50
<i>Newsletter</i> : No	35
<i>Newsletter</i> grupal	0
BLOG	
Sí:	8
No:	76
Inactivo o esporádico:	1
Grupal:	0
PARTICIPACIÓN	
Prescripción: Sí	48
Prescripción: No	37
Comentarios: Sí	4
Comentarios: No	81
Comentarios todas secciones:	1
Comentarios sección foro:	1
<i>Plugin</i> FB:	0
Comentarios en el blog:	3
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA	
Único idioma s/ traducción:	48
Traducción a otros idiomas:	37
Todos los idiomas:	2
Castellano-inglés:	1
Castellano-inglés + catalán:	11
Castellano-catalán:	22
Catalán-inglés:	1
CONEXIÓN CON RRSS	
Todas las RRSS enlazadas	61
Ninguna RRSS enlazada	1
No Aplica	3

Sin alguna RRSS enlazada	20
Falta IG:	14
Falta FB:	5
Falta YT:	1
Falta TW:	5

Tabla 24. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de Andalucía en sus sedes web. Diferenciados por fórmula de gestión y en total.

	Gestión privada (16)	Gestión pública (14)	Total (30)
ELEMENTOS MULTIMEDIA			
Imágenes fijas: Sí	16	14	30
Imágenes fijas: No	0	0	0
Vídeos: Sí	7	6	13
Vídeos: No	9	8	17
Emisiones en directo:	0	0	0
ADAPTACIÓN MÓVIL			
Diseño <i>responsive</i> : Sí	13	7	20
Diseño <i>responsive</i> : No	3	7	10
PERSONALIZACIÓN			
Navegación por registro: Sí	1	0	1
Navegación por registro: No	15	14	29
<i>Newsletter</i> : Sí	8	3	11
<i>Newsletter</i> : No	8	11	19
<i>Newsletter</i> grupal	0	0	0
BLOG			
Sí:	3	1	4
No:	13	13	26
Inactivo o esporádico:	0	0	0
Grupal:	0	0	0
PARTICIPACIÓN			
Prescripción: Sí	8	5	13
Prescripción: No	8	9	17
Comentarios: Sí	1	1	2
Comentarios: No	15	13	28
Comentarios todas secciones:	0	1	1
Comentarios secciones obras:	0	0	0
Comentarios en foro:	0	0	0
Comentarios en el blog:	1	0	1
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA			
Único idioma s/ traducción:	12	9	21
Traducción a otros idiomas:	4	5	9
Castellano-inglés:	3	4	7
Castellano-inglés-francés:	1	1	2
CONEXIÓN CON RRSS			

Todas las RRSS enlazadas	12	11	23
Ninguna RRSS enlazada	0	0	0
No Aplica	0	1	1
Sin alguna RRSS enlazada	4	2	6
Falta IG:	3	1	4
Falta FB:	1	2	3
Falta YT:	1	0	1
Falta TW:	0	0	0

Tabla 25. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana en sus sedes web. Diferenciados por fórmula de gestión.

	Gestión privada (20)	Gestión pública (12)	Gestión mixta (1)
ELEMENTOS MULTIMEDIA			
Imágenes fijas: Sí	20	12	1
Imágenes fijas: No	0	0	0
Vídeos: Sí	9	4	0
Vídeos: No	11	8	1
Emisiones en directo:	2	0	0
ADAPTACIÓN MÓVIL			
Diseño <i>responsive</i> : Sí	17	10	0
Diseño <i>responsive</i> : No	3	2	1
PERSONALIZACIÓN			
Navegación por registro: Sí	3	0	0
Navegación por registro: No	17	12	1
<i>Newsletter</i> : Sí	13	4	0
<i>Newsletter</i> : No	7	8	1
<i>Newsletter</i> grupal	0	0	0
BLOG			
Sí:	1	1	0
No:	19	11	1
Inactivo o esporádico:	0	0	0
Grupal:	0	0	0
PARTICIPACIÓN			
Prescripción: Sí	13	6	1
Prescripción: No	7	6	0
Comentarios: Sí	4	3	0
Comentarios: No	16	9	1
Comentarios todas secciones:	4	3	0
Comentarios secciones obras:	0	0	0
Comentarios en foro:	0	0	0
Comentarios en el blog:	0	0	0
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA			
Único idioma s/ traducción:	11	6	1

Traducción a otros idiomas:	9	6	0
Castellano-valenciano:	7	4	0
Castellano-inglés:	1	1	0
Todos los idiomas:	1	1	0
CONEXIÓN CON RRSS			
Todas las RRSS enlazadas	13	9	0
Ninguna RRSS enlazada	0	0	0
No Aplica	1	0	0
Sin alguna RRSS enlazada	6	3	1
Falta IG:	3	2	0
Falta FB:	3	0	0
Falta YT:	0	0	0
Falta TW:	2	1	1

Tabla 26. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana en sus sedes web. Resultados totales.

	TOTAL (33)
ELEMENTOS MULTIMEDIA	
Imágenes fijas: Sí	33
Imágenes fijas: No	0
Vídeos: Sí	13
Vídeos: No	20
Emisiones en directo:	2
ADAPTACIÓN MÓVIL	
Diseño <i>responsive</i> : Sí	27
Diseño <i>responsive</i> : No	6
PERSONALIZACIÓN	
Navegación por registro: Sí	3
Navegación por registro: No	30
<i>Newsletter</i> : Sí	17
<i>Newsletter</i> : No	16
<i>Newsletter</i> grupal	0
BLOG	
Sí:	2
No:	31
Inactivo o esporádico:	0
Grupal:	0
PARTICIPACIÓN	
Prescripción: Sí	20
Prescripción: No	13
Comentarios: Sí	7
Comentarios: No	26
Comentarios todas secciones:	7
Comentarios sección foro:	0

Plugin FB:	0
Comentarios en el blog:	0
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA	
Único idioma s/ traducción:	18
Traducción a otros idiomas:	15
Castellano-valenciano:	11
Todos los idiomas:	2
Castellano-inglés:	2
CONEXIÓN CON RRSS	
Todas las RRSS enlazadas	22
Ninguna RRSS enlazada	0
No Aplica	1
Sin alguna RRSS enlazada	10
Falta IG:	5
Falta FB:	3
Falta YT:	0
Falta TW:	4

Tabla 27. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios españoles (total CCAA) en sus sedes web.

	Gestión privada (134)	Gestión pública (76)	Gestión mixta (6)
ELEMENTOS MULTIMEDIA			
Imágenes fijas: Sí	132	76	6
Imágenes fijas: No	2	0	0
Vídeos: Sí	67	35	2
Vídeos: No	67	41	4
Emisiones en directo:	6	0	0
ADAPTACIÓN MÓVIL			
Diseño <i>responsive</i> : Sí	119	54	3
Diseño <i>responsive</i> : No	15	22	3
PERSONALIZACIÓN			
Navegación por registro: Sí	9	3	1
Navegación por registro: No	125	73	5
<i>Newsletter</i> : Sí	77	38	2
<i>Newsletter</i> : No	56	38	4
<i>Newsletter</i> grupal	1	0	0
BLOG			
Sí:	15	8	0
No:	118	67	6
Inactivo o esporádico:	0	1	0
Grupal:	1	0	0
PARTICIPACIÓN			
Prescripción: Sí	76	37	3

Prescripción: No	58	39	3
Comentarios: Sí	11	7	0
Comentarios: No	123	69	6
Comentarios todas secciones:	7	4	0
Comentarios Plugin FB:	1	1	0
Comentarios Foro:	1	1	0
Comentarios en el blog:	2	2	0
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA			
Único idioma s/ traducción:	92	49	5
Traducción a otros idiomas:	42	27	1
Castellano-inglés:	8	9	0
Castellano-catalán:	8	7	0
Castellano-valenciano:	7	4	0
Todos los idiomas:	2	3	0
Castellano-inglés-catalán:	1	2	1
Castellano-inglés-francés:	1	1	0
Castellano-inglés-cooficiales	0	1	0
CONEXIÓN CON RRSS			
Todas las RRSS enlazadas	97	54	3
Ninguna RRSS enlazada	1	0	0
No Aplica	8	3	0
Sin alguna RRSS enlazada	28	19	3
Falta IG:	17	12	1
Falta FB:	9	7	1
Falta YT:	4	2	0
Falta TW:	6	6	2

Tabla 28. Procesamiento de datos sobre el enfoque 2.0 de los teatros y auditorios españoles (total CCAA) en sus sedes web.

	TOTAL (216)
ELEMENTOS MULTIMEDIA	
Imágenes fijas: Sí	214
Imágenes fijas: No	2
Vídeos: Sí	104
Vídeos: No	112
Emisiones en directo:	7
ADAPTACIÓN MÓVIL	
Diseño <i>responsive</i> : Sí	176
Diseño <i>responsive</i> : No	40
PERSONALIZACIÓN	
Navegación por registro: Sí	13
Navegación por registro: No	203
<i>Newsletter</i> : Sí	117
<i>Newsletter</i> : No	98

<i>Newsletter</i> grupal	1
BLOG	
Sí:	23
No:	191
Inactivo o esporádico:	1
Grupal:	1
PARTICIPACIÓN	
Prescripción: Sí	116
Prescripción: No	100
Comentarios: Sí	18
Comentarios: No	198
Comentarios todas secciones:	11
Comentarios sección foro:	1
<i>Plugin</i> FB:	2
Comentarios en el blog:	5
Comentarios obras:	1
ACCESIBILIDAD IDIOMÁTICA	
Único idioma s/ traducción:	146
Traducción a otros idiomas:	70
Castellano-catalán:	22
Todos los idiomas:	5
Castellano-inglés:	17
Castellano-inglés-catalán	11
Castellano-valenciano	11
Castellano-inglés-francés	2
Castellano-inglés-cooficiales	1
Catalán-inglés	1
CONEXIÓN CON RRSS	
Todas las RRSS enlazadas	154
Ninguna RRSS enlazada	1
No Aplica	11
Sin alguna RRSS enlazada	50
Falta IG:	17
Falta FB:	17
Falta YT:	6
Falta TW:	14

Tabla 29. Procesamiento de datos sobre el enfoque relacional de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid en medios sociales

GESTIÓN PRIVADA	55 SALAS
Enfoque nulo	7
Enfoque insuficiente	32
Enfoque óptimo	16
Valor de adecuación	2,76

Valor de lenguaje	2,98
Valor de dinamización	1,14
Idioma: castellano	55
Coherencia entre RRSS: Sí	53
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	6
Enlace entre RRSS: Sí*	8
Enlace entre RRSS: No	39
Coherencia-enlace: No Aplica	2
GESTIÓN PÚBLICA	13 SALAS
Enfoque nulo	4
Enfoque insuficiente	6
Enfoque óptimo	3
Valor de adecuación	2,23
Valor de lenguaje	2,76
Valor de dinamización	1,15
Idioma: castellano	13
Coherencia entre RRSS: Sí	9
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	1
Enlace entre RRSS: Sí*	0
Enlace entre RRSS: No	8
Coherencia-enlace: No Aplica	4
GESTIÓN MIXTA	1 SALA
Enfoque nulo	1
Enfoque insuficiente	0
Enfoque óptimo	0
Valor de adecuación	0
Valor de lenguaje	1
Valor de dinamización	1
Idioma: castellano	1
Coherencia entre RRSS: Sí	1
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	0
Enlace entre RRSS: Sí*	0
Enlace entre RRS: No	1
Coherencia-enlace: No aplica	0
TOTAL	69 SALAS
Enfoque nulo	12
Enfoque insuficiente	38
Enfoque óptimo	19
Valor de adecuación	2,62
Valor de lenguaje	2,91
Valor de dinamización	1,14
Idioma: castellano	69
Coherencia entre RRSS: Sí	63
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	7
Enlace entre RRSS: Sí*	8

Enlace entre RRSS: No	48
Coherencia-enlace: No Aplica	6

Tabla 30. Procesamiento de datos sobre el enfoque relacional de los teatros y auditorios de Cataluña en medios sociales

GESTIÓN PRIVADA	41 SALAS
Enfoque nulo	8
Enfoque insuficiente	24
Enfoque óptimo	9
Valor de adecuación	2,65
Valor de lenguaje	2,87
Valor de dinamización	1,12
Idioma: castellano	2
Idioma: catalán	32
Idioma: cat-cast alternativo	5
Idioma: catalán con traducción	2
Coherencia entre RRSS: Sí	39
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	3
Enlace entre RRSS: Sí*	4
Enlace entre RRSS: No	32
Coherencia-enlace: No Aplica	2
GESTIÓN PÚBLICA	47 SALAS
Enfoque nulo	14
Enfoque insuficiente	25
Enfoque óptimo	8
Valor de adecuación	2,17
Valor de lenguaje	2,53
Valor de dinamización	1,06
Idioma: catalán	38
Idioma: cat-cast alternativo	5
Idioma: catalán con traducción	4
Coherencia entre RRSS: Sí	35
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	3
Enlace entre RRSS: Sí*	5
Enlace entre RRSS: No	27
Coherencia-enlace: No Aplica	12
GESTIÓN MIXTA	3 SALAS
Enfoque nulo	0
Enfoque insuficiente	1
Enfoque óptimo	0
Valor de adecuación	3,33
Valor de lenguaje	3,66

Valor de dinamización	2,66
Idioma: catalán	2
Idioma: cat-castellano alterno	1
Coherencia entre RRSS: Sí	3
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	0
Enlace entre RRSS: Sí*	1
Enlace entre RRSS: No	2
Coherencia-enlace: No Aplica	0
TOTAL	91 SALAS
Enfoque nulo	22
Enfoque insuficiente	50
Enfoque óptimo	19
Valor de adecuación	2,42
Valor de lenguaje	2,72
Valor de dinamización	1,14
Idioma: catalán	72
Idioma: castellano	2
Idioma: cat-cast alterno	10
Idioma: catalán con traducción	7
Coherencia entre RRSS: Sí	77
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	6
Enlace entre RRSS: Sí*	10
Enlace entre RRSS: No	61
Coherencia-enlace: No Aplica	14

Tabla 31. Procesamiento de datos sobre el enfoque relacional de los teatros y auditorios de Andalucía en medios sociales

GESTIÓN PRIVADA	16 SALAS
Enfoque nulo	5
Enfoque insuficiente	10
Enfoque óptimo	1
Valor de adecuación	1,93
Valor de lenguaje	2,62
Valor de dinamización	0,68
Idioma: castellano	16
Coherencia entre RRSS: Sí	15
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	3
Enlace entre RRSS: Sí*	4
Enlace entre RRSS: No	8

Coherencia-enlace: No Aplica	1
GESTIÓN PÚBLICA	22 SALAS
Enfoque nulo	13
Enfoque insuficiente	7
Enfoque óptimo	2
Valor de adecuación	1,22
Valor de lenguaje	1,90
Valor de dinamización	0,59
Idioma: castellano	22
Coherencia entre RRSS: Sí	8
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	2
Enlace entre RRSS: Sí*	3
Enlace entre RRSS: No	3
Coherencia-enlace: No Aplica	14
TOTAL	38 SALAS
Enfoque nulo	18
Enfoque insuficiente	17
Enfoque óptimo	3
Valor de adecuación	1,52
Valor de lenguaje	2,21
Valor de dinamización	1,14
Idioma: catalán	0,63
Idioma: castellano	38
Coherencia entre RRSS: Sí	23
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	5
Enlace entre RRSS: Sí*	7
Enlace entre RRSS: No	11
Coherencia-enlace: No Aplica	15

Tabla 32. Procesamiento de datos sobre el enfoque relacional de los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana en medios sociales

GESTIÓN PRIVADA	18 SALAS
Enfoque nulo	7
Enfoque insuficiente	5
Enfoque óptimo	6
Valor de adecuación	1,83
Valor de lenguaje	2,61
Valor de dinamización	1,66
Idioma: castellano	9
Idioma: valenciano	5
Idioma: cast-val alternativo	4
Coherencia entre RRSS: Sí	15

Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	1
Enlace entre RRSS: Sí*	0
Enlace entre RRSS: No	14
Coherencia-enlace: No Aplica	3
GESTIÓN PÚBLICA	18 SALAS
Enfoque nulo	13
Enfoque insuficiente	5
Enfoque óptimo	0
Valor de adecuación	0,88
Valor de lenguaje	0,88
Valor de dinamización	0,27
Idioma: castellano	6
Idioma: valenciano	9
Idioma: cast-val alternativo	2
Idioma: val. con traducción	1
Coherencia entre RRSS: Sí	9
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	0
Enlace entre RRSS: Sí*	1
Enlace entre RRSS: No	8
Coherencia-enlace: No Aplica	9
GESTIÓN MIXTA	1 SALA
Enfoque nulo	0
Enfoque insuficiente	1
Enfoque óptimo	0
Valor de adecuación	3
Valor de lenguaje	3
Valor de dinamización	0
Idioma: castellano	1
Coherencia entre RRSS: Sí	1
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	0
Enlace entre RRSS: Sí*	0
Enlace entre RRSS: No	1
Coherencia-enlace: No Aplica	0
TOTAL	37 SALAS
Enfoque nulo	20
Enfoque insuficiente	11
Enfoque óptimo	6
Valor de adecuación	1,40
Valor de lenguaje	1,78
Valor de dinamización	0,94
Idioma: castellano	16
Idioma: valenciano	14
Idioma: cast-val alternativo	6
Idioma: val. con traducción	1
Coherencia entre RRSS: Sí	25
Coherencia entre RRSS: No	0

Enlace entre RRSS: Sí	1
Enlace entre RRSS: Sí*	1
Enlace entre RRSS: No	23
Coherencia-enlace: No Aplica	12

Tabla 33. Procesamiento de datos sobre el enfoque relacional de los teatros y auditorios del total de CCAA analizadas en medios sociales

GESTIÓN PRIVADA	130 SALAS
Enfoque nulo	27
Enfoque insuficiente	71
Enfoque óptimo	32
Valor de adecuación	2,53
Valor de lenguaje	2,85
Valor de dinamización	1,15
Idioma: castellano	82
Idioma: catalán	32
Idioma: cat-castellano alterno	5
Idioma: cat. con traducción	2
Idioma: valenciano	5
Idioma: val-castellano alterno	4
Coherencia entre RRSS: Sí	122
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	13
Enlace entre RRSS: Sí*	16
Enlace entre RRSS: No	93
Coherencia-enlace: No Aplica	8
GESTIÓN PÚBLICA	100 SALAS
Enfoque nulo	44
Enfoque insuficiente	43
Enfoque óptimo	13
Valor de adecuación	1,74
Valor de lenguaje	2,13
Valor de dinamización	0,83
Idioma: castellano	41
Idioma: catalán	38
Idioma: cat-castellano alterno	4
Idioma: valenciano	9
Idioma: cast-val alterno	2
Idioma: val. con traducción	1
Coherencia entre RRSS: Sí	61
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	6
Enlace entre RRSS: Sí*	9

Enlace entre RRSS: No	46
Coherencia-enlace: No Aplica	39
GESTIÓN MIXTA	5 SALAS
Enfoque nulo	1
Enfoque insuficiente	2
Enfoque óptimo	2
Valor de adecuación	2,61
Valor de lenguaje	3,15
Valor de dinamización	1,89
Idioma: castellano	2
Idioma: catalán	2
Idioma: cat-castellano alterno	1
Coherencia entre RRSS: Sí	5
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	0
Enlace entre RRSS: Sí*	1
Enlace entre RRSS: No	4
Coherencia-enlace: No Aplica	0
TOTAL	235 SALAS
Enfoque nulo	72
Enfoque insuficiente	116
Enfoque óptimo	47
Valor de adecuación	2,17
Valor de lenguaje	2,54
Valor de dinamización	1,03
Idioma: castellano	125
Idioma: catalán	72
Idioma: cat-castellano alterno	10
Idioma: cat con traducción	7
Idioma: valenciano	14
Idioma: cast-val alterno	6
Idioma: val. con traducción	1
Coherencia entre RRSS: Sí	188
Coherencia entre RRSS: No	0
Enlace entre RRSS: Sí	19
Enlace entre RRSS: Sí*	26
Enlace entre RRSS: No	143
Coherencia-enlace: No Aplica	47

IV. ESTUDIO DE CAMPO DE LAS SEDES WEB Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ESTUDIO DE CAMPO DE LAS SEDES WEB Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Presencia de los teatros y auditorios españoles en la Web

Tal y como se indicaba con anterioridad, uno de los aspectos fundamentales que busca evaluar este trabajo es la presencia de las instituciones culturales objeto de estudio en el ecosistema virtual.

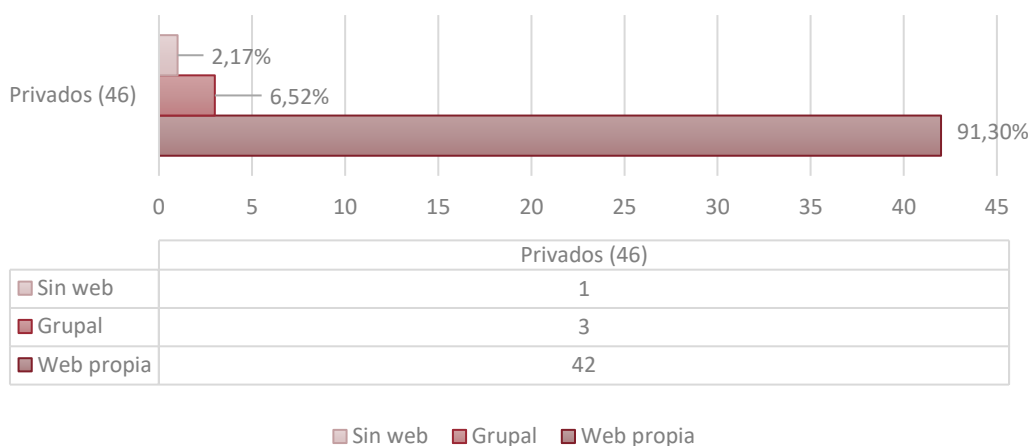
Para ello, se obedece en primer lugar a la necesidad de saber cuántos teatros y auditorios españoles de los que constituyen la muestra de esta investigación cuentan con sede web y averiguar las características de este en caso de que exista: si es una sede propia (Parámetro I, Indicador A), si se comparte el espacio (Parámetro I, Indicador B), etc. Los gráficos que se muestran a continuación son todos de elaboración propia.

4.1.1.1 Espacios escénicos de Cataluña

La muestra representativa de los espacios escénicos de Cataluña está compuesta por un total de 146 entidades con diferentes modelos de gestión. A continuación, se exponen los resultados obtenidos atendiendo a esta diferenciación.

4.1.1.1.1 Espacios privados

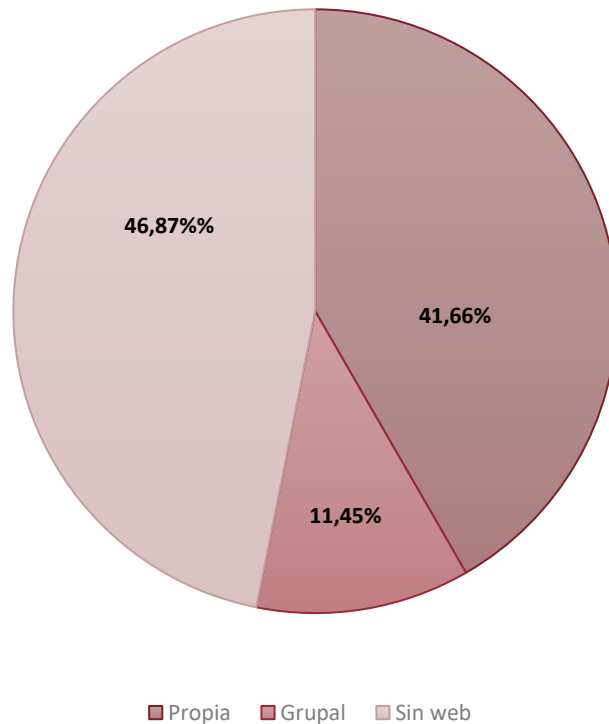
Gráfico 2



Como señala la representación gráfica anterior, de un total de 46 teatros que conforman la muestra de recintos que presentan este modelo de gestión de carácter privado, la amplia mayoría dispone de una sede web propia (91,30%) mientras que solo un 6,52% de ellos se encuentra alojado en una sede perteneciente a una entidad mayor que los comprende. De manera excepcional, un único espacio carece de dominio web de ningún tipo, constituyendo únicamente el 2,17% respecto al total del muestrario.

3.2.1.1.1. Espacios públicos

Gráfico 3



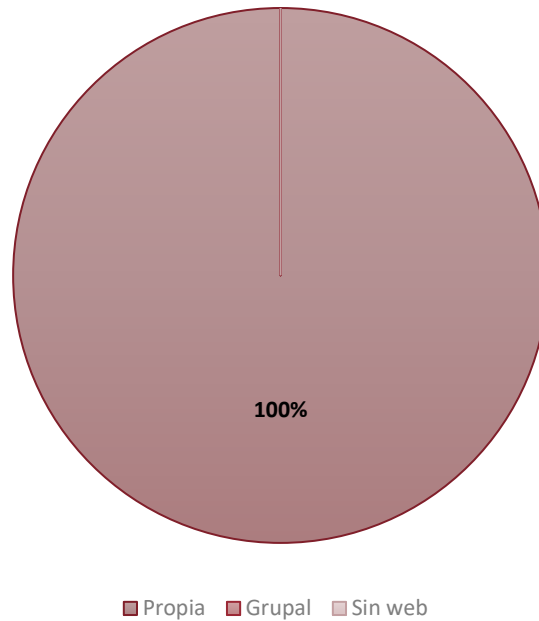
Por el contrario, si se atiende al sector público, se observa con facilidad cómo el balance se invierte -ligeramente, eso sí-: en este caso, la mayoría de los recintos que se agrupan en este bloque de gestión (el 46,85%) no disponen de sede web propia, sino que su espacio virtual se encuentra ubicado dentro del sitio de alguna institución mayor o ni siquiera eso.

De cerca, un 41,66% (equivalente a 40 espacios) sí cuenta con un dominio propio. La presencia digital de un modesto 11,45% de las instituciones se sitúa en páginas de tipo grupal.

3.2.1.1.2. Espacios mixtos

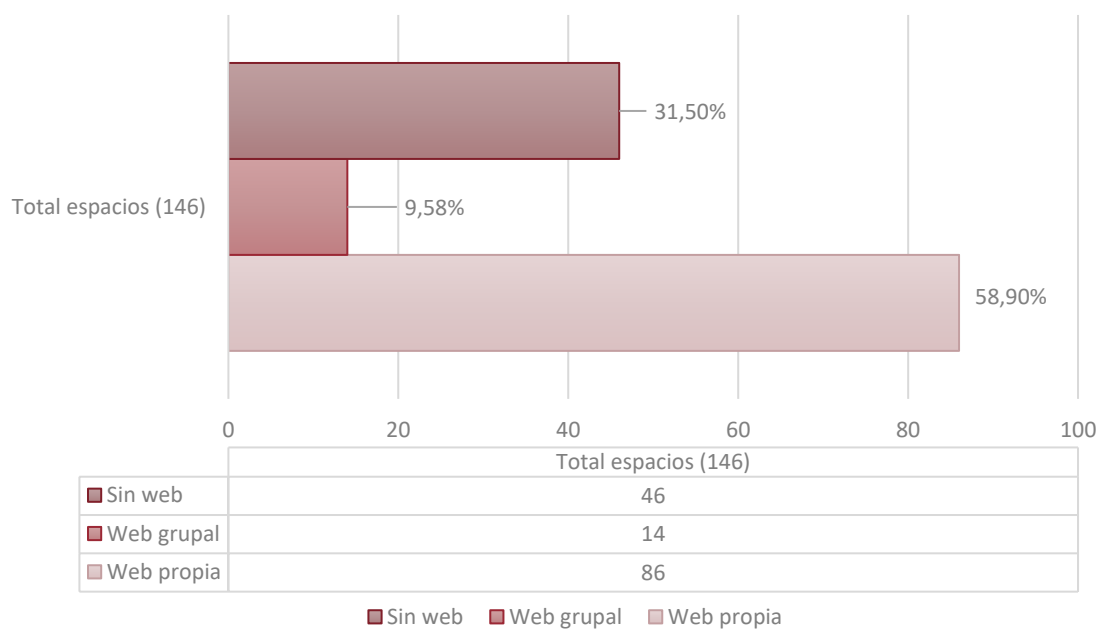
En el caso de los teatros y auditorios cuya gestión es de titularidad mixta, que suman un total de 4 espacios, puede afirmarse que todos ellos disponen de sede web propia.

Gráfico 4



3.2.1.1.3. Total

Gráfico 5



El balance del uso de la web por parte de los espacios escénicos en Cataluña se cierra con un total de 86 teatros que integran la muestra en esta región que sí disponen de sede propia, individual y actualizada. En concreto, la cifra de espacios que responden a esta circunstancia supone el 58,90% sobre el muestrario completo (146 recintos).

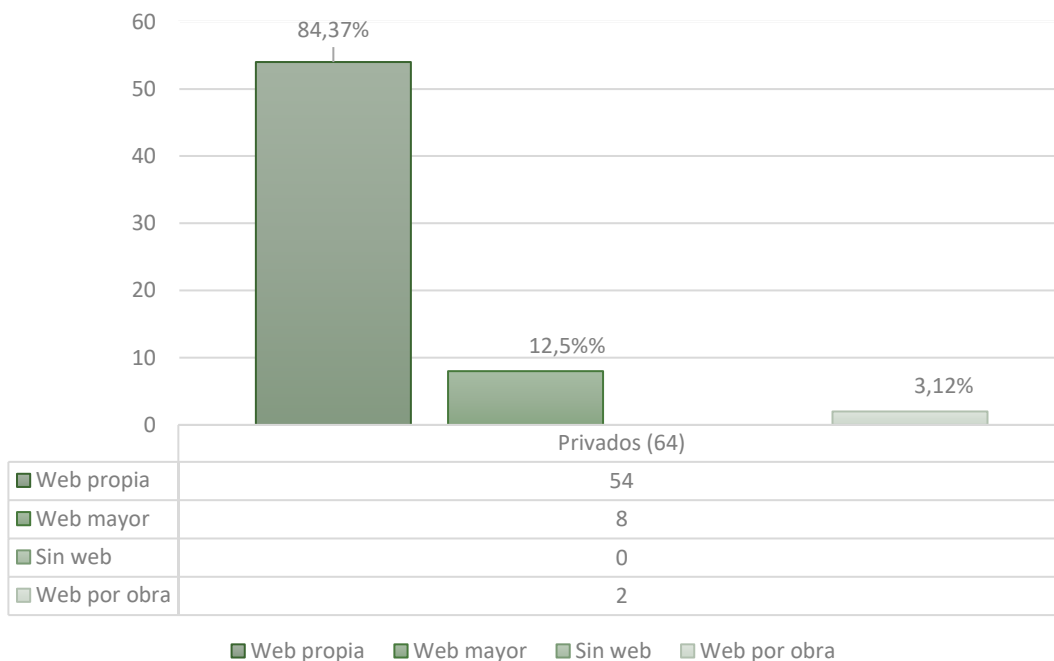
En contraposición, son 46 los teatros que carecen de web en esta comunidad, lo que equivale a un porcentaje menor: el 31,50% del total. Los teatros alojados en sedes de índole grupal son solo 14, de manera que únicamente el 9,58% de la muestra se encuentra en dicha situación.

3.2.1.1 Espacios escénicos de la Comunidad de Madrid

La muestra representativa de los espacios escénicos de la Comunidad de Madrid está compuesta por un total de 123 entidades con diferentes modelos de gestión. A continuación, se exponen los resultados obtenidos atendiendo a esta diferenciación.

3.2.1.1.1 Espacios privados

Gráfico 6



En la anterior representación gráfica es posible advertir que, de un total de 64 teatros que se gestionan de manera privada en la Comunidad de Madrid y que se consideran en este estudio, la gran mayoría (el 84,37%) tiene presencia en el medio digital a través de una sede web propia. Frente a esta cifra, que se refiere a 54 espacios, otros 8 (12,5%) se ubican en webs compartidas con otras instituciones. En rotundo, puede afirmarse además que no disponer de sede web no es una opción que contemple ninguno de los teatros y auditorios de explotación privada de la capital española (0%).

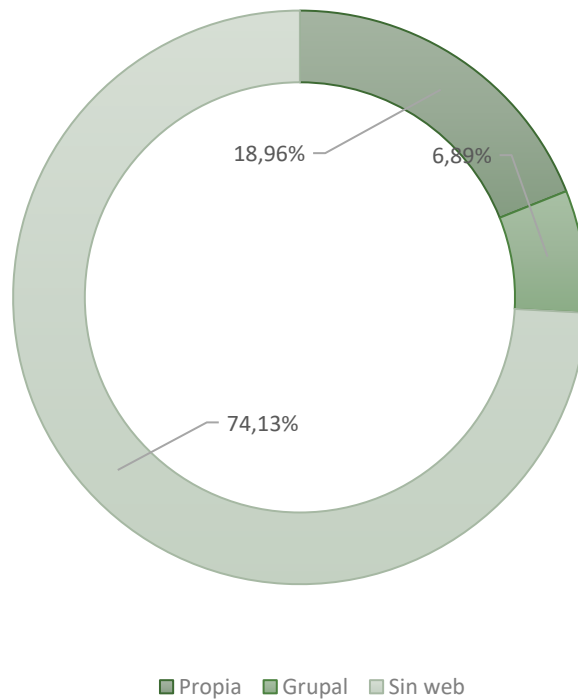
Y, sin embargo, durante la fase de investigación que se centra en esta comunidad, se distinguen un par de casos que presentan una dinámica excepcional que, como se puede corroborar en este mismo trabajo, no se repite en ningún otro territorio ni entidad: se trata de los teatros cuya presencia virtual a través de la web viene definida por la obra que durante la temporada se encuentre en programación. Son el Teatro Lope de Vega y el Teatro Coliseum; en ambos casos, la sede web propia gira en torno a sus dos apuestas respectivas de la temporada: los musicales de El Rey León y Anastasia, respectivamente en 2019, dos producciones de Stage Entertainment España, que también asume la gestión de los espacios de representación.

Imagen 40. Página de inicio de la sede web del Teatro Coliseum de Madrid, absorbido por la producción del musical Anastasia, en cartelera durante la temporada 2018-2019



3.2.1.1.2 Espacios públicos

Gráfico 7



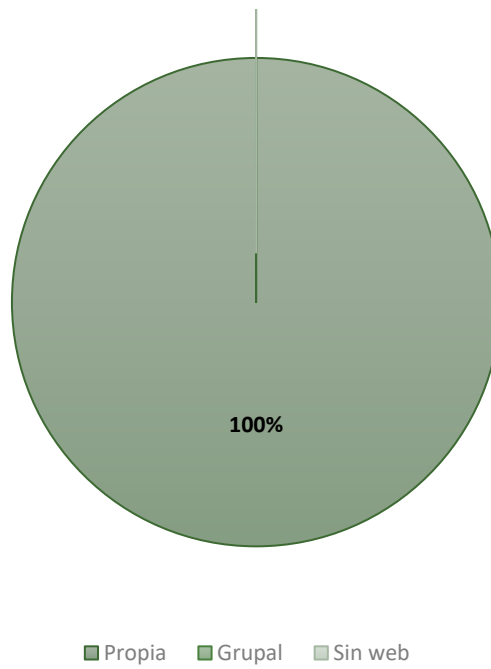
En cuanto a los espacios sobre los que se ejerce una explotación de titularidad pública, se aprecia cómo el 74% de 58 los teatros de estas características que pertenecen a la Comunidad de Madrid y que han sido incluidos en esta muestra prescinden de web: un total de 43 recintos.

Por el contrario, solo un 19% manifiesta conceder importancia a este aspecto mediante la implantación de una sede propia, mientras que apenas un 7% se integra en páginas grupales donde coincide con otras organizaciones.

3.2.1.1.3 Espacios mixtos

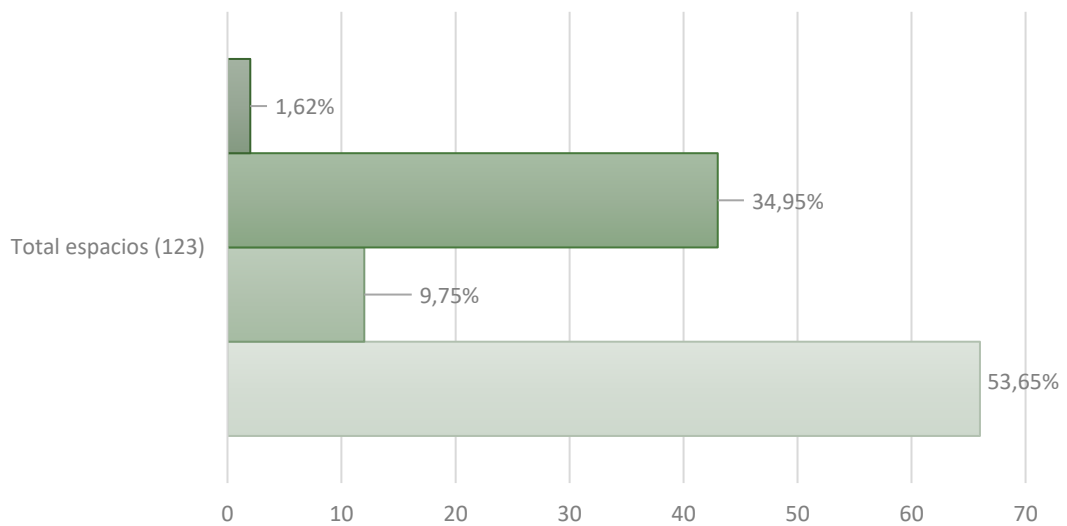
Por su lado, los espacios que experimentan una gestión de tipo mixta suponen también en Madrid -y en el resto de las comunidades- el menor volumen de la muestra y, por ende, del tejido teatral. En esta ocasión, solo se contempla en el estudio la situación de un único espacio que cuenta con sede web propia.

Gráfico 8



3.2.1.1.4 Total

Gráfico 9



	Total espacios (123)
Web por obra	2
Sin web	43
Web mayor	12
Web propia	66

■ Web por obra ■ Sin web ■ Web mayor ■ Web propia

La lectura general que permite el estudio de la Comunidad de Madrid invita al optimismo en tanto que el 53,65% de la muestra, un total de 66 espacios, sí cuentan con un alojamiento web propio. De cerca, eso sí, existen casi un 35% de recintos (43 entidades) que continúan sin tener sede electrónica.

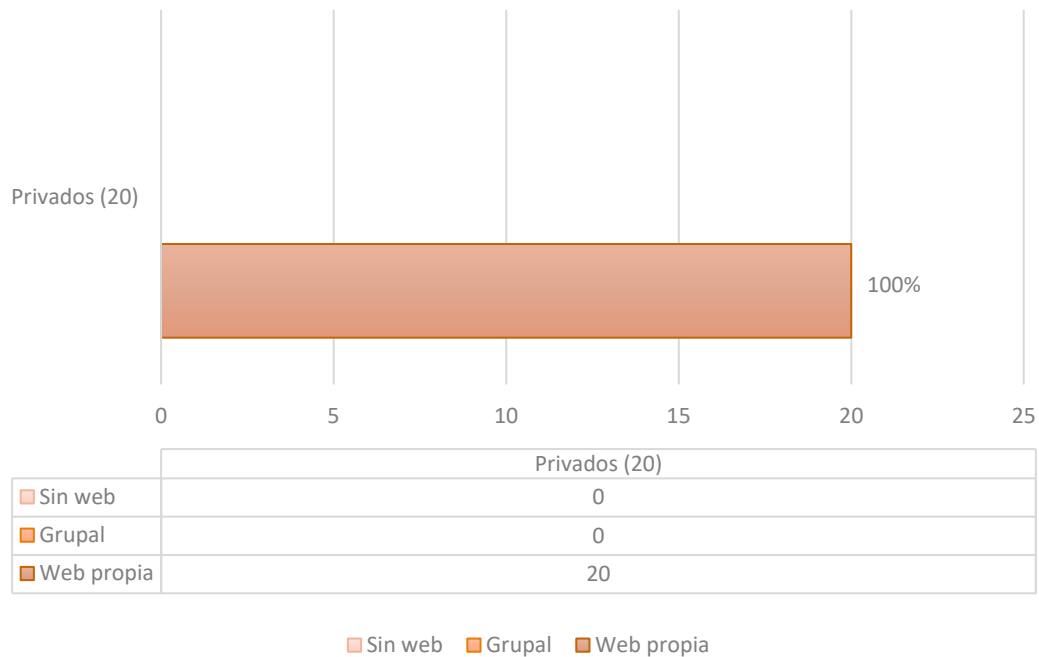
Solo 12 teatros encuentran su espacio en páginas compartidas (9,75%) y los dos casos comentados anteriormente en el ámbito privado (Teatro Lope de Vega y Teatro Coliseum) integran el 1,62% de la muestra que fusiona en su sede web el espacio digital del recinto y de su obra en cartelera.

3.2.1.2 Espacios escénicos de la Comunidad Valenciana

La muestra representativa de los espacios escénicos de la Comunidad Valenciana se compone de 92 teatros diferenciados según su modelo de gestión.

3.2.1.3.1. Espacios privados

Gráfico 10



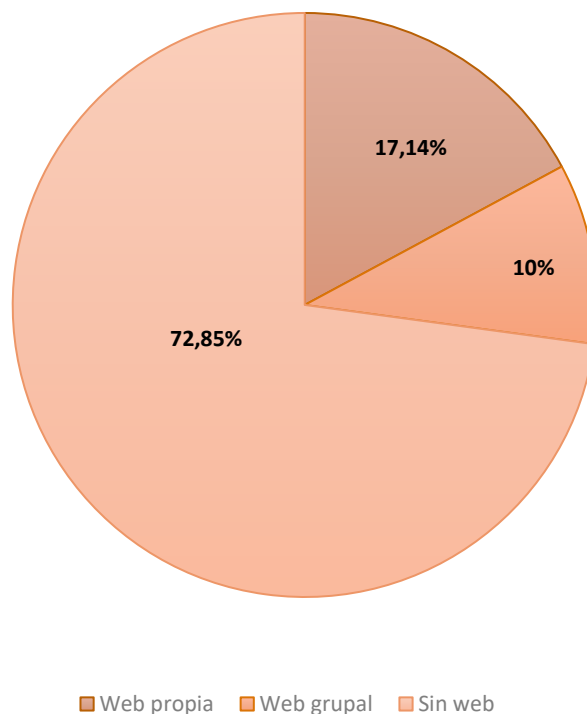
Los espacios de exhibición de gestión privada de la Comunidad Valenciana que participan en la muestra de este estudio son 20. De ellos, absolutamente todos tienen sede web propia, reflejándose de esta manera un 100% de empleo de la web como herramienta para la presencia digital en este área.

3.2.1.3.2. Espacios públicos

El panorama en los espacios de gestión pública del territorio valenciano, no obstante, varía. La gran mayoría de los teatros y auditorios partícipes del muestrario que se agrupan en esta categoría, el 72,85% (51 recintos) rechazan la opción de estar presentes en Internet a través de una sede propia.

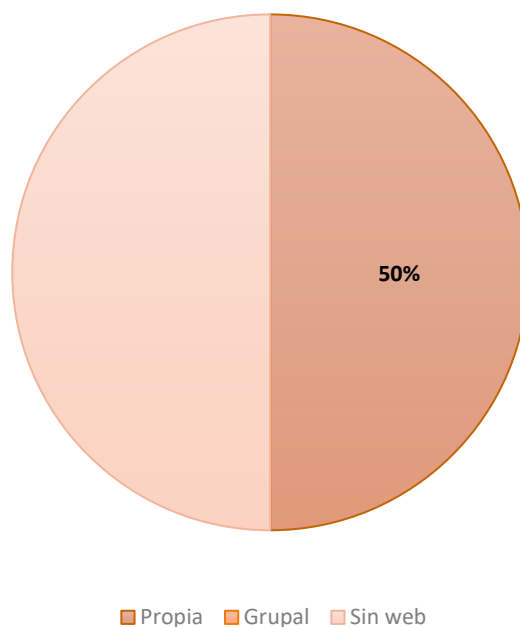
Por otro lado, únicamente 12 salas de exhibición (17,14%) muestran una adaptación digital sólida a través de la posesión de una herramienta tan básica como se descubre la sede web de carácter individual. En último lugar, un tímido 10% de los espacios de la muestra se aloja en dominios grupales.

Gráfico 11



3.2.1.3.3. Espacios mixtos

Gráfico 12



En la Comunidad Valenciana solo se detectan dos espacios representativos con una fórmula de gestión mixta. De ellos, solo 1 dispone de una sede web propia (el 50% de la muestra).

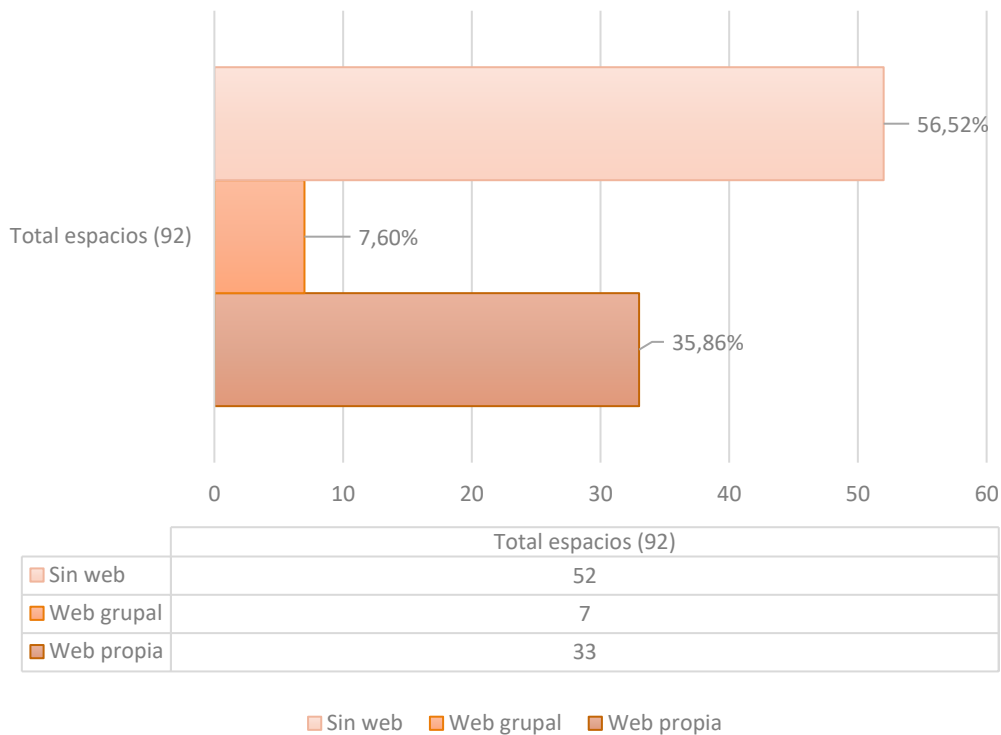
3.2.1.3.4. Total

En síntesis, los teatros y auditorios de la Comunidad Valenciana son los primeros, hasta el momento, en presentar un balance negativo en cuanto a la utilización de sedes web. En el momento de esta investigación, existen 52 espacios que carecen de ella, casi un 57% de la muestra.

En la situación opuesta se encuentran 33 entidades, cifra que supone el 32,60% del volumen total de análisis. Estos espacios sí tienen sede electrónica particular.

El porcentaje de recintos de esta comunidad que se alojan en sedes web que se corresponden con una iniciativa conjunta que agrupa a varias instituciones es aún menor: solo un 7,60% del muestrario, equivalente a 7 salas.

Gráfico 13



3.2.1.3 Espacios escénicos de Andalucía

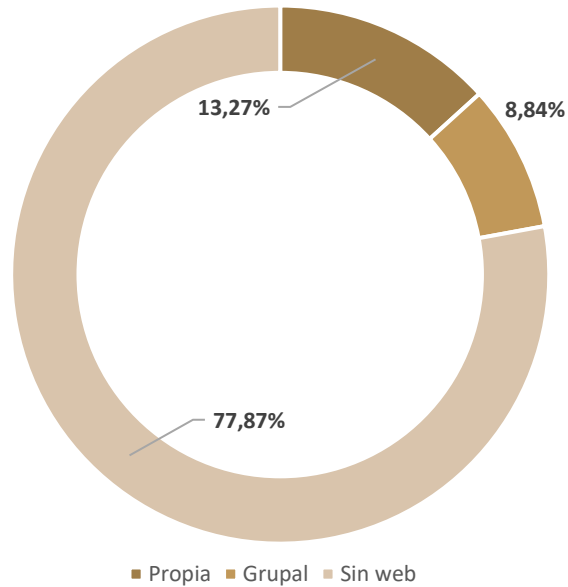
Un total de 130 espacios componen el muestrario representativo de los teatros y auditorios pertenecientes al territorio de Andalucía. Como en los anteriores casos, se exponen a continuación los resultados que les corresponden distinguiendo los casos por la titularidad de la gestión aplicada.

3.2.1.3.1 Espacios públicos

Los teatros de la comunidad andaluza son el ejemplo más evidente de la desatención frente a la cuestión digital que se detecta en los espacios de gestión pública. En este caso, los recintos que se abstienen de desarrollar su propia sede web ascienden a un total de 88, un significativo porcentaje del 77,87% respecto al total de la muestra, integrada por 113 organizaciones.

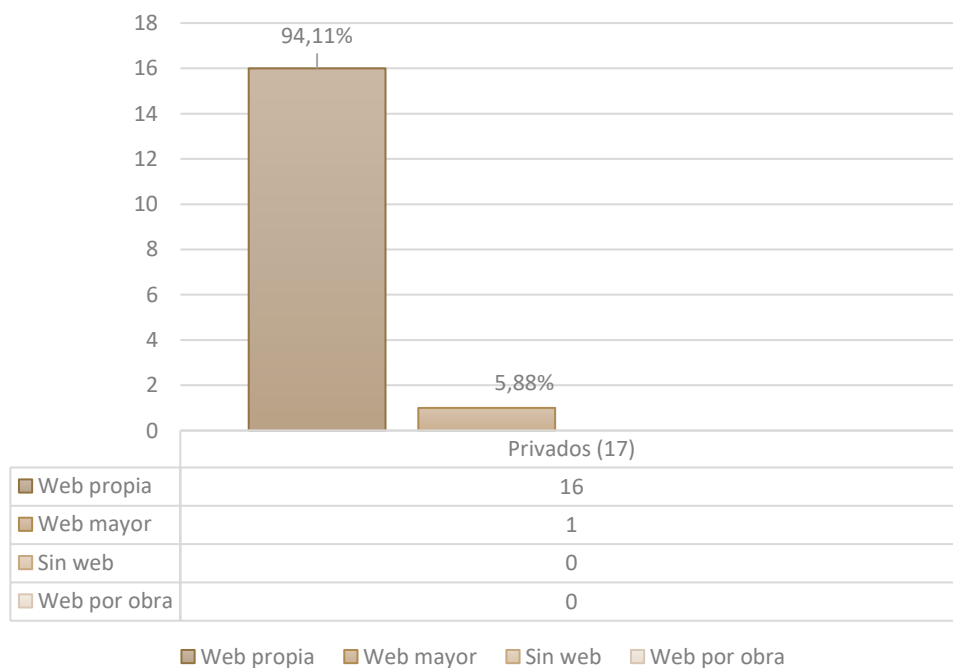
Por el contrario, se advierte que un 13,27% de las salas (solo 15 espacios) sí disponen de sede web individual. Aquellos teatros del grupo de referencia que comparten alojamiento virtual con otras organizaciones constituyen un 8,84%, correspondiente a 10 salas.

Gráfico 14



3.2.1.3.2 Espacios privados

Gráfico 15



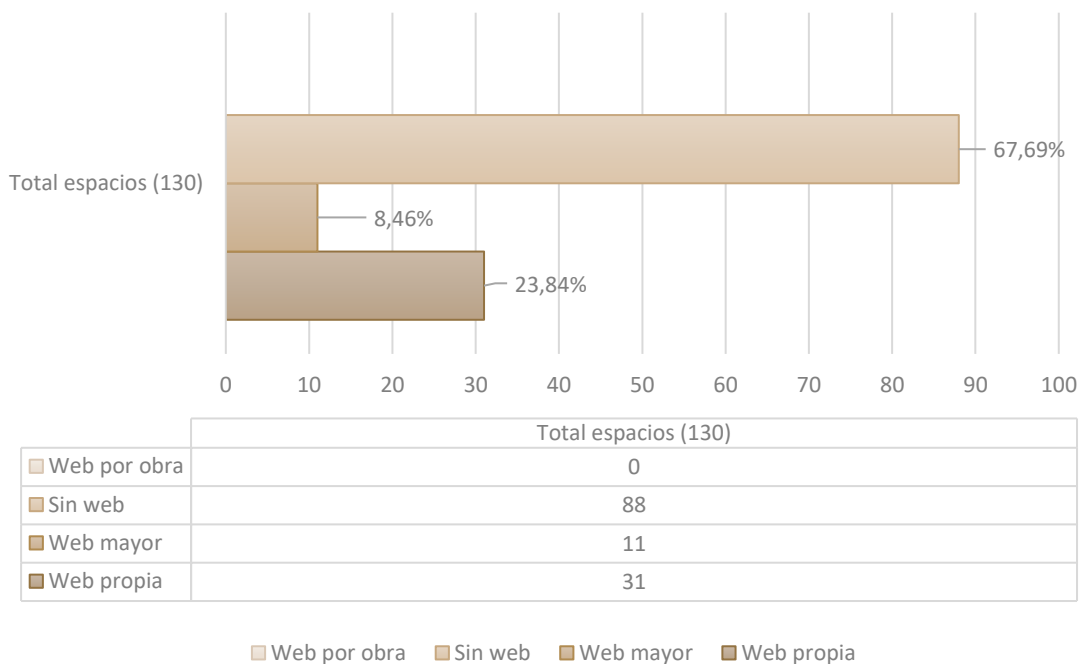
En el entramado de teatros privados de Andalucía, la transformación digital se asume con más iniciativa: de los 17 espacios que conforman en este apartado la muestra representativa, prácticamente todos tienen sede web propia: el 94% de dichos espacios, que se opone radicalmente al 5,88% restante que integra en exclusividad la única sala que no tiene web.

3.2.1.3.3 Total

Como permitían anticipar los resultados parciales anteriores, el balance general que se extrae de la cuestión abordada en esta comunidad viene marcado por una diferencia muy acentuada entre los distintos modelos de gestión: en este caso, solo público o privado.

El peso notablemente mayor de los teatros de gestión pública hace que, en síntesis, se obtenga acerca del uso de la web por parte de los espacios de exhibición andaluces una resolución negativa: de los 130 recintos que conforman el grupo de referencia, solo el 23,84% es poseedor de una sede propia (31 salas), frente a un aplastante 67,69% (88 recintos) que renuncian a esta posibilidad. Por otro lado, un 8,46% de las instituciones que se incluyen en este momento de la investigación se encuentra alojado en una web que comparte con otras entidades.

Gráfico 16

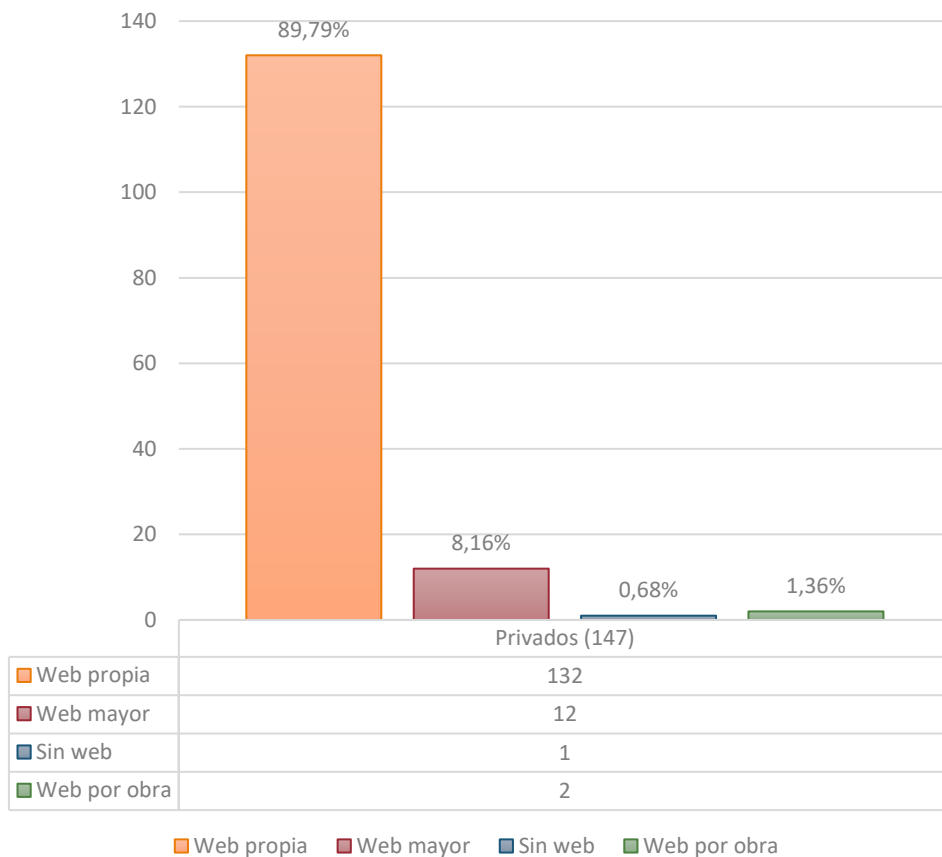


3.2.1.4 Lectura global

En este último apartado se aúnan las interpretaciones de los resultados anteriormente expuestos por comunidad para dar paso a una lectura global de la cuestión abordada en términos de alcance nacional. De igual manera, se muestran clasificados en función del tipo de gestión para, después, ofrecer una conclusión integral a partir de todas las previas.

3.2.1.4.1 Espacios privados

Gráfico 17



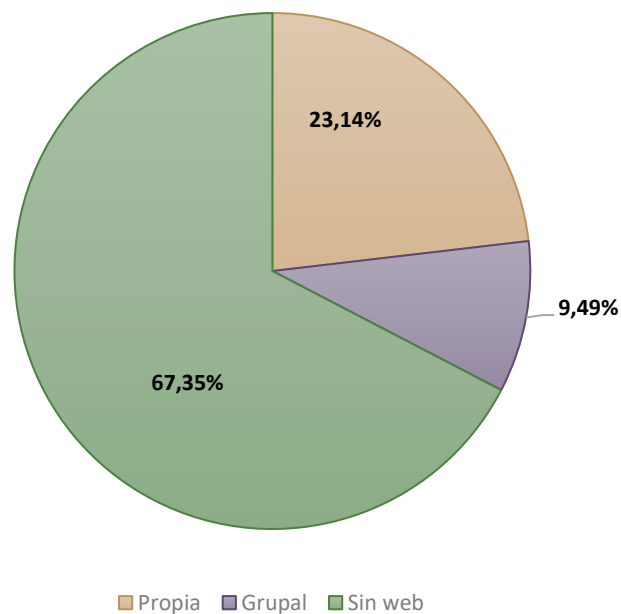
El sector que constituyen las salas de gestión privada, según la información a la que da acceso el análisis de la muestra representativa (compuesta por un total de 147 espacios), manifiesta una rotunda integración de la web como herramienta a utilizar en su adaptación digital. El 89,79% de las instituciones que aquí se agrupan (132), disponen de sede electrónica propia.

La siguiente tendencia que revela este grupo es la de reunirse algunas entidades en una sede de carácter grupal; así lo confirman 12 de los teatros considerados en el muestrario, que suponen el segundo porcentaje más alto de los resultados: un 8,16%.

Solo existe un único caso en esta categoría que carece de alojamiento web, mientras que dos salas dan lugar, como se ha comentado anteriormente, a una propia posibilidad: se trata de los teatros que integran la web de su sede y la de la obra en cartelera durante la temporada en un único sitio.

3.2.1.4.2 Espacios públicos

Gráfico 18

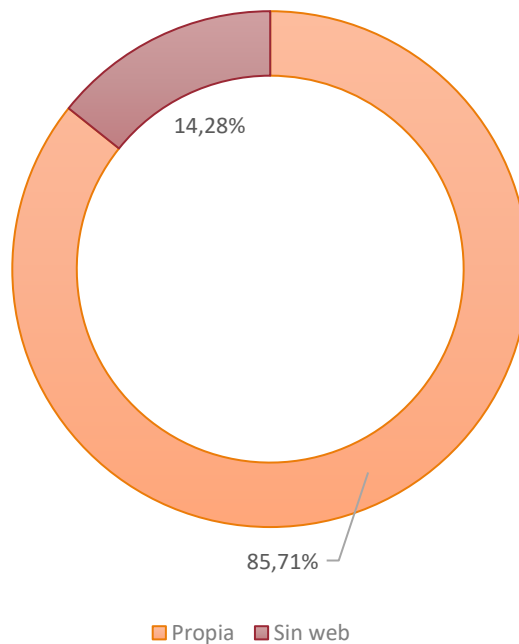


El uso de la web en los teatros que obedecen a una gestión pública desciende drásticamente. Respecto al total de la muestra de esta condición, integrada por un grueso volumen de 337 espacios, el 67,35% de ellos (227 entidades) no tiene sede web propia en el momento de esta investigación.

En contraposición, existe un pobre 23,14% del grupo de referencia, equivalente a 78 salas, que sí dispone de sede electrónica. Y, por último, la tendencia a concentrar varios espacios en una sola web afecta al menor volumen de recintos: solo el 9,49% del total (32 entidades).

3.2.1.4.3 Espacios mixtos

Gráfico 19



Los espacios de gestión mixta que conforman la muestra representativa suponen el menor grupo: solo son 7 recintos. De ellos, 6 tienen sede web (casi el 86%), frente a solo 1 (14,28%) que no dispone de ella.

3.2.1.4.4 Total

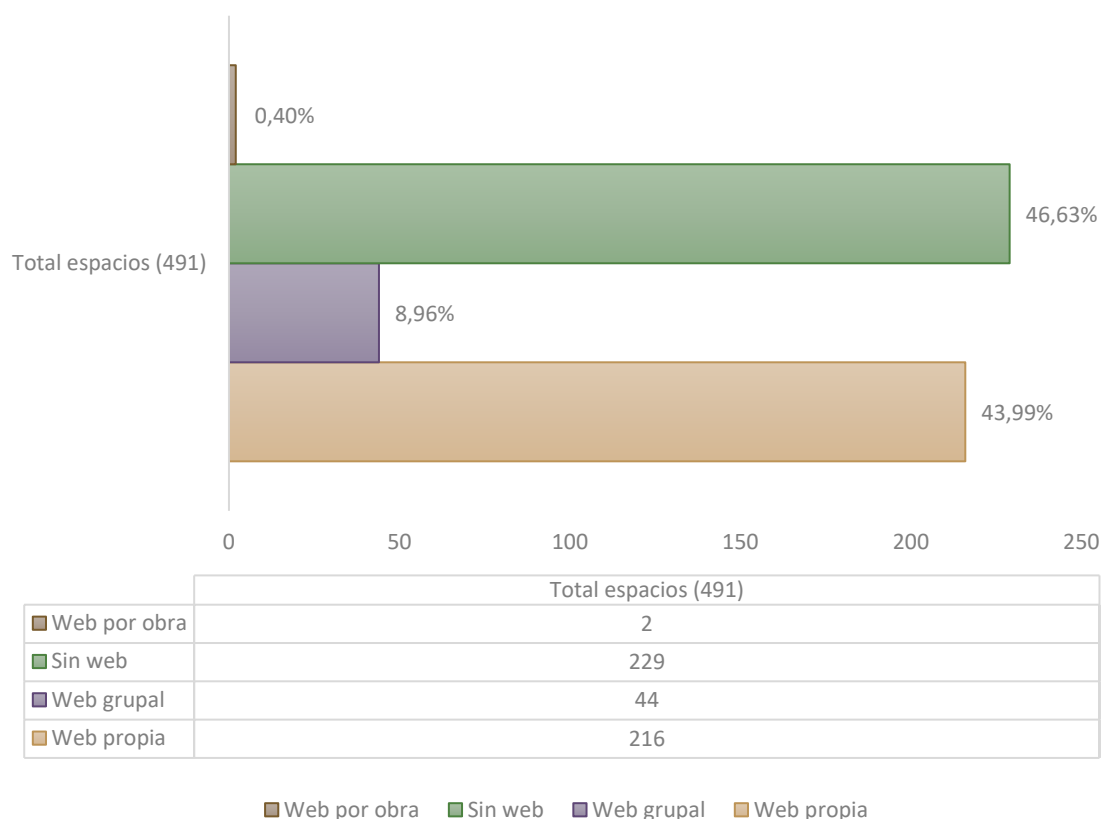
En relación con el uso de la sede web por parte de los teatros y auditorios españoles, esta investigación se planteaba los siguientes objetivos:

O2. Saber si la mayoría de los teatros y auditorios españoles están presentes en la Web.

O3. Determinar el número de espacios que cuentan con una sede web propia, operativa y actualizada.

O4. Identificar si existe una tendencia al alojamiento en sedes compartidas y, en caso afirmativo, a qué obedece tal circunstancia.

Gráfico 20



Y, tras la realización de trabajo de campo predeterminado, que se resume e ilustra en la gráfica precedente, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El 46,63% de los espacios de la muestra representativa no utilizan sede web. Son 229 salas, que simbolizan el mayor volumen del grupo de referencia. En mayor medida, se trata de espacios de gestión pública que, además de tener un mayor peso en la muestra, revelan esta tendencia dominante. Por consiguiente, es posible afirmar que la mayoría de los teatros y auditorios españoles no tienen en la actualidad sede electrónica (O2).

Esta conclusión responde a la pregunta de investigación número 2 y rebate la segunda y tercera hipótesis que se anticipaban al estudio:

P2. ¿Disponen la mayoría de los teatros y auditorios españoles de sede web?

H2. La mayoría de los teatros y auditorios españoles dispone de una sede web propia, operativa y actualizada.

H3. La cifra de teatros y auditorios que participen de este estudio que no cuenten con sede web corporativa propia será una minoría, suponiendo un porcentaje del 40% o menor.

No muy distanciados quedan los recintos que, por el contrario, sí tienen una sede web propia, operativa y actualizada. Se trata del 43,99% de la muestra, compuesto por un total de 216 espacios (O3). De este modo, quedaría respondida la pregunta de investigación nº 3:

P3. ¿Qué número de instituciones cuenta con una sede web propia, operativa y actualizada?

Menos habitual es la tendencia a concentrar varios espacios en una única sede electrónica. Esta opción solo afecta a 44 salas, que equivalen al 8,96%. Por parte de la iniciativa pública, se advierte que esta dinámica se corresponde generalmente con la creación de sedes web destinadas a recopilar, o bien toda la oferta cultural del territorio en cuestión, o bien toda la oferta escénica -en menor medida-. En cuanto a los casos que se agrupan en esta categoría y que pertenecen al tejido de gestión privada, es común que se deban a que varios espacios sean gestionados por una única empresa, que en una única sede reúne a todas las entidades que le competen.

Imagen 41: Página de inicio del Grupo Smedia, que gestiona varios teatros en la Comunidad de Madrid



Imagen 42: Página de inicio de la web donde la Diputación de Granada ha concentrado la oferta de artes escénicas de la provincia



Las conclusiones de este apartado satisfacen al objetivo nº 4 de este trabajo, responden a la cuarta pregunta de investigación y, asimismo, confirman la cuarta hipótesis formulada.

O4. Identificar si existe una tendencia al alojamiento en sedes compartidas y, en caso afirmativo, a qué obedece tal circunstancia.

P4. ¿Existe una tendencia a integrar el espacio web de los recintos en alojamientos más generales? En caso de demostrarse cierto, ¿cómo se explica?

H4. La tendencia a integrar el espacio web de los recintos en alojamientos más generales se prevé que se dé en una minoría de casos y que sea característica de la gestión pública.

Por último, se detecta una categoría mínima de solo un 0,40% respecto al muestrario, que reúne solo a los teatros que tienen un mismo espacio para la sede y para la obra que programan.

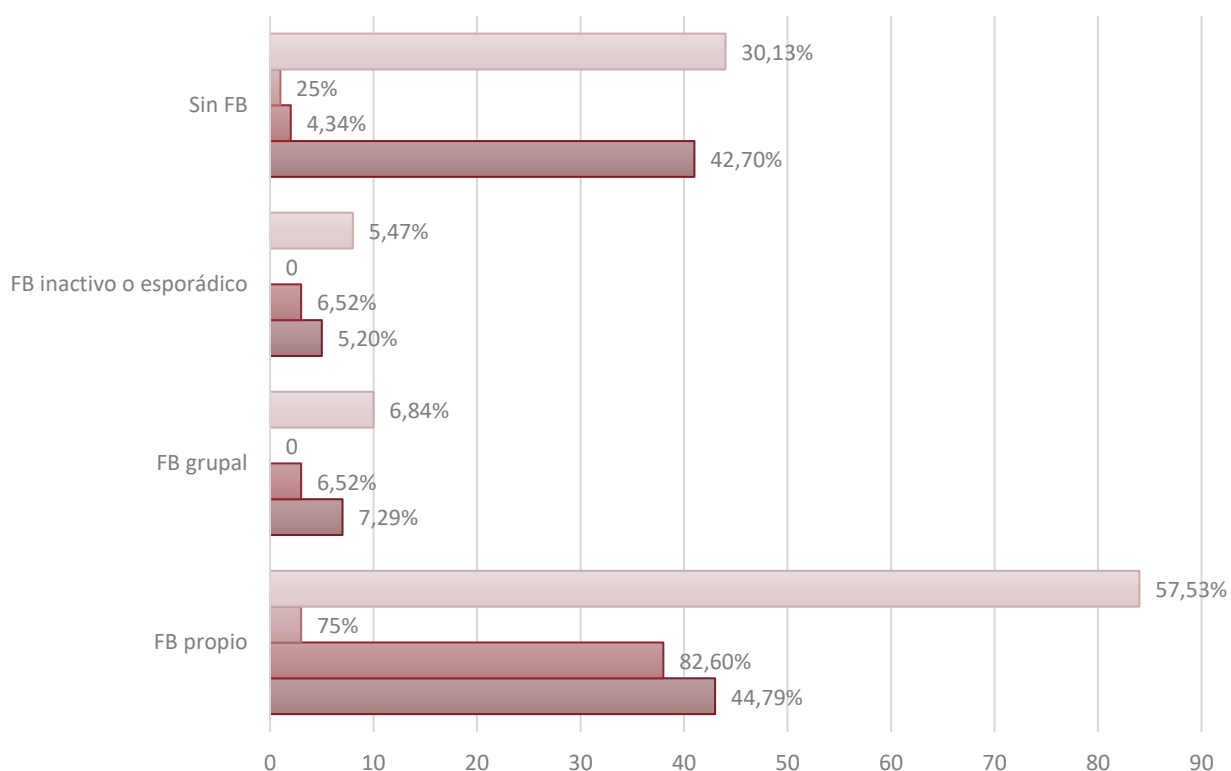
3.2.2 Presencia de los teatros y auditorios españoles en plataformas de la Web 2.0

3.2.2.1. Espacios escénicos de Cataluña

A continuación, se exponen los resultados obtenidos tras el proceso destinado a analizar en qué plataformas de la Web 2.0 tienen presencia los espacios de exhibición escénica de la comunidad de Cataluña. Para ello, se han visitado los enlaces a estos sitios externos disponibles en la sede electrónica de cada institución y, en otros casos, accediendo al perfil correspondiente desde la propia plataforma en cuestión si se ha detectado en ella presencia oficial por parte del recinto pese a no figurar, en algunos casos, en su web particular.

3.2.2.1.1 Facebook

Gráfico 21



	FB propio	FB grupal	FB inactivo o esporádico	Sin FB
Total	84	10	8	44
Mixtos	3	0	0	1
Privados	38	3	3	2
Públicos	43	7	5	41

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

El uso de Facebook en el territorio catalán, atendiendo a las cifras del total de espacios que se concentran en esta comunidad (146 salas), obtiene una lectura positiva: más de la mitad de los teatros (84), que suponen un porcentaje del 57,53%, están presentes en esta red social y manifiestan un empleo regular de la plataforma, con un perfil actualizado y operativo.

Frente a esta cifra optimista, eso sí, existe un 30,13% de espacios que no utilizan esta herramienta, por lo que hablaríamos de 44 recintos sin presencia oficial en ella.

Se registran menos casos en los que los perfiles de los teatros en Facebook tengan un carácter grupal -correspondiente a la dinámica de reunir varios espacios en una sola página-: solo un 6,48% del muestrario, compuesto por apenas 10 instituciones.

Y, en último lugar, se constata la existencia de 8 salas -un 5,47% del grupo de referencia- que, pese a resultar estar presentes en Facebook, manifiestan una actividad irregular en esta red social.

Si diseminamos los resultados empleando el criterio de la titularidad de gestión, se comprueba de forma evidente que:

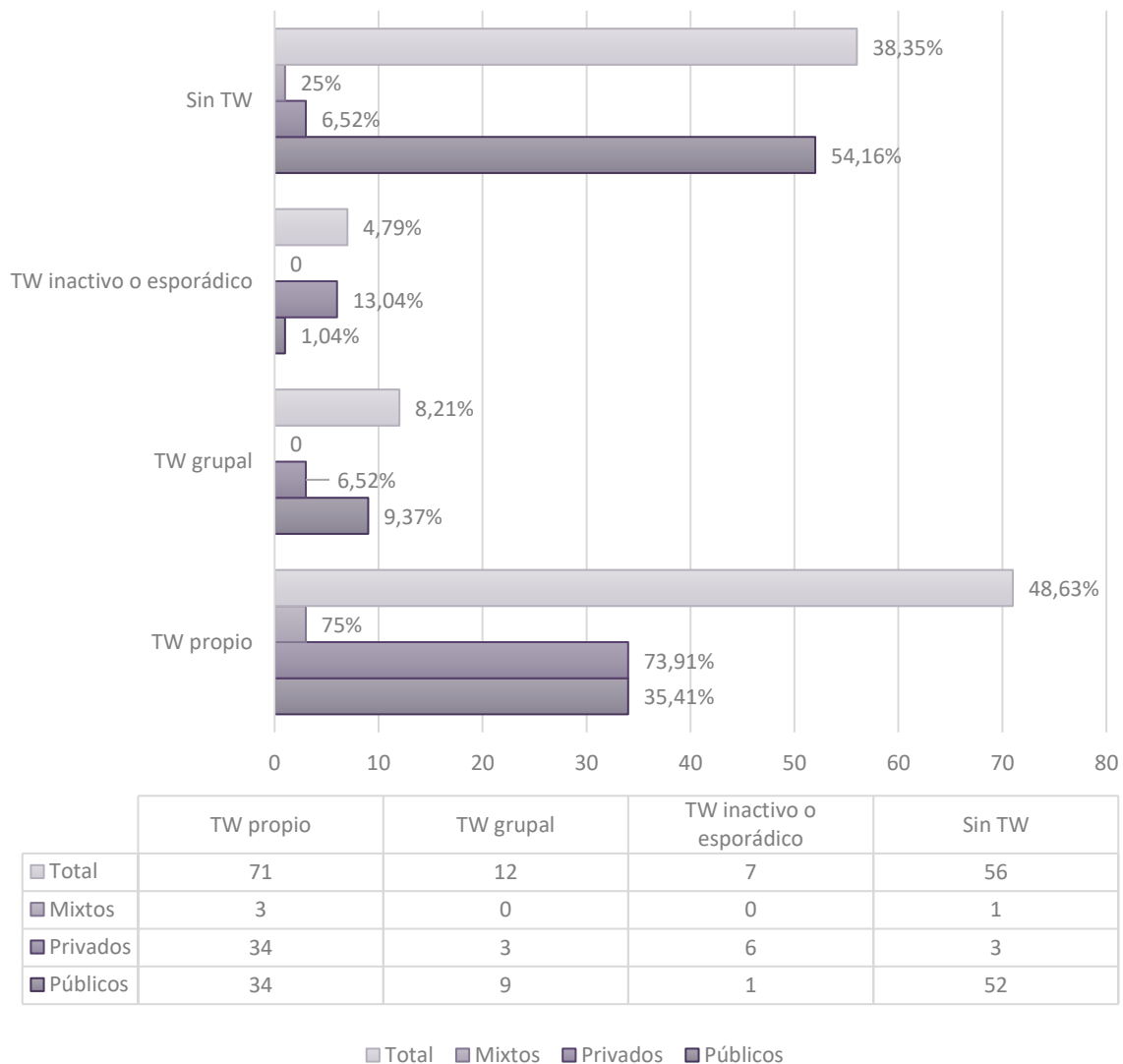
- En los espacios de explotación privada, la respuesta ante la posibilidad de utilizar Facebook es prácticamente unánime: de los 46 teatros que integran esta categoría de la muestra, 38 (el 82,60%) están activos en esta red social, reduciéndose a 2 (el 4,34% del grupo) los recintos que todavía no se benefician de su uso. El 13% restante (6 salas) se divide equitativamente: la mitad está presente en Facebook en páginas compartidas, y la otra mitad revela un uso esporádico o directamente pausado en la plataforma.
- Las salas que experimentan una gestión pública, sin embargo, presentan un comportamiento muy sesgado en Facebook: de los 96 espacios de esta condición que conforman la muestra, 43 de ellos (el 44,79%) sí presentan un perfil oficial registrado en esta red social, frente a un reñido 42,70% del grupo, compuesto de 41 teatros que, en contraposición, carecen de él.

Como siguiente tendencia en este sector se sitúa la de agrupar espacios en un único perfil corporativo, que afecta a un 7,29% de salas (7), mientras que, en último lugar, se detecta un porcentaje minoritario del 5,20%, integrado por 5 entidades, que tienen presencia autónoma en Facebook, aunque su actividad es discontinua.

- Los teatros que incorporan una fórmula mixta de gestión, en este caso solo 4, responden también en positivo al uso de Facebook: el total de los recintos de esta categoría están presentes y de forma regular en la plataforma.

3.2.2.1.2 Twitter

Gráfico 22



Después de Facebook, Twitter es la segunda red social más utilizada por los teatros y auditorios de Cataluña. Del total de 146 espacios que componen la muestra, el 48,63% (71 salas) tienen un perfil abierto y operativo en la red de *microblogging*. Aunque se trata de un porcentaje

significativo, aún se puede comprobar cómo otros 56 recintos prescinden de usar esta plataforma en su estrategia digital: un 38,35% del grupo de referencia.

Al igual que sucede con Facebook, la siguiente tendencia que se detecta en esta área es la del empleo conjunto de un mismo perfil de Twitter por varias entidades reunidas en un único sello. Es el caso de un 8,21% de los espacios (12 salas).

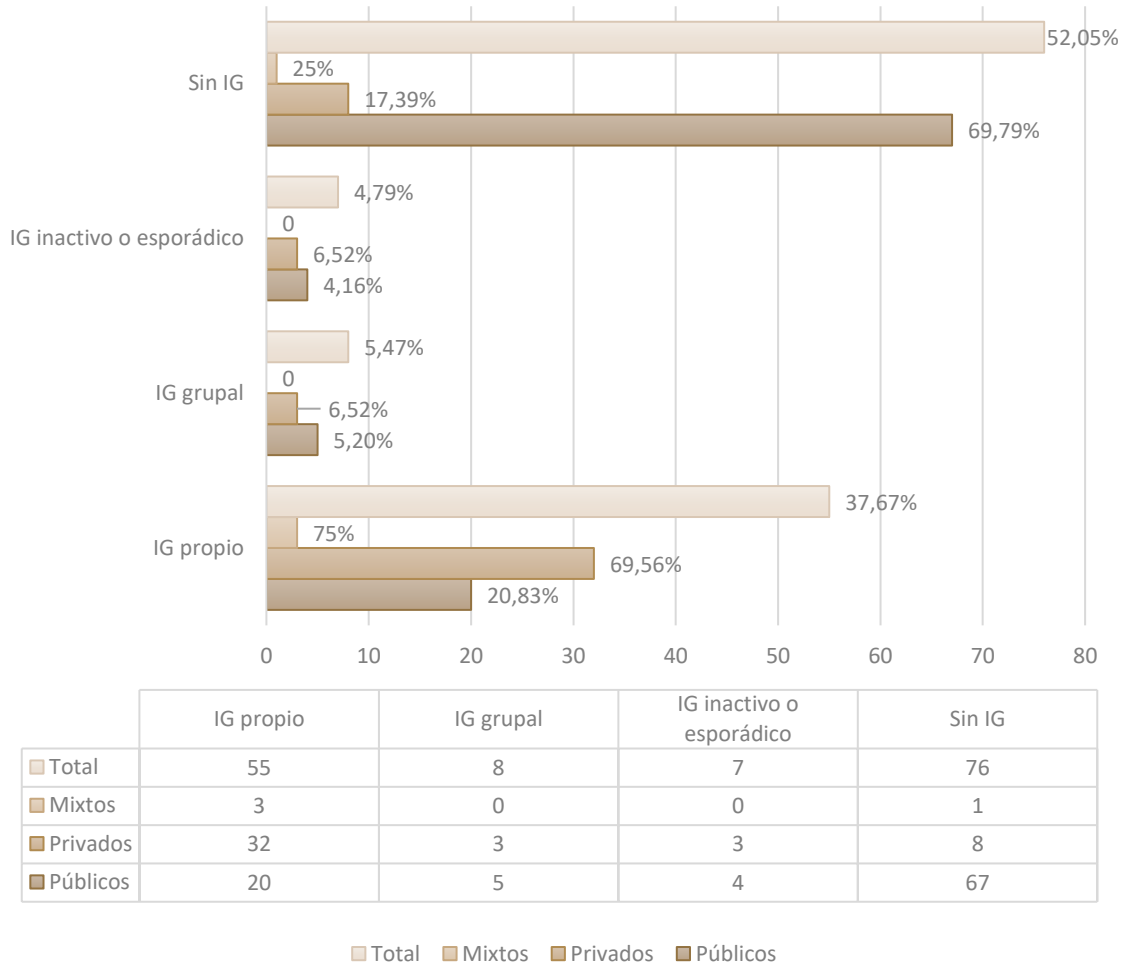
Por último, la menor práctica que se observa es la de desatender un perfil pese a contar con él en Twitter. Esta circunstancia únicamente la presentan 7 entidades objeto de estudio, que equivalen al 4,79% del muestrario.

Si valoramos los resultados distinguiendo la gestión de los espacios participantes de la investigación en esta zona, se deduce que:

- De igual manera que ha sucedido con Facebook, se comprueba que, en el caso de los teatros de explotación privada, el 73,91% de la muestra que obedece a esta clasificación (34 espacios de los 46 que han admitido el trabajo de campo), integra en su estrategia de digitalización una cuenta en Twitter que mantiene operativa. Sin embargo, un 13,04% de ellos (6 salas), a pesar de poseer un perfil en esta red social, lo mantiene inoperativo o hace de él un uso esporádico, sin una periodicidad regular. Las situaciones que menos se registran son, por igual: que los teatros no tengan Twitter (6,52%, 3 espacios) o que se encuentren alojados en perfiles grupales (6,52%, 3 espacios).
- También para los recintos de gestión pública de Cataluña Twitter es la opción más contemplada después de Facebook. De los 96 espacios que se reúnen en la muestra en esta modalidad, un 35,41% (equivalente a 34 salas) muestra un uso efectivo de la red de *microblogging* a través de una cuenta propia registrada en ella. No obstante, 52 instituciones representan la negativa de una mayoría (el 54,16%) que prescinde aún de este canal en su estrategia digital. Solo un 9,37%, por otro lado, se agrupa en perfiles compartidos con otros espacios, mientras que la tendencia menos registrada en este caso es la de no usar regularmente un perfil abierto en Twitter: afecta a un mínimo 1,04% (1 recinto).
- En lo que respecta a los 4 únicos teatros de gestión mixta de la comunidad que se incluyen en este estudio, el 75% (3 salas) están presentes y activos en Twitter, frente a solo un espacio que ha resultado no tener perfil registrado en la plataforma (equivalente al 25% del total).

3.2.2.1.3 Instagram

Gráfico 23



Instagram es la tercera red social con mayor índice de uso por parte de los recintos de exhibición de artes escénicas en Cataluña, pese a que la cifra desciende de manera considerable respecto a las redes generalistas anteriormente contempladas.

De acuerdo con los resultados que arroja el análisis total de la muestra en esta comunidad (146 espacios), es posible afirmar que solo el 37,67% utiliza Instagram de manera regular, lo que se traduce en un total de 55 espacios.

Por el contrario, el porcentaje de salas que aún no utilizan esta herramienta en su digitalización en el momento presente de esta investigación asciende al 52,05%, que equivale a un compendio de 76 teatros.

Solo un 5,47% del grupo de referencia (8 instituciones) muestra un uso discontinuo de su cuenta abierta en Instagram, mientras que un aún menor 4,79% (7 entidades) comparte la red con otros espacios reunidos en una única identidad.

Si, como venimos haciendo hasta ahora, desglosamos los resultados que se obtienen en esta comunidad atendiendo a la clasificación de la titularidad de gestión, se observa:

- Que, en el caso de los teatros de explotación privada, Instagram cuenta con la amplia aceptación del 69,56% del muestrario completo: 32 espacios de los 46 objeto de estudio la utilizan de forma óptima. Frente a esta mayoría, un 17,39% de recintos de esta categoría aún carece de un perfil activo en esta red social basada en la imagen. Un 6,52% (3 salas) registra la tendencia a compartir Instagram con otras instituciones, mientras que otro idéntico porcentaje presenta un uso deficiente de la plataforma pese a tener presencia en ella.
- Que existe, en los teatros que soportan una gestión de titularidad pública, una tendencia dominante a no incluir Instagram entre los sitios en los que desarrollar una identidad digital. En cifras, se trata de un 69,79% del muestrario que no cuenta con presencia en esta red social: un total de 67 espacios respecto a un volumen total de 96. En contraposición, un 20,83% de las salas (20) sí opta por abrirse perfiles en Instagram. En la dinámica grupal se enmarca el 5,20% de estas instituciones (5 recintos), mientras que el hábito menos frecuente es el de mantener un perfil en activo sin atenderlo regularmente 4,16% (4 entidades).
- En cuanto a los espacios de gestión mixta, los resultados que obtiene Instagram se equiparan a los que se han registrado en torno al uso de Facebook y Twitter: el 75% de los teatros está presente en esta plataforma, mientras que un 25% aún no se decide por esta posibilidad.

3.2.2.1.4 Youtube

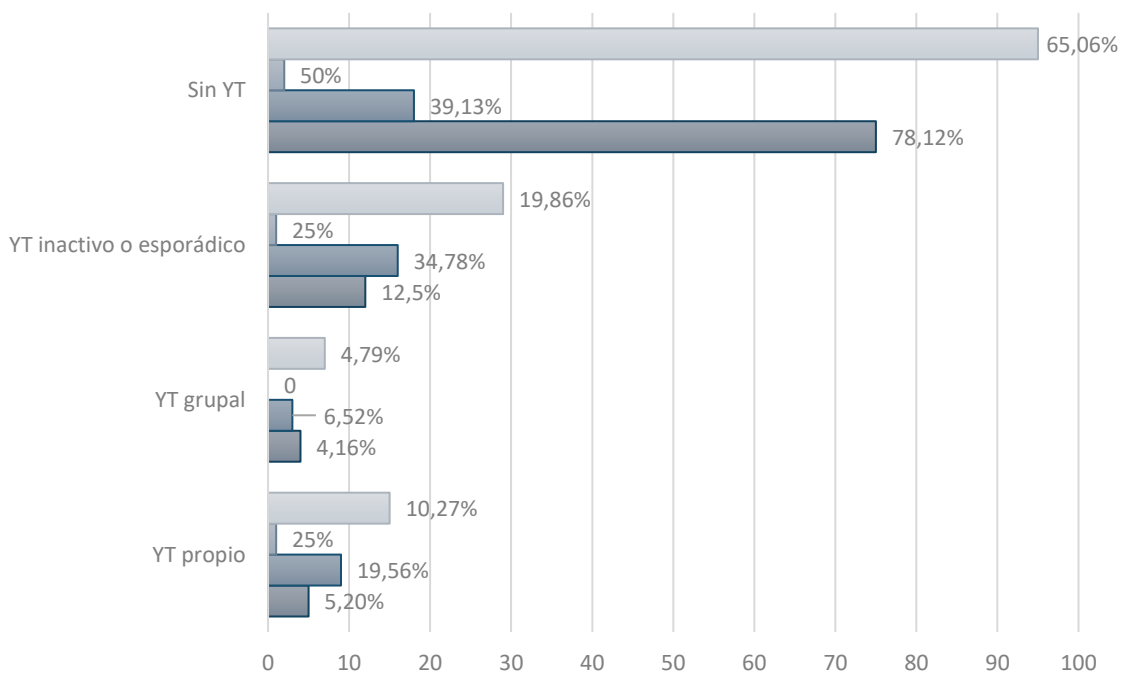
La plataforma de alojamiento de vídeos Youtube es el último canal que los teatros y auditorios de la comunidad de Cataluña tienen en cuenta a la hora de forjar su identidad digital. La lectura global de los resultados de este territorio permite afirmar que los espacios que aquí hablan en positivo acerca de la utilización de esta plataforma suponen solo un 10,27% del total del muestrario, lo que se traduce en apenas 15 salas con presencia en Youtube.

El reflejo de esta carencia lo ratifica la cifra de espacios que, por el contrario, no cuentan con un canal abierto en este medio: se trata del 65,06% del grupo de referencia, un total de 95 instituciones.

Por otra parte, en el caso de esta plataforma se constata que la opción más frecuente, solo por detrás de la de no tener un canal operativo, consiste en crearse un perfil y después desatenderlo, relegando su uso solo a momentos puntuales o, directamente, mantenerlo inactivo pero abierto.

En último lugar, un 4,79%, que corresponde a una cifra de 7 espacios, consta presente en un canal de Youtube de índole grupal o corporativo -que reúne a varios teatros u otras entidades que ofrecen un servicio cultural-.

Gráfico 24



	YT propio	YT grupal	YT inactivo o esporádico	Sin YT
Total	15	7	29	95
Mixtos	1	0	1	2
Privados	9	3	16	18
Públicos	5	4	12	75

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

Si analizamos los resultados distinguiendo entre los diferentes tipos de gestión, se puede advertir lo siguiente:

- En el ámbito menor de los teatros de gestión privada, la tendencia más generalizada es también la de carecer de canal propio en esta plataforma de vídeos: por esta medida optan 18 de los 46 espacios que se dan cita en este bloque, lo que se traduce en un porcentaje del 39,13% del total.

Una cifra muy aproximada es la que arrojan las instituciones que sí tienen presencia en Youtube, pero manifiestan un uso esporádico de su canal o lo conservan a pesar de que ya no registren ninguna actividad en él: en esta situación se encuentra el 34,78% de las salas (16). De manera que solo existe un 19,56% del muestrario que anota un uso regular de su canal en Youtube: únicamente 9 recintos, mientras que un 6,52% de las entidades objeto de estudio está presente en la plataforma, pero a través de canales grupales.

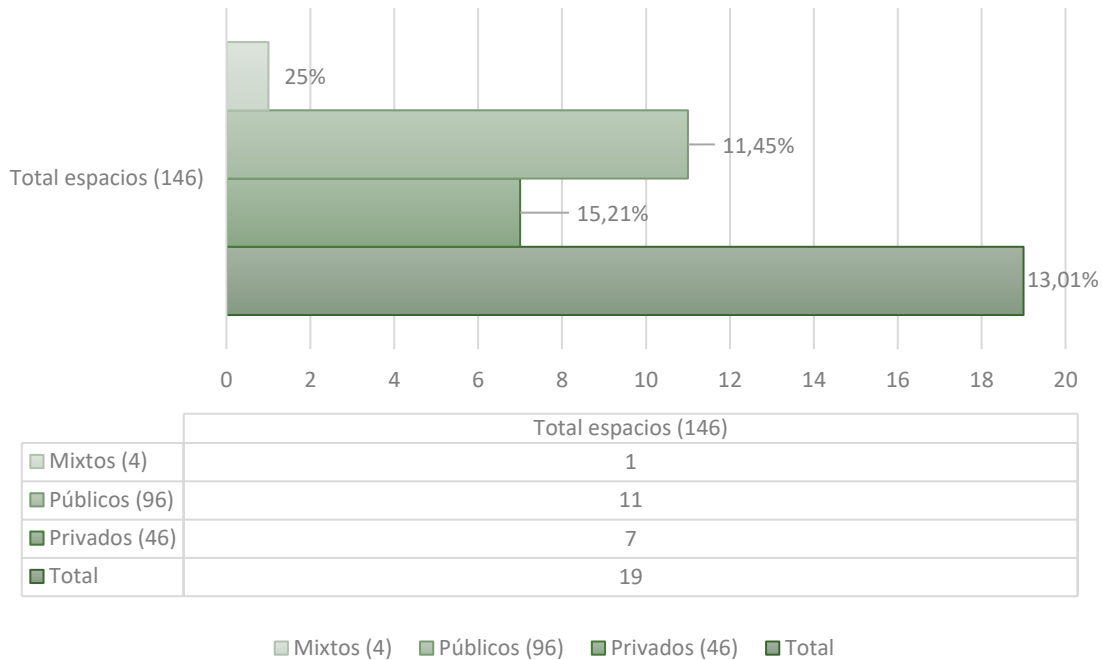
- En el sector público, el fenómeno que se viene registrando en torno a Youtube sigue en la misma línea, todavía más acentuado: el 78,12% de los teatros que aquí se dan cita no muestra ningún tipo de presencia en la plataforma de vídeos, de manera que se interpreta que un total de 75 espacios de la muestra íntegra (que conforman 96 salas) prescindan absolutamente de este medio en su actividad digital.

Contrastando con esta realidad, se encuentra solo un 5,20% del grupo de referencia (5 instituciones), que sí cuentan con un canal propio operativo y actualizado en Youtube. Muy de cerca, siguen el 4,16% del muestrario (4 recintos) que comparten perfil con otras entidades. Por último, los teatros que sí revelan tener un canal abierto en esta red social, pero lo usan de manera intermitente o lo han dejado de usar suponen el 12,5% del total: 12 casos en esta circunstancia.

- En el caso de los teatros de gestión mixta, la mitad del volumen de la muestra, constituida por 4 espacios, no utilizan Youtube en su digitalización. Hablamos, pues, de 2 teatros (50%), mientras que la mitad restante se divide entre una única sala que sí registra actividad regular en la plataforma (1 espacio, 25%) y otra que está presente en ella, pero con un canal inactivo o discontinuo.

3.2.2.1.5 Otras redes

Gráfico 25



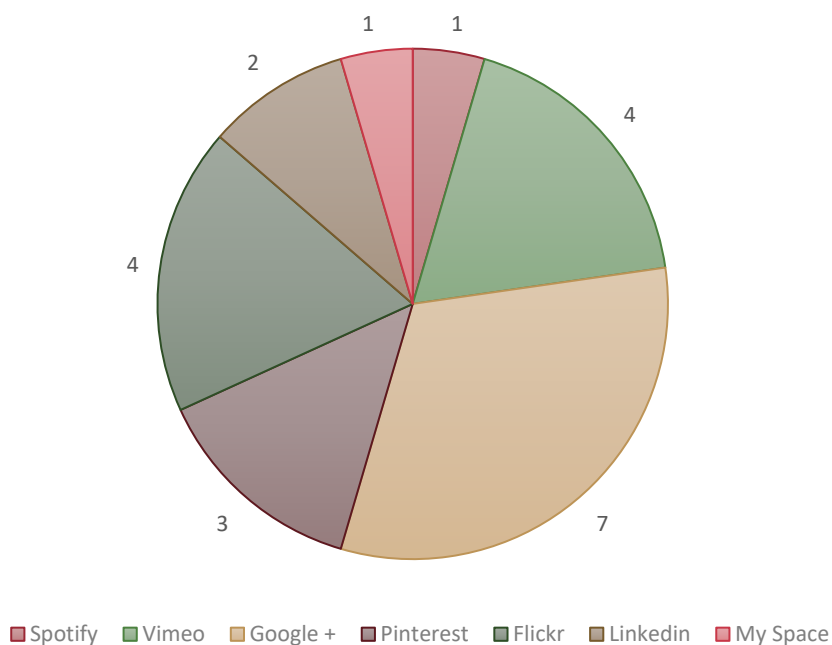
En función de los resultados obtenidos, es posible afirmar que las redes consideradas con antelación al estudio son las que mayor grado de uso registran en Cataluña. Al margen, existe una minoría que revela emplear otros canales adicionales en su proceso digital: se trata de un 13,01% del muestrario total, equivalente a 19 espacios de los 146 que participan del estudio, que utiliza alguna otra red social aparte de las cuatro preconcebidas (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube).

En el caso de los teatros de gestión privada, el porcentaje que representa las salas que responden a esta realidad es de un 15,21%: 15 espacios de la muestra total, conformada por 46 instituciones.

Por su parte, los espacios que experimentan una gestión pública y que añaden otros canales a su estrategia digital son el 11,45% del grupo de referencia, que se compone de 96 teatros y auditorios. Es decir, solo presentan esta situación 11 salas del total de esta categoría.

En cuanto a los recintos con una fórmula mixta de explotación, de los 4 que integran el bloque, solo 1 añade otra red social: el 25% del total.

Gráfico 26



En función del gráfico anterior, las redes sociales adicionales que más se utilizan en Cataluña son, en este orden: Google +²² (4,79% de los teatros), Vimeo y Flickr (2,73% de las salas en cada caso), Pinterest (2,05%), LinkedIn (1,36%) y, por último, MySpace y Spotify (0,68% en cada caso).

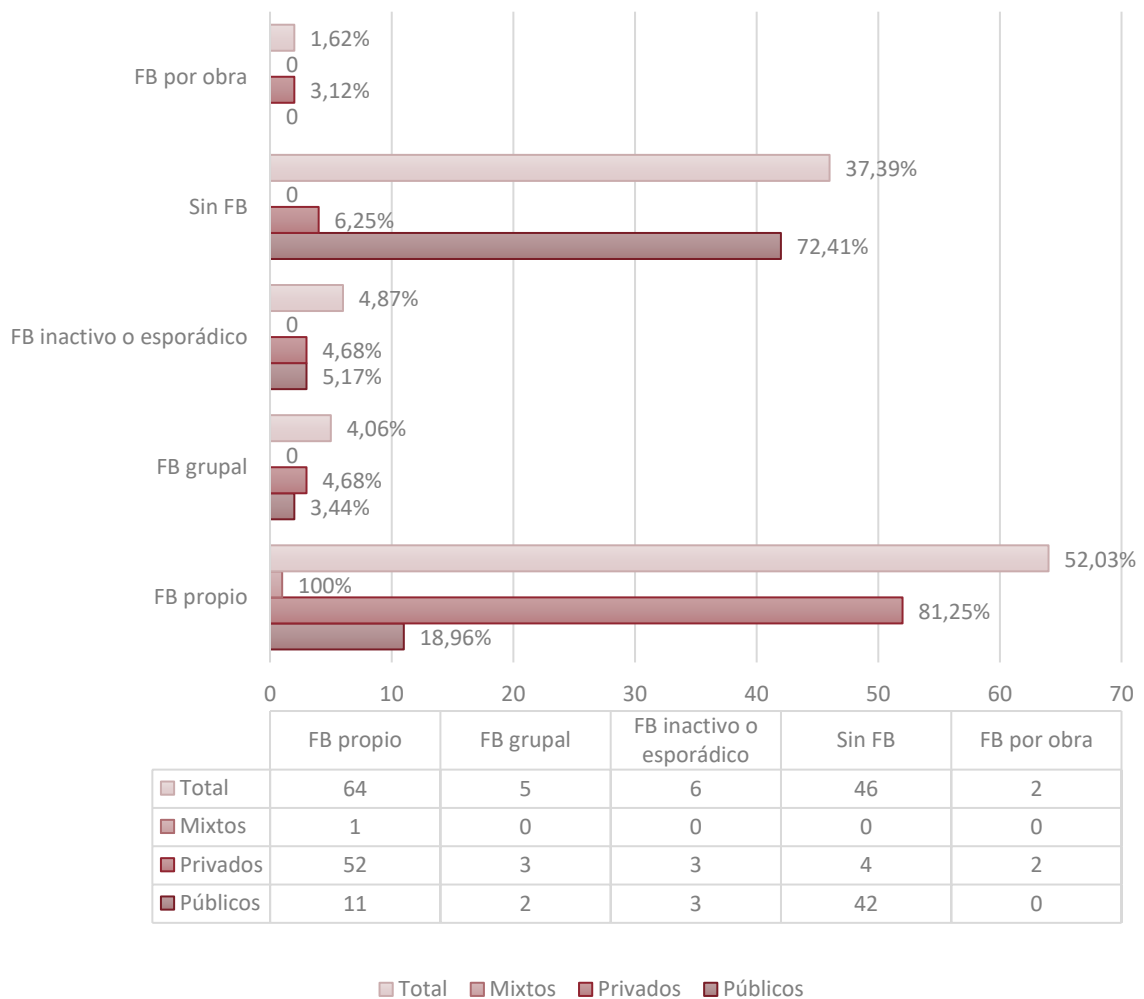
²² La plataforma Google + desaparece en el mes de abril de 2019, una vez finalizado el trabajo de campo de esta investigación. Este hecho explica su consideración, a pesar de que la fecha de defensa y de publicación de esta tesis supera al momento en que esta red social causó baja

3.2.2.2. Espacios escénicos de la Comunidad de Madrid

A continuación, se exponen los resultados correspondientes al trabajo de campo que ha tenido por objetivo analizar las plataformas de la Web 2.0 en que los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid están presentes en su digitalización. Se ha aplicado a todas las comunidades que participan en esta investigación el mismo criterio de análisis: la consulta de los perfiles enlazados en la sede web propia de cada institución o, directamente, accediendo al perfil en cuestión tras proceder a su búsqueda desde la misma red social en cada caso -cuando no se ha enlazado este perfil en la web del espacio-.

3.2.2.2.1 Facebook

Gráfico 27



Considerando el total de espacios que conforman la muestra correspondiente a la Comunidad de Madrid, un total de 123 salas, el uso de Facebook también obtiene una evaluación positiva, en tanto que hay un mayor número de recintos que utilizan esta red social que de aquellos otros que carecen de perfiles abiertos en ella. Existen 64 teatros que registran un uso regular de este canal, equivalente al 52,03% del grupo de referencia, frente a un 37,39% que no presenta actividad ninguna en esta plataforma: 46 entidades.

Por otro lado, casi un 5% de la muestra restante (4,87%), compuesto por 6 salas de exhibición, aunque cuenta con un perfil operativo en Facebook, hace un uso esporádico del mismo o, directamente, lo mantiene desactualizado. Esta es la tercera tendencia que más se da.

A continuación, se encuentran los teatros que tienen un perfil en Facebook, pero compartido con otros espacios que se reúnen bajo un mismo sello corporativo o institucional. Estos casos representan el 4,06% del grupo de referencia, que se traduce en 5 espacios.

Y, por último, el Teatro Coliseum y el Teatro Lope de Vega constituyen el 1,62% del muestrario que cuentan con un perfil en esta red social válido tanto para el espacio en sí como para la obra que tienen programada en temporada.

Si, para finalizar, analizamos los resultados distinguiendo los diferentes tipos de gestión, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- En el sector que conforman los teatros de explotación privada, el uso de Facebook es casi unánime: un 81,25% de la muestra perteneciente a esta categoría presentan un perfil activo en esta plataforma que usan de manera regular. Este resultado corresponde a 52 de los 64 teatros que conforman el muestrario completo. Frente a esta circunstancia, se advierte que solo un 6,25% carece de dicha red social en su estrategia online: únicamente 4 salas.

En la misma proporción aparecen las tendencias relativas al uso grupal de un mismo perfil de Facebook y a mantener un perfil propio abierto, pero usándolo de manera intermitente o abandonado: un 4,68% en cada opción, respectivamente (3 instituciones por cada una de las dos alternativas).

El Teatro Coliseum y el Teatro Lope de Vega, que se enmarcan aquí, suponen, con su uso compartido entre espacio y obra en sus redes sociales, el excepcional 3,12% de la muestra.

- Los teatros de gestión pública de la Comunidad de Madrid, en una mayoría representada por el 72,41% del grupo de referencia, equivalente a 42 salas del total de las 58 que lo componen, no utilizan Facebook en su estrategia digital y, por ende, carece de perfiles operativos en esta plataforma. En contraposición, solo un 18,96% de la muestra (11 espacios) sí presentan actividad en dicha red social, en la cual poseen perfiles propios en activo y actualizados.

Un 5,17% del muestrario (3 recintos) está presente en Facebook de manera esporádica o inactiva mientras que, en último lugar, un 3,44% de los espacios que participan en este momento de la investigación referida a esta comunidad (un total de 2 salas) comparte su perfil en la plataforma con otras entidades.

- En referencia a los espacios de exhibición que obedecen al tipo de gestión mixta, de los cuales solo se incluye una organización representativa en la muestra, es posible afirmar que en su totalidad (100%, 1 recinto) hace un uso efectivo y regular de Facebook.

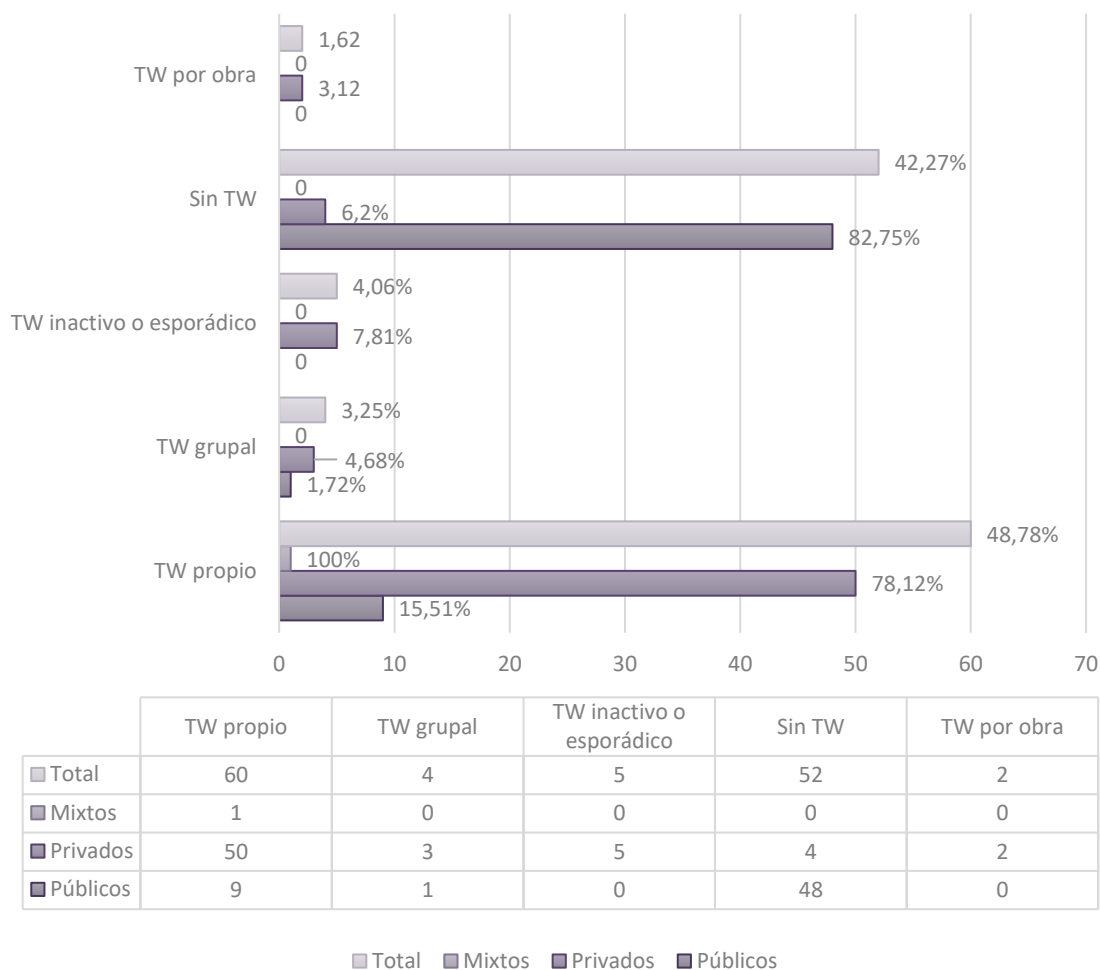
3.2.2.2 Twitter

Las cifras obtenidas en cuanto al uso de la plataforma de microblogging Twitter por parte de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid, permiten afirmar que, en su mayoría, contemplan esta red social en su actividad online. En total, un 48,78% de la muestra conformada por 123 recintos en este territorio, conformado por 60 salas, cuenta con un perfil abierto y active en Twitter. Sin embargo, existe un alto porcentaje de teatros que optan por la vía contraria: excluyen esta plataforma de su estrategia digital: es posible hablar de 52 salas en esta situación, que se traducen en un cercano 42,27% del muestrario absoluto.

Un leve 4,06% del grupo de referencia (5 espacios) sí tiene perfiles en activo en esta red social, aunque la usa de manera ocasional o intermitente, mientras que un 3,25% de la muestra (4 salas, el porcentaje más bajo de los que se han obtenido durante la ejecución del trabajo de campo) comparte su perfil en Twitter con otras organizaciones con las que se unen bajo una misma entidad.

Por último, la proporción de espacios que utilizan Twitter para la institución y su obra en un único perfil es de un 1,62%, integrado por los teatros Coliseum y Lope de Vega, ya citados.

Gráfico 28



Si se desglosan las conclusiones en función del tipo de gestión de los teatros y auditorios partícipes de la muestra, se observa que:

- En las salas cuya explotación es de titularidad privada, se presenta una amplia aceptación de Twitter como herramienta digital: es un recurso bienvenido para 50 espacios de los 64 que conforman esta categoría. Se trata de un positivo y mayoritario 78,12% del volumen completo de las unidades de análisis.

Los porcentajes que se suceden seguidamente y que representan otras respuestas ante la posibilidad de usar este medio se diferencian por muy poco margen y se resumen de la siguiente manera: un 7,81% del muestrario (5 entidades) cuenta con un perfil abierto en la plataforma, pero, sin embargo, lo emplea de forma irregular, sin atender a la frecuencia de publicaciones recomendable. De cerca, existe un 6,2% del grupo que carece de presencia en

esta red social, lo que significa que hay 4 salas que, en el momento de esta investigación, no utiliza Twitter.

Solo un 4,68%, por otro lado, hace un uso compartido de esta red social. Se trata de 3 espacios que confluyen con otros en un perfil común para ellos, normalmente correspondiente a una única identidad que los agrupa a todos.

Y, por último, los teatros Coliseum y Lope de Vega utilizan el mismo perfil en Twitter para los espacios y las obras que programan durante la temporada. Representan el 3,12% de la muestra.

- Las salas dependientes de una gestión pública, no obstante, muestran el fenómeno inverso. En su caso, el 82,75% de los espacios que participan de la muestra responden de forma negativa a la hora de integrar Twitter en sus canales online: respecto al total de 58 salas que se reúnen en este grupo, 48 de ellas carecen de perfil en la plataforma de microblogging.

Frente a esta aplastante mayoría, se erige un modesto 15,51% (solo 9 espacios) que, en contraposición, sí tiene presencia autónoma y continuada en esta red social. El resto de la muestra se beneficia de los perfiles compartidos: es el caso de 1 único recinto, que representa el 1,72% del muestrario.

- En último lugar, se posicionan los teatros de gestión mixta, representados por una única sala en esta investigación, que sí está presente en Twitter. Por ende, la proporción de espacios de esta categoría que cuentan con este medio en su estrategia digital es del 100%.

3.2.2.2.3 Instagram

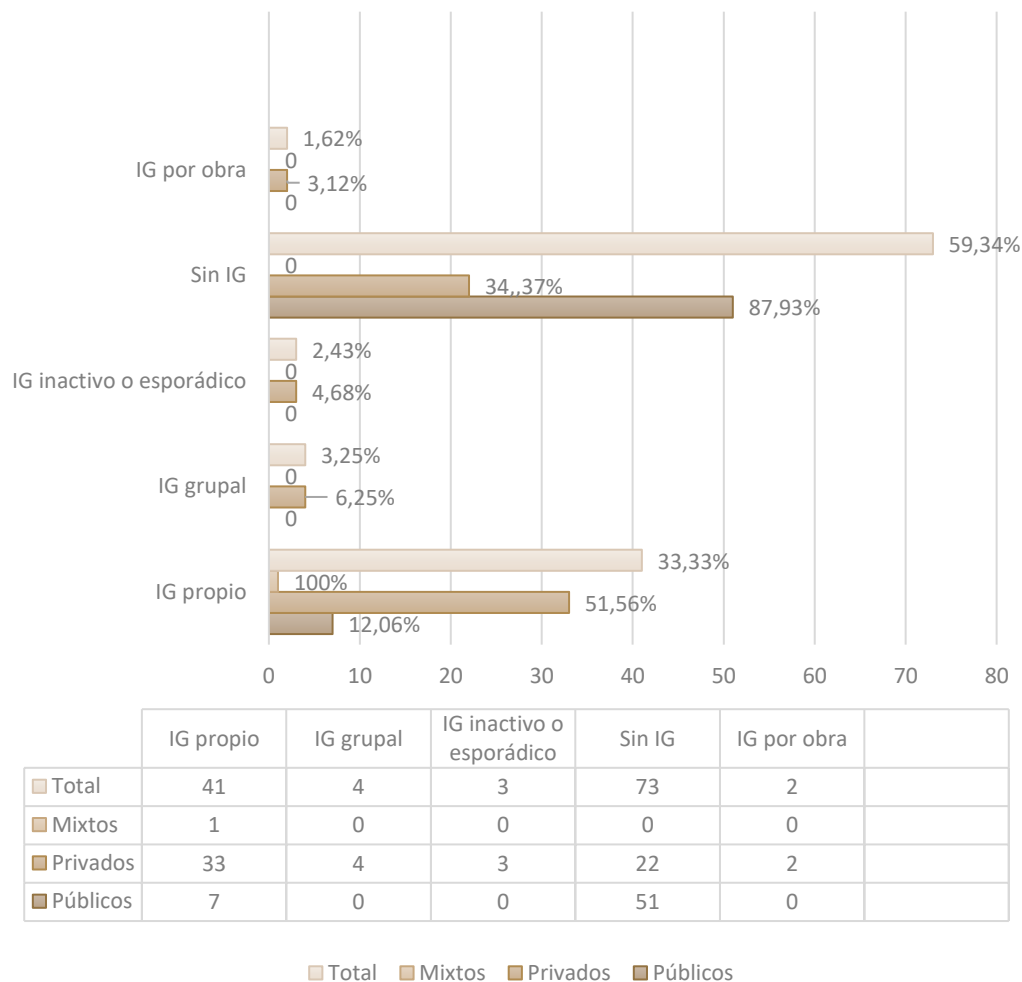
En el caso de Instagram, las cifras comienzan a invertirse presentando un balance negativo. En lo que respecta al uso de esta red social que se fundamenta en contenidos visuales, tras la presente investigación cabe determinar que la mayoría de los espacios que integran la muestra representativa de la Comunidad de Madrid todavía no hacen uso de ella. El estudio que se ha llevado a cabo revela una cifra de 73 espacios sobre un total de 123 que carecen de perfiles en esta plataforma, lo que equivale a un elevado porcentaje del 59,34%.

Por otro lado, se encuentra un 33,33% del grupo de referencia que sí utiliza Instagram y lo hace de manera efectiva y regular a través de su propia cuenta. El número de teatros que corresponde a esta proporción es de 41 salas.

La siguiente tendencia que se detecta es la del empleo de un perfil común por parte de varios espacios: esta circunstancia afecta a un 3,25% de la muestra, que se traduce en la reducida cifra de 4 recintos. Inmediatamente después, se sitúa el 2,43% que cuenta con un perfil creado pero que utiliza sin suficiente regularidad: este es el caso de 3 instalaciones.

Y, por último, nuevamente los teatros Coliseum y Lope de Vega constituyen su propia categoría al utilizar una única cuenta de Instagram al servicio del recinto y de la obra que se encuentra en cartelera. Ambos suponen el 1,62% de la muestra.

Gráfico 29



Si se analizan los resultados distinguiendo los espacios en función de su titularidad de explotación, se puede establecer que:

- En el caso de los teatros que experimentan una gestión privada, se aprecia un uso mayoritario de Instagram en su actividad online. De la muestra global constituida por 64 instituciones, un 51,56% de los espacios que aquí se congregan está presente en esta red social, lo que equivale a 33 salas que cuentan con un perfil abierto en la misma. En contraposición, un 34,37% aún prescinde de esta herramienta en su vertiente virtual, lo que se traduce en un total de 33 salas sin cuenta abierta en la plataforma.

Por otra parte, los recintos que comparten perfil de Instagram con otras entidades son, en este caso, un 6,25% del grupo de referencia (4 teatros), mientras que aquellos que sí tienen un perfil particular pero desatendido o esporádico representan el 4,68% del muestrario (3 salas).

En último lugar se encuentran los teatros Coliseum y Lope de Vega, que utilizan un único perfil en Instagram para los espacios y las obras en cartelera de estos. Suponen el 3,12% de la muestra.

- Las salas de exhibición de la Comunidad de Madrid que dependen de una gestión de carácter pública, sin embargo, no admiten, en un 87,93%, el uso de esta red social en el momento presente. Se trata de 51 instituciones de las 58 que conforman la muestra de este apartado que carecen de un perfil abierto en Instagram. Frente a esta inmensa mayoría, se sitúa un tímido 12,06%, compuesto por 7 teatros, que sí ha integrado esta plataforma entre sus canales digitales y hace un uso regular de ella.

3.2.2.2.4 Youtube

En lo que respecta al uso de la plataforma de alojamiento de vídeos Youtube, tras el exhaustivo trabajo de campo que se ha llevado a cabo, es posible determinar que la tendencia mayoritaria que se identifica por parte de los teatros y auditorios del territorio de la Comunidad de Madrid consiste en abstenerse de utilizar este medio en su estrategia digital. El 65,85% de la muestra carece de un canal propio en la plataforma, lo que se traduce en un total de 81 espacios

de los 123 que componen el grupo de referencia que carece de presencia en Youtube en el momento presente.

Acto seguido, se sitúan aquellas organizaciones que sí han integrado esta herramienta a la hora de digitalizarse, pero no acaban de hacer un uso continuado y estable de ella: se trata de 20 recintos que, a pesar de estar presentes en la plataforma de vídeos, no añaden contenido de manera habitual sino con una frecuencia esporádica o, incluso, mantienen su canal fundamentalmente inactivo. El porcentaje que corresponde a los espacios de esta comunidad que se encuentran en esta circunstancia es de un 16,26% del muestrario.

Únicamente 12 salas, por su parte, se encuentran operativas en Youtube. Es decir, poseen un canal particular que pertenece al espacio y su proyecto y que presenta actividad asiduamente. Se trata de un porcentaje inferior al 10% de la muestra (9,75%), cifra que invita a determinar que la consideración de esta herramienta por parte de los teatros y auditorios madrileños es aún minoritaria.

Con menos frecuencia se detectan los espacios que hacen uso de un canal grupal que, por tanto, comparten con otras instituciones. Este solo es el caso de un 6,50% de la muestra, lo que equivale a 6 únicos recintos.

También en esta plataforma se categorizan de manera independiente el Teatro Lope de Vega y el Teatro Coliseum, que muestran -también en este medio- su opción por emplear un canal para el espacio que sirva también para alojar el material relativo a la producción que se encuentre en cartelera durante la temporada. Suman entre ambos el 1,62% del grupo de referencia que presenta esta circunstancia.

Si se efectúa una aproximación a los resultados obtenidos considerando las diferentes fórmulas de gestión que experimentan los espacios incluidos en el estudio, se advierte que:

- En las entidades que soportan una gestión de responsabilidad privada, la tendencia que más se repite es la de descartar la opción de hacer uso de Youtube. El estudio realizado revela que un 48,43% de los espacios (31 recintos) no presenta actividad alguna en esta plataforma.

Frente a ellos, solo un 7,81% de la muestra cuenta con un canal operativo en este medio, que es considerado en su proceso de digitalización por únicamente 5 salas de las 64 que conforman el grupo de referencia.

En un punto intermedio se sitúan 19 entidades, el 29,68% del muestrario, que pese a contar con un canal creado en Youtube, no hacen uso de él o lo utilizan de manera esporádica.

Por otro lado, existe un 10,93% del grupo que se caracteriza por estar presente en la plataforma compartiendo canal con otras instituciones con las que comparte un sello identificativo. Este porcentaje corresponde a un total de 7 espacios que presentan esta circunstancia.

Y, en última instancia, los teatros Coliseum y Lope de Vega suman, una vez más, el 3,12% de la muestra en la situación excepcional de estar presentes en Youtube compartiendo canal tanto el espacio como su obra programada en cuestión.

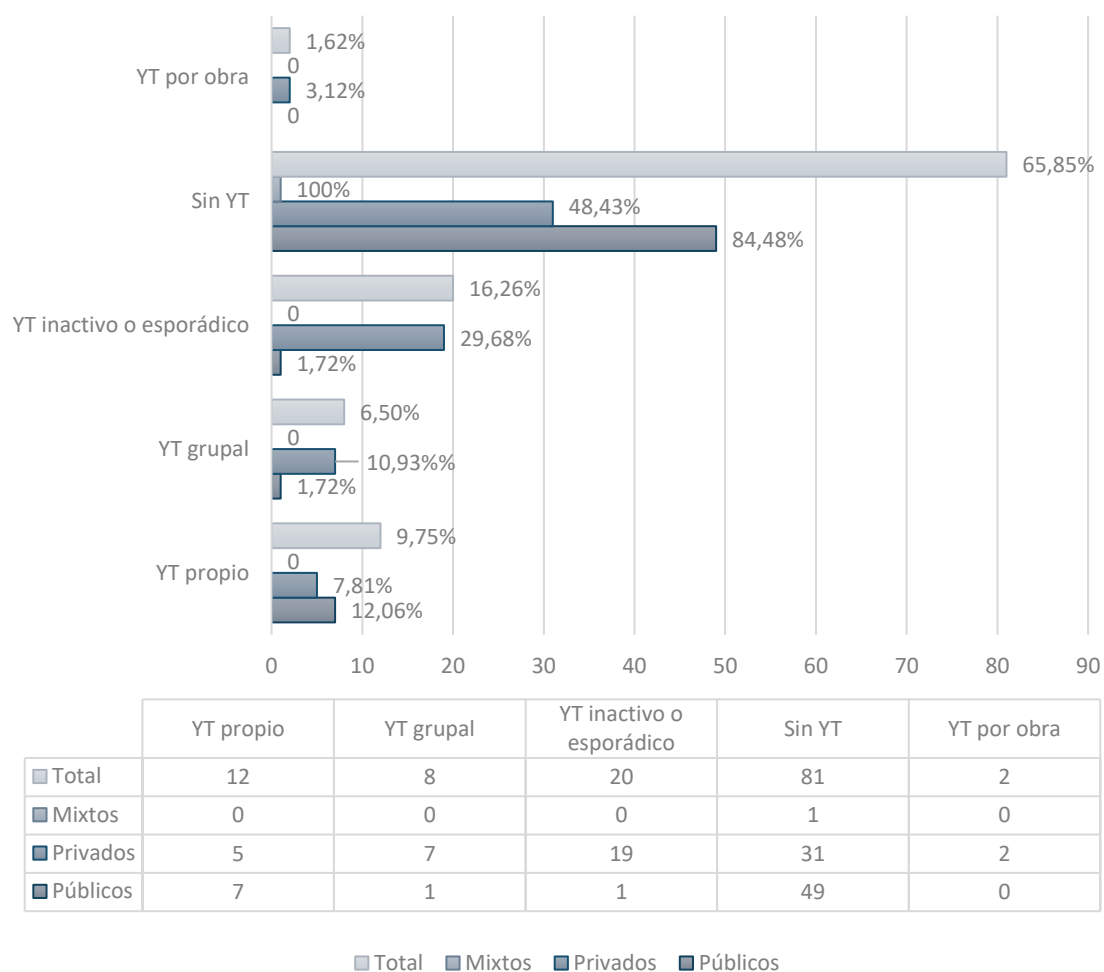
- Las conclusiones que arrojan al respecto los teatros de explotación pública son todavía más negativas. En este caso, las salas que prescinden de la plataforma de alojamiento de vídeos suponen el 84,48% de la muestra. O lo que es lo mismo: 49 de los 58 espacios que se concentran en este bloque no utilizan aún esta herramienta.

Opuestamente, solo un 12,06% del conjunto de referencia muestra actividad en ella, constatándose la existencia de un canal particular en el caso de cada espacio, al que la institución aporta contenido con asiduidad manteniéndolo en activo y actualizado.

El resto de la muestra se divide, a partes iguales, entre el porcentaje de teatros que manifiesta un uso grupal de este medio digital, compartiendo canal con otras entidades, y el de las salas que, pese a estar registradas en él de manera individual, no hacen uso de su canal o lo utilizan eventualmente. Suponen el 1,72% y el 1,72%, respectivamente, y en ambos casos el porcentaje está encarnado por un único recinto.

- En el caso de los espacios que experimentan una gestión mixta, la conclusión es unánime. El total de la representación de salas que se encuadran en esta categoría, que en esta ocasión se compone de un único recinto, rechaza actualmente la posibilidad de integrar Youtube entre sus herramientas en el ámbito digital. De este modo, es posible afirmar que el 100% del muestrario prescinde de esta plataforma en el momento en que se lleva a cabo la presente investigación.

Gráfico 30



3.2.2.2.5 Otras redes

Si, en primer lugar, hacemos una valoración global considerando el total de la muestra de espacios de exhibición de artes escénicas de la Comunidad de Madrid, se puede afirmar que de los 123 recintos que integran la muestra, solo un 7,31% utiliza alguna red social aparte de las contempladas previamente. Se trata únicamente de 9 espacios que presentan actividad en algún o algunos canales alternativos a Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

Discriminando los resultados en función de la titularidad de gestión, se puede afirmar:

- En el caso de los teatros de gestión privada, el porcentaje de espacios que utilizan alguna otra plataforma se sitúa en un 12,5% de la muestra: 8 de los 64 recintos que se aglomeran en esta categoría.

- Las salas con una gestión de titularidad pública que registran algún uso de otros canales suponen solo el 1,72% de la muestra completa: es el caso de un único espacio de los 58 que constituyen el grupo de referencia de esta categoría.
- Las salas de gestión mixta no presentan actividad en otras redes.

Gráfico 31

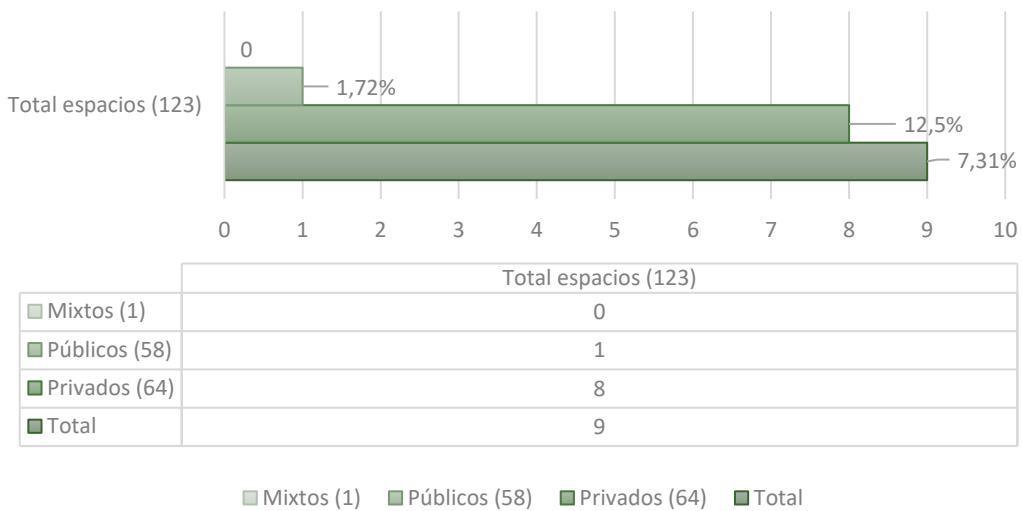
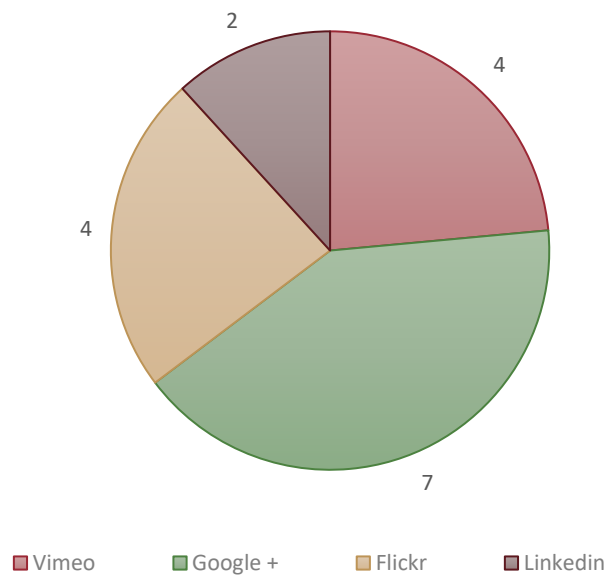


Gráfico X. Fuente: Elaboración propia



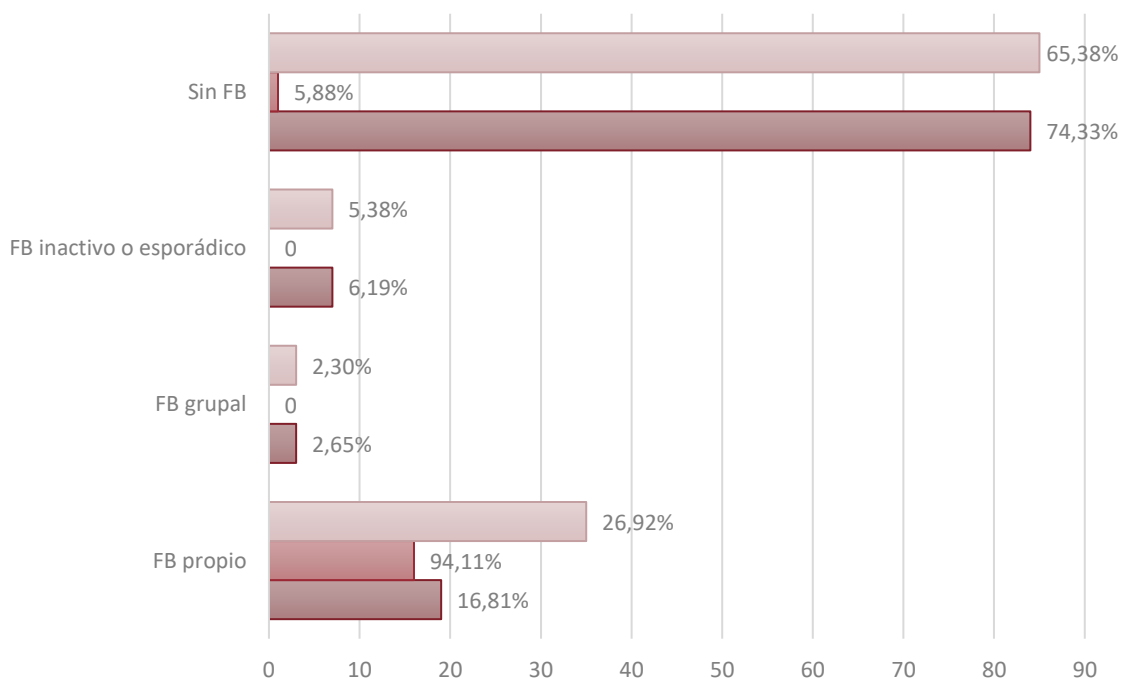
Entre esta serie de canales que registran participación de los teatros y auditorios madrileños, destacan, en este orden: Google +, Flickr, Vimeo y LinkedIn.

3.2.2.3. Espacios escénicos de Andalucía

Concluido el estudio sobre Cataluña y Madrid, se ofrecen a continuación los resultados que se corresponden con el trabajo de campo que ha pretendido analizar las plataformas de la Web 2.0 en que los teatros y auditorios de la comunidad autónoma de Andalucía estén presentes.

3.2.2.3.1. Facebook

Gráfico 32



	FB propio	FB grupal	FB inactivo o esporádico	Sin FB
Total	35	3	7	85
Privados	16	0	0	1
Públicos	19	3	7	84

■ Total ■ Privados ■ Públicos

En lo referente al uso de Facebook por parte de las salas de exhibición del territorio andaluz, tras el exhaustivo estudio al que se han sometido los espacios que componen el muestrario completo representativo (un total de 130 instituciones) es posible hablar de una postura reacia a su utilización. El 65,38% del grupo de referencia, un porcentaje que equivale a 85 recintos, carece de perfiles creados en dicha plataforma, en la que actualmente deciden no

tener presencia de manera oficial. En cambio, la proporción de aquellos que sí se muestran partidarios de esta red social, utilizándola de manera regular con cuentas propias activas, se reduce de manera importante hasta un 26,92%, que se identifica con un volumen total de 35 salas.

Por otro lado, un 5,38% de la muestra mantiene perfiles inactivos o que registran un uso muy irregular e insuficiente por parte del espacio que los ha generado. Son 7 las entidades que presentan esta postura.

La tendencia que se revela como la menos popular es la de agruparse varios recintos en un único perfil en Facebook compartiendo una identidad común. Esta solo es la opción de un 2,30% del muestrario completo. Dicho en otros términos, solo existen 3 espacios que responden a esta circunstancia.

Escrutando los resultados obtenidos atendiendo a la titularidad de la gestión de los teatros y auditorios que han participado de la muestra, se puede proceder a las siguientes conclusiones específicas:

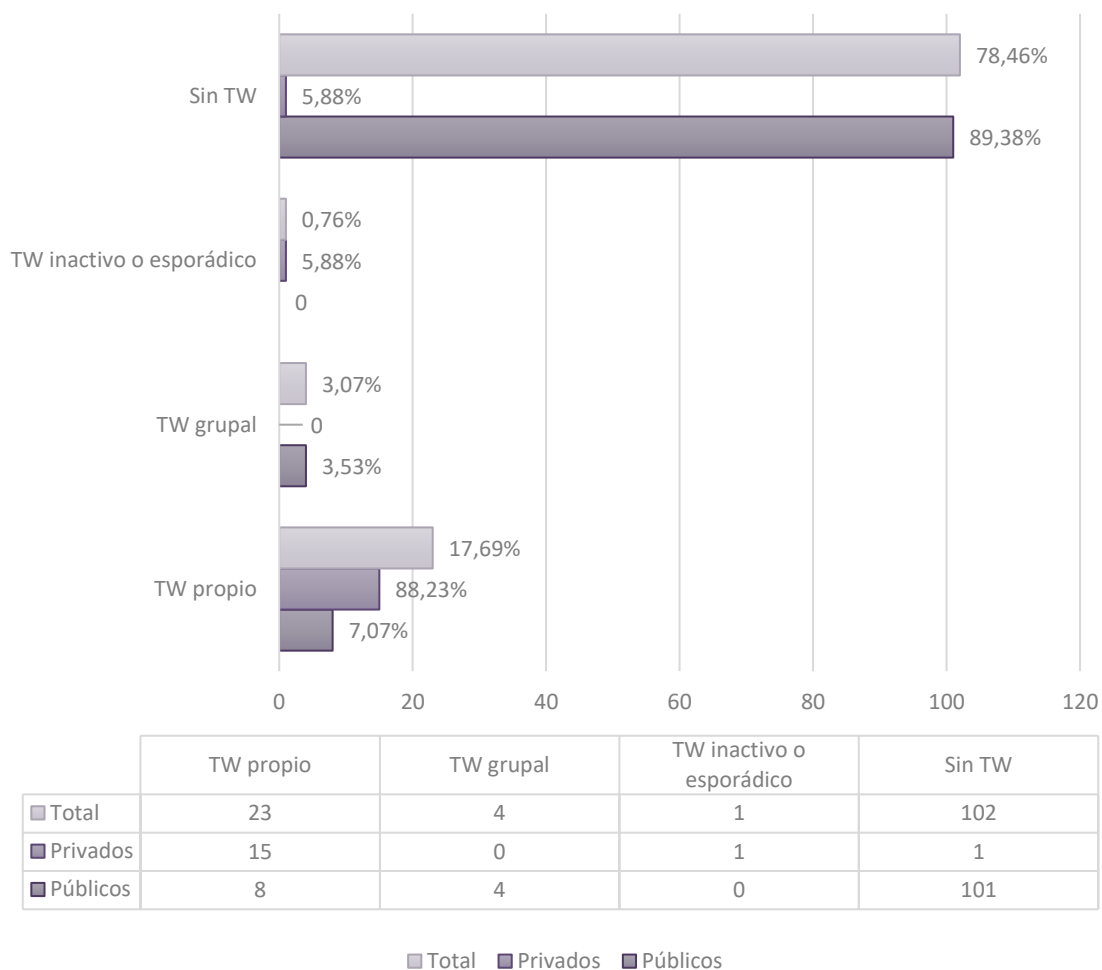
- En el caso de las salas de gestión privada, la mayoría de ellas se encuentra presente en Facebook, dando pie a un porcentaje casi totalitario: el 94,11% de la muestra cuenta con un perfil registrado que actualiza con normalidad, respondiendo a la frecuencia de publicación que exige el medio. Se trata de 16 de los 17 recintos que se incluyen en el estudio. Por el contrario, el 5,88% restante de espacios (1 institución) todavía no utiliza esta red social.
- Coincidiendo con lo demostrado anteriormente, los resultados que derivan del análisis de los espacios de gestión pública muestran la tendencia dominante inversa: en esta categoría, un 74,33% del grupo de referencia no hace uso de Facebook, lo que se traduce en que 84 de las 113 salas que conforman esta muestra no tiene presencia en dicha plataforma ni cuenta con un perfil creado en ella desde el que se comunique con su público. Opuestamente, solo 19 espacios, que significan apenas el 16,81% del muestrario completo, sí registran un uso normalizado de esta red social, en la que se sirven de un perfil propio.

Existe, además, un 6,19% del total que ha integrado la herramienta en su digitalización, pero que únicamente la utiliza cada cierto tiempo o, incluso, ha desatendido su perfil hasta abandonarlo, permaneciendo todavía accesible para los usuarios, pero tan desactualizado que se puede catalogar de inactivo.

En último lugar, se encuentra un 2,65% de la muestra, constituido por 3 espacios, que utilizan Facebook a través de un perfil dedicado a varias instituciones que lo comparten.

3.2.2.3.2. Twitter

Gráfico 33



En cuanto al uso de Twitter que hacen los espacios de exhibición de artes escénicas en Andalucía, las cifras recabadas por este estudio permiten afirmar, con contundencia, que el 78,46% de las instituciones que han participado de la muestra representativa carece de perfiles operativos en la plataforma de *microblogging*. Es posible hablar de un total de 102 de las 130 salas que integran el grupo de referencia que, en el momento de esta investigación, no contempla el uso de esta herramienta. En contraposición, solo puede señalarse un 17,69% del muestrario

que revela estar presente en Twitter mediante un perfil propio y activo de manera regular. Esta solo es la circunstancia que presentan 23 salas del total.

De lejos, se posiciona un 3,07% de la muestra que hace un uso compartido de esta red social, utilizando un perfil que se refiere a la actividad de varias instituciones reunidas bajo un único sello. Y, por último, cabría ubicar a un porcentaje aún menor de espacios que hacen un uso particular pero esporádico de Twitter, teniendo perfiles intermitentes o inactivos. Se trata de un 0,76% del muestrario y, en esta ocasión, lo compone un único teatro de esta categoría.

Considerando los diferentes tipos de gestión de las instituciones sobre las que se ha desarrollado este estudio, puede establecerse que:

- Las entidades que experimentan una gestión de titularidad privada en Andalucía aceptan mayoritariamente el uso de Twitter en el medio digital. El 88,23% de esta muestra -es decir, 15 de los 17 espacios que la componen- presenta actividad en la red de microblogging de manera autónoma y con una periodicidad óptima en lo que respecta a las publicaciones.

Por el contrario, solo un 5,88% de estas salas (solo una) prescinde en la actualidad de este medio, mientras que el mismo porcentaje presenta un uso eventual de la red social, pese a tener un perfil abierto en ella.

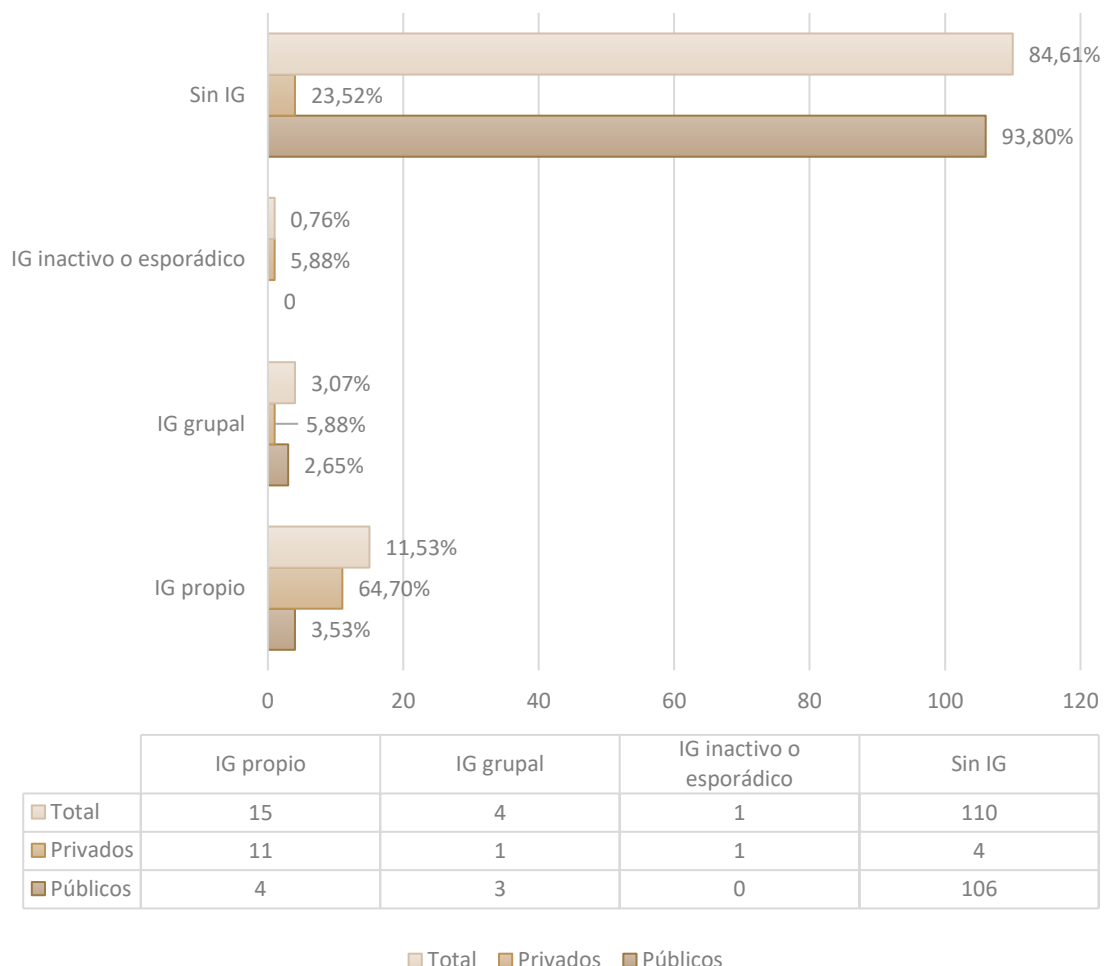
- En contraste, las salas que se gestionan públicamente se muestran mucho más reticentes a la hora de incorporar esta herramienta a su estrategia digital. El porcentaje de la muestra que no está presente en Twitter es aún muy elevado: un 89,38% de los espacios representativos de este bloque no tiene un perfil abierto y vigente en la plataforma. Este dato concluyente se traduce en que 101 de los 113 recintos que constituyen la muestra no incorporan Twitter a sus canales de comunicación durante su adaptación digital.

En el otro lado de la balanza, se ubica un escaso 7,07% de estas salas que sí están presentes en esta red social, lo que equivale a 8 únicos espacios.

La tendencia que se descubre menos frecuente, ante la inexistencia de casos que presenten un perfil inactivo o de actividad esporádica, es la de compartir una misma cuenta en Twitter con otras instituciones que se agrupan en una sola identidad. Esta situación es la que revelan 4 de las entidades participantes del estudio; es decir, un 3,53% de la muestra.

3.2.2.3.3. Instagram

Gráfico 34



A propósito del uso de Instagram por parte de los teatros y auditorios andaluces, los datos que ha permitido obtener esta investigación determinan que la mayoría de estas instituciones presenta una respuesta negativa que descarta, por ahora, el uso de esta herramienta basada en la imagen. Así, se identifica que un 84,61% de la muestra íntegra que representa al sector en esta comunidad no incluye esta red social entre sus canales de comunicación online: 110 de los 130 espacios que componen el grupo de referencia no está presente en Instagram en el momento de esta investigación.

Por el contrario, únicamente 15 salas constituyen el exiguo 11,53% del muestrario que sí posee una cuenta abierta en esta plataforma y la usa asiduamente. En una proporción menor del

3,07% se registran los casos de aquellas entidades (4 en total) que sí se encuentran presentes en Instagram, pero a través de una cuenta compartida con otras entidades.

Solamente una sala, como caso aislado, revela estar en posesión de una cuenta de Instagram que, sin embargo, mantiene inoperativa o desactualizada. Esta excepción constituye el 0,76% de la muestra.

Pasando a analizar los resultados cosechados diferenciando la tipología de gestión de las instituciones que participan del estudio, se aprecia que:

- En el ámbito que integran las organizaciones con una explotación de titularidad privada, las salas que deciden estar en Instagram suman hasta un 64,70% del total. Son 11 de los 17 espacios considerados en esta etapa de la investigación. Frente a ellos, un 23,52% de la muestra (4 recintos) todavía no contempla su presencia en la plataforma.

El porcentaje restante se lo dividen, a partes iguales, las salas que utilizan una cuenta de carácter grupal junto a otras entidades y aquellas que poseen una cuenta registrada en la red social, pero la utilizan de manera puntual o sin la periodicidad adecuada. Son el 5,88% y el 5,88%, respectivamente, proporciones que integran en cada uno de los casos una única sala.

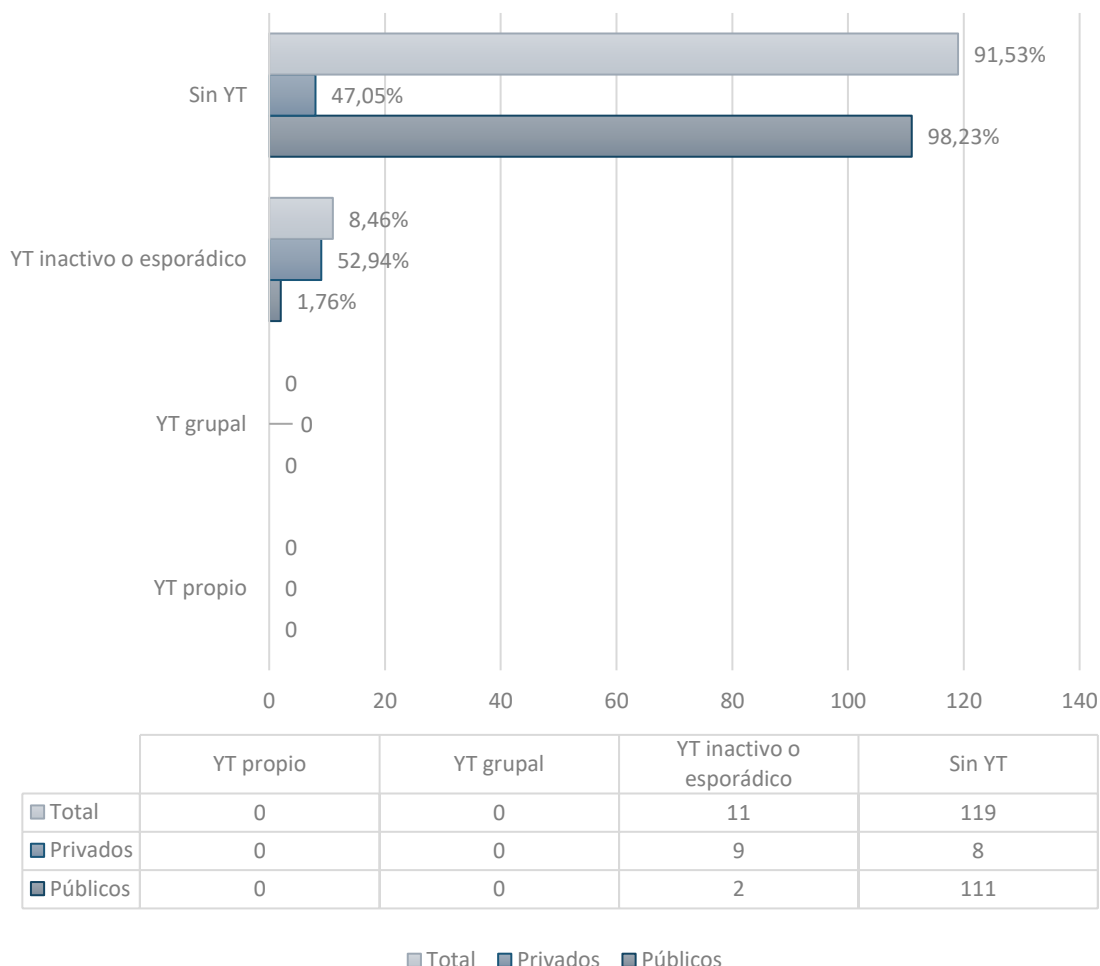
- En cuanto a las instituciones que se gestionan públicamente, se advierte un porcentaje muy elevado de ellas que rechaza por el momento la opción de incorporar Instagram a su espectro de medios online: así lo manifiesta el 93,80% de la muestra representativa, 106 de los 110 recintos que se han sometido a este estudio.

Solo un 3,53% del grupo de referencia cuenta con un perfil operativo y activo en la plataforma basada en el contenido gráfico, lo que se traduce en únicamente 4 salas con presencia en la aplicación.

Por último, un 2,65% de las unidades de análisis revela hacer uso de Instagram concentrándose en perfiles compartidos por diversas instituciones que se agrupan bajo una misma identidad mayor. Se trata de la circunstancia que presentan solo 3 de los espacios que han sido seleccionados para llevar a cabo la investigación.

3.2.2.3.4. Youtube

Gráfico 35



Youtube, la plataforma líder en alojamiento de vídeos, es aún la gran desconocida por la mayoría de las instituciones culturales. Bien porque su incorporación ni siquiera es una realidad, bien porque cuando las organizaciones se animan a probar este medio, lo usan de modo experimental, sin obedecer a ninguna planificación y sin subir contenidos más que esporádicamente.

Las salas de exhibición de artes escénicas de Andalucía son buena prueba de ello. El trabajo de campo que se ha llevado a cabo permite radiografiar la aceptación que de esta herramienta se hace desde estos espacios y la negativa se hace más contundente que en ningún otro caso de este estudio: es posible afirmar que, en esta comunidad, no existe ningún teatro que tenga una presencia efectiva en Youtube.

Sí se constatan, no obstante, algunos intentos de aproximación a ella. De los 130 recintos que componen el muestrario absoluto, 11 de ellos cuentan con un canal creado en dicha plataforma. Se trata de un 8,46% del total que, sin embargo, la utilizan intermitentemente, publicando contenidos muy espaciados en el tiempo o, en todo caso, con una periodicidad mayor a la que el medio -y sus usuarios- requieren. A a esta cifra, se opone un sólido 91,53% del grupo de referencia que no está de ninguna manera presente en esta red.

Apreciar los resultados discerniéndolos por titularidad de gestión ayuda, nuevamente, a apreciar determinados matices, tales como:

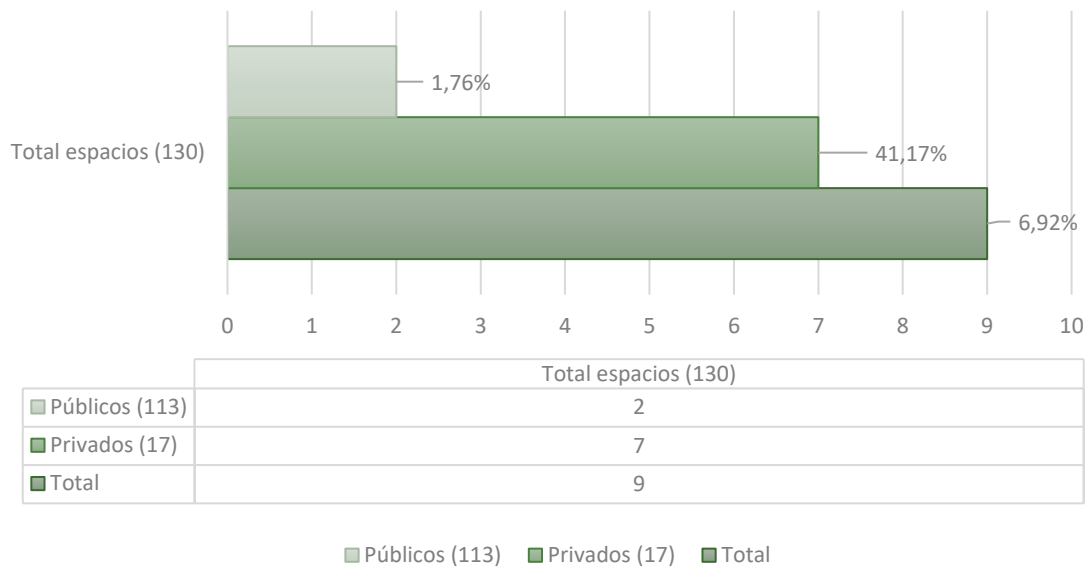
- Que, en las salas gestionadas por entidades privadas, se concentra el mayor número de canales creados en Youtube. De hecho, el 52,94% de los espacios de esta categoría (9 recintos de los 17 totales) sí tiene presencia en la plataforma, aunque, como se indicaba previamente, la actividad que muestran es muy ocasional. Las 8 instituciones restantes de la muestra suman el 47,05% del total y, directamente, no se encuentran registradas en este medio.
- Que, en los teatros y auditorios que experimentan una gestión de titularidad pública, la tendencia claramente dominante es la de prescindir por completo de esta herramienta online. Solo un 1,76% de ellos (2 recintos de los 113 participantes) la utiliza, y todos de manera irregular. Frente a esta cifra, pesa el 98,23% restante que no está en posesión de un canal en el medio y, por ende, no tiene ninguna participación en él.

3.2.2.3.5. Otras redes

En cuanto al uso de otras redes aparte de las predeterminadas en esta investigación, se detecta en los teatros y auditorios del territorio andaluz una ligera predisposición hacia otros canales: el 6,92% de la muestra completa (9 de los 130 espacios) tiene presencia en otras plataformas.

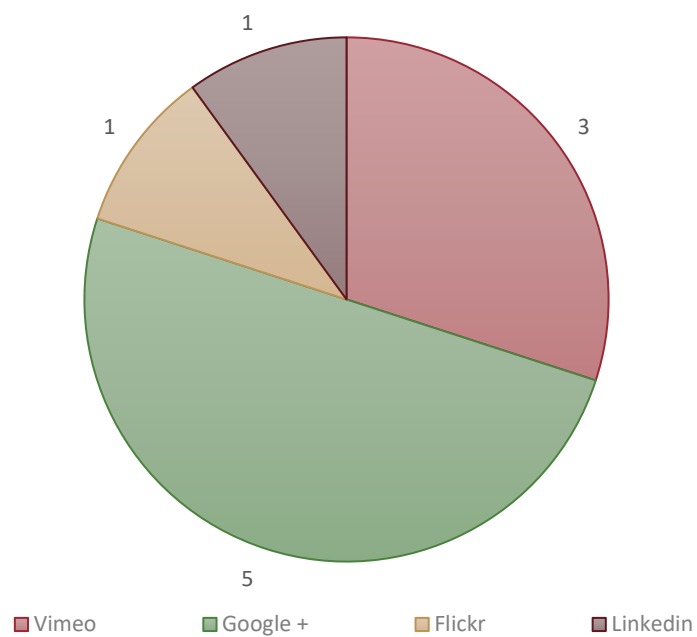
Esta tendencia se identifica en su gran mayoría en las salas cuya explotación está a cargo de alguna entidad de carácter privado: afecta al 41,17% de los espacios que responden a este tipo de gestión (7 de los 17 recintos que se contabilizan). Por el contrario, solo es el caso del 1,76% de la muestra correspondiente a los espacios de gestión pública: se da minoritariamente en 2 de los 113 recintos incluidos.

Gráfico 36



Entre estos otros canales, se distingue la preferencia por Google+, que es utilizada por 5 salas, Vimeo, donde tienen presencia 3 entidades, y Flickr y LinkedIn solo son consideradas por una única institución.

Gráfico 37

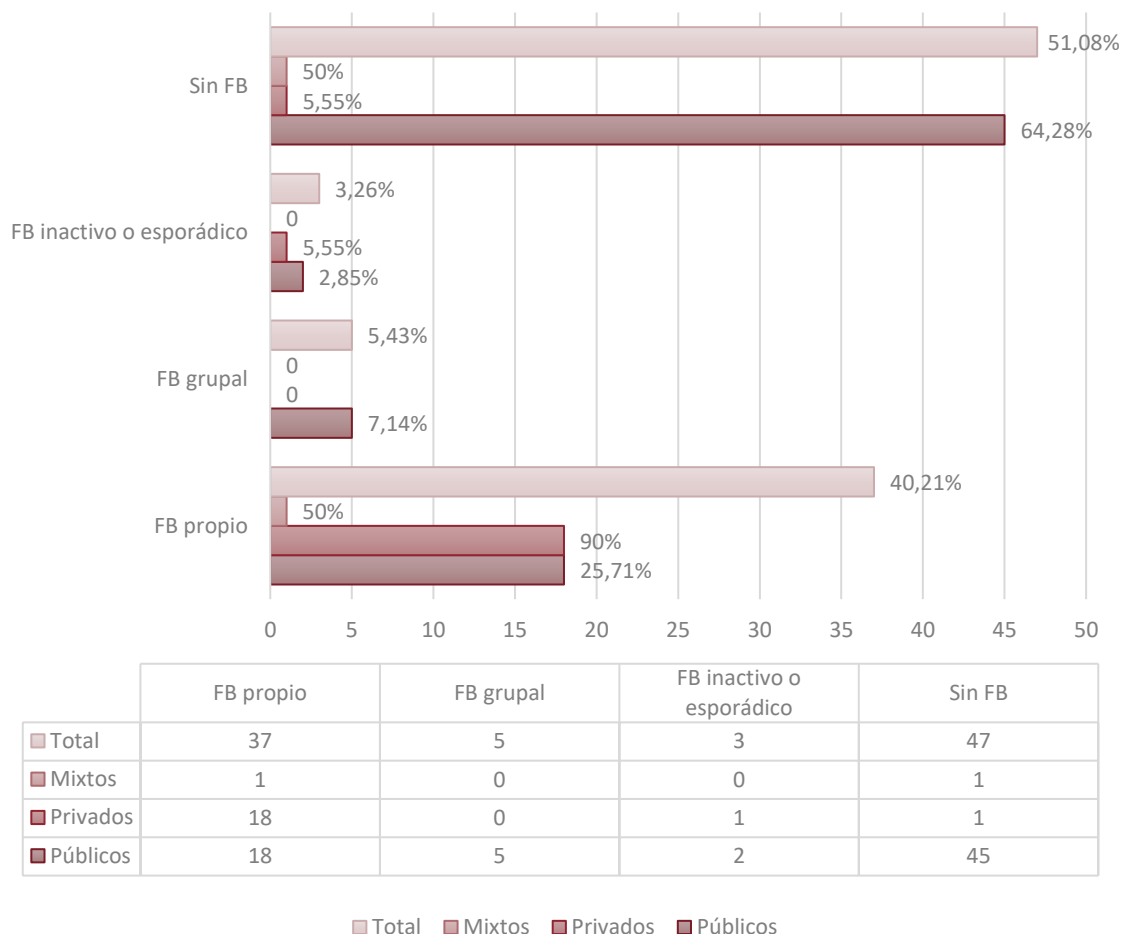


3.2.2.4. Espacios escénicos de la Comunidad Valenciana

Por último, se presentan en este apartado los resultados que el trabajo de campo ha logrado obtener en la Comunidad Valenciana, tras aplicar el método de análisis descrito en el caso de las anteriores regiones a los teatros y auditorios representativos de este territorio. Se exponen, pues, las conclusiones conseguidas a propósito de la presencia y la actividad de estas instituciones culturales en plataformas de la Web 2.0.

3.2.2.4.1. Facebook

Gráfico 38



Empezando por Facebook, la red social que parece recibir mayor aceptación por parte de las organizaciones del ámbito de la cultura y las artes, se puede determinar que:

En esta región, aún prevalece la cifra de salas de exhibición que no están presentes en esta plataforma, aunque el peso de aquellas que sí la utilizan es considerable. El 40,21% de la muestra cuenta con perfiles propios y activos en Facebook, de manera que puede hablarse de una integración positiva en el caso de 37 de los 92 espacios representativos en esta comunidad. Con un porcentaje mayor del 51,08% se sitúan, sin embargo, aquellos otros que, por el momento, no consideran esta red social en su estrategia online. Esta respuesta afecta a 47 salas del grupo de referencia.

De lejos, se encuentran los recintos que están presentes en Facebook mediante el uso de un perfil compartido con otras instituciones a las que se encuentran vinculados. Esta circunstancia se da en el 5,43% de la muestra, que constituyen 5 únicos espacios. Y, en la menor de las proporciones, se ubica un 3,26% del grupo (3 salas) que utiliza la red social, pero no dinamiza sus perfiles con el grado de actividad que requieren.

Diferenciando los resultados según el tipo de gestión de los espacios, es posible sostener las siguientes conclusiones:

- En el área que conforman las salas de gestión privada, cabe afirmar que, en el 90% de los casos, las organizaciones apuestan por utilizar Facebook como una herramienta habitual. Así lo confirman las 18 de las 20 entidades de la muestra de esta categoría. El resto de ellas se dividen entre quienes deciden estar presentes en esta plataforma, pero aún lo hace con la asiduidad suficiente para que cumpla su función con éxito (el 5,55% de los casos, correspondiente a 1 institución) y las que ni siquiera le han dado una oportunidad y continúan sin crearse un perfil desde el que poder utilizarla (otro 5,55% del grupo, también constituido por 1 único espacio).
- Por el contrario, en el sector de los espacios de exhibición que dependen de una explotación de carácter público en la Comunidad Valenciana, impera la tendencia a ignorar este canal a la hora de digitalizar las instituciones objeto de estudio. Un 64,28% de la muestra revela no estar presente en Facebook, lo que equivale a que 45 de los 70 teatros analizados en esta categoría no cuentan con perfiles registrados en esta red social.

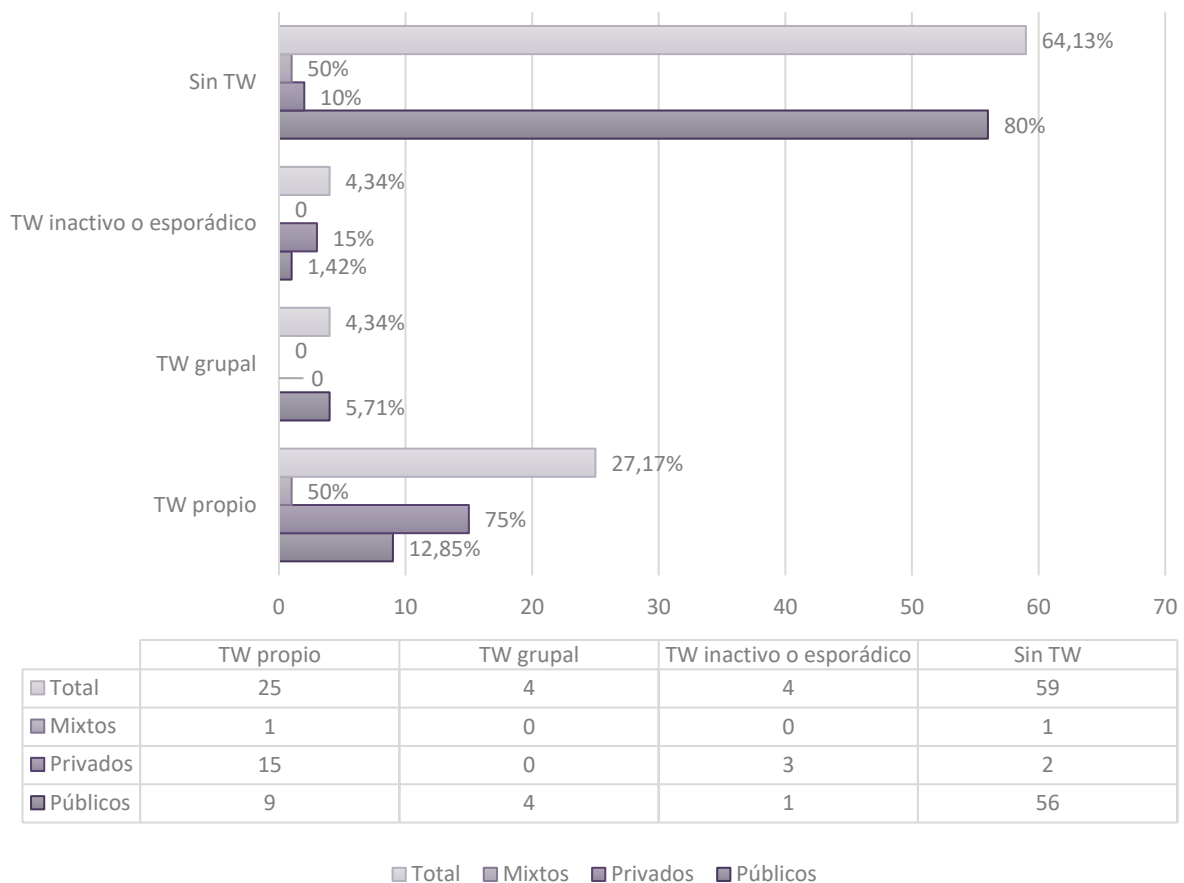
La cifra de espacios que, en contraposición, abogan por utilizar la plataforma en su estrategia en Internet, no alcanza ni siquiera un porcentaje del 30%. En total, únicamente 18 recintos tienen presencia en ella y actividad frecuente, lo que equivale al 25,71% del muestrario.

En un término medio se encuentran, por un lado, el 7,14% del total que sí utiliza Facebook, aunque de forma grupal (5 salas), y, por otro, el 2,85% que tiene un perfil inactivo o que presenta una actividad esporádica (2 espacios).

- Los recintos que obedecen a una tipología de gestión mixta en la Comunidad Valenciana se dividen por igual entre los que poseen Facebook y lo utilizan asiduamente (50% de la muestra, 1 sala) y los que, contrariamente, no tienen presencia en la red social y, por tanto, no registran ningún tipo de actividad en ella (50%, otro espacio).

3.2.2.4.2. Twitter

Gráfico 39



Twitter es la segunda red social con mejores resultados entre las salas de exhibición de la Comunidad Valenciana. Aun así, no es posible hablar de una mayoría de espacios que utilicen

este canal online como parte de su estrategia de comunicación. En el momento de esta investigación, el porcentaje de salas que no tienen presencia en esta plataforma es el de mayor grueso de los que se registran: un 64,13% de la muestra, 59 de los 92 espacios representativos, no hacen uso de esta herramienta. La proporción de aquellos otros que, en contraste, sí la utilizan y cuentan con un perfil propio, operativo y con actividad frecuente en ella, es menos de la mitad en comparación: solo el 27,17% del grupo de referencia (25 instituciones).

En idénticas cifras se divide la muestra restante entre: los teatros que están presentes en la red de microblogging haciendo uso de un perfil compartido con otras entidades, y los que, pese a tener un perfil propio creado en ella, no lo utilizan con regularidad. Para ambos casos el porcentaje es de un 4,34% y lo componen 4 y 4 salas, respectivamente.

Prosiguiendo, como se viene haciendo, con la presentación de resultados diferenciando la titularidad de la explotación de los recintos objeto de estudio, se observa que:

- La mayoría de las salas de gestión privada se han atrevido con esta herramienta al digitalizarse. Sobre la muestra total de esta categoría, que integran 20 espacios, el peso de aquellos que la usan habitualmente asciende al 75%, lo que significa que 15 de las organizaciones que aquí se enmarcan ofrecen una respuesta positiva a la opción de tener presencia en Twitter. Por el contrario, las que muestran no estar receptivas a esta posibilidad y aún no cuentan con un perfil creado en esta red social, se limita al 10% del muestrario, equivalente a solo dos salas.

El 15% restante (3 salas) lo constituyen los espacios que tienen un perfil propio registrado en Twitter, pero lo utilizan de manera esporádica o lo mantienen inactivo.

- En el caso de las instituciones que se han tenido en cuenta y que dependen de una explotación de carácter público, la respuesta se invierte por completo. La tendencia más común es la de no estar presentes en esta plataforma; así lo verifica el 80% de la muestra correspondiente a esta categoría: es la situación en que se encuentran 56 de los 70 espacios que han participado en el trabajo de campo.

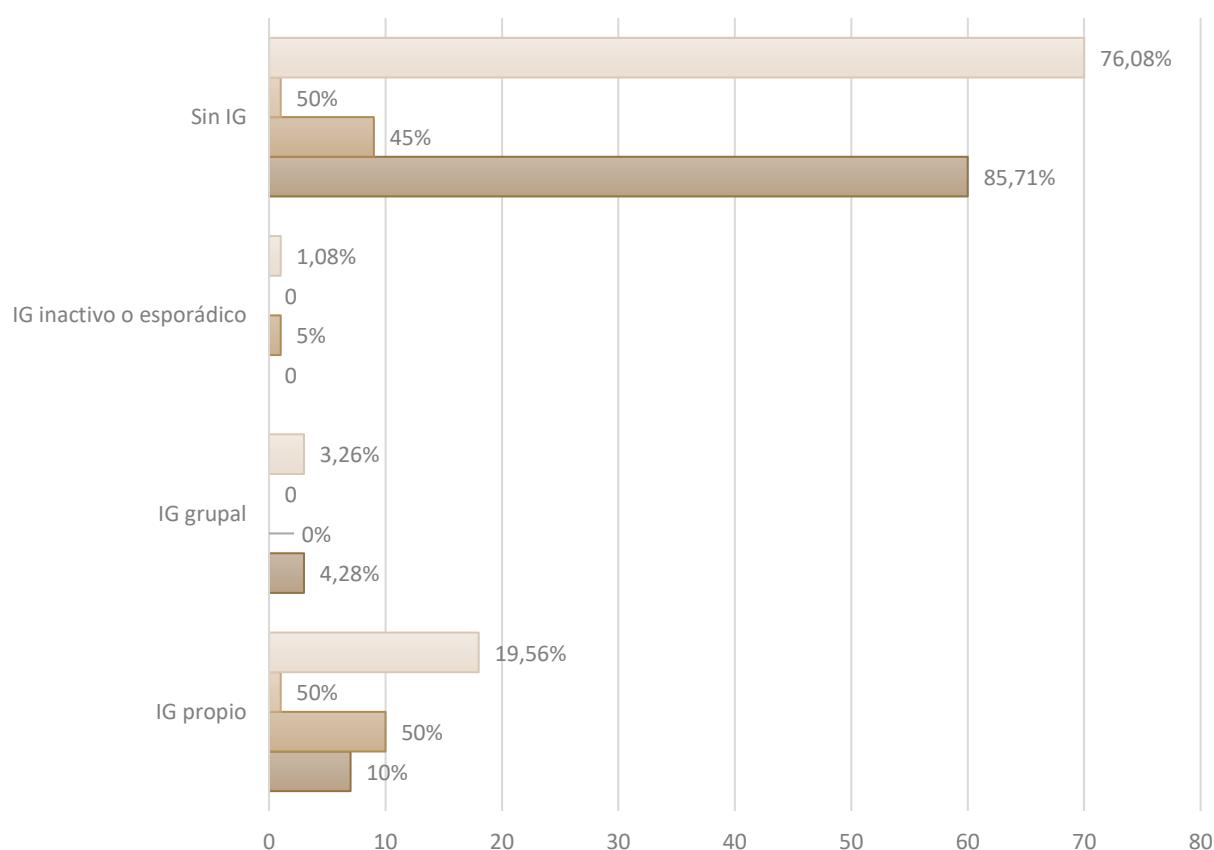
A diferencia de ellos, un 12,85% del grupo de referencia utiliza Twitter normalmente mediante el uso de un perfil propio, pudiéndose considerar esta herramienta como uno de los canales de comunicación de las instituciones con su público.

En menor medida, se constatan los usos de perfiles compartidos (solo afecta al 5,71% de la muestra, 4 salas) y la existencia de perfiles inactivos o esporádicos (es el caso de 1 único espacio, el 1,42% del total).

- La actitud ante Twitter de los teatros y auditorios de gestión mixta también se divide a partes iguales: la mitad de la muestra opta por utilizar la herramienta, mientras que la otra mitad no. Los porcentajes se dividen 50-50% entre las dos únicas salas representativas de este bloque.

3.2.2.4.3. Instagram

Gráfico 40



	IG propio	IG grupal	IG inactivo o esporádico	Sin IG
Total	18	3	1	70
Mixtos	1	0	0	1
Privados	10	0	1	9
Públicos	7	3	0	60

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

En lo referente a la utilización de Instagram, se advierte un descenso en las tasas de uso que hacen de esta plataforma basada en los contenidos gráficos los espacios de exhibición del territorio valenciano. Del total de la muestra representativa que se ha seleccionado en esta comunidad, es posible afirmar que el 76,08% (70 de las 92 salas incluidas) no tienen una cuenta registrada en Instagram y, por tanto, no hacen uso de este canal en el momento de esta investigación.

Los espacios que, a diferencia de ellas, sí han integrado ya esta herramienta en su estrategia de comunicación digital, constituyen el 19,56% del grupo de referencia. Es decir, solo existen, del total, 18 instituciones que presentan un uso normalizado y particular de dicha red social.

En mucha menor proporción se encuentran los teatros y auditorios que comparten su perfil en Instagram con otras entidades a las que se encuentran vinculadas a través de un sello único (es el caso de 3 recintos, que suponen el 3,26% de la muestra), y los que, a pesar de estar presentes en la plataforma de imágenes con una cuenta propia, no la utilizan suficiente para considerar su actividad en ella como normalizada. Solo es la circunstancia de un único espacio, que representa el 1,08% del muestrario.

Y si, una vez más, se analizan los resultados diferenciando los espacios en función de la titularidad de su gestión, se puede determinar que:

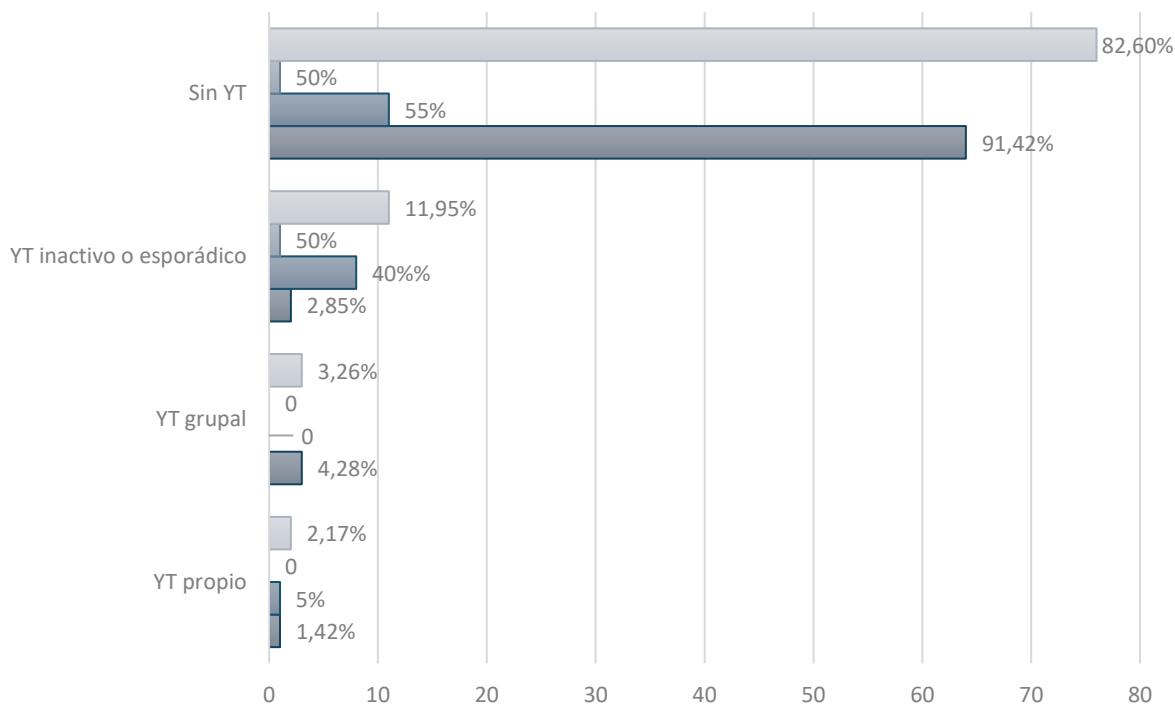
- Solo la mitad de las salas de exhibición de explotación privada de la Comunidad Valenciana apuestan decididamente por Instagram, creándose un perfil propio que usan con regularidad. Estos espacios conforman el exacto 50% de la muestra objeto de estudio en esta categoría; es decir, 10 de las 20 salas analizadas. Opuestamente, 9 de estas instituciones no tiene presencia en la red social, lo que equivale a un 45% del total que aún no la utiliza. El 5% restante del grupo de referencia lo constituye el único espacio que cuenta con un perfil creado en Instagram pero que es usado de manera ocasional.
- La gran mayoría de los teatros y auditorios que se gestionan públicamente en este territorio, sin embargo, no están presentes en este medio social, que aún es desconocido o rechazado por el 85,71% de la muestra representativa de los espacios de esta titularidad.

Así lo confirman los resultados de 60 de los 70 recintos que se agrupan aquí. Únicamente un 10% del grupo (7 salas) utiliza esta herramienta de manera regular a través de una cuenta propia en cada caso. Por último, un 4,28% del muestrario tiene presencia en Instagram a través de perfiles en común con otras instituciones.

- Nuevamente, los espacios de gestión mixta, se dividen proporcionalmente entre la mitad que sí accede a utilizar Instagram de manera habitual (50%, 1 espacio) y la otra mitad que aún no se ha decidido a incluir esta plataforma entre sus canales de comunicación en Internet.

3.2.2.4.4. Youtube

Gráfico 41



	YT propio	YT grupal	YT inactivo o esporádico	Sin YT
Total	2	3	11	76
Mixtos	0	0	1	1
Privados	1	0	8	11
Públicos	1	3	2	64

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

También en esta comunidad, la plataforma líder en alojamiento de vídeos es, con mucha diferencia, la que menor uso registra por parte de las salas de exhibición de artes escénicas. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, se puede determinar que el porcentaje de espacios que tienen presencia en Youtube de manera efectiva, con una frecuencia aceptable de actividad, es de un 2,17%, compuesto por dos únicas instituciones del muestrario completo (que integran 92 de ellas).

La respuesta que más peso obtiene es la de prescindir totalmente de esta herramienta. Es la que manifiesta el 82,60% de la muestra, que suman un total de 76 salas que no están presentes en este medio ni tienen, por ende, canal propio en él.

Le sigue, de lejos, con un 11,95%, la tendencia de los espacios a crearse un canal en la plataforma para usarlo solo esporádicamente, dejándolo accesible pero desatendido o con actividad muy eventual. Es el caso de 11 de las salas de este bloque.

Por último, un 3,26% del muestrario (3 recintos) sí está presente en Youtube, pero lo hace a través de un canal compartido con otras entidades que se reúnen bajo un mismo sello o identidad.

Si se ordenan los datos obtenidos clasificando la información en función de la titularidad de gestión de las salas que integran esta muestra, puede comprobarse que:

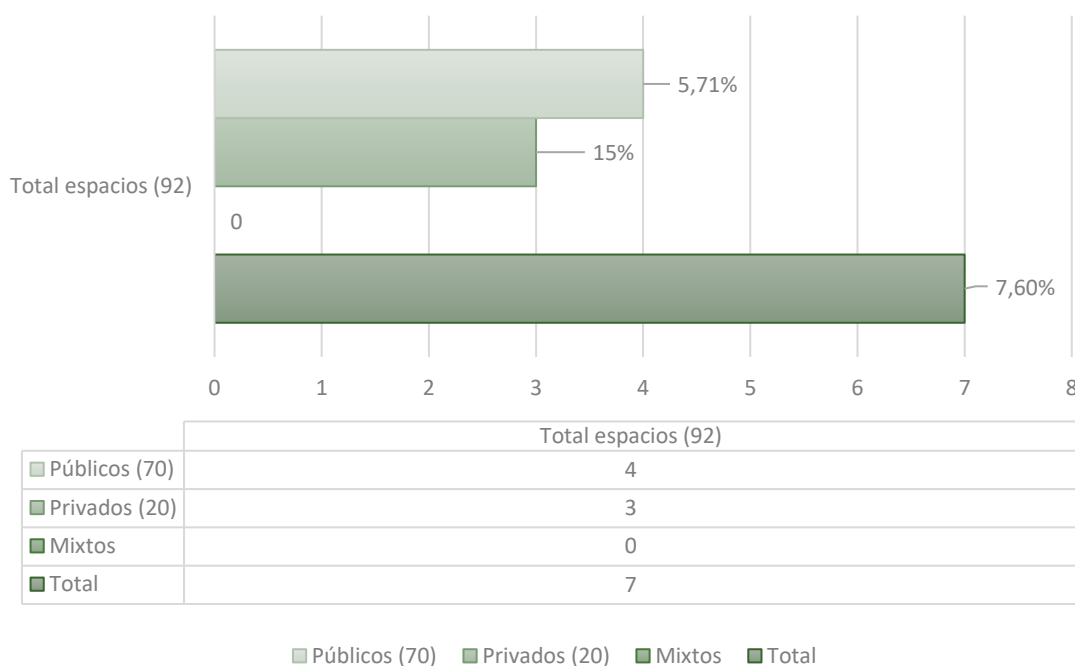
- Incluso en los teatros y auditorios que se explotan bajo una fórmula de gestión privada, domina la tendencia a no utilizar Youtube en un 55% de la muestra (11 espacios). De cerca, se encuentran aquellas instituciones que sí se han creado su perfil propio en esta plataforma, pero lo utilizan de manera ocasional, sin la regularidad suficiente para afirmar un uso eficaz de la misma. Esta circunstancia es la que presentan 8 de las 20 salas contempladas en esta fase del estudio, es decir, un 40% del muestrario. Solo existe, para finalizar, un único espacio que usa Youtube con normalidad y a través de una cuenta propia. Esta excepción supone solo el 5% del grupo.
- Las salas de gestión pública se niegan, en una rotunda mayoría, a incluir este canal entre sus herramientas online. En el momento en que se desarrolla este estudio, existe un altísimo porcentaje del 91,42% de la muestra, que originan 64 de las 70 salas de esta categoría que no tienen presencia en Youtube. Al igual que ocurre en el caso de las entidades de explotación

privada, en este caso, solo un espacio de este grupo muestra estar presente y activo en la plataforma.

En modestos porcentajes también se presentan las salas que hacen uso de un canal compartido en Youtube (el 4,28% de la muestra, conformado por 3 instituciones) y las que están presentes en este medio, pero sin regularidad (un 2,85% del grupo, constituido por 2 recintos).

3.2.2.4.5. Otras redes

Gráfico 42



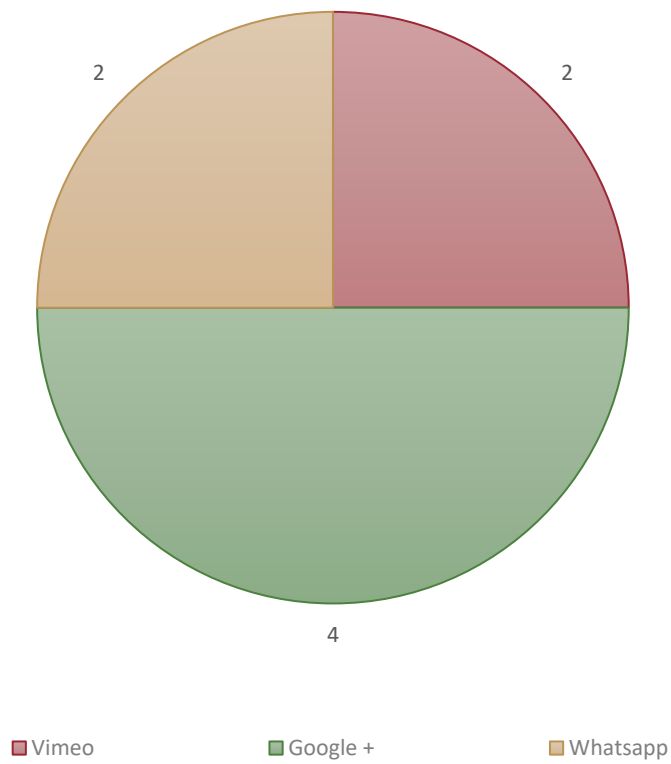
En lo que respecta al uso de otros canales, este solo es el caso de un 7,60% de la muestra absoluta de salas de la Comunidad Valenciana, es decir, se da únicamente en 7 espacios del total de 92 que se concentran aquí.

En la categoría que suponen las salas de gestión privada, el porcentaje de instituciones que responden afirmativamente a esta circunstancia asciende a un 15%, integrado por solo 3 salas de las 20 que se someten a este estudio. No obstante, en el caso de los espacios que experimentan una explotación de carácter pública, la cifra desciende al 5,71% del grupo, refiriéndose solo a 4

de los 70 recintos considerados. Las salas de gestión mixta, por su parte, no tienen presencia en ninguna plataforma que no se haya contemplado previamente.

Entre estos otros canales, destaca el uso de Google+ sobre todo -hasta su desaparición en abril de 2019-, que era utilizada por 4 de las salas de esta categoría, y, seguidamente, la plataforma de vídeos Vimeo y la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp, siendo elegidas por 2 espacios cada una de ellas.

Gráfico 43

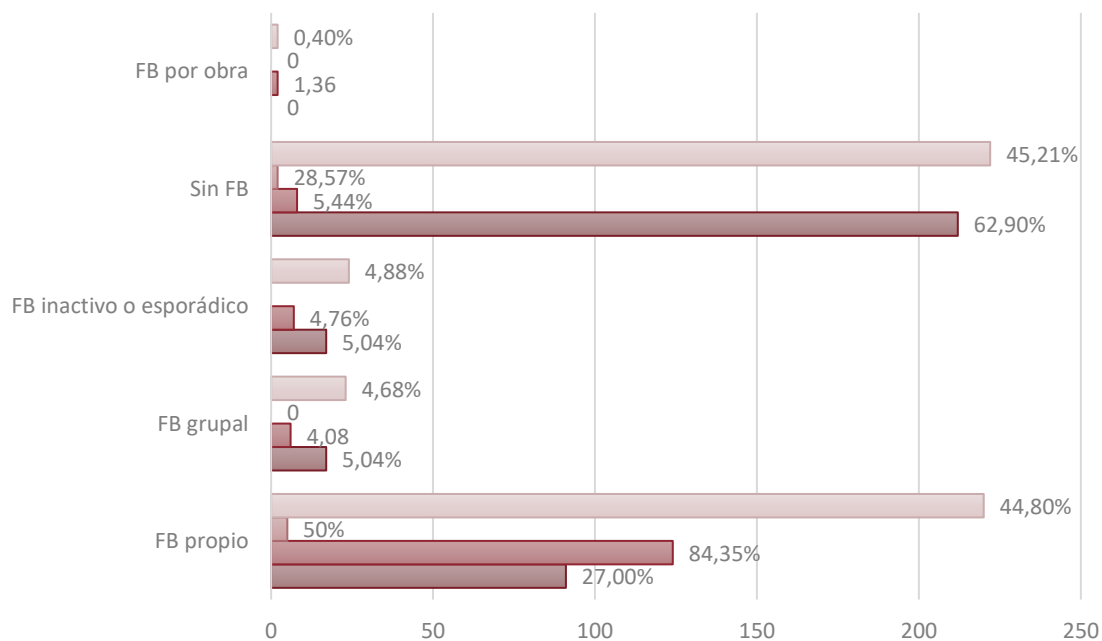


3.2.2.5 Lectura global

A continuación, se presenta la interpretación global del conjunto de resultados que ha permitido extraer el trabajo de campo al completo, sin la discriminación por comunidades autónomas que, por otra parte, se ha considerado necesaria y enriquecedora y, por tal motivo, se ha expuesto en los apartados anteriores. Esta aproximación ya íntegra, que aúna todo lo anteriormente expuesto, permite emitir un diagnóstico conclusivo sobre la presencia en plataformas de la Web 2.0 de los teatros y auditorios españoles. Esto hará posible, a su vez, de acuerdo con los objetivos planteados en un inicio, contrastar las hipótesis predeterminadas de esta investigación.

3.2.2.5.1 Facebook

Gráfico 44



	FB propio	FB grupal	FB inactivo o esporádico	Sin FB	FB por obra
Total	220	23	24	222	2
Mixtos	5	0	0	2	0
Privados	124	6	7	8	2
Públicos	91	17	17	212	0

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

Empezando por Facebook, a pesar de tratarse de la red social que cosecha mayor aceptación entre los espacios de exhibición, todavía es posible afirmar que existe un mayor número de instituciones que no la utilizan que de las que, por el contrario, la han integrado en su estrategia digital.

Así, del total de la muestra utilizada en la investigación, en la que han participado 491 salas, 222 de ellas, un 45,21% del conjunto, siguen sin estar presentes en esta plataforma. Muy de cerca, eso sí, siguen 220 teatros que apuestan con decisión por el uso de esta herramienta, donde se encuentran registrados y presentan actividad frecuentemente. Estas instituciones suman el 44,80% del muestrario, de manera que, como se puede comprobar, la respuesta del sector ante la utilización de Facebook se encuentra dividida por muy poca diferencia.

Por otra parte, existe un 4,88% de salas que tienen su perfil creado en Facebook, pero no es lo suficientemente activo como para que sea posible hablar de un uso normalizado. Es el caso de 24 espacios de la muestra. Casi en la misma proporción, se sitúan los teatros que hacen un uso compartido de un perfil en esta plataforma dedicado a varias instituciones agrupadas bajo una misma identidad: el 4,68% del total, equivalente a 23 salas.

Excepcionalmente, los teatros que utilizan Facebook simultáneamente para el espacio y para la obra que tienen programada durante la temporada, son el 0,40% de la muestra (2 salas).

Con estas conclusiones, que determinan el grado de presencia en Facebook de los recintos de exhibición españoles, se cumple con el quinto objetivo de esta tesis y se responde, asimismo, a la quinta pregunta de investigación.

O5. Conocer el grado de presencia en Facebook de los recintos de exhibición

P5. ¿Qué grado de presencia tienen los teatros y auditorios de España en Facebook?

Además, sirven para refutar la validez de la hipótesis sugerida a propósito de este aspecto, puesto que los espacios que no utilizan Facebook suman el mayor porcentaje de la muestra. En general, el peso de esta negativa recae, principalmente, en las instituciones con una gestión de titularidad pública, que también se incluyen en mayor proporción en este estudio -de acuerdo con

la realidad que representa, donde también existe un mayor número de espacios de esta categoría que de explotación privada-.

H5. La mayoría de los espacios españoles que se incluyen en la presente investigación utiliza Facebook

Para mayor precisión, conviene diseminar los resultados de la muestra total, integrada por todos los espacios de los territorios analizados individualmente en párrafos anteriores, diferenciando también en esta ocasión según la titularidad de gestión:

- Del total de espacios que obedecen a una fórmula de explotación privada, que en la investigación suman la cifra de 147 salas, el 84,35% (124 instituciones) se encuentra presente en Facebook y lo utiliza de manera regular. En esta categoría, por tanto, sí es posible hablar de una mayoría de recintos que han integrado esta red social entre sus canales habituales de comunicación online. Solo un 5,44% de ellos (8 salas) se desmarca de esta afirmación al no disponer de un perfil creado en la plataforma en el momento de la investigación.

En menor proporción, se sitúan los teatros que se encuentran presentes en Facebook, pero que no hacen un uso regular de este medio, al que solo recurren de manera eventual: es el caso de un 4,76% de la muestra, constituido por 7 espacios. Les siguen las salas que tienen presencia en Facebook a través de un perfil común para varias entidades: son el 4,08% del total, compuesto solo por 6 recintos.

Los dos teatros que utilizan Facebook a la vez para el espacio en sí y para la obra en cartelera pertenecen a esta categoría y, en este bloque, suponen el 1,36% de la muestra.

- La respuesta es inversa en el caso de las salas que se gestionan públicamente. En esta investigación, este sector se encuentra representado por un total de 337 instituciones, de las cuales, el 62,90% prescinde todavía de esta herramienta. Hablamos de 212 salas sin presencia en Facebook. Por tanto, la tendencia que impera en estos espacios es la de no utilizar esta red social. Frente a ella, un 27% de la muestra sí responde de manera positiva a la hora de adoptar

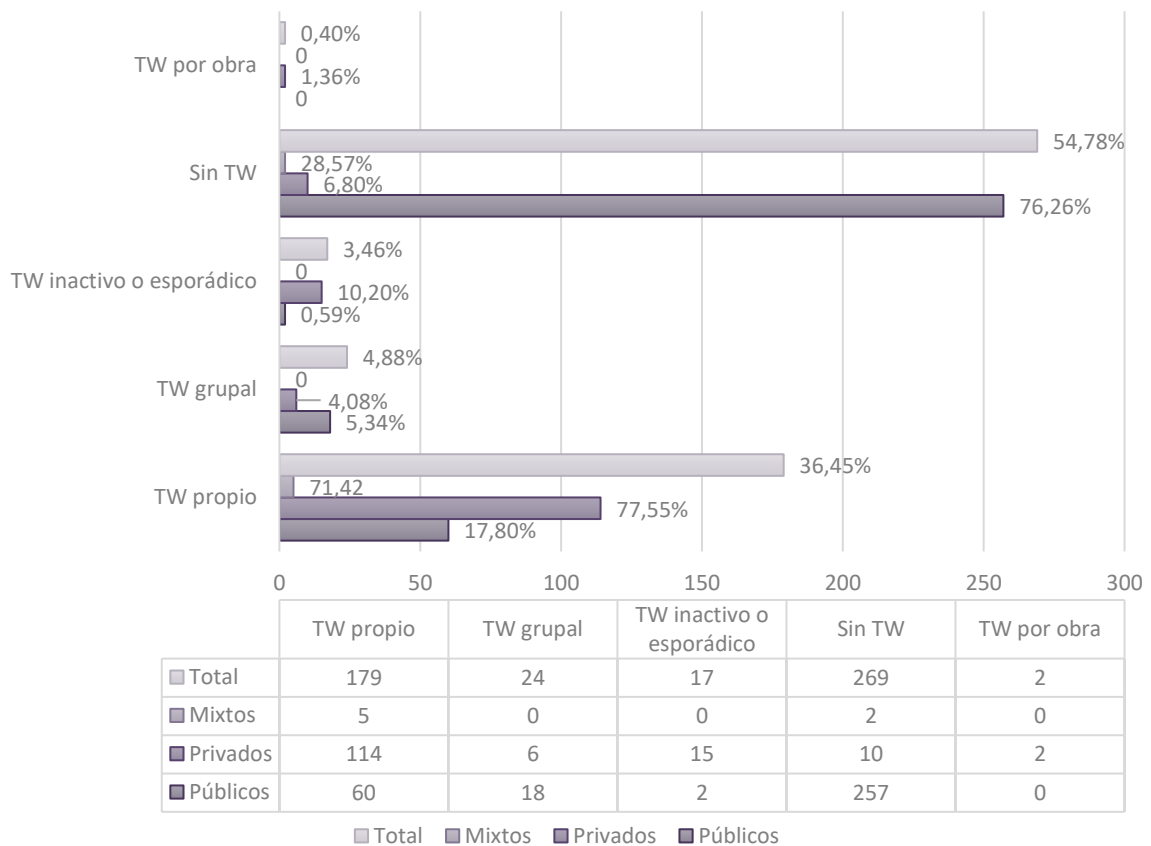
este canal en su estrategia digital, aunque esta circunstancia únicamente se da en 91 de los recintos sometidos al análisis, lo que reduce esta posibilidad a una minoría.

La muestra restante se divide, en iguales proporciones, entre los teatros que tienen presencia en Facebook a través de una cuenta compartida, y los que, a pesar de contar con un perfil propio creado en ella, no lo utilizan regularmente. Constituyen el 5,04% y el 5,04%, respectivamente; porcentajes que, en ambos casos, integran un total de 17 salas.

- Los recintos que experimentan una gestión de tipo mixta, que son los que menor peso tienen en el tejido de espacios escénicos estables y, por ende, también menor representación en este estudio, revelan en su mayoría (71,42%) estar presentes en Facebook de manera efectiva. Es el caso de 5 de las 7 salas consideradas, frente a solo 2 (28,57%) que aún no utiliza esta plataforma.

3.2.2.5.2 Twitter

Gráfico 45



En cuanto al uso de Twitter, tal y como se puede apreciar en la interpretación gráfica anterior, la respuesta que más se repite por parte de los teatros y auditorios españoles es la de no utilizar esta red social de microblogging. Son 269 espacios los que no tiene presencia en esta plataforma, una cifra que equivale al 54,78% de la muestra representativa y se erige como mayoría. Por el contrario, un 36,45% del grupo sí utiliza Twitter de manera regular a través de un perfil propio en el momento de esta investigación. Así lo confirma la respuesta obtenida del análisis de 179 salas.

De lejos, la tendencia que sigue es la de algunas instituciones que están presentes en este medio, aunque haciendo uso de un perfil grupal que congrega a varias entidades: esta es la circunstancia que presenta un 4,88% del grupo (24 recintos). Por otra parte, aún menor es el porcentaje de salas que, a pesar de contar con un perfil propio creado en Twitter, solo lo utiliza de manera ocasional: este es el caso de 17 espacios, que suponen el 3,46% del muestrario.

Por último, se ubica la excepción de los dos únicos teatros que usan Twitter al servicio del espacio y de la obra que conforme su programación durante la temporada. Estos significan el 0,40% de la muestra.

Esta información primaria recabada se corresponde con la consecución del objetivo número 6 planteado al comienzo de esta investigación y responde de igual modo a la sexta pregunta de investigación. Además, permite refutar también la hipótesis equivalente construida en torno a este aspecto, que afirmaba que la mayoría de los teatros y auditorios españoles tenían presencia en Twitter. Los datos confirman que la situación que más se repite es la de no estar registrados en esta red social.

O6. Saber si las organizaciones cuentan asimismo con un perfil operativo en Twitter.

P6. ¿Cuentan también con perfiles vigentes en Twitter?

H6. La mayoría de dichas instituciones también usa Twitter.

Y, si procedemos a clasificar los resultados en función de la titularidad de gestión, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los teatros y auditorios españoles que experimentan una gestión de carácter privado apuestan en su mayoría por integrar Twitter entre sus canales online habituales. Del total de la muestra de esta categoría, compuesta por 147 espacios, un 77,55%, de ellos (114 salas) revelan estar presentes en la plataforma y utilizarla con regularidad. En contraste, solo existe un 6,80% del grupo que opta por no utilizar esta red social de ninguna de las maneras, como se aprecia en los 10 espacios que así lo demuestran.

Un 10,20%, sin embargo, a pesar de estar presente en Twitter y poseer una cuenta propia en la plataforma, no presenta actividad suficiente en ella, de modo que solo es posible hablar en estos casos, que afectan a 15 instituciones de las que se incluyen en este estudio, de un uso intermitente.

En último lugar, cabe situar los teatros que están presentes en Twitter a través de un perfil compartido con otras entidades que se reúnen bajo una única identidad: en esta situación se ubican un total de 6 salas, que equivalen a un 4,08% del grupo de referencia.

Y, de nuevo, se encontrarían las excepciones de los dos teatros que usan Twitter mediante un perfil creado para dar cobertura tanto al espacio en sí como a su obra en cartelera, primando la identidad de esta. Suponen solo el 1,36% de la muestra.

- Las salas de exhibición que dependen de una explotación pública, sin embargo, y como se viene repitiendo con anterioridad, manifiestan la respuesta contraria. En el caso de estas instituciones, cuya muestra representativa se compone de 337 espacios, la mayoría no tiene presencia en Twitter: son 257 las entidades que no utilizan esta red social, lo que equivale al 76,26% del total de las unidades de análisis.

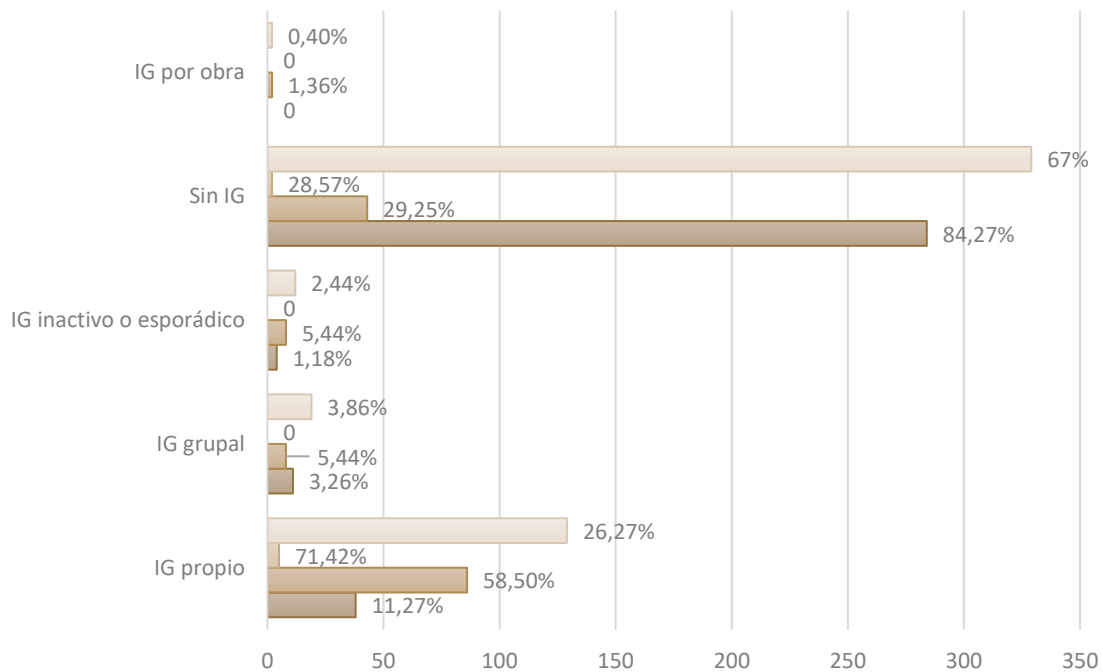
Por el contrario, únicamente el 17,80% de la muestra sí está presente en esta plataforma y la utiliza con normalidad: solo 60 espacios se encuentran en esta circunstancia.

De lejos, se sitúan los teatros de gestión pública que se encuentran en Twitter reunidos en un único perfil junto a otras entidades. Este es el caso de un 5,34% del total, compuesto por 18 salas. Y, por último, se detecta un 0,59% de la muestra -que constituyen dos únicas organizaciones- que, a pesar de estar presente en esta red social, la utiliza sin la frecuencia adecuada.

- Los espacios escénicos cuya explotación se lleva a cabo de forma mixta, se muestran en su mayoría receptivos a la hora de incorporar Twitter a su estrategia digital. Así lo manifiestan 5 de los 7 recintos que participan en este estudio: se puede afirmar que un 71,42% de la muestra está presente en Twitter y lo usa regularmente, mientras que solo un 28,57% (2 espacios) presentan la situación contraria.

3.2.2.5.3 Instagram

Gráfico 46



	IG propio	IG grupal	IG inactivo o esporádico	Sin IG	IG por obra
Total	129	19	12	329	2
Mixtos	5	0	0	2	0
Privados	86	8	8	43	2
Públicos	38	11	4	284	0

■ Total ■ Mixtos ■ Privados ■ Públicos

Instagram, basada en el contenido gráfico, es la tercera red social que prefieren los teatros y auditorios españoles. Pese a ello, se acentúa el porcentaje de espacios escénicos que aún no la utiliza: un 67% de la muestra representativa no tiene presencia en Instagram, lo que equivale a 329 de los 491 recintos sobre los que se ha desarrollado el presente estudio.

En contraposición, únicamente un 26,27% del total de las unidades de análisis (129 instituciones) cuenta en el momento de esta investigación con un perfil creado en esta red social que presenta, además, un índice de actividad regular.

En diferente situación, de lejos, se encuentran 19 de las salas que se han considerado: suman un porcentaje del 3,86% de la muestra que está presente en Instagram, aunque lo hace a través de cuentas compartidas, que no se centran exclusivamente en la actividad de su espacio.

Menor aún es la proporción que se refiere a los teatros que, aunque tienen un perfil creado en Instagram, éste solo tiene actividad de forma eventual o permanece inactivo durante algún periodo de tiempo; en cualquier caso, sin la frecuencia adecuada. En esta circunstancia se encuentran 12 salas, que suponen el 2,46% del muestrario.

Por último, se ubican los casos excepcionales que comportan los dos teatros que utilizan Instagram creando un mismo perfil para su obra programada durante la temporada y el espacio en sí mismo. La suma de ambos casos constituye el 0,40% de la muestra absoluta.

Estas conclusiones se han obtenido de acuerdo con el octavo objetivo fijado en el planteamiento de este trabajo y responde a la octava pregunta de investigación formulada. Asimismo, permiten refutar la hipótesis predeterminada número 8, que abogaba por una presencia mayoritaria de los teatros y auditorios españoles en esta red social basada en la imagen.

O8. Conocer el grado de presencia de los espacios escénicos de España en Instagram.

P8. ¿Cuál es el grado de presencia de los teatros y auditorios españoles en Instagram?

H8. La mayoría de los teatros y auditorios estará ya también presente en Instagram.

Si los resultados se analizan distinguiendo la titularidad de la gestión de los espacios que conforman la muestra seleccionada, es posible afirmar que:

- En el caso de los teatros en los que interviene una gestión privada, el porcentaje de la muestra que revela tener presencia en Instagram es el más elevado de los que se recogen. Se advierte,

pues, que un 58,50% del total (86 de las 147 instituciones que participan de este estudio) utilizan esta red social de manera regular a través de su propia cuenta. Se oponen a esta cifra los 43 espacios que, por el contrario, no tienen presencia en la plataforma en el momento de la investigación. Estos últimos constituyen el 29,25% del grupo.

Al margen, en menor medida, se sitúan, en igual proporción, las salas que sí están presentes en Instagram, pero sus perfiles propios no cuentan con el grado de actividad suficiente para hablar de un uso normalizado del medio (8 espacios, el 5,44% de la muestra), y aquellas otras que también están en la plataforma, pero haciendo uso de una cuenta común para otras entidades (también 8 espacios, mismo porcentaje: 5,44% del total).

Una vez más, los teatros que utilizan Instagram de manera simbiótica empleando un mismo perfil para los espacios y la obra que programan esa temporada (2 salas) se pueden considerar una excepción y suponen el 1,36% del grupo.

- Los teatros que dependen de una gestión pública presentan, en contraste, una negativa mucho mayor a la hora de integrar Instagram entre sus canales de comunicación online. De los 337 espacios de esta tipología que componen la muestra en este bloque, únicamente 38 llevan a cabo una apuesta firme por esta herramienta, lo que se traduce en un escueto 11,27% del total. Frente a ellos, existen 284 salas que no tienen presencia en Instagram y que constituyen el 84,27% de la muestra, significando la gran mayoría de ella.

Por otro lado, un 3,26% del grupo representativo utiliza esta red social, aunque lo hace a través de cuentas compartidas que se dedican no solo a un único espacio, sino a otras actividades. Esta es la circunstancia que revelan atravesar 11 instituciones de las que se incluyen en este estudio.

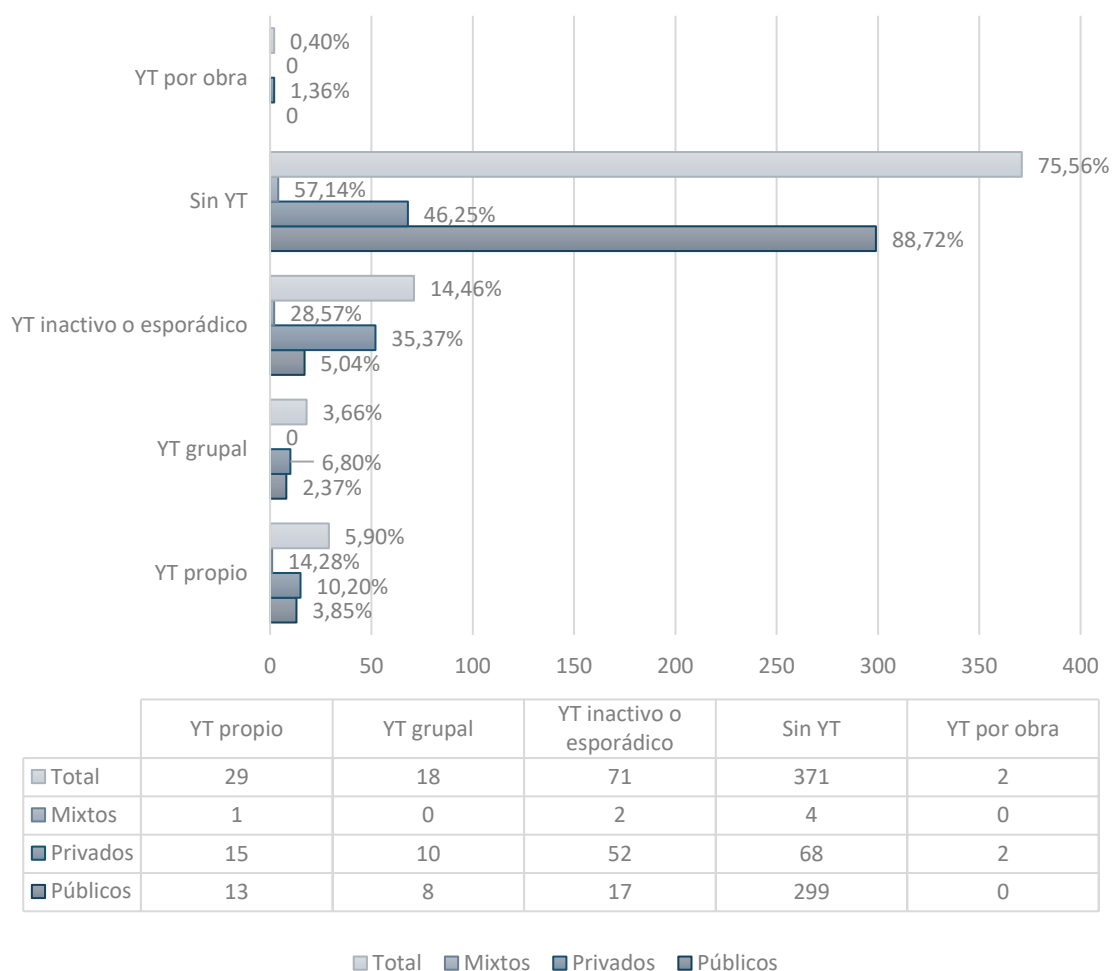
Y, para finalizar, habría que contabilizar el caso de 4 espacios (el 1,18% del muestrario) que, aunque están presentes en Instagram, no registran el grado de actividad suficiente para atribuirles un uso normalizado de la plataforma.

- En cuanto a los espacios escénicos cuya gestión obedece a una fórmula mixta: de las 7 entidades que se han considerado en la muestra, 5 de ellas poseen un perfil creado en Instagram que usan regularmente. Conforman el 71,42% del total, mientras que únicamente

2 de los recintos de este bloque optan por no utilizar esta herramienta en su estrategia digital. Ellos constituyen el 28,57% del grupo.

3.2.2.5.4 Youtube

Gráfico 47



Youtube es, con diferencia, la gran asignatura pendiente de los teatros y auditorios españoles. La plataforma líder en el alojamiento de contenidos en formato vídeo solo es utilizada asiduamente por un 5,90% de los espacios que se incluyen en esta investigación en representación del tejido nacional. Solo 29 salas de las 491 que se han sometido al estudio cuentan con un canal creado en esta red, que utilizan con una frecuencia aceptable. Un porcentaje mucho más elevado, el 75,56% de la muestra, conformado por 371 instituciones, carece de presencia en este medio

digital. Por tanto, es posible afirmar que, por el momento, solo una minoría de las salas de exhibición hace uso de Youtube.

Por otro lado, un 14,46% del grupo representativo, integrado por 71 espacios, tiene un canal creado en esta plataforma, pero la utiliza de manera esporádica, llegando a permanecer los perfiles inactivos durante un tiempo razonable que impide hablar de un uso efectivo de la herramienta.

Por último, la menor tendencia que se identifica es la que presenta una cifra muy reducida de espacios (solo 18, el 3,66% de la muestra) y que se refiere al uso común de un canal en Youtube dedicado a varias instituciones o proyectos que se reúnen bajo una misma identidad.

Estas conclusiones previas permiten afirmar que se ha cumplido con el undécimo objetivo de este trabajo y, de igual manera, se ha respondido a la equivalente pregunta de investigación formulada.

Asimismo, también es posible afirmar, tras el desarrollo del trabajo de campo y la obtención de los resultados pertinentes, que la hipótesis que se preestablecía respecto al uso de Youtube por parte de los teatros y auditorios españoles queda confirmada: solo una minoría de la muestra presenta una respuesta positiva en este aspecto.

O11. Descubrir si los recintos de exhibición de artes escénicas poseen un canal propio y activo en Youtube.

P11. ¿Poseen los teatros y auditorios españoles un canal propio y activo en Youtube?

H11. Aquellos teatros y auditorios que cuenten con un canal operativo en Youtube serán solo una minoría respecto a la muestra completa.

Como hasta ahora, la lectura de los resultados en función de la titularidad de gestión de los espacios escénicos permite apreciar determinados matices, aunque no se encuentran diferencias de comportamiento tan marcadas como en el caso de las redes anteriores:

- En el ámbito de las salas de gestión privada, de las 147 entidades que componen la muestra de esta categoría, solo 15 tienen un canal creado en Youtube al que suben contenidos con regularidad. El caso de estos espacios suma solo el 10,20% de la muestra, mientras que el de aquellos otros que no tienen presencia en esta plataforma de alojamiento de vídeos comporta el 46,25% del total: es el resultado que devuelve el estudio de 68 instituciones de este bloque. En una postura intermedia se encuentran 52 salas que, pese a estar presentes con un perfil propio en esta red, no la utilizan más que ocasionalmente, sin una frecuencia constante. El porcentaje de espacios que se encuentran en esta situación es de un 35,37% respecto al total.

Por otra parte, existen un 6,80% de la muestra que tiene presencia en Youtube, pero a través de una cuenta compartida con otros proyectos o instituciones que se unen bajo un mismo sello. Este es el caso de 10 salas del total.

Y, en última instancia, se encuentran las excepciones que significan los dos teatros de la Comunidad de Madrid -citados con anterioridad- que utilizan un mismo perfil en esta red social dedicado a los espacios y la obra que tienen en cartelera, con mayor protagonismo de esta última. De nuevo, se trata del 1,36% del muestrario.

- Las salas que experimentan una gestión de titularidad pública muestran, en su amplia mayoría, no tienen presencia en Youtube: únicamente 13 de las 337 instituciones que se concentran en este apartado tienen un canal operativo en la plataforma, al que añaden contenido con la frecuencia suficiente para poder afirmar, por su parte, un uso normalizado de este medio. Se trata solo del 3,85% de la muestra, mientras que el porcentaje que constituyen aquellas otras salas que, por el contrario, no utilizan esta herramienta, asciende considerablemente hasta el 88,77% del total, integrado por 299 espacios.

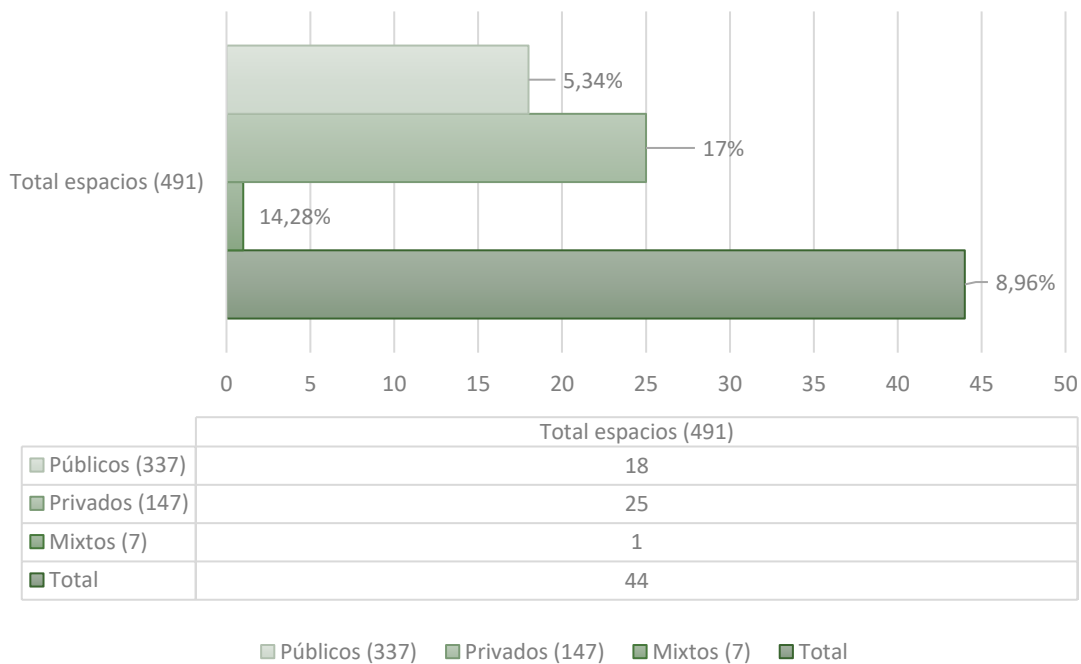
Entre ambas posturas, se sitúa el 5,04% del grupo, compuesto por 17 salas de exhibición, que cuentan con un canal creado en Youtube, pero que solo es utilizado por los espacios de manera esporádica, sin regularidad.

Y, en menor proporción aún, se identifican las salas que tienen presencia en esta plataforma, aunque mediante un canal común para varias entidades. Es el caso de un 2,37% de la muestra, que equivale a 8 únicas salas.

- En el caso de los espacios que son explotados bajo una fórmula mixta de gestión, se da que el 57,14% de la muestra, lo que equivale a 4 de las 7 salas que se concentran en este bloque, no utilizan Youtube ni tienen un canal registrado en la plataforma. Frente a ellas, solo un 14,28% del total sí tiene presencia en este medio digital y lo utiliza regularmente en su actividad online: es el caso de solo 1 espacio. Por último, un 28,57% del muestrario (2 salas) cuenta con un perfil propio en esta plataforma, pero no ejerce un uso habitual de ella.

3.2.2.5.5 Otras redes

Gráfico 48



En lo que respecta al uso de otras plataformas aparte de las ya consideradas por parte de las salas de exhibición de artes escénicas en España, es posible afirmar que solo una minoría de los espacios que han participado de esta investigación asumiendo una función representativa del panorama nacional han mostrado una conducta afirmativa ante tal posibilidad.

De las 491 instituciones que han conformado la muestra seleccionada, solo 44 tienen presencia en otras redes sociales. Se trata solo del 8,96% del total, un porcentaje que permite afirmar que estos casos suponen solo una minoría y que, además, obedece al séptimo objetivo de

este trabajo y responde a la pregunta de investigación equivalente al respecto de la consideración de otras herramientas en la estrategia digital de los espacios escénicos españoles.

La hipótesis que en torno a esta cuestión se planteaba a comienzos de esta tesis sostenía que las salas que optarían por ello constituirían casos prácticamente excepcionales. Tras el trabajo desarrollado, es posible afirmar que, en efecto, se da esta circunstancia en una cifra muy reducida de espacios, como demuestra el 8,96% extraído respecto al total.

O7. Identificar si existen otras herramientas que son consideradas en la adaptación digital y, en caso afirmativo, determinar cuáles.

P7. ¿Consideran también otras plataformas a la hora de digitalizar su imagen? Y en caso afirmativo, ¿cuáles?

H7. Aquellos espacios que consideren también otras plataformas a la hora de digitalizar su imagen constituirán casos de carácter excepcional.

Distinguiendo según la titularidad de la gestión de los espacios, se puede observar un mayor volumen de salas privadas con presencia en otras redes. En esta categoría, el porcentaje de entidades en esta situación asciende a un 17%, compuesto por 25 de las 147 salas de la muestra.

En el caso de los recintos que son explotados por organismos públicos, la proporción es significativamente menor: solo de un 5,34%, lo que equivale a 18 espacios del total de 337 considerados en el estudio.

Y, por último, en la categoría que constituyen las salas de gestión mixta, solo un 14,28% del total utiliza alguna otra plataforma. Es decir, un único espacio de los 7 que componen la muestra.

Entre las otras redes que contemplan los teatros y auditorios españoles, Google+ es, con diferencia, la más utilizada, por un total de 21 salas. Le sigue la plataforma de alojamiento de

vídeos Vimeo, en la que tienen presencia hasta 11 instituciones. Esta última afirmación satisface al doceavo objetivo fijado y su correspondiente pregunta de investigación.

O12. Conocer si las organizaciones objeto de estudio hacen uso de otras plataformas para el depósito de vídeos tipo Vimeo u otras equiparables.

P12. ¿Hacen uso estas instituciones de otras plataformas para el depósito de vídeos, como Vimeo u otras similares?

De igual manera, permite contrastar la hipótesis que se establecía en torno a esta cuestión y que abogaba por que los teatros españoles descartaban el uso de otras plataformas de vídeos además de Youtube. Realmente, puede afirmarse que es el caso de la mayoría de las salas, aunque puede matizarse que un 2,24% de la muestra, de manera excepcional, sí está presente en Vimeo.

H12. Estas instituciones prescinden de otras plataformas para el depósito de vídeos, como Vimeo o similares.

De lejos siguen LinkedIn y Flickr, en este orden. Son utilizadas por 7 y 6 espacios, respectivamente. En el caso de la segunda, una plataforma basada en imágenes, el porcentaje de uso que se registra es de un 1,22% respecto a la muestra total utilizada.

La consecución de este dato responde al noveno objetivo planteado en este trabajo, así como ofrece la respuesta a la pregunta de investigación equivalente. Sobre la hipótesis planteada en momentos previos al trabajo de campo, que afirmaba que Flickr no era una red social utilizada por apenas teatros, esta información primaria surte un efecto de confirmación al demostrarse que esta plataforma solo es considerada por un número muy limitado de espacios.

O9. Conocer si los mismos mantienen operativos perfiles en Flickr.

P9. ¿Tienden a estar presentes en Flickr?

H9. Flickr no es una opción popular en la digitalización de los espacios de exhibición de artes escénicas españoles.

A continuación, se identifican los perfiles creados en la plataforma de imágenes Pinterest, sumando un total de 3 casos (el 0,61% de la muestra representativa). Este dato cumple con el décimo objetivo de este trabajo y responde a la pregunta de investigación formulada al respecto del uso de esta red social.

Asimismo, confirma la hipótesis establecida a propósito de esta cuestión antes de la labor de investigación: en cuanto a redes basadas en imágenes, la mayoría de los teatros españoles prefiere Instagram a otras plataformas aproximadas. Así lo confirma el 26,27% de la muestra total, presente y activo en dicha red social.

O10. Detectar si existe una presencia en Pinterest u otras plataformas similares que respondan a esta categoría.

P10. ¿Usan las entidades objeto de estudio Pinterest u otros canales semejantes que pudieran responder a esta categoría?

H10. La mayoría de los recintos opta por Instagram como red basada en la imagen, y no otras como Pinterest o similares.

Por otro lado, se sitúan los usos registrados de Whatsapp como herramienta -normalmente- para la difusión de la programación: se detectan solo dos espacios que recurren a ella. Las últimas redes en las que se advierte presencia de las salas de exhibición españoles son Spotify y MySpace, que son utilizadas por un único espacio en cada caso.

Dándose por finalizado el análisis de este apartado, se puede considerar cumplido también el decimocuarto objetivo de este trabajo y su pregunta de investigación equivalente, al no haberse detectado ningún tipo de actividad por parte de los teatros nacionales en otras redes como las sugeridas en tales enunciados.

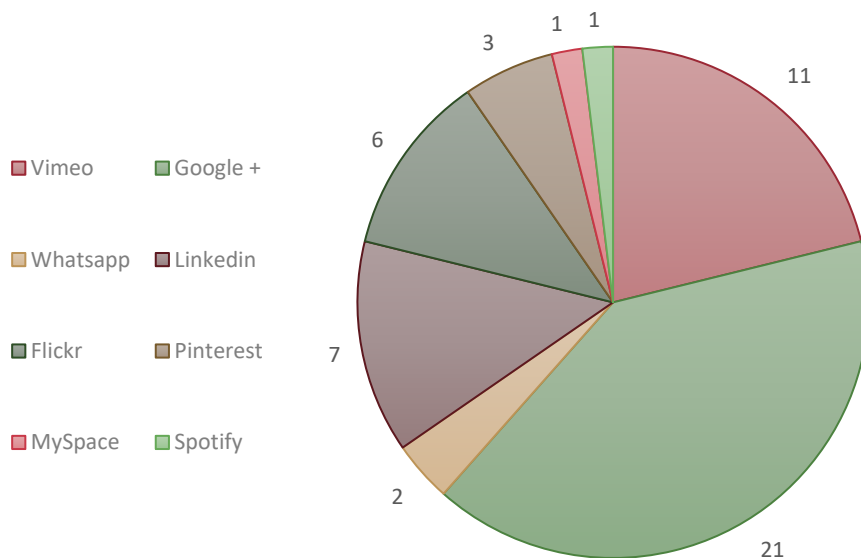
O14. Conocer el nivel de uso de aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo como Snapchat.

P14. ¿Usan las entidades objeto de estudio aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo, como puede ser Snapchat?

De igual manera, se confirma la hipótesis planteada al respecto que apostaba por la no inclusión de aplicaciones móviles mixtas imagen/video en la estrategia de la mayoría de los espacios escénicos. Tras el desarrollo del trabajo de campo, se aprecia que no solo es que sea el caso de la mayoría, sino que no existe, en el momento de esta investigación, una sola sala de la muestra representativa que las utilice.

H14. Las aplicaciones móviles mixtas imagen/vídeo, como puede ser Snapchat, no son contemplada por la mayoría.

Gráfico 49



3.2.3. Recursos 2.0 en las sedes oficiales: una aproximación

En este apartado, el objetivo consiste en evaluar el enfoque 2.0 de las sedes electrónicas de los teatros y auditorios españoles. La manera de hacerlo es valorando la utilización de algunos de los recursos más característicos de la web social, orientados a la interactividad y centrados en el usuario. Para determinar qué recursos se han considerado, se han tenido en cuenta los incluidos en metodologías anteriores a la utilizada en la presente investigación.

Para esta fase de la investigación, se han considerado únicamente los casos de aquellas salas que han resultado tener una sede web propia, individual y activa.

En el caso de la Comunidad de Madrid, también se han incluido los casos de las dos salas que utilizan la misma web para el recinto y su obra en cartelera durante la temporada. Esta segunda muestra, a partir de la primera, queda reconfigurada de la siguiente manera:

Tabla 34

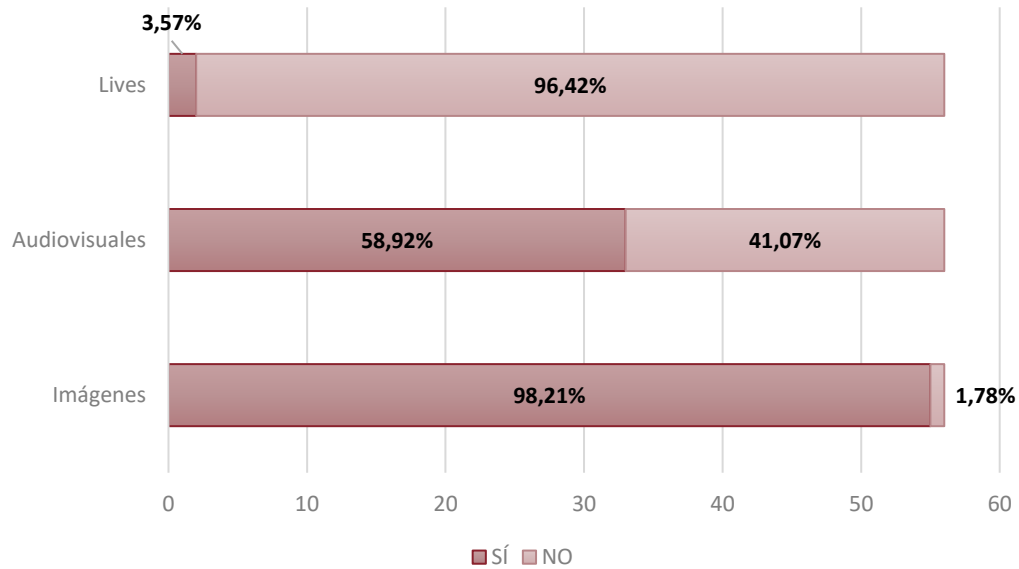
	Privados	Públicos	Mixtos	Total
Cataluña	42	39	4	85
Madrid	56	11	1	68
Andalucía	16	14	0	30
C. Valenciana	20	12	1	33

3.2.3.1. Contenidos multimedia

Lo primero que este trabajo analiza es la utilización, en la web de las instituciones objeto de estudio, de imágenes y material audiovisual, además de si dichos espacios emplean, en su actividad digital, las retransmisiones de vídeo en directo. De acuerdo con la teoría expuesta previamente, esta serie de contenidos favorecen el posicionamiento de las sedes web y son recursos cada vez más atractivos para los usuarios.

3.2.3.1.1. Comunidad de Madrid

Gráfico 50



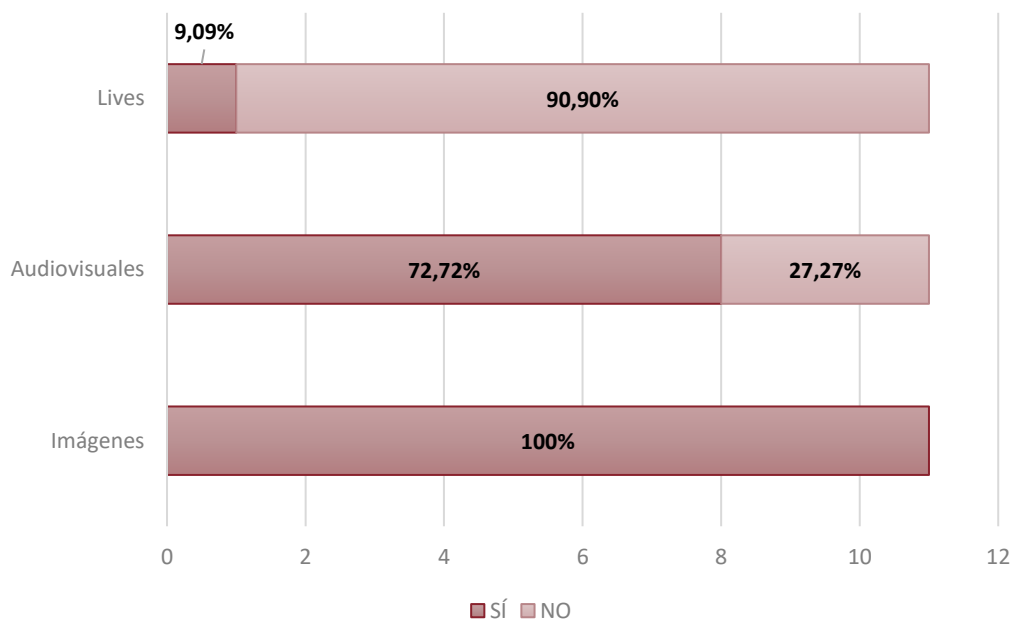
Analizando el empleo de esta serie de recursos en las sedes web de las salas de Madrid que experimentan una gestión de titularidad privada, se advierte que:

- En lo que respecta al uso de imágenes, existe una aplastante mayoría que actualmente utiliza estos contenidos gráficos en su dominio digital. Es el caso del 98,21% de los espacios estudiados (55 salas), frente a un muy inferior 1,78% de teatros (solo 1 excepción) que aún prescinden de este material o recurren a él muy tímidamente en Internet.
- En materia de contenidos audiovisuales, entendiendo como tales principalmente vídeos, la respuesta afirmativa ante la posibilidad de su uso se encuentra más dividida, aunque es posible afirmar que, en general, es un recurso bien acogido en el momento de esta investigación por parte de las instituciones de esta categoría. Un 58,92% de ellas incluye estos elementos en su sede web (33 salas), mientras que, por el contrario, un 41,07% de la muestra seleccionada no lo hace (23 espacios).
- Por último, en lo que respecta a las retransmisiones en directo, solo se detecta una actividad significativa que se corresponde con esta función en el 3,57% de las salas analizadas (2 casos de los 54 incluidos).

Si contemplamos ahora el panorama que al respecto arrojan los espacios cuya explotación depende de alguna institución pública, se observa lo siguiente:

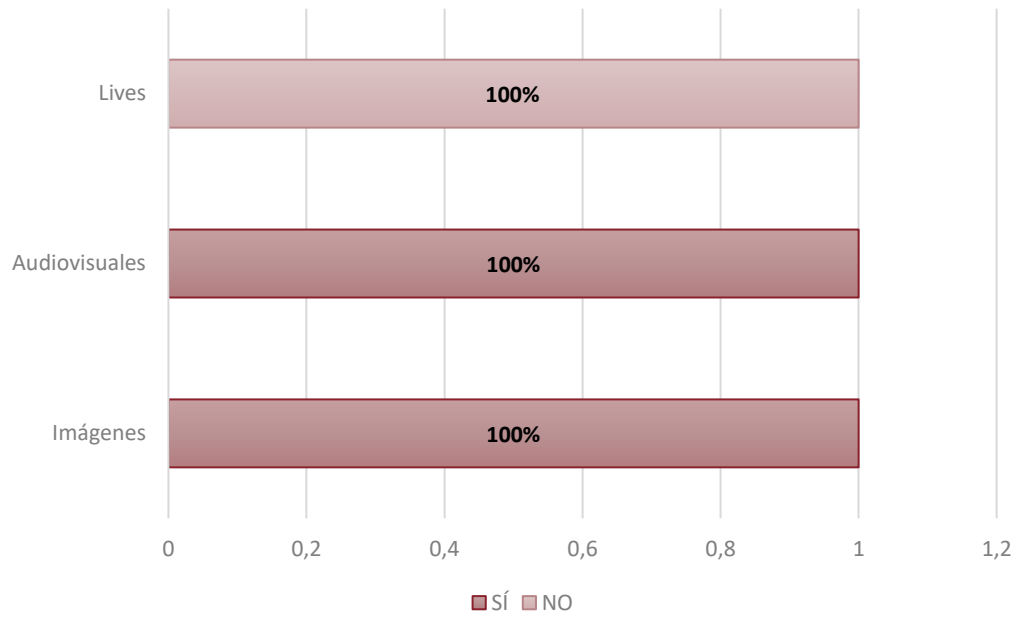
- El total de estas salas que conforman la muestra (11 espacios, el 100%) utiliza imágenes de manera habitual en su sede web.
- Por otro lado, la mayoría de los teatros públicos que disponen de un dominio propio son también partidarios de utilizar contenidos audiovisuales. Así lo confirma el 72,72% del muestrario, equivalente a 8 salas, frente al 27,27% del mismo, constituido por 3 recintos, que no incluyen regularmente estos elementos en su estrategia digital
- En último lugar, la gran mayoría de estos espacios prescinde de las retransmisiones en directo. Esta negativa afecta al 90,90% del total de salas (10 sobre 11), escapando a ella solo una excepción, que constituye el 9,09% de la muestra.

Gráfico 51



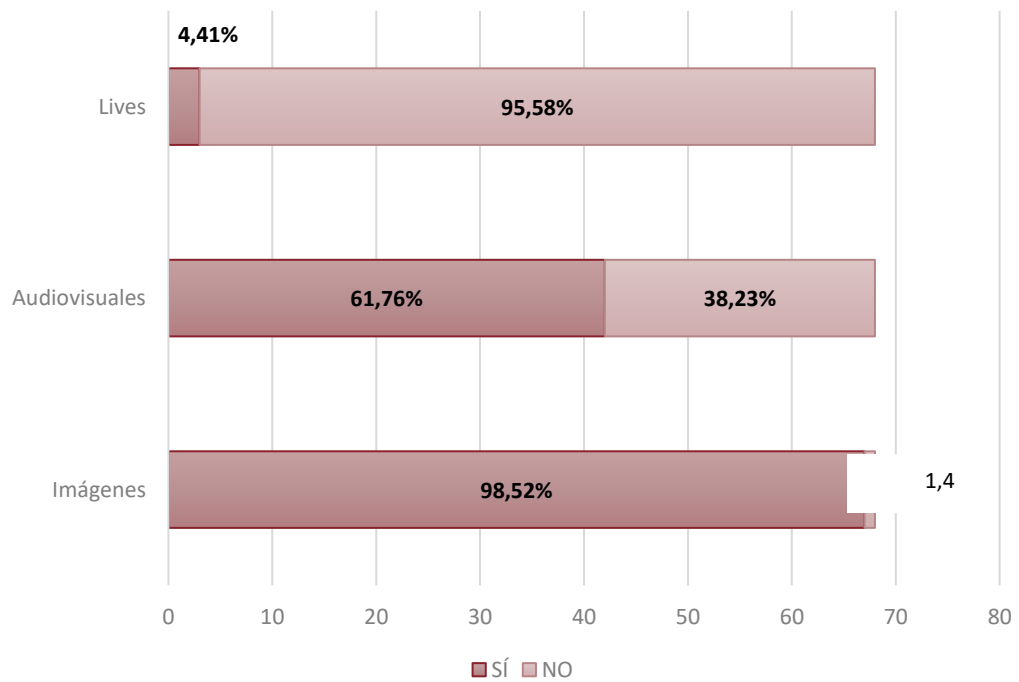
En el caso de los espacios que soportan una gestión de tipo mixta -en esta ocasión, representados por una única institución- se puede afirmar un uso efectivo tanto de imágenes como de material audiovisual, mientras que las retransmisiones en directo no se contemplan.

Gráfico 52



Por último, se procede al balance general de todos los espacios de la Comunidad de Madrid en torno a esta cuestión:

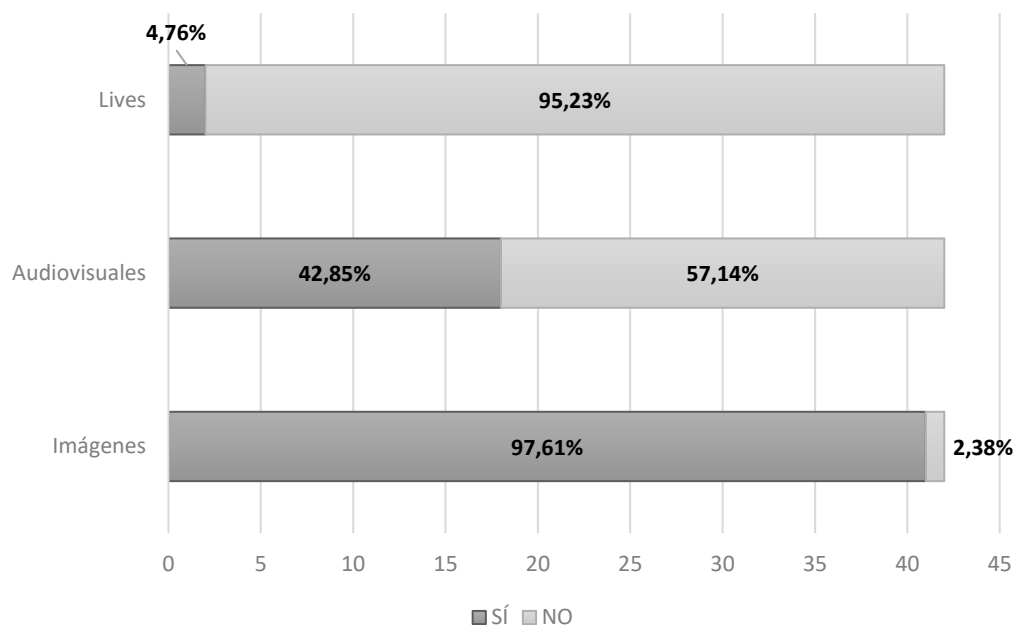
Gráfico 53



- En lo que respecta al uso de imágenes en su sede web, se detecta en este territorio una respuesta positiva mayoritaria, encarnada por 67 de las 68 salas que han participado de este estudio y que constituyen el 98,52% de la muestra. Esto se traduce en que solo un 1,47% de la misma no utiliza estos elementos actualmente; es el caso de 1 única entidad.
- El diagnóstico vuelve a ser optimista si se repara en los contenidos audiovisuales. En este aspecto, también es mayor la cifra de espacios que los ha integrado en su sede web (el 61,76% de la muestra, compuesto por 42 salas) que la que suponen aquellos otros que descartan su uso (26 espacios, que significan el 38,23% del muestrario).
- Sin embargo, las retransmisiones en directo se consagran como una seria asignatura pendiente. Únicamente el 4,41% de salas (3) ha presentado algún uso durante el transcurso de este estudio, lo cual significa que un 95,58% de la muestra no opta por este recurso (65 espacios en esta situación).

3.2.3.1.2. Cataluña

Gráfico 54

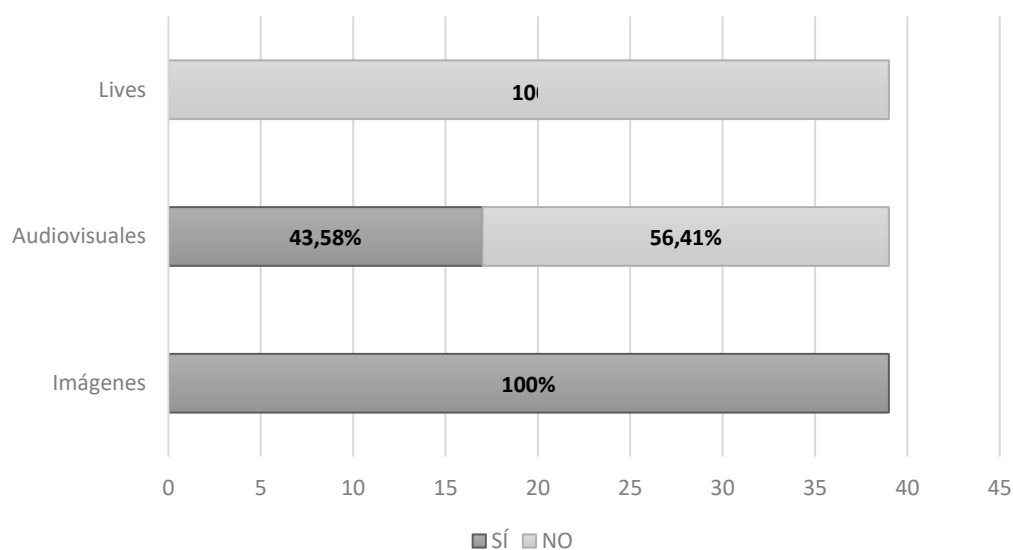


En el territorio catalán, una aproximación a la postura que sostienen las salas de gestión privada en torno a estos aspectos hace posible determinar que:

- La mayoría de estos espacios utiliza imágenes en su sede web propia. Es el caso de 41 de los 42 teatros que se encuentran en este bloque, lo que equivale al 97,61% de la muestra. El caso aislado de la única institución que no recurre a estos elementos gráficos constituye solo el 2,38% respecto al total.
- En lo referente a contenidos audiovisuales, se puede afirmar que los teatros que optan por incluir estos elementos en su sede web son, en el momento de esta investigación, menos que aquellos que sí los utilizan. Los primeros suponen el 42,85% de la muestra (18 salas), mientras que los segundos constituyen el 57,14% del total (24 recintos).
- De nuevo, solo un 4,76% de los espacios de este bloque abogan por las retransmisiones de vídeo en directo. Este porcentaje corresponde a solo 2 salas, frente a 40 de ellas que no contemplan esta posibilidad (95,23% de la muestra).

En cambio, el mismo estudio aplicado a las sedes web de los teatros y auditorios catalanes cuya explotación es de titularidad pública determina que:

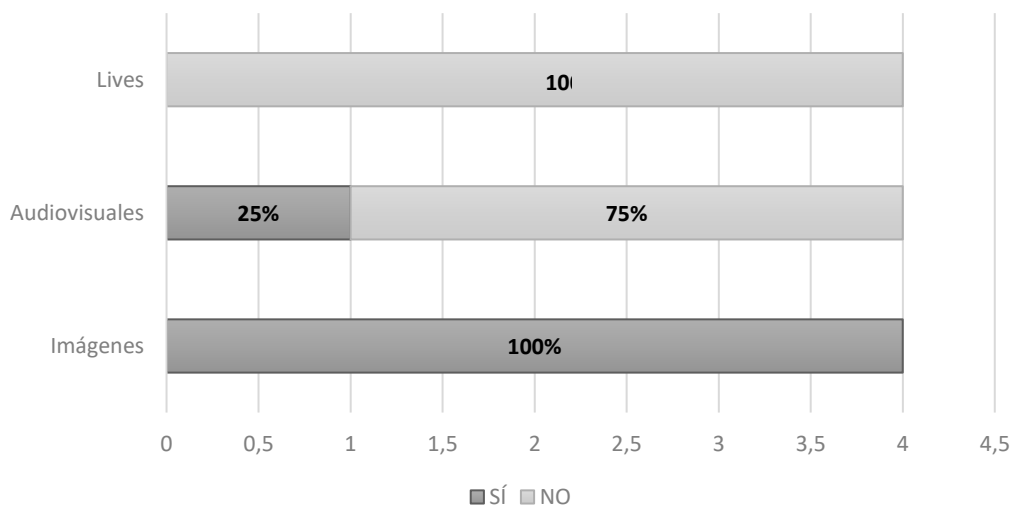
Gráfico 55



- En todos los casos (100%), las 39 salas que conforman la muestra incluyen imágenes recurrentemente en sus sedes web.
- Los contenidos audiovisuales, por el contrario, son un recurso menos explorado en estas sedes, aunque su uso se extiende favorablemente. El 43, 58% del grupo representativo (17 espacios) utiliza vídeos en su sede digital, mientras que el porcentaje de instituciones que prescinden de ellos en su estrategia aún es mayor: alcanza el 56,41% (22 salas).
- Menor aceptación reciben las retransmisiones en directo: no se ha identificado ningún espacio en esta categoría que haga uso de ellas en su actividad digital.

Por otra parte, los espacios de gestión mixta de la comunidad se representan en este bloque a través de 4 salas que se han incluido en este análisis. Los resultados que arrojan permiten afirmar que:

Gráfico 56

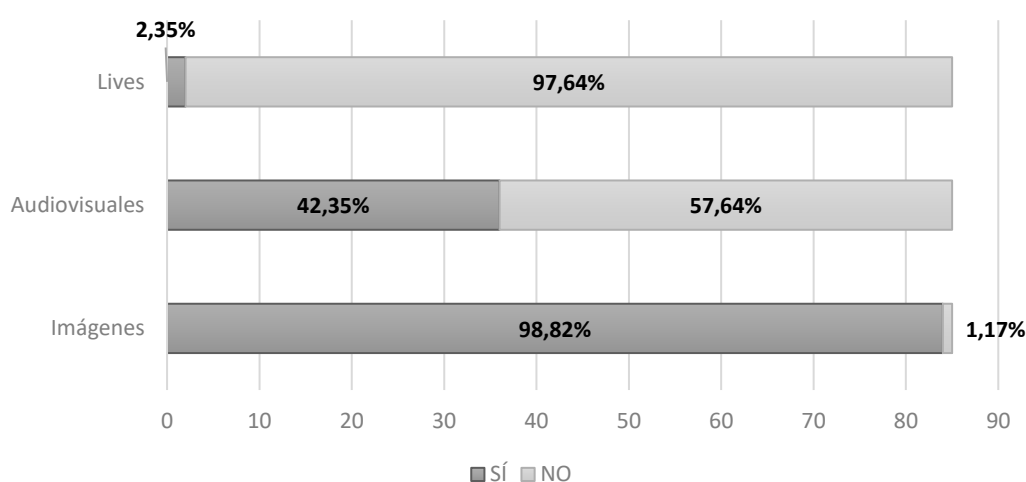


- La totalidad de los teatros que responden a esta fórmula de gestión (100%, 4 espacios) utiliza en su sede web contenido gráfico (imágenes).
- Únicamente una sala es partidaria de utilizar contenidos audiovisuales (vídeos) en su sede electrónica (25%), frente a las 3 instituciones restantes de la muestra, que no ejecutan esta posibilidad (75%).

- Ninguna de las salas muestra iniciativas de vídeos en directo en el momento de la presente investigación.

Si procedemos a la lectura global considerando todos los espacios representativos de Cataluña, independientemente de la titularidad de su gestión, se extraen las siguientes conclusiones:

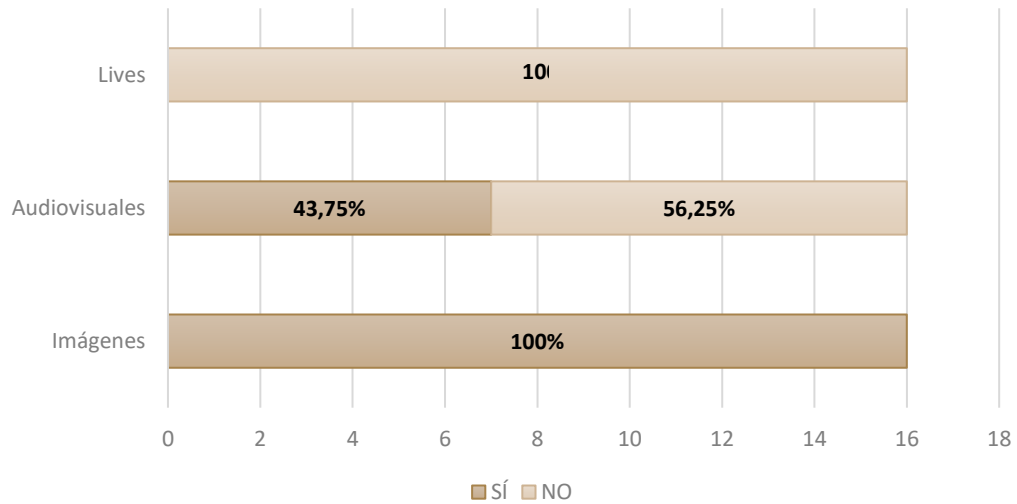
Gráfico 57



- La gran mayoría de los teatros y auditorios catalanes utilizan imágenes en su sede web: así lo confirman 84 de los 85 recintos considerados en esta fase del estudio. Esta cifra se traduce en un elevado porcentaje positivo del 98,82% sobre el total, frente al 1,17% restante (1 sala) que, en contraposición y con carácter excepcional, no usa este recurso.
- La respuesta de estos espacios frente al uso de contenidos audiovisuales en sus sedes web está mucho más dividida, aunque la tendencia que más se repite es la de no utilizarlos: se identifica en el 57,64% de los casos analizados (49 salas), a diferencia del 42,35% de recintos (36 entidades) que sí los incluye en su sede digital.
- Las retransmisiones en directo son, sin duda, el recurso menos empleado por las salas de exhibición de artes escénicas de Cataluña. Únicamente un 2,35% de la muestra de esta comunidad (2 salas) contempla esta iniciativa, frente a una aplastante mayoría compuesta por 83 espacios (97,64% del total) que aún no la experimenta.

3.2.3.1.3. Andalucía

Gráfico 58



En la Comunidad de Andalucía, analizar el uso de estos recursos por parte de los espacios de gestión privada ha derivado en los siguientes resultados:

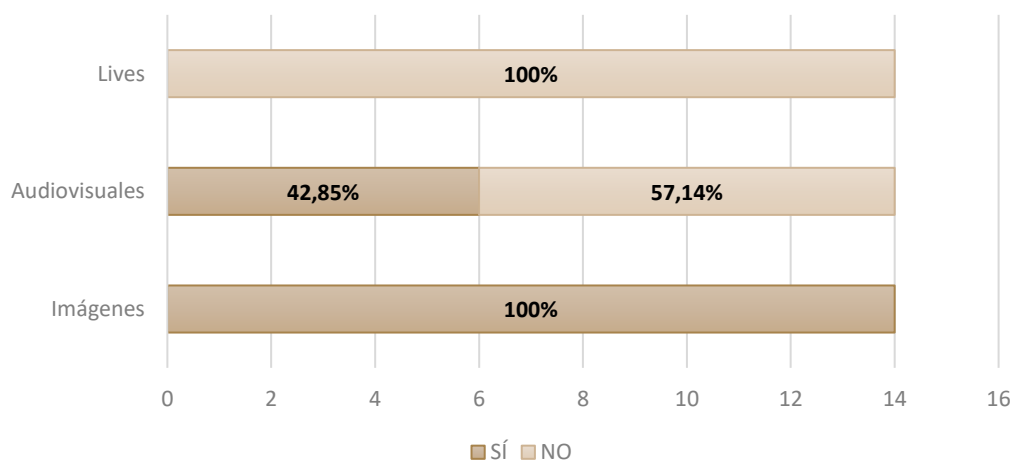
- Todas las salas de exhibición de esta categoría utilizan imágenes en su sede web. El 100%, compuesto por los 16 espacios contemplados aquí.
- En cuanto al uso de contenidos audiovisuales, solo el 43,75% se muestra partidario efectivamente (7 salas), frente al 56,25% del total (9 instituciones), que todavía no los utiliza en su web.
- En el momento de esta investigación, no se ha detectado uso por parte de ninguna de las salas de las retransmisiones de vídeo en directo.

Y, si se repara en el comportamiento que demuestran, por otro lado, las salas cuya explotación es responsabilidad pública, se advierte un panorama muy parecido:

- Estos espacios también presentan una respuesta afirmativa unánime ante la opción de utilizar contenido gráfico en sus sedes web: es el caso del 100% de la muestra, compuesta por 14 recintos.

- En lo que respecta a los vídeos, la muestra se divide pesando aún más la serie de espacios que precinden de ellos en su sede electrónica (57,14% del total, 8 salas) que los que sí los introducen habitualmente en su web (42,85% de la muestra, 6 teatros).
- Ninguna de estas salas (100% de la muestra), para finalizar, hace un uso normalizado de las retransmisiones en directo en el momento de esta investigación.

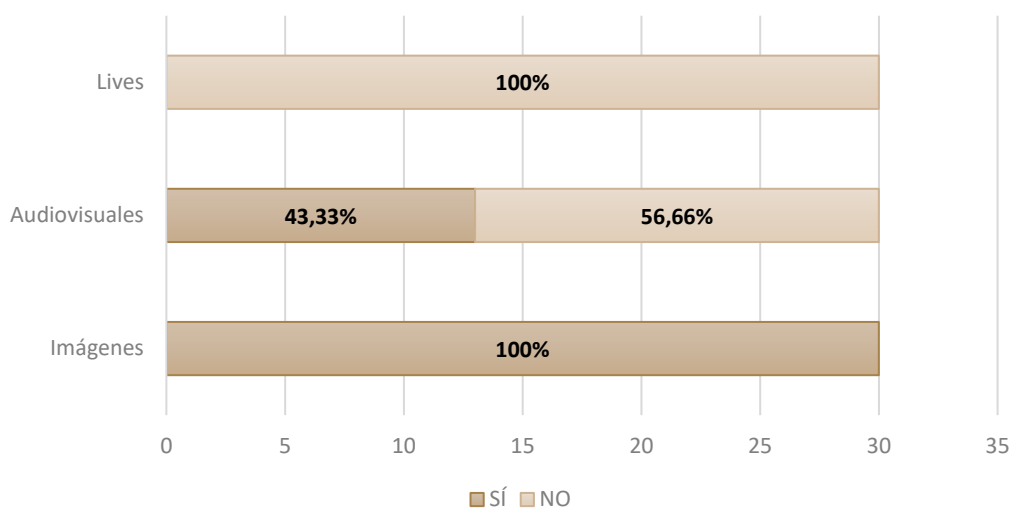
Gráfico 59



Lo que revela la lectura global de los resultados en cuanto al uso, por parte de los teatros y auditorios andaluces, de los citados elementos multimedia en sus sedes web, se resume en lo siguiente:

- El total de espacios de Andalucía sometidos a este análisis por haber resultado poseedores de una sede web propia y operativa (el 100% de la muestra, compuesta por 30 salas) utiliza imágenes en ella recurrentemente.
- Solo 13 de estas salas (el 43,33% del total) emplea también recursos audiovisuales en formato vídeo, mientras que no se detecta esta tendencia en un mayor 56,66% del muestrario, equivalente a 17 espacios.
- Ninguna de las salas de esta comunidad (100% de la muestra, 30 espacios) utiliza las retransmisiones de vídeo en directo.

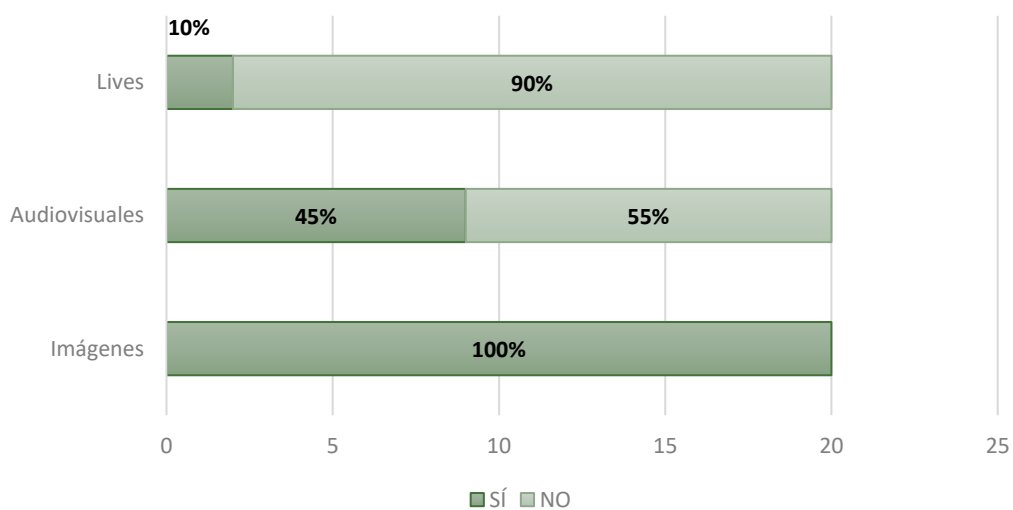
Gráfico 60



3.2.3.1.4. Comunidad Valenciana

Si analizamos la popularidad de estos elementos multimedia en las sedes web de los teatros y auditorios incluidos en la muestra ubicados en la Comunidad Valenciana que soportan una gestión privada, se aprecia cómo:

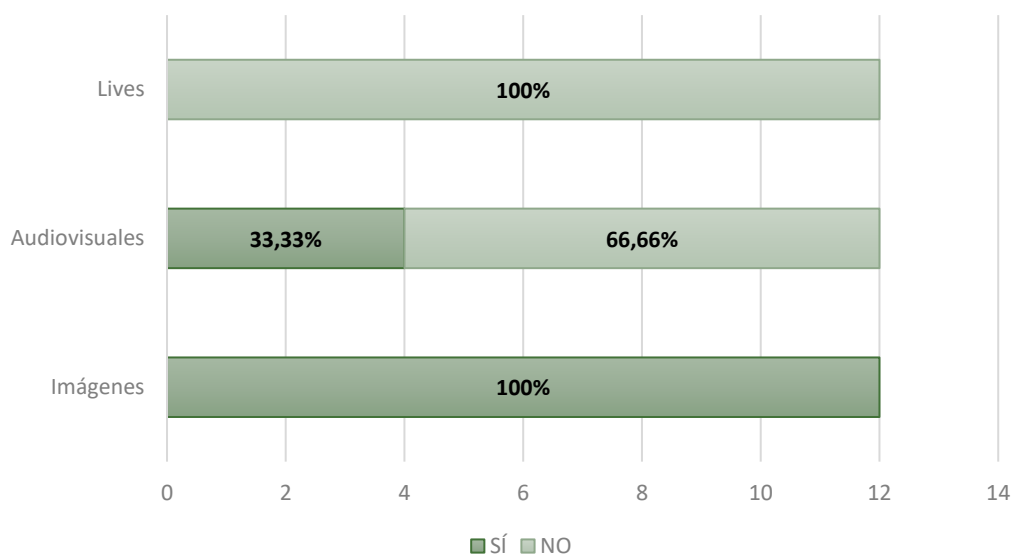
Gráfico 61



- Existe una respuesta unánime en positivo ante la posibilidad de introducir imágenes en las sedes electrónicas: el total de salas de esta categoría las utiliza (100% de la muestra, 20 espacios).
- El 45% de la muestra conformada por estos espacios (9 de los 20 teatros) añade también elementos audiovisuales (vídeos) en su web, mientras que un 55% del total del grupo aún no lo hace: es el caso de 11 salas.
- El 90% de estas salas (18 espacios) no emite vídeos en directo para su público online, mientras que un tímido 10% de la muestra sí experimenta con este formato (2 salas).

En cuanto al comportamiento que manifiestan, por otro lado, las salas de este territorio que dependen de organismos de titularidad pública para su explotación, es posible observar que:

Gráfico 62

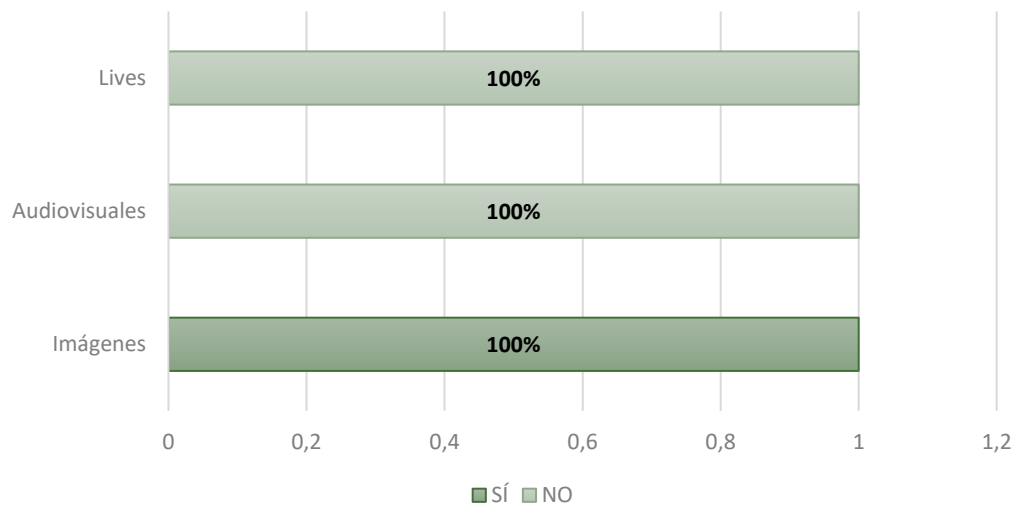


- Al igual que en la categoría anterior, la totalidad de estas salas (100% de la muestra, 12 instituciones) incluyen imágenes en su web de manera habitual.
- Solo un 33,33% de la muestra (4 espacios) emplea también vídeos, frente a una mayoría del 66,66% del total (8 salas) que continúa sin incluirlos en su web.

- No existen salas de gestión pública en la Comunidad Valenciana que retransmitan contenidos audiovisuales en directo. Así lo demuestra la respuesta negativa del 100% de la muestra.

Por último, se puede afirmar que los espacios de exhibición cuya explotación obedece a una fórmula mixta -representados en este territorio por un solo teatro seleccionado- el único recurso multimedia de los analizados que sí que utiliza son las imágenes, rechazando hasta la fecha tanto los vídeos como las retransmisiones en directo.

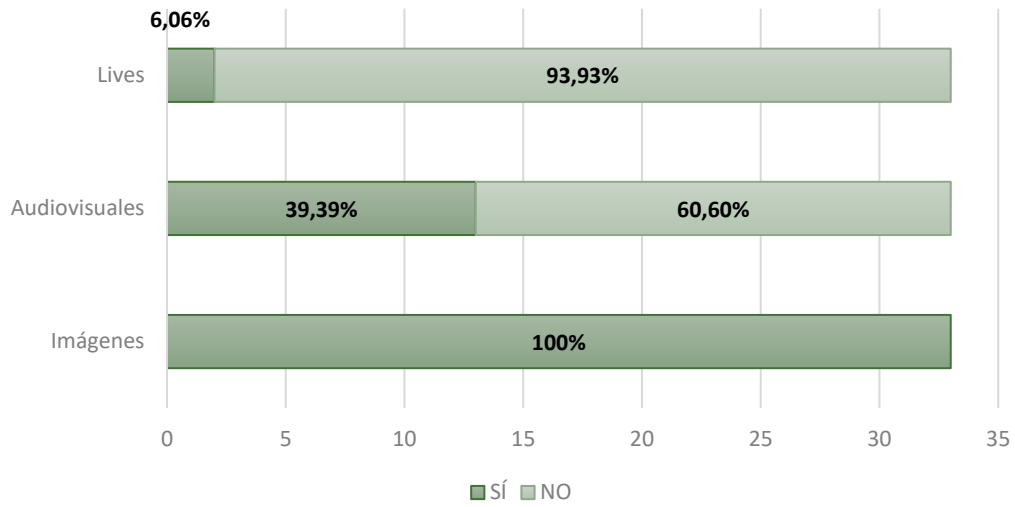
Gráfico 63



Observar los resultados totales que el estudio devuelve en torno a esta cuestión en el territorio valenciano permite las siguientes conclusiones:

- Todas las salas de exhibición de artes escénicas de esta comunidad utilizan materiales gráficos en su sede web. Es el caso de las 33 entidades que conforman la muestra (y representan el 100% de ella).
- Solo un 39,39% de los espacios (13 salas) optan por incluir también vídeos en ella, mientras aún predomina la tendencia a no hacerlo, que afecta al 60,60% de la muestra (20 salas).
- La mayoría de estos recintos (93,93%, 31 teatros) no usa las retransmisiones en directo en el momento de este estudio. Solo lo hace un 6,06% del total (2 únicos espacios).

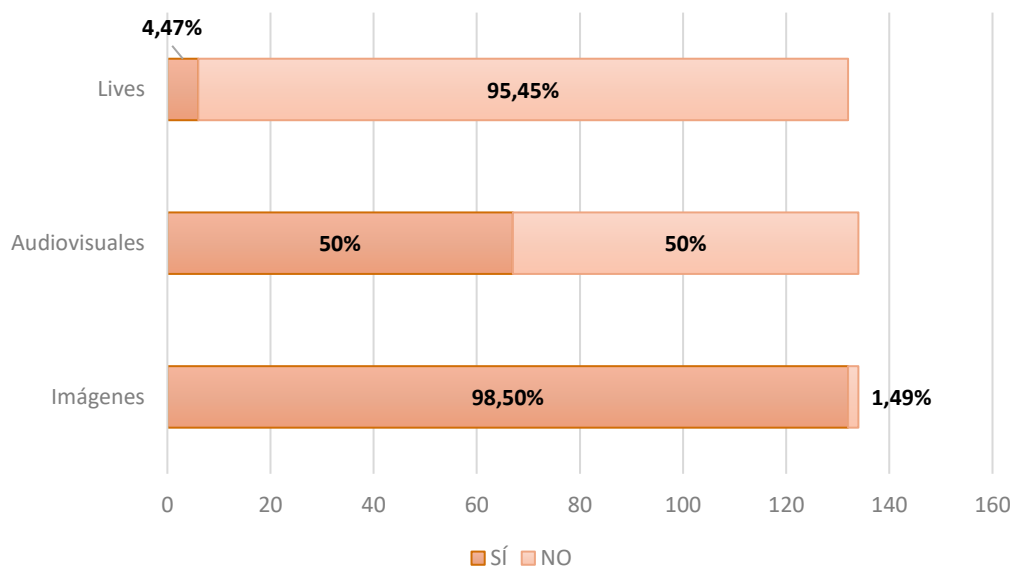
Gráfico 64



3.2.3.1.5. Total

Recopilando todos los resultados obtenidos por parte del total de comunidades autónomas, con vistas a ofrecer un diagnóstico de carácter nacional, se procede a emitir las conclusiones oportunas diferenciando primero por titularidad de gestión y, posteriormente, en total.

Gráfico 65



En primer lugar, es posible afirmar que, en lo que respecta al uso de estos elementos multimedia en sus sedes web, los teatros y auditorios privados españoles:

- Se muestran, en su amplia mayoría (98,50% del total, 132 salas), partidarios de utilizar imágenes en su alojamiento web. En contraposición, solo hay dos excepciones que suponen el 1,49% de la muestra.
- Mientras la mitad de ellos optan por utilizar también vídeos (50%, 67 recintos), la otra mitad (50%, 67 espacios) aún se resiste a integrarlos.
- Las retransmisiones en directo son solo contempladas por un excepcional 4,47% de la muestra, equivalente a 2 salas, frente a 126 de ellas que no emplean este recurso (95,45% del total).

Por su parte, los teatros y auditorios españoles que son gestionados públicamente manifiestan una respuesta muy similar a este aspecto:

Gráfico 66

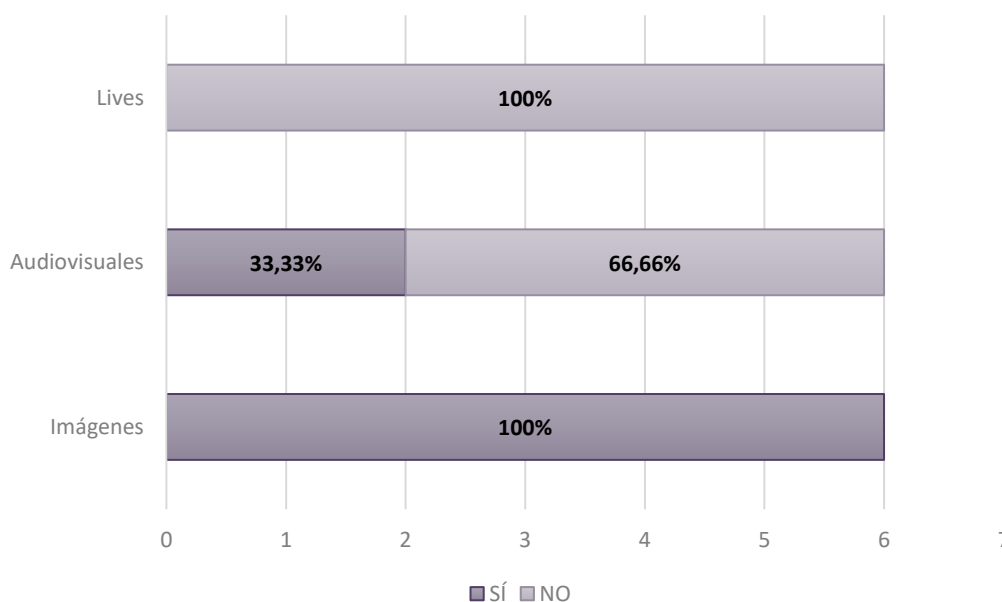


- También en este caso, la totalidad de salas que se reúnen en este apartado utiliza imágenes en su sede web. Así lo demuestra el 100% de las 76 entidades analizadas.

- Solo el 46,05% de ellas (35 salas) utiliza también elementos en formato vídeo, frente a la cifra más elevada del 53,94% del total (41 espacios) que prescinde de ellos.
- Ninguno de estos espacios practica las retransmisiones en directo en su sede electrónica. Ni las inicia en el sitio, ni las enlaza si las hubiera en plataformas externas. El 100% de la muestra desaprovecha este recurso.

Y, en último lugar, atendiendo a la respuesta manifiesta en el caso de los espacios de titularidad mixta, se puede afirmar que:

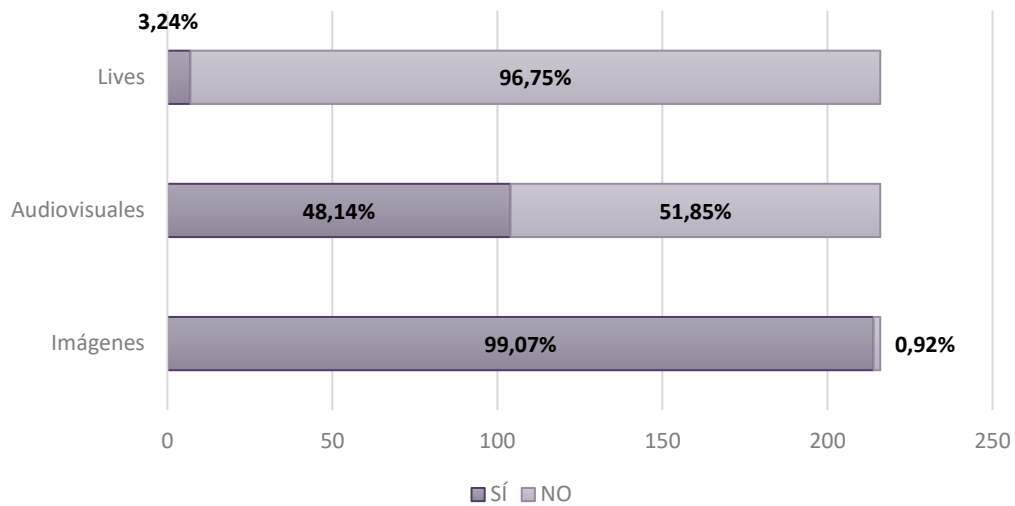
Gráfico 67



- De nuevo, todos los teatros de estas características que se han admitido esta fase del análisis utilizan imágenes en su sede web (100%, 6 espacios).
- Por el contrario, la mayoría de ellos prefiere no usar vídeos en su página, como demuestra el 66,66% de la muestra (4 salas). Solo 2 espacios (el 33,33% del total) sí lo hace.
- Ninguna de las salas representativas de este bloque se ha iniciado en la tendencia de programar retransmisiones en directo en el momento de esta investigación.

Una vez discriminada toda la información obtenida en función de la responsabilidad de la gestión, la lectura global permite emitir un diagnóstico de la cuestión abordada representativo del comportamiento de las salas de exhibición del país:

Gráfico 68



- La práctica totalidad de la muestra representativa de los teatros y auditorios españoles con sede web propia y operativa incluyen en ella imágenes. Del total de la muestra (216 salas), el 99,07% confirma este enunciado (214 espacios), frente a únicamente 2 instituciones que contradicen esta tendencia. Estas últimas representan solo el 0,92% del total.

Esta primera conclusión prueba haber cumplido con el decimosexto objetivo establecido durante el planteamiento de esta investigación, así como haber respondido a la pregunta equivalente formulada en cuanto al uso de imágenes que complementasen al contenido textual de las sedes web de los teatros y auditorios españoles. De igual manera, prueba la hipótesis que, al respecto, teorizaba con que la mayoría de las salas de exhibición del territorio nacional cumplirían con esta premisa, como así se ha logrado demostrar.

O16. Conocer si en los espacios web de los teatros y auditorios españoles se utilizan imágenes que acompañen al contenido textual.

P16. ¿Utilizan los teatros y auditorios en sus sedes web imágenes que complementen al contenido textual?

H16. La mayoría de estos teatros y auditorios utilizan en sus sedes web imágenes que complementen al contenido textual.

- En cuanto al uso de vídeos en la sede electrónica de las instituciones culturales de las que se ocupa este estudio, se revela que el 48,14% de la muestra (104 salas) emplea estos elementos audiovisuales, mientras que un mayoritario 51,85% del total no lo hace (es el caso de 112 recintos).

Con esta segunda afirmación se cumple con el decimoséptimo objetivo de este trabajo y se responde a la pregunta de investigación equivalente. Además, se refuta la hipótesis propuesta respecto al uso de este recurso por parte de los espacios de exhibición en su web, que abogaba por que la mayoría de ellos sí lo hiciera, cuando ha resultado al revés.

O17. Conocer si en las sedes web de los teatros y auditorios españoles se registra la utilización de contenidos audiovisuales, principalmente en su formato vídeo.

P17. En dichas webs, ¿se incluye contenido audiovisual?

H17. La mayoría de los teatros y auditorios españoles también emplean generalmente contenido audiovisual en sus portales.

- Para cerrar este bloque, solo queda comentar la postura de las salas de exhibición de artes escénicas respecto a la práctica de las retransmisiones en directo: solo se ha detectado un 3,24% de espacios (7 salas) respecto al total que experimenta con esta iniciativa y, en ningún caso, de manera que no sea esporádicamente. Por el contrario, el 96,75% de la muestra (209 entidades) no registra este tipo de actividad durante el proceso de análisis al que se ha sometido.

Esta tercera conclusión permite dar por cumplido el objetivo decimotercero de este trabajo y da respuesta a su pregunta asociada. Lo cierto es que las herramientas que se predeterminaban como útiles para ejecutar retransmisiones en directo no han demostrado ser utilizadas por los espacios escénicos españoles en su gran mayoría. Y, si se usa la opción para

esta posibilidad que facilitan algunas redes sociales desde su misma plataforma, desde luego, no existe una tendencia a enlazar estos recursos en la propia sede web, ni a anunciar estas programaciones previamente a los usuarios. A pesar de estos matices, se confirma la hipótesis sugerida en torno a esta cuestión al comienzo de la presente investigación: la mayoría de los teatros españoles aún no experimenta lo suficiente con esta vía de comunicación.

O13. Conocer si los espacios utilizan Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo como así lo posibilitan.

P13. ¿Utilizan los espacios Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo?

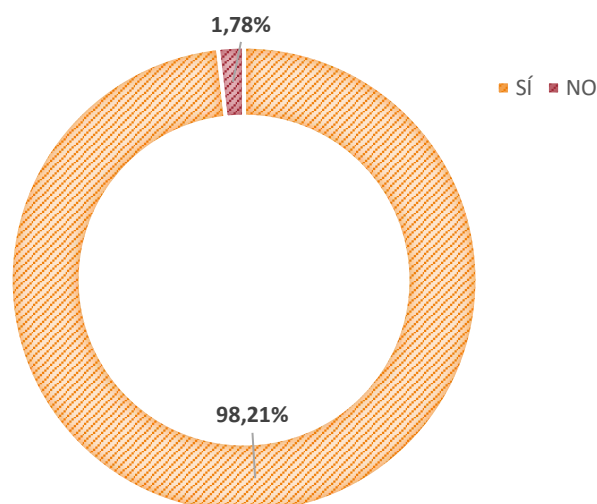
H13. Asimismo, estas entidades tampoco utilizan Periscope, Facebook Live u otras herramientas para llevar a cabo retransmisiones en directo.

3.2.3.2. Adaptación *responsive* para dispositivos móviles

El segundo aspecto del que se ocupa este análisis es la adaptación del diseño de la sede web de los teatros españoles para poder consultarla, sin alteraciones conforme al original, desde cualquier dispositivo móvil.

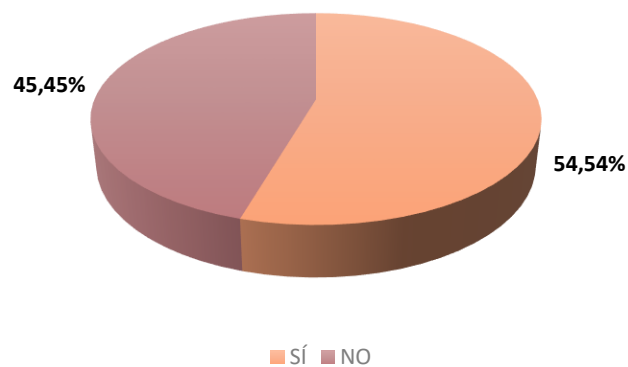
3.2.3.2.1. Comunidad de Madrid

Gráfico 69



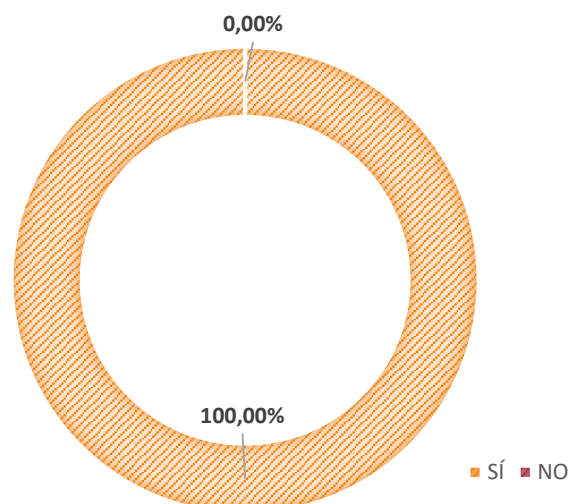
En el caso de los espacios escénicos de gestión privada de la Comunidad de Madrid, a la finalización de este momento del estudio es posible afirmar que, en su amplia mayoría, estas salas han sabido adaptar sus sedes web para que los usuarios puedan acceder a ellas desde cualquier dispositivo móvil: es el caso del 98,21% de la muestra de este territorio (51 salas), frente a solo un 1,78% (5 espacios) que aún no cuentan con esta adaptación.

Gráfico 70



Este ejercicio muestra una realidad más dividida en el caso de las salas de exhibición que son gestionadas por organismos públicos: mientras el 54,54% de la muestra (6 espacios) sí ha gestionado efectivamente esta adaptación, un significativo 45,45% aún no ha afrontado este proceso: es el caso de 5 recintos.

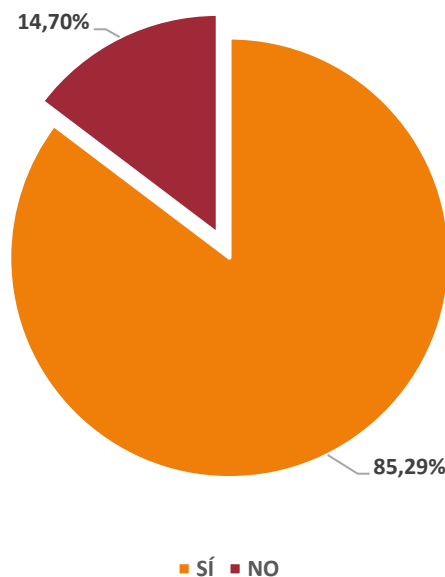
Gráfico 71



Por último, es posible afirmar, con base en el comportamiento de la representación de espacios de gestión mixta de esta comunidad, que las salas de estas características en Madrid sí han llevado a cabo esta adaptación a los dispositivos móviles de manera eficaz.

La lectura global que se extrae aunando los resultados sesgados es que, en su gran mayoría, los teatros y auditorios madrileños han adaptado sus sedes web para que el usuario pueda consultarlos sin alteraciones ni inconvenientes desde cualquier dispositivo móvil: así lo demuestra el 85,29% de las salas analizadas (58 espacios), frente a solo un 14,70% de la muestra (10 recintos) que aún tiene pendiente habilitar esta opción.

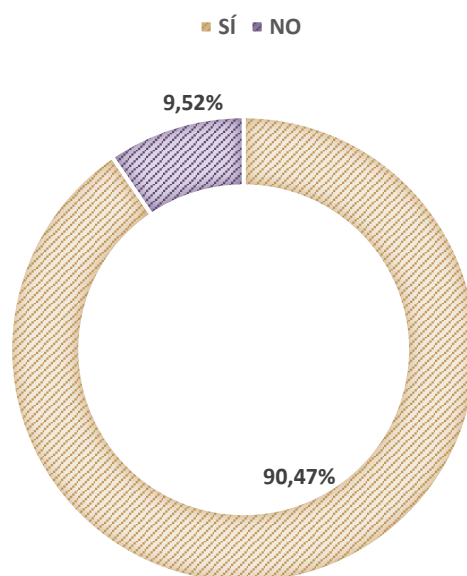
Gráfico 72



3.2.3.2.2. Cataluña

En el caso de las salas de gestión privada de Cataluña se advierte un ligero descenso de este ejercicio de adaptación, aunque sigue habiendo una respuesta positiva por parte de la gran mayoría de estos espacios: exactamente, el 90,47% de la muestra (38 instituciones) cuenta con sedes electrónicas habilitadas para su consulta desde dispositivos móviles, en contraposición a un 9,52% del total (4 salas) que aún carece de esta adaptación.

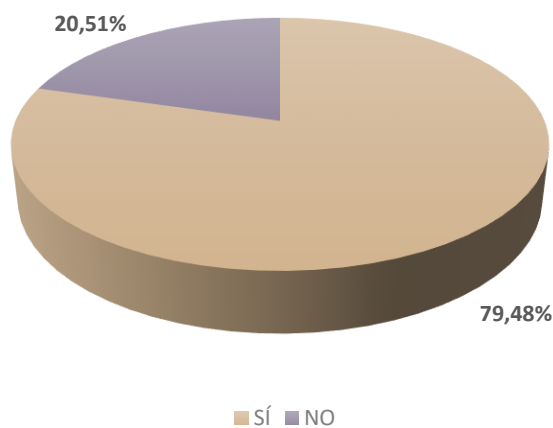
Gráfico 73



El balance es también positivo en el ámbito de las salas de exhibición cuya explotación obedece a una fórmula de gestión pública, que muestran resultados similares.

El 79,48% de los espacios que han resultado tener sede web propio (31 salas) ha acondicionado su diseño para que pueda accederse a él independientemente del ordenador. Por el contrario, existe un 20,51% de la muestra (8 espacios) que no dispone aún de esta flexibilidad.

Gráfico 74



En cuanto a los espacios de esta comunidad que experimentan una gestión de tipo mixta, el 50% del grupo representativo (2 salas) sí tiene un diseño *responsive*, mientras que la otra mitad carece de él (50%, otras 2 salas).

Gráfico 75

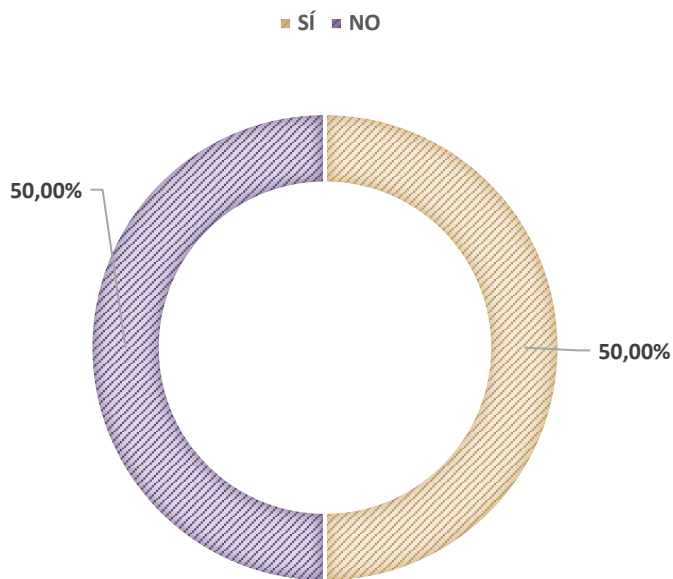
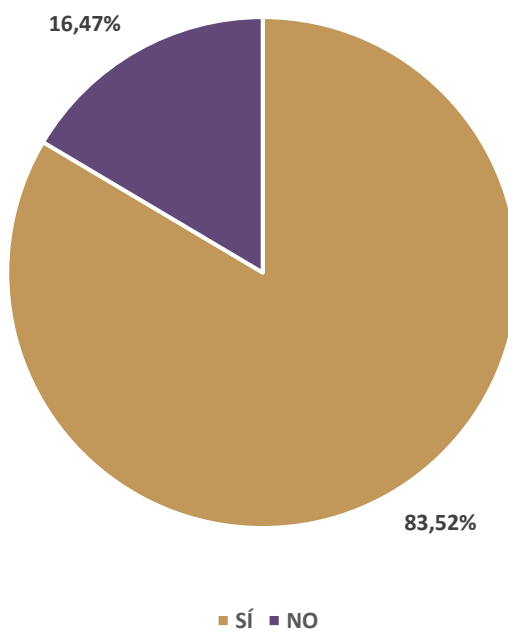


Gráfico 76

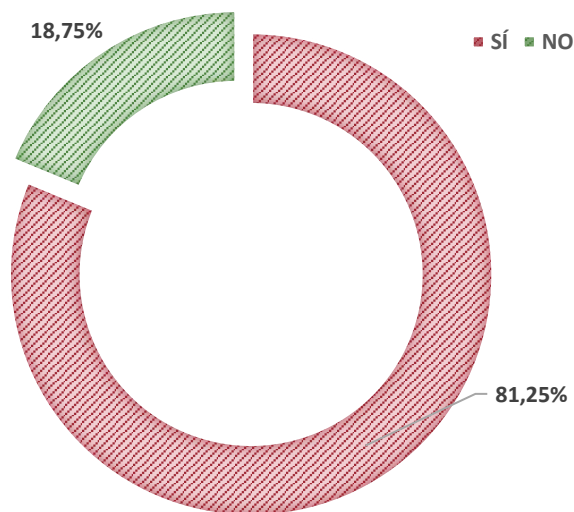


De acuerdo con el último gráfico, correspondiente a los resultados globales, es posible afirmar que la mayoría de los teatros y auditorios catalanes poseen una sede web con un diseño multidispositivo, como prueba el 83,52% de la muestra representativa (71 espacios). De lejos, un 16,47% de ella (14 salas) tiene un sitio propio que no se adapta a cualquier dispositivo desde el que se efectúe su consulta.

3.2.3.2.3. Andalucía

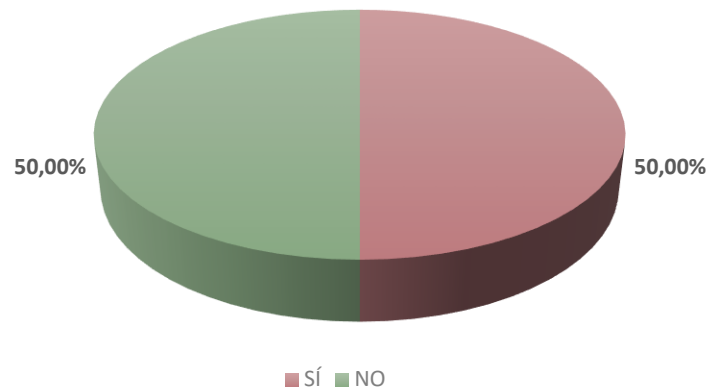
Según los datos recabados en la comunidad de Andalucía, también en las salas de gestión privada de este territorio imperan aquellas cuyas sedes web han experimentado esta transición hacia un diseño flexible y apto para una correcta visualización desde cualquier dispositivo. Este es el caso del 81,25% de la muestra seleccionada en esta zona, lo que se traduce en la respuesta positiva de 13 de los 16 espacios participantes del estudio. A ellos se oponen solo 3 salas que no se han adaptado en el momento de esta investigación. Ellas equivalen al 18,75% del total.

Gráfico 77



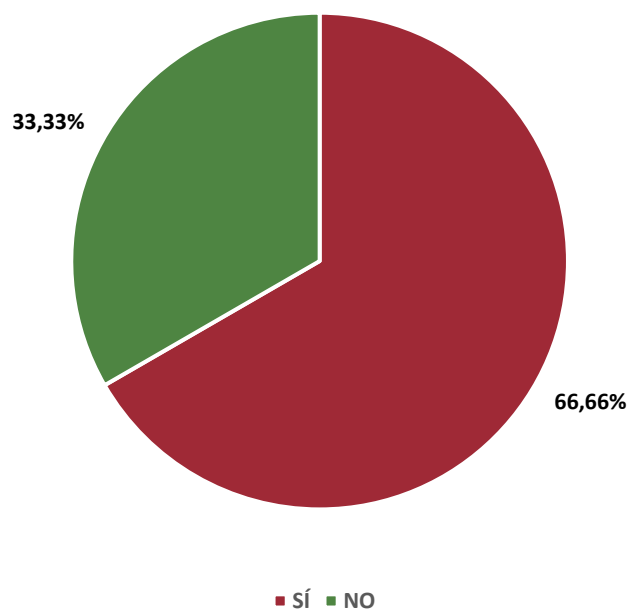
En el ámbito de la gestión pública, sin embargo, la mayoría pasa a ser la mitad. Solo el 50% de los espacios de este bloque (7 salas) presenta webs adaptadas para el acceso multidispositivo. Otros 7 espacios (el 50% restante), no cuenta aún con esta ventaja en sus sedes electrónicas.

Gráfico 78



Procediendo a la interpretación conjunta de los resultados obtenidos en el caso de ambas gestiones, es posible afirmar que la mayoría de las salas de exhibición de Andalucía (el 66,66% de la muestra, equivalente a 20 espacios) tienen sedes webs adaptadas para que puedan visualizarse correctamente desde cualquier dispositivo. Sin embargo, existe un 33,33% de ellas que aún no ha llevado a cabo esta transición. Es el caso de 10 teatros.

Gráfico 79



3.2.3.2.4. Valencia

Poniendo el foco en la Comunidad Valenciana, se ha podido comprobar que, en primer lugar, los espacios de gestión privada presentan un elevado índice de adaptación multidispositivo: el 85% de la muestra seleccionada en este territorio (17 espacios). Por el contrario, el 15% restante del total (3 salas) aún no ha efectuado este cambio.

Gráfico 80

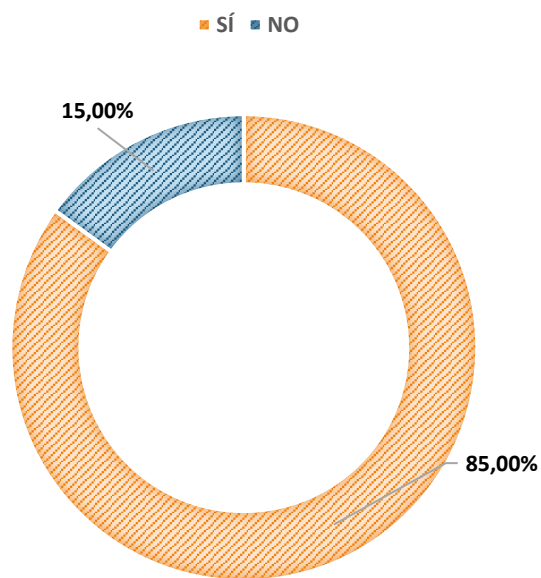
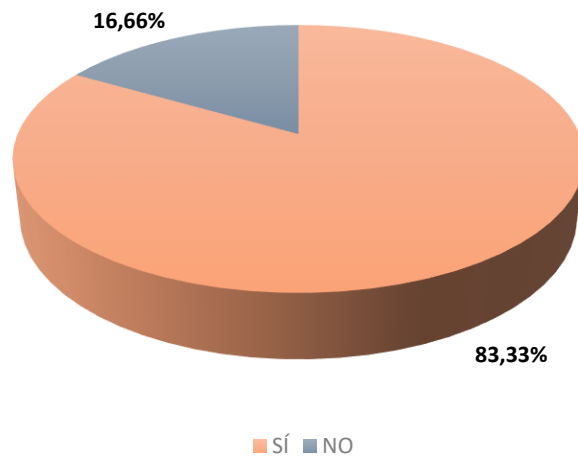
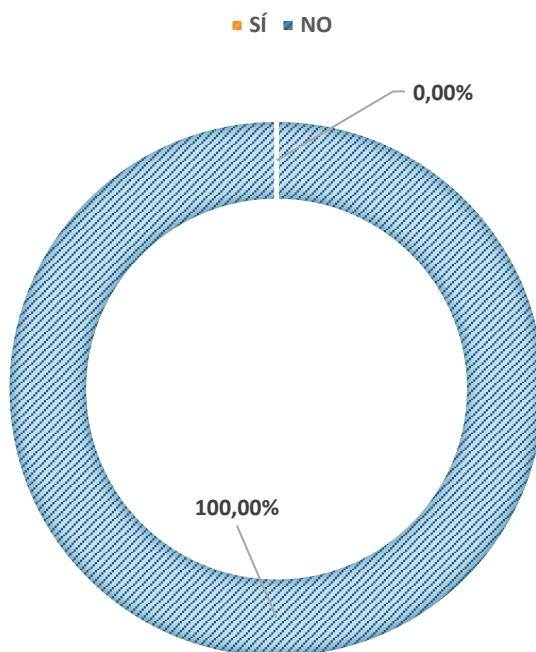


Gráfico 81



En segunda instancia, a la finalización del trabajo de campo se ha podido determinar que, en el ámbito de los teatros y auditorios de titularidad pública de Valencia, también la mayoría de las salas que poseen sede web han adaptado éste para que pueda ser accesible desde cualquier dispositivo, sin perjudicar la visualización del contenido. Así lo demuestra el 83,33% de la muestra (10 salas), frente a solo un 16,66% de ella (2 salas), que no revela este proceso.

Gráfico 82

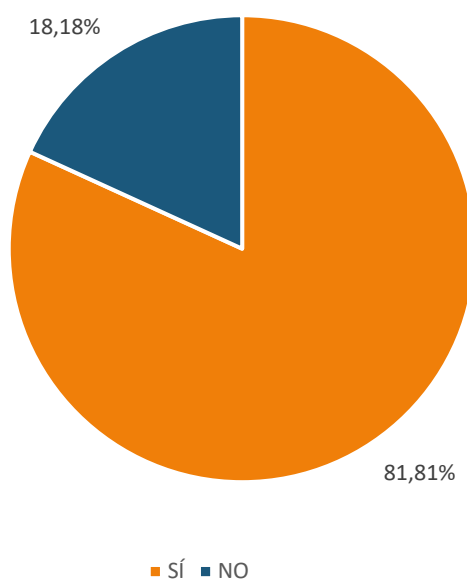


Por último, evaluar este aspecto en los espacios que soportan una gestión de tipo mixta conduce a la conclusión de que el total (100%) de la muestra representativa -compuesta, eso sí, por un único caso- de estas salas presenta una respuesta negativa ante este ejercicio de adaptación.

Una aproximación general a los resultados totales que ha devuelto el estudio de esta cuestión en los diferentes espacios escénicos de la Comunidad Valenciana permite afirmar que, también en esta zona, la respuesta que se identifica con mayor frecuencia en lo que respecta a la adaptación *responsive* de sus sedes web es positiva.

El 81,81% de la muestra representativa seleccionada (27 salas) manifiesta haber llevado a cabo esta acción, frente a solo un 18,18% del total (6 espacios), que aún no lo ha hecho.

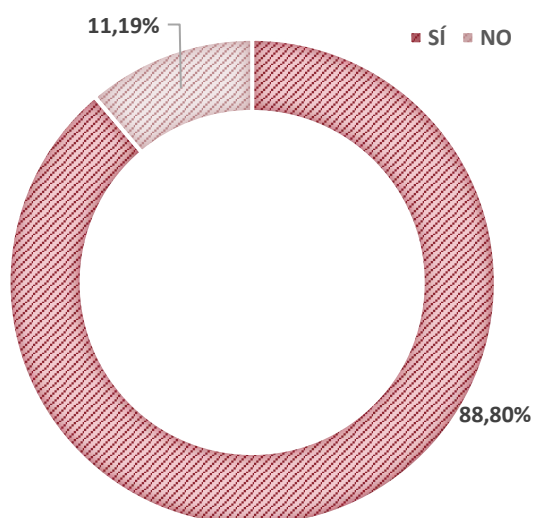
Gráfico 83



3.2.3.2.5. Total

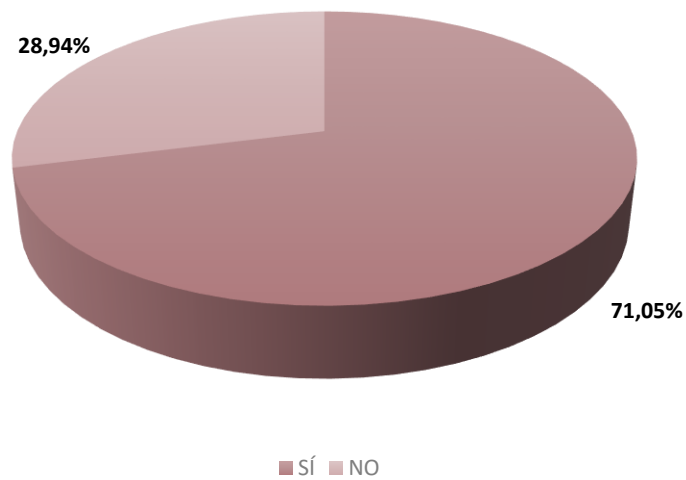
La interpretación de los datos obtenidos en su conjunto, entre todos los espacios de todas las comunidades autónomas que han sido consideradas en este estudio, se puede advertir que:

Gráfico 84



En el sector que constituyen las salas de gestión privada, se detecta que la gran mayoría de estos espacios (el 88,80% de la muestra, equivalente a 119 espacios) cuenta con sedes web adaptadas para ser consultadas desde cualquier dispositivo. Solo un 11,19% del total (15 espacios) no se encuentra en esta situación.

Gráfico 85



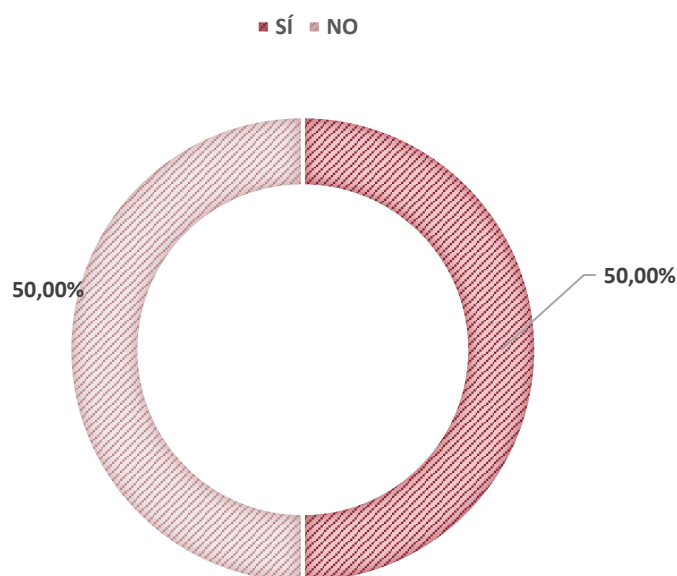
Por otro lado, en el grupo compuesto por los teatros y auditorios que son gestionados públicamente, también se detecta una preponderante respuesta positiva ante la opción de adoptar un diseño *responsive* en sus webs corporativas.

Esta afirmación queda avalada por el caso de 54 de las 76 salas que se han considerado en esta muestra, lo que se traduce en el 71,05% del grupo representativo. Frente a ellas, un 28,94% del muestrario (22 espacios) aún no se ha decidido a tomar esta medida.

Sin embargo, una actitud no tan positiva pero simétrica se identifica a la hora de abordar esta cuestión dirigiendo la mirada a los espacios de gestión mixta.

En esta categoría, constituida por un total de 6 salas de exhibición, encontramos un comportamiento dividido: la mitad de la muestra (el 50%, 3 salas) cuenta con sedes web adaptadas para un correcto acceso desde cualquier dispositivo. Por otro lado, estas conviven con otras 3 instituciones cuyas webs aún no han sido habilitadas para ello. Estas últimas salas conforman el 50% restante de la muestra.

Gráfico 86



Lo que se puede extraer de la lectura global de los resultados en torno a esta cuestión de la adaptación de la web de los teatros y auditorios españoles a múltiples dispositivos es que:

- La gran mayoría de las salas de exhibición de artes escénicas del panorama nacional (el 81,48% de la muestra, equivalente a 176 espacios) sí han experimentado esta transformación que permite que hoy en día sus sedes web sean consultados desde cualquier tipo de dispositivo sin que los elementos sufran alteraciones. Por el contrario, solo un 18,51% (40 salas) del total de espacios que han participado de este estudio manifiesta no haber hecho efectiva esta transición, de manera que sus sedes web corporativas no cuentan con un diseño *responsive*.

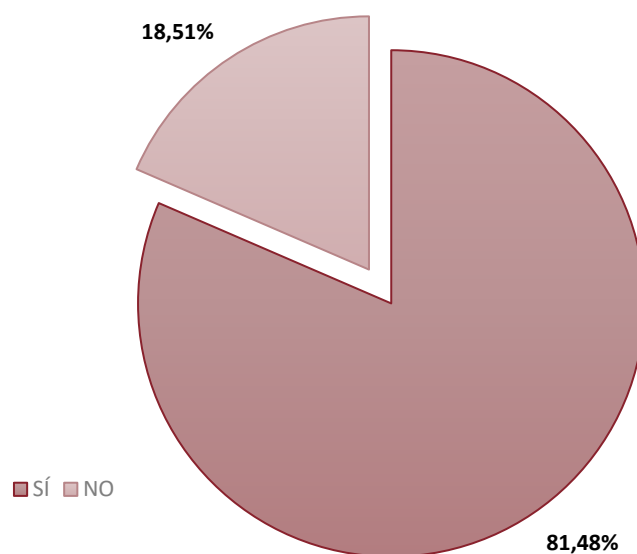
Estas conclusiones permiten dar por cumplidos el decimoctavo objetivo y su correspondiente pregunta de investigación, así como refutar la hipótesis formulada respecto al aspecto abordado, que abogaba por la posibilidad de que, en la fecha de la presente investigación, todavía fuesen más los espacios escénicos cuya web no había sido adaptada a un diseño multidispositivo que aquellos que sí cumplieran con esta premisa.

O18. Determinar la medida en que las sedes web de los recintos están adaptados para su correcta visualización en dispositivos móviles.

P18. ¿Están adaptadas las sedes web oficiales para una correcta visualización a través de los dispositivos móviles?

H18. La mayoría de las sedes web de estas instituciones no están adaptados para un correcto acceso desde el teléfono móvil.

Gráfico 87



3.2.3.3. Personalización

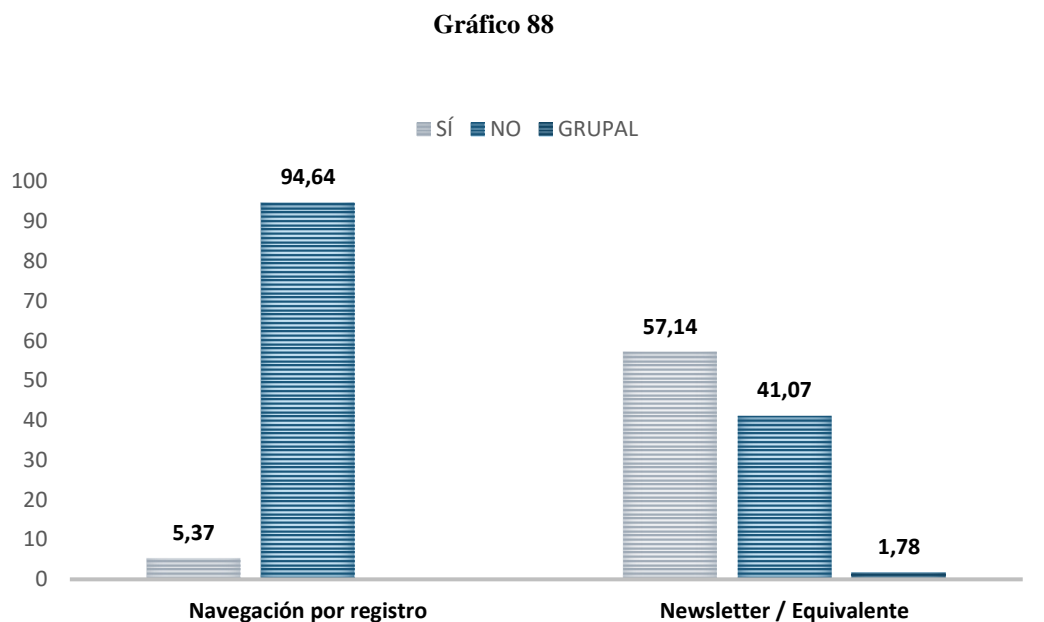
Para evaluar este parámetro determinado, se han asignado dos indicadores, en busca de los cuales se ha llevado a cabo el análisis en la presente fase de la investigación.

El primero se define como la posibilidad de que los usuarios que accedan a la sede web de los teatros y auditorios españoles puedan disfrutar de una experiencia personalizada mediante el registro de un nombre identificativo y una contraseña que le permitan ingresar a una zona personal en la que pudiera encontrar contenidos como: las entradas que ya ha comprado para espectáculos programados en ese espacio o en otros de la misma entidad gestora, sugerencias de acuerdo con las obras que ha elegido anteriormente o con aquellas por las que haya mostrado interés interaccionando o promociones acumuladas, por ejemplo.

El segundo tiene que ver con la opción de brindar a los usuarios, desde la propia sede web, la posibilidad de suscribirse a un sistema establecido (*newsletter*, Whatsapp) que les permite, facilitando sus datos requeridos, recibir toda la información pertinente relacionada con la actividad del espacio: programación, ofertas, eventos fuera de cartelera, etc.

De nuevo, se sigue a continuación la misma dinámica para la exposición de resultados obtenidos acerca de este aspecto: categorizados por comunidades autónomas y por tipos de gestión.

3.2.3.3.1. Comunidad de Madrid

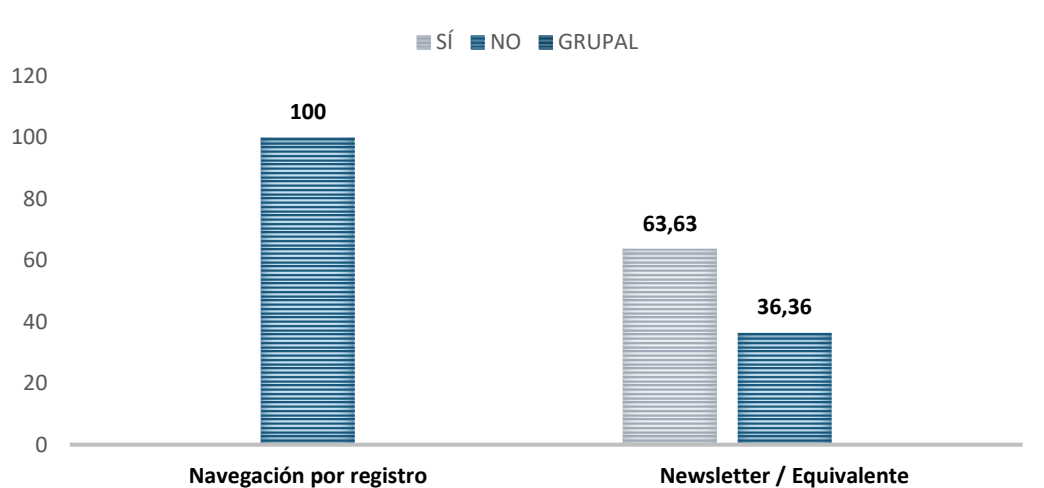


En primer lugar, se advierte que, en el caso de los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid cuya gestión es de titularidad privada:

- Solo un 5,37% de la muestra seleccionada ofrece una posible navegación previo registro de usuario y accediendo mediante contraseña. En definitiva, esta es la situación que presentan solo 3 salas privadas de las 56 que han admitido este estudio.
- De lejos, existe un 94,64% del total de los espacios escénicos analizados (53 de los 56 recintos de la muestra) prescinde de esta opción en sus sedes web en el momento de esta investigación.

- En lo que respecta a la posibilidad del usuario de activar desde la web su suscripción a un sistema de *mailing* o similar para recibir las novedades del teatro, se constata que, a diferencia de lo demostrado con la navegación por registro, en este caso la mayoría de las salas sí incluyen esta opción en sus sedes web corporativos. Así lo demuestra el 57,14% de la muestra explorada. O lo que es lo mismo, 32 de las 56 salas analizadas.
- Por el contrario, un 41,07% del grupo todavía no incorpora esta opción a su sede web. Se trata de 23 salas del total de la muestra trabajada.
- En un único caso, el teatro brinda la oportunidad a los usuarios de suscribirse a la *newsletter* de todo el grupo responsable del espacio, lo que implica que también recibirá información correspondiente a otros teatros gestionados por la misma entidad, no solo a ese. Esta excepción supone el 1,78% del total.

Gráfico 89



El comportamiento en torno a esta cuestión es diferente si se atiende a los espacios escénicos que son explotados por organismos públicos:

- En este caso, no se detectan teatros o auditorios que incorporen esta opción a su sede web. El 100% de la muestra, conformada por 11 recintos, carece de ella.

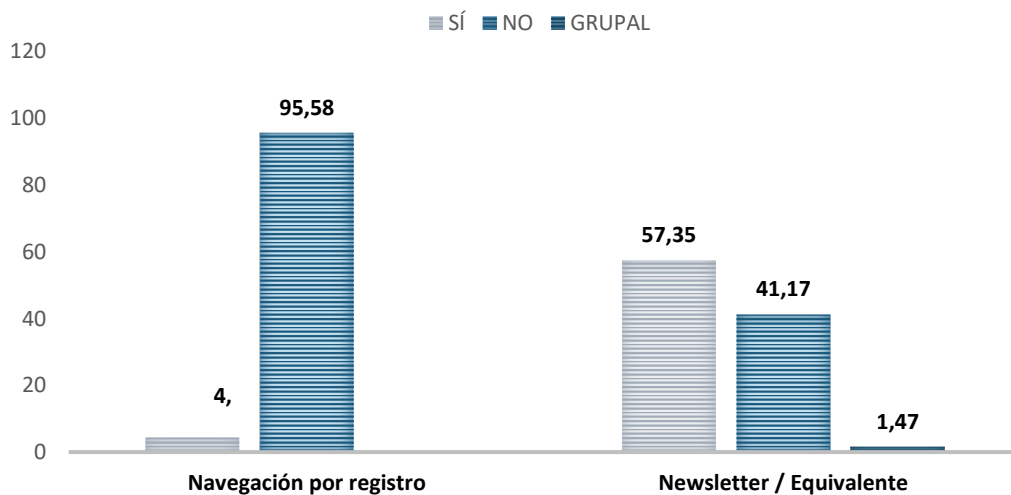
- En lo que respecta a facilitar las suscripciones a cualquier equivalente a un boletín de novedades, se identifica esta tendencia como mayoritaria en el 63,63% de la muestra (7 espacios), frente a solo 4 salas (el 36,36% del total) que no la registran.

Gráfico 90



En cuanto a la respuesta a estos dos indicadores por parte de los espacios de gestión mixta en Madrid -representados por una única sala-, se advierte con base en la muestra que descartan ambas opciones (el 100% de respuesta negativa en los dos casos).

Gráfico 91

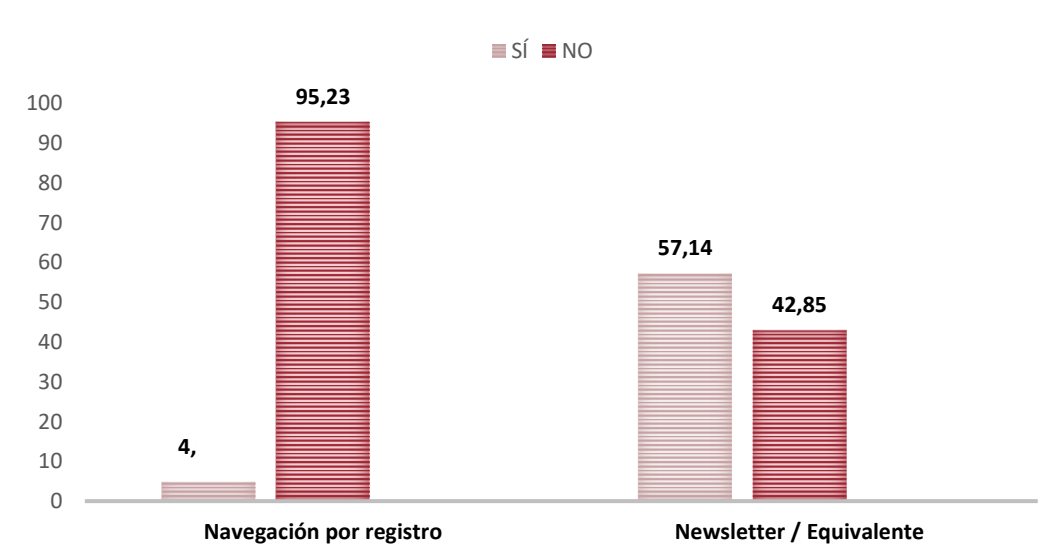


Si se observa la totalidad de resultados obtenidos en este territorio, eliminando la distinción por titularidad de gestión, es posible afirmar que:

- Solo el 4,41% del total de teatros analizados en esta región incluye la opción de navegación con registro. Este porcentaje lo conforman solo 3 recintos de los 68 que se han considerado. En contraposición, el 95,58% de la muestra (65 salas) no presenta esta posibilidad en su sede web.
- En lo referente a la opción de suscripción para el usuario, encontramos una respuesta más simétrica y mucho más positiva. De hecho, es posible hablar de una mayoría de salas (el 57,35% de la muestra, correspondiente a 39 espacios) sí da a quienes visitan su sede web esta posibilidad, frente a un 41,17% del total, conformado por 28 salas, que no lo hacen. Se ha registrado también un único caso en que el teatro facilita al usuario la suscripción a un boletín de noticias relativo a toda la actividad de la entidad gestora. Esta excepción constituye el 1,47% de la muestra.

3.2.3.3.2. Cataluña

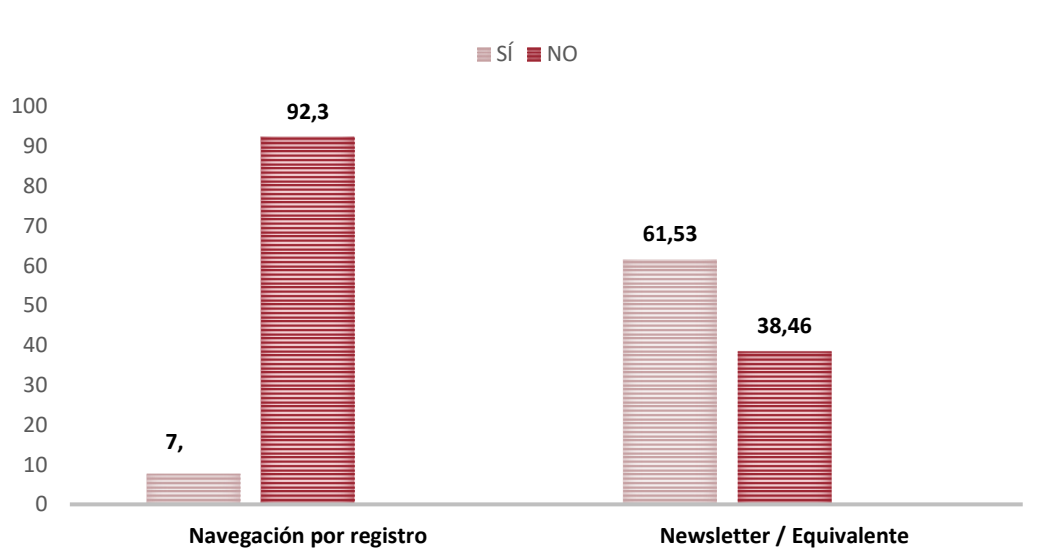
Gráfico 92



Poniendo el foco en los espacios escénicos de Cataluña, empezando por aquellos que presentan una gestión de tipo privada, se advierte que:

- Solo un 4,76% de la muestra representativa (2 recintos de los 42 que se han considerado) permite el acceso de los usuarios a la sede web del teatro mediante el registro de un nombre y brindando una contraseña personal. A este porcentaje se opone un aplastante 95,23% (40 espacios) que, a diferencia de las salas anteriores, no ofrece esta posibilidad a quienes visitan su sede web.
- Sobre la misma muestra, existe un 57,14% de los espacios participantes que incluye entre sus recursos 2.0 de la web del teatro la suscripción de los usuarios a un sistema establecido para recibir un boletín de noticias o *newsletter* de la sala. Es el caso de 24 de las 42 instituciones abordadas, mientras que 18 de ellas, que significan el 42,85% de la muestra, no presentan esta opción.

Gráfico 93

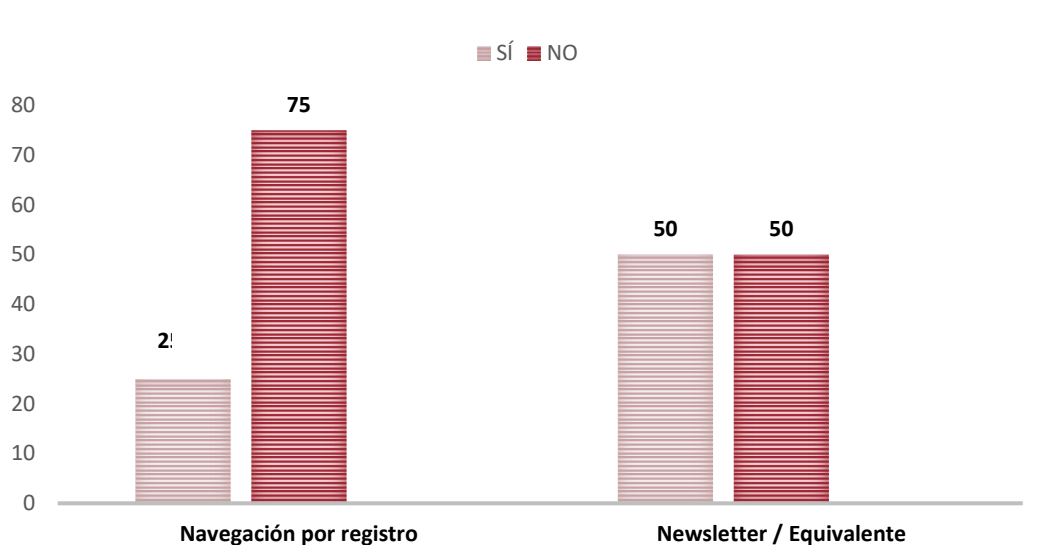


Las tendencias se repiten en el caso de los teatros y auditorios de Cataluña que son gestionados por alguna entidad de carácter público.

- Solo un 7,69% de la muestra (3 de 39 espacios analizados) permite acceder mediante registro a un apartado personal del usuario en la sede web de la sala. Por el contrario, 36 recintos del grupo total (que equivalen al 92,3% del muestrario) no integran este mecanismo.

- En línea con los resultados obtenidos en el ámbito privado, también en el sector público es mayor la tendencia a facilitar al usuario desde la web su suscripción a un sistema de *newsletter* que a prescindir de esta opción. La primera es la elegida por el 61,53% de los teatros consultados (24 de los 39 recintos de la muestra), frente a la segunda tendencia, que afecta a 15 salas, lo que equivale al 38,46% del total.

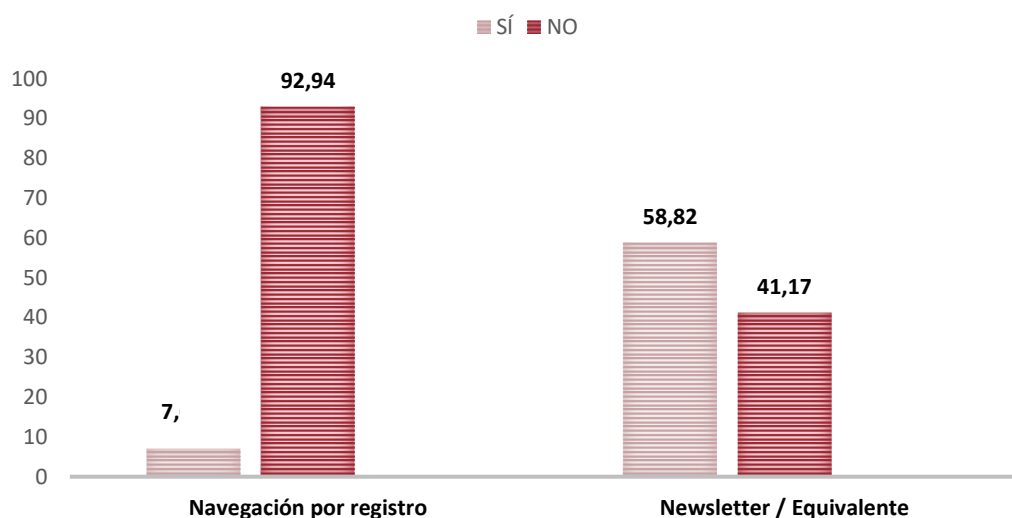
Gráfico 94



En el caso de los espacios cuya gestión obedece a una fórmula mixta, se puede observar lo siguiente:

- Solo el 25% de las salas que conforman esta muestra, es decir, 1 de los 4 espacios analizados, permite al usuario acceder por registro durante su navegación por la web del sitio. En contraposición, un 75% de la muestra niega esta posibilidad a los visitantes virtuales. Es el caso de 3 de los 4 recintos que han admitido este estudio.
- En cuanto a la posibilidad de que los usuarios se suscriban a un listado de e-mail o similar para recibir las novedades del espacio, el comportamiento de estas salas se divide equitativamente: la mitad de ellos (el 50% de la muestra, equivalente a 2 salas) ofrece esta posibilidad a los usuarios que visiten la sede web desde el propio sitio, mientras que la mitad restante (el otro 50% de la muestra, conformado por otras 2 salas), prescinde por el momento de esta opción en sus portales, de manera que el espectador no puede acceder a este servicio en la web en el momento de esta investigación.

Gráfico 95



La lectura global de los resultados obtenidos con relación al parámetro de personalización dentro de la sede web de los espacios escénicos de la comunidad de Cataluña deriva en las siguientes conclusiones:

- Por un lado, la navegación por registro solo se contempla en el 7,05% de los casos analizados. Esto corresponde a 6 del total de 85 recintos que han sido considerados en esta fase. A esta cifra, se opone un 92,94% de la muestra (79 de los 85 teatros) que aún descarta esta posibilidad actualmente.
- Por otra parte, la mayoría de estos espacios (el 58,82% de la muestra, 50 salas de las 85 del total) integran en su sede web la acción de que el usuario se pueda suscribir desde el sitio a una publicación digital que se distribuye periódicamente. En contraposición, un 41,17% del grupo (35 espacios) no ofrece esta posibilidad en su web.

3.2.3.3.3. Andalucía

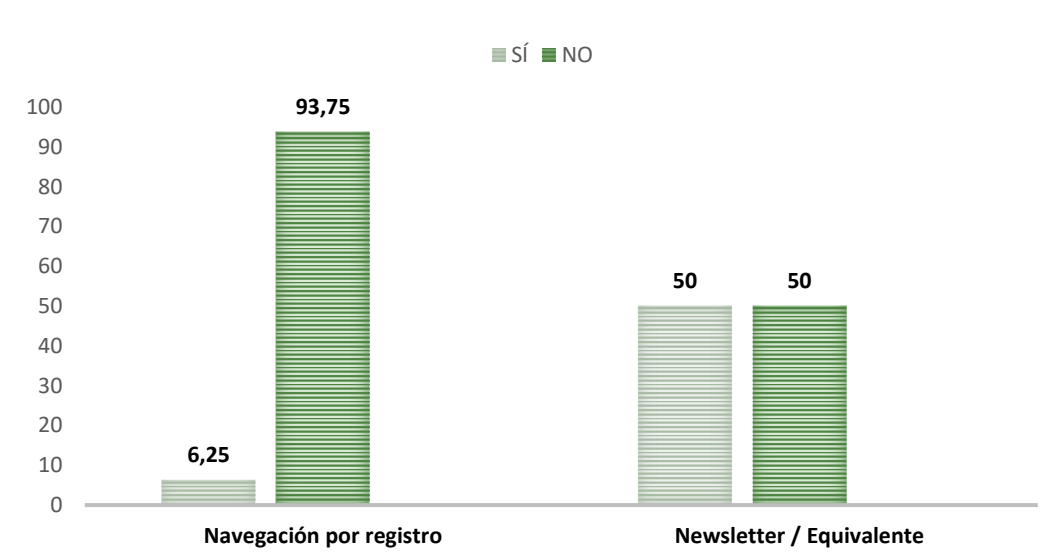
Dirigiendo la mirada hacia la comunidad de Andalucía y centrándonos primero en los espacios de gestión privada, se observa que:

- Únicamente el 6,25% de esta muestra (1 de los 16 espacios considerados) permite al usuario acceder a un apartado personal dentro de la web del teatro en cuestión. Por el contrario, existe

un 93,75% en el mismo grupo representativo que carece de esta opción en su portal corporativo. Es el caso de 15 de las 16 salas analizadas.

- En cambio, la respuesta de estos espacios ante la incorporación a sus sedes web de un apartado que facilite a los usuarios suscribirse a un boletín de noticias sobre la sala es muy simétrica: el 50% de la muestra (8 entidades) sí lo incluye, mientras que la otra mitad (50%, otros 8 espacios) no lo hace.

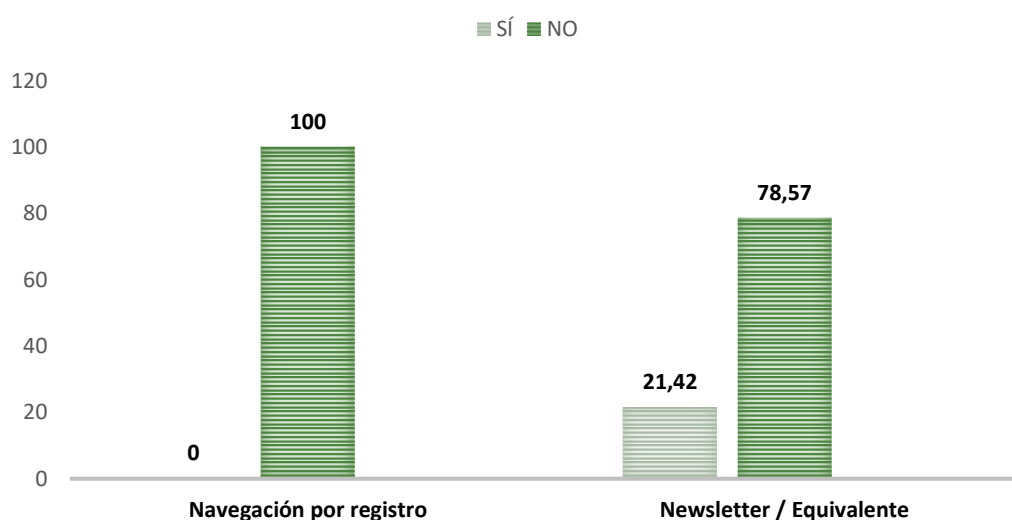
Gráfico 96



En cambio, abordar este mismo aspecto desde el ámbito de los teatros y auditorios andaluces de gestión pública permite las siguientes conclusiones:

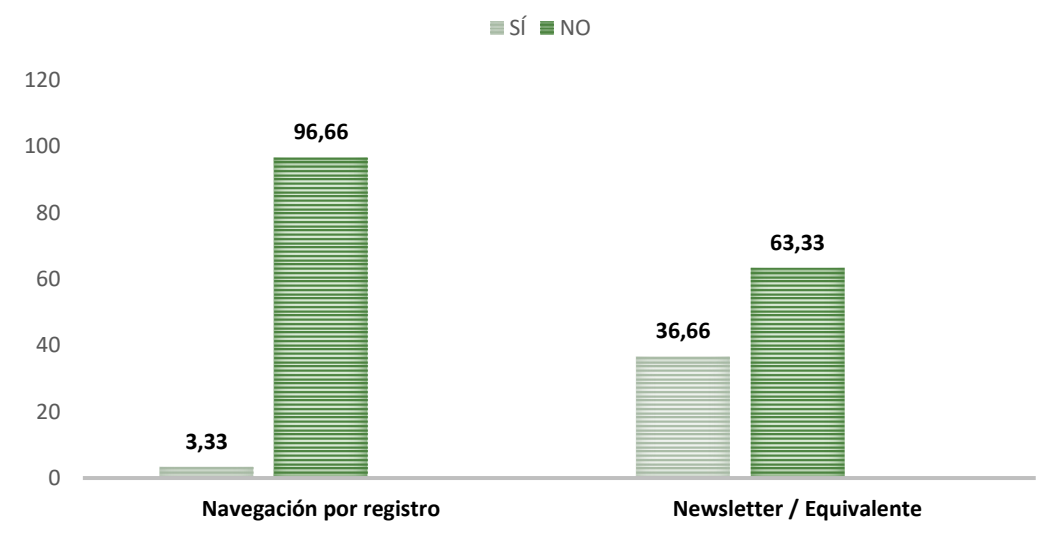
- No existen salas de las que conforman esta categoría que permitan a los usuarios la navegación mediante registro por su sede web. El total de la muestra (100%, 14 espacios) carece de esta posibilidad.
- El comportamiento no dista mucho en lo que respecta a la inclusión de un área de suscripción para los usuarios que deseen recibir las novedades del espacio de manera personal en su correo electrónico, su teléfono o similar. Solo el 21,42% de las salas de esta muestra cuenta con ella: es decir, solo la tienen 3 de las 14 instituciones analizadas. Por el contrario, una mayoría de estas prescinde de esta opción en el momento de la investigación, tal y como demuestra el 78,57% del total (11 de las 14 salas).

Gráfico 97



Por tanto, si se lleva a cabo una aproximación a los resultados globales que devuelve el análisis de esta cuestión tanto en el sector privado como en el público de los espacios escénicos de Andalucía, se aprecia:

Gráfico 98

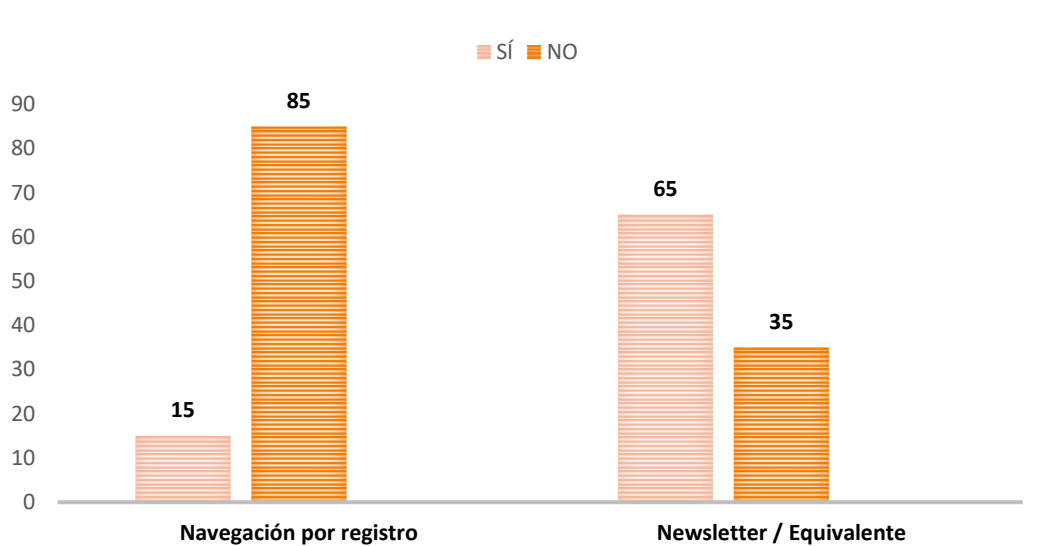


- Que solo un 3,33% de los teatros y auditorios andaluces ofrecen a los usuarios la posibilidad de navegar de forma personalizada por su sede web: es decir, únicamente 1 de los 30 espacios escénicos de la muestra brindan esta opción. Frente a ellos, 29 salas del total analizadas (el 96,66% de la muestra) carece de esta iniciativa.

- Que únicamente un 36,66% de la misma muestra cuenta en su sede web con una dinámica que permite al usuario, desde la propia página, suscribirse a un sistema de envío de novedades del espacio. Este es el caso de 11 de las 30 salas consideradas. En contraposición, 19 instituciones (el 63,33% del muestrario) prescinde de este sistema en el momento de esta investigación.

3.2.3.3.4. Valencia

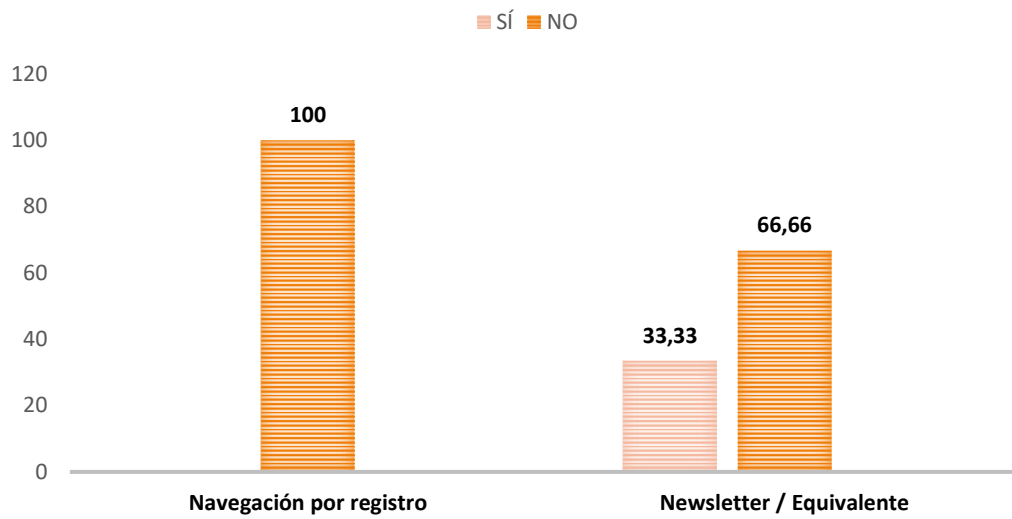
Gráfico 99



En la Comunidad Valenciana, la muestra total de espacios escénicos con una gestión privada la integran 20 salas. De ellas:

- Solo un 15% permite el acceso personalizado a su sede web mediante el registro de un nombre de usuario y una contraseña. Es decir, solo es una opción que incorporan 3 salas. A esta cifra se oponen 17 recintos que no contemplan esta opción y que componen el 85% de la muestra.
- Un 65% (13 salas) facilita a los usuarios desde la misma sede web la acción de suscribirse a una base de datos que le permitirá recibir las novedades del espacio de manera personal. Frente a este porcentaje, un 35% de la muestra no ofrece esta posibilidad en su sede virtual. Es el caso de 7 de las 20 salas que han admitido este estudio.

Gráfico 100



En el caso de los teatros y auditorios de esta comunidad que experimentan una gestión de titularidad pública, se puede concluir que:

- La totalidad de los espacios escénicos de esta muestra (el 100%, 12 salas) rechaza por el momento la posibilidad de que el usuario acceda de manera personalizada a la web de la sala, sin integrar un sistema de registro de usuario y contraseña.
- Solo un 33,33% (4 salas) de la muestra total ofrece desde su sede web la suscripción por parte del usuario a un sistema que le permitirá recibir las novedades del espacio. Frente a ellas, el doble de instituciones (8 salas, el 66,66% del grupo) se abstienen de esta opción.

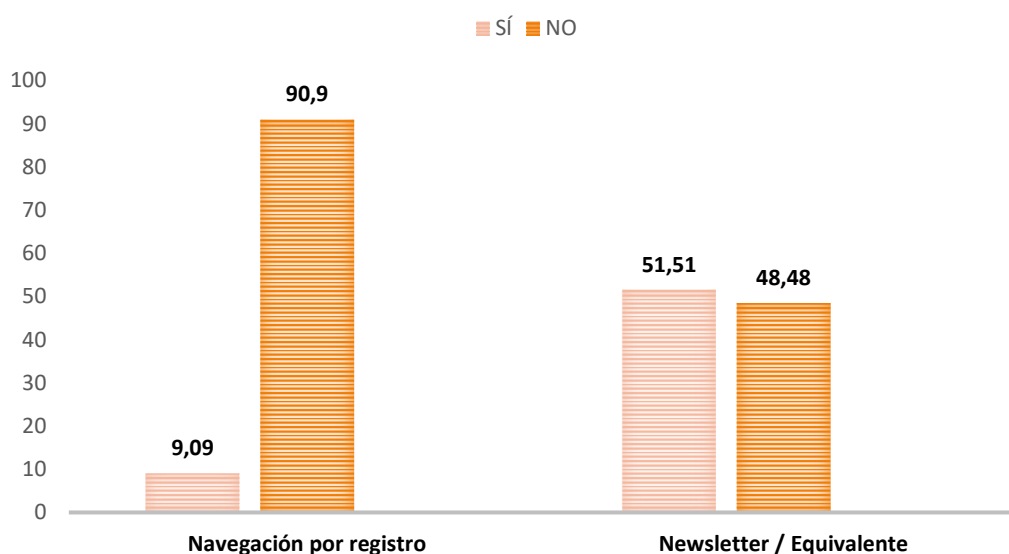
Gráfico 101



De acuerdo con el gráfico anterior, acerca del comportamiento que presentan en relación con estos parámetros de personalización los espacios de gestión mixta, se puede observar que:

- Las salas de esta categoría, representadas por un único espacio escénico (100%), no permiten en su web el acceso a un área personal por parte de los visitantes, como tampoco le ofrecen en el sitio la posibilidad de suscribirse a un boletín de noticias periódico.

Gráfico 102



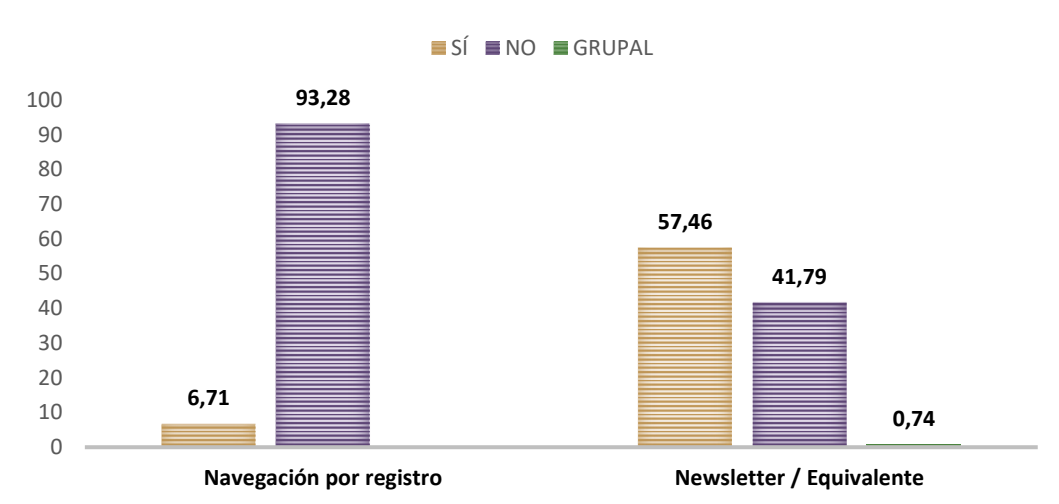
Procediendo entonces a sintetizar los resultados cosechados entre todos los teatros y auditorios de la comunidad de Valencia, se puede afirmar que:

- Solo un 9,09% de la muestra total representativa (3 de los 33 espacios escénicos analizados), integra en su sede web una vía de acceso personalizada mediante la introducción de un nombre de usuario y una contraseña. Por el contrario, un 90,9% del total (30 salas) no contempla esta dinámica.
- En lo referente a la posible suscripción de usuarios a un boletín de novedades sobre el espacio en cuestión desde la propia sede web de este, se identifica una respuesta positiva en el 51,51% de los casos analizados (17 de los 33 teatros seleccionados). Por el contrario, se opone a ella un 48,48% del muestrario, constituido por 16 salas, que todavía no facilita esta acción en su web a los usuarios que la visiten.

3.2.3.3.5. Total

De la lectura global de los resultados obtenidos en el total de comunidades autónomas, se extraen las siguientes conclusiones:

Gráfico 103



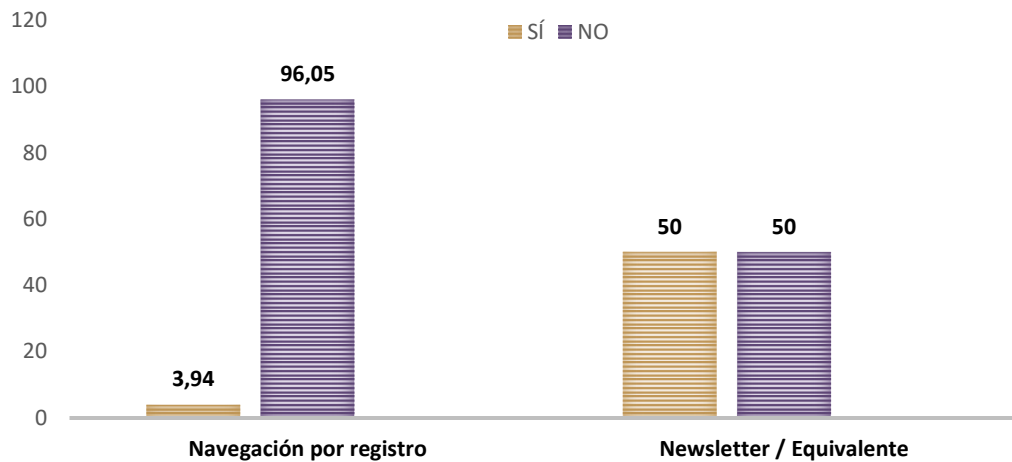
En el caso de los espacios escénicos de gestión privada, se puede apreciar cómo la tendencia que más se identifica en cuanto a la navegación por registro es la de prescindir de esta opción. Así lo confirma el 94,28% de la muestra: 125 de las 134 salas analizadas. Frente a ellas, solo un 6,71% del total (9 de estos recintos) optan por introducir esta posibilidad en sus sedes web.

En lo que respecta a la suscripción a través de la web por parte del usuario a un sistema personalizado que le permita recibir novedades del espacio en cuestión, es posible afirmar que lo más común es que las salas de gestión privada españolas incorporen esta posibilidad en su web al servicio de los usuarios.

El 57,46% de la muestra seleccionada (77 de las 134 salas) presentaba esta dinámica, a diferencia de un 41,79% de la misma (56 de las 134 salas consideradas) que, en cambio, no presenta este sistema.

Excepcionalmente, se distingue un teatro privado que facilita la suscripción de los usuarios a un boletín de noticias, pero no solo del espacio en particular, sino de una entidad mayor de la que forma parte. Este caso supone el 0,74% de la muestra.

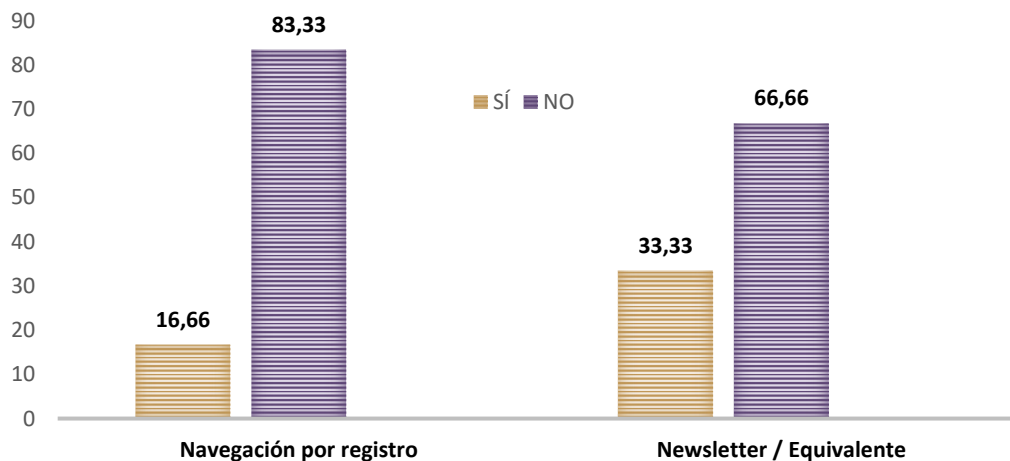
Gráfico 104



En el caso de los espacios escénicos que son gestionados por organismos públicos, se acentúa aún más la respuesta negativa hacia la posibilidad de que los usuarios accedan a un área personal dentro de su sede web: el 96,05% de la muestra se encuentra en esta situación, lo que se traduce en 73 de los 76 recintos que aquí se dan cita. Por el contrario, solo 3 de ellos permiten efectuar esta acción desde su sede corporativa. Estos últimos constituyen el 3,94% del total.

Por otro lado, solo la mitad de las salas de esta muestra dan la oportunidad a los usuarios de suscribirse a un boletín de novedades del espacio que reciben vía e-mail o similar. En cifras, estos casos comportan el 50% del grupo representativo (38 entidades), frente a otros 38 recintos que significan la otra mitad de la muestra y que, en su caso, no ofrecen esta posibilidad.

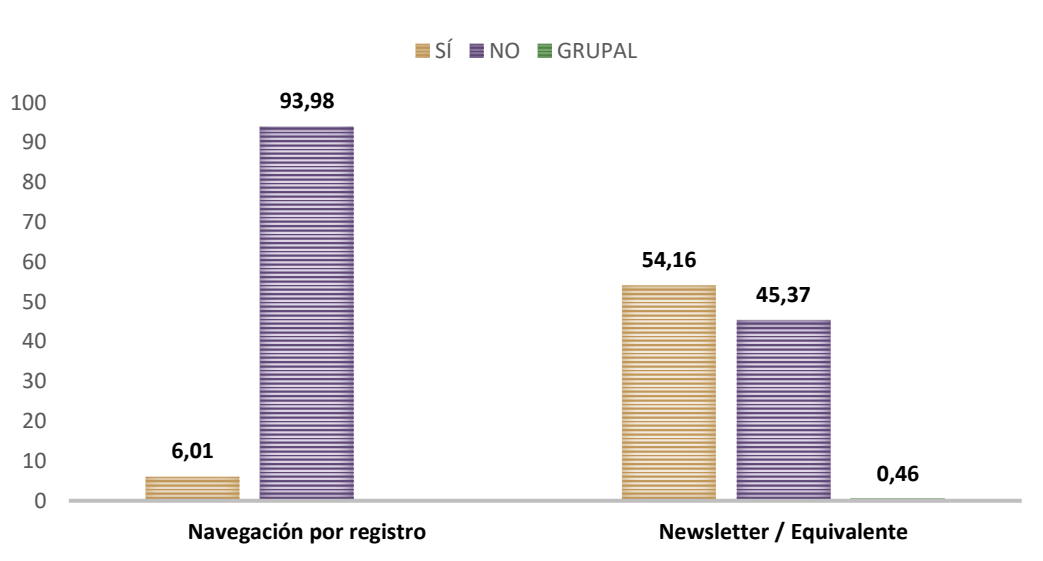
Gráfico 105



Por último, el sector correspondiente a las salas de gestión mixta presenta una respuesta positiva minoritaria en lo que respecta a ambas cuestiones: tanto la navegación por registro como la suscripción de los usuarios a una *newsletter* o similar. En el primer aspecto, solo un 16,66% de la muestra representativa (1 de 6 espacios) permite la opción en su web de acceder a una navegación personalizada mediante un nombre y contraseña, frente a un 83,33% del total (5 de las 6 salas consideradas) que no la ofrece.

En cuanto a la posible suscripción por parte de los usuarios que les permita recibir las novedades del espacio de su interés, únicamente un 33,33% de los teatros de gestión mixta (2 de los 6 incluidos en la muestra) facilitan esta acción en su sede digital. Por el contrario, una mayoría, compuesta por 4 salas y equivalente al 66,66% de la muestra, prescinde de ello en su web.

Gráfico 106



En síntesis, la lectura global de los resultados derivados del estudio de estas dos cuestiones en los teatros y auditorios españoles permite las siguientes conclusiones:

- Solo un 6,01% de la muestra representativa seleccionada, es decir, 13 únicos teatros de los 216 que se han tenido en cuenta, permite al usuario acceder mediante el registro de un nombre y una contraseña a un área personalizada dentro de la web del espacio. En contraposición, 203 de los 216 teatros analizados rechazan esta posibilidad. El porcentaje que conforman estos casos, que permiten hablar de una mayoría, asciende a un 93,98% de la muestra total.

- Mayoría son, por el contrario, los teatros que permiten a los usuarios suscribirse a un sistema de correo electrónico o similar desde la sede web del espacio para recibir novedades de la sala en cuestión. En concreto, el 54,16% de la muestra (117 de los 216 teatros considerados) ofrece desde su sede virtual esta opción, frente a un 45,37% del total (98 de los 216 espacios) que, por el contrario, no lo hace. Independientemente, existe una sala que brinda esta opción desde su sede web, pero las novedades se refieren al grupo mayor dentro del cual se inserta dicha institución. Este caso supone solo el 0,46% de la muestra.

Estas afirmaciones prueban el cumplimiento de los objetivos 19 y 21 predeterminados en este trabajo y dan respuesta a las preguntas de investigación equivalentes. Por otro lado, confirman las hipótesis 19 y 21 formuladas previamente al desarrollo del trabajo de campo: en efecto, solo una minoría de los teatros españoles permiten la navegación personalizada en su sede web, mientras que, sin embargo, la mayoría de ellos sí incluye en el mismo la opción de que el usuario se suscriba a un boletín de novedades.

O19. Determinar cuántas de las sedes web de los teatros y auditorios españoles permiten la navegación personalizada de los usuarios que acceden a ella mediante registro.

O21. Conocer si los usuarios tienen en la web la opción de suscribirse a un boletín que le permita recibir personalmente en su correo electrónico las novedades y otra información acerca de la actividad del espacio.

P19. ¿Permiten las sedes web de los espacios de exhibición acceder a ellos mediante el registro de usuario?

P21. Desde la misma sede web de cada institución, ¿se facilita al usuario la suscripción a un boletín de noticias que le permita recibir personalmente la actualidad sobre la actividad del espacio?

H19. El acceso a las sedes web de los teatros y auditorios mediante el registro de usuario es una tendencia muy poco valorada por parte de las instituciones.

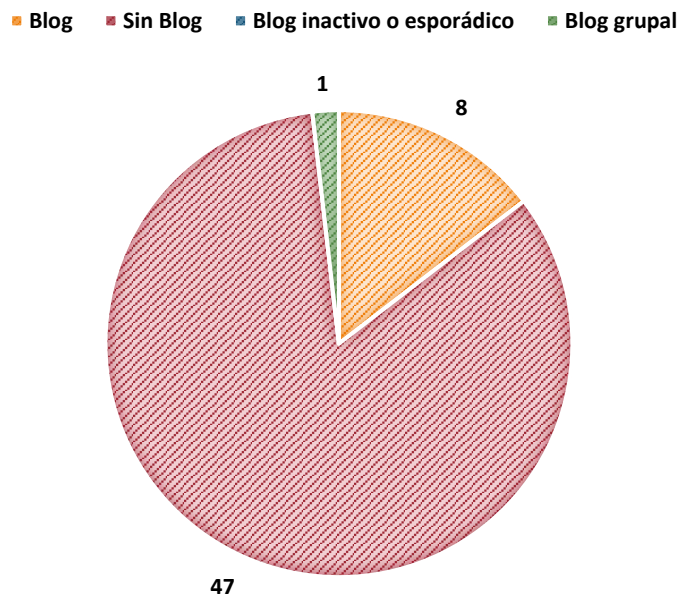
H21. La mayoría de las organizaciones facilita al usuario la suscripción a un boletín de noticias que le permita recibir personalmente la actualidad sobre la actividad del espacio.

3.2.3.4. Utilización de la herramienta blog

Como se ha comentado con anterioridad, un blog corporativo es un canal de comunicación interesante para emitir información especializada y generar en los usuarios y espectadores una opinión más favorable y positiva hacia la marca -el espacio, en este caso-. En este apartado se analiza el uso de este recurso por parte de los espacios escénicos de España.

3.2.3.4.1. Madrid

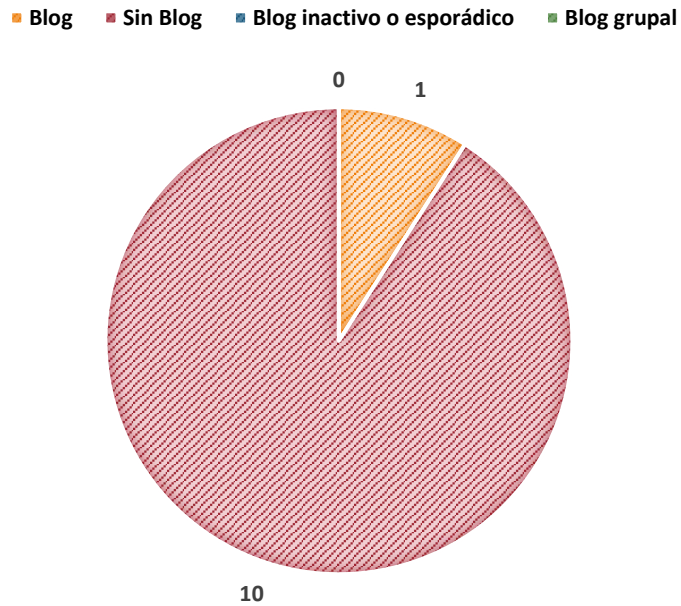
Gráfico 107



Para empezar, es posible afirmar que, en el caso de las salas de exhibición de la Comunidad de Madrid que son explotadas por una entidad de carácter privado, se encuentra que solo el 14,28% de estos espacios (8 salas de las 56 que componen la muestra representativa) cuentan con un blog al que se tiene acceso desde su propia sede web.

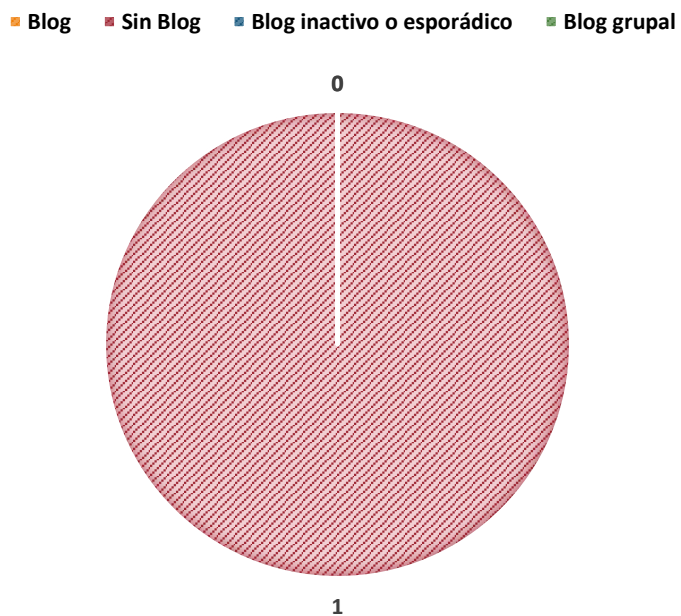
Frente a esta cifra, se impone un 83,92% del total (que integran 47 de las salas) prescinde de esta herramienta en la actualidad. También se identifica una institución que, a pesar de tener un blog, no se trata de un canal individual, sino que se refiere a una entidad mayor dentro de la cual el espacio en cuestión se inserta. Este caso equivale a un 1,78% del total.

Gráfico 108



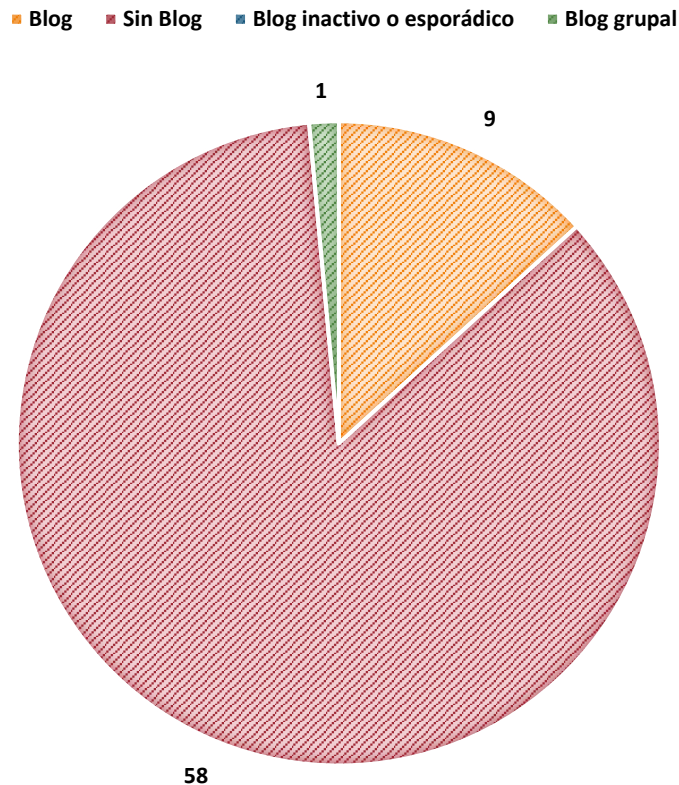
Esta misma cuestión, analizada en el sector de las salas gestionadas públicamente, presenta un porcentaje del 90,90% en lo que a respuesta negativa se refiere. Solo 1 teatro de los 11 que conforman la muestra en este apartado hace uso de un blog, lo que se traduce en un 9,09% respecto al total. Por el contrario, 10 de estas 11 salas carece de este canal en el momento de la investigación.

Gráfico 109



En el ámbito de los espacios escénicos que experimentan una gestión mixta en esta comunidad, representados aquí por una única institución, se obtiene un porcentaje del 100% del total que no utiliza el blog como vía de comunicación con su público.

Gráfico 110



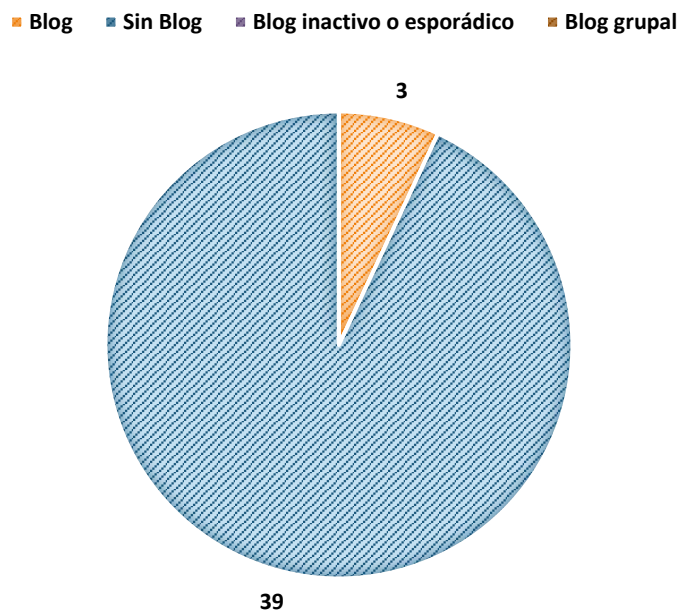
De acuerdo con el gráfico anterior, se extrae que, en total: los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid son muy poco proclives al empleo del blog. Solo 9 de las 56 salas que han admitido la aplicación de esta fase del estudio han demostrado hacer un uso normalizado de esta herramienta, lo que estadísticamente se corresponde con el 13,23% de la muestra total. Opuestamente, un 85,29 de la misma, compuesto por 58 salas, rechaza esta opción por el momento.

Para finalizar, cabe ubicar el caso excepcional de un único espacio que, a pesar de tener blog, no hace un uso particular de él, sino grupal. Éste solo supone el 1,47% del muestrario.

3.2.3.4.2. Cataluña

Pasando a analizar este aspecto en el territorio catalán, empezando por las salas de gestión privada, se aprecia que continúa predominando la tendencia a no recurrir a este canal de comunicación: únicamente 3 teatros de los 42 que se han analizado en esta categoría cuentan con un blog, por lo que se puede hablar de un índice de uso minoritario del 7,14%. En el otro lado de la balanza, se ubicarían 39 salas que descartan este recurso actualmente y que suponen el 92,85% de la muestra.

Gráfico 111



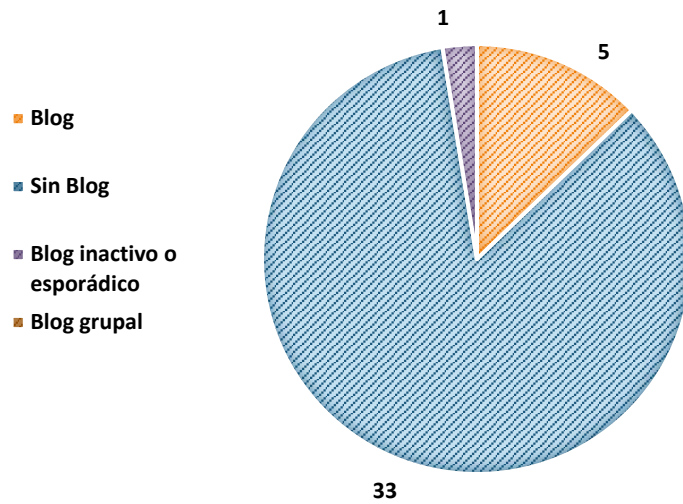
Si se aborda este aspecto dirigiendo la atención hacia los teatros y auditorios de esta comunidad que soportan una gestión de titularidad pública, es posible afirmar, de acuerdo con los resultados que la mayoría de estos espacios tampoco utiliza el blog.

Del total de la muestra representativa, que aglutina a 39 espacios escénicos, se identifica un total de 33 de estas salas que descartan en el momento de esta investigación la utilización de este recurso. Los espacios en esta situación constituyen el 84,61% del grupo de referencia.

Frente a ellos, existen solo 5 recintos que sí optan por usar este canal de comunicación. Estos conforman el 12,82% de la muestra. Por último, cabe añadir que se detecta un único espacio

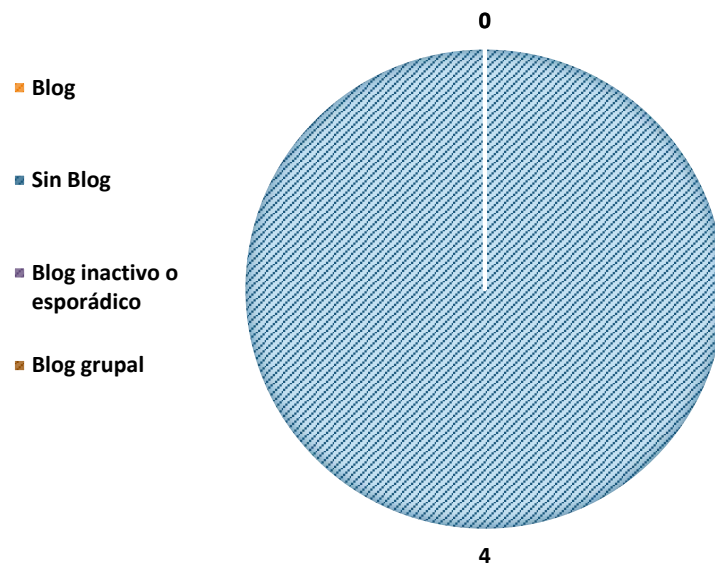
con blog, pero con actividad irregular en el mismo. Este caso significa el 2,56% del muestrario completo.

Gráfico 112



En el ámbito de los espacios escénicos de gestión mixta en Cataluña, el blog tampoco es una herramienta popular. El 100% de la muestra correspondiente a estas salas, integrada por 4 espacios, prescinde de ella.

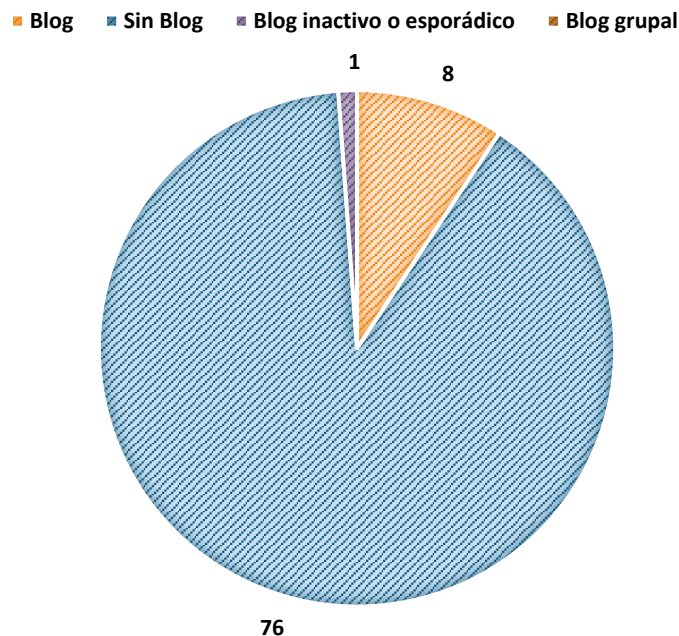
Gráfico 113



Observando los resultados arrojados por el total de salas de esta comunidad, se identifica un claro rechazo del blog como canal de comunicación por parte de los teatros y auditorios catalanes. De este modo, se encuentra que el 89,41% de la muestra representativa completa, compuesta por un total de 85 espacios, no utiliza este medio para comunicarse con el público. Es decir, existen 76 salas en esta situación. Por el contrario, solo 8 de estas instituciones, que no alcanzan siquiera el 10% del grupo (9,41% de la muestra) han demostrado conocimiento y uso de esta herramienta, que integran en sus propias páginas web.

Se advierte también un único caso donde el teatro en cuestión posee un blog, pero no hace un uso regular del mismo. Esta excepción constituye el 1,17% del muestreo.

Gráfico 114



3.2.3.4.3. Andalucía

La respuesta ante el uso del blog que muestran los teatros y auditorios andaluces, empezando por aquellos que soportan una gestión privada, continúa la tendencia revelada hasta ahora por comunidades anteriores.

Del total de la muestra de esta categoría, que conforman 20 escenarios, únicamente 3 de ellos, que suponen el 18,75% del total, utilizan el blog en su actividad digital. Frente a ellos, 13 salas descartan esta posibilidad. Esta cifra se traduce en una respuesta negativa del 81,25% de la muestra.

Gráfico 115

■ Blog ■ Sin Blog ■ Blog inactivo o esporádico ■ Blog grupal

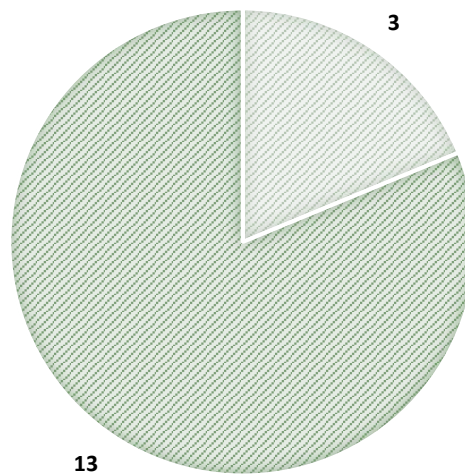
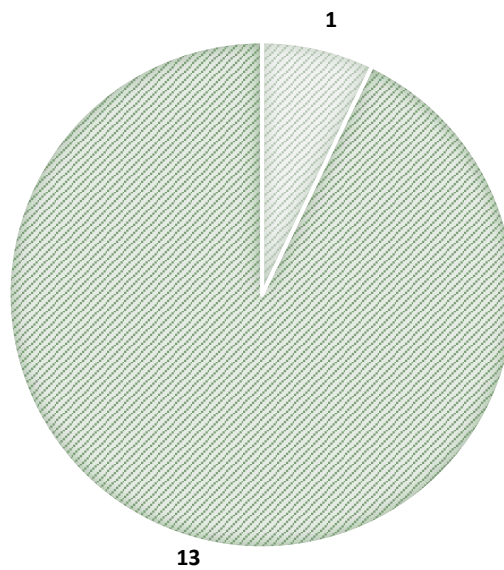


Gráfico 116

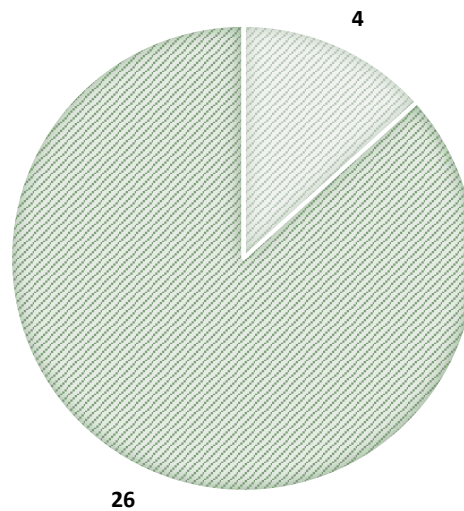
■ Blog ■ Sin Blog ■ Blog inactivo o esporádico ■ Blog grupal



Como se aprecia en el gráfico anterior, el comportamiento ante esta misma cuestión se repite y acentúa en el caso de los espacios de explotación pública. Respecto a la muestra representativa, en esta ocasión compuesta por 14 salas, solo una de ellas utiliza blog. Se trata solo del 7,14% del total. Por el contrario, un 92,85% de la muestra, que engloba a 13 salas, prescinde de este medio.

Gráfico 117

■ Blog ■ Sin Blog ■ Blog inactivo o esporádico ■ Blog grupal



Por último, atendiendo a los resultados en común de todos los espacios sin diferenciar por el tipo de gestión que experimentan, es posible afirmar que la mayoría de los teatros y auditorios andaluces no utiliza blog: así lo confirma el 86,66% de la muestra representativa total, de manera que 26 de los 30 escenarios analizados en este apartado se niegan a utilizar esta vía de comunicación con su público. Solo 4, por tanto, han revelado hacer uso de ella. Estos últimos casos suponen el 13,33% del total.

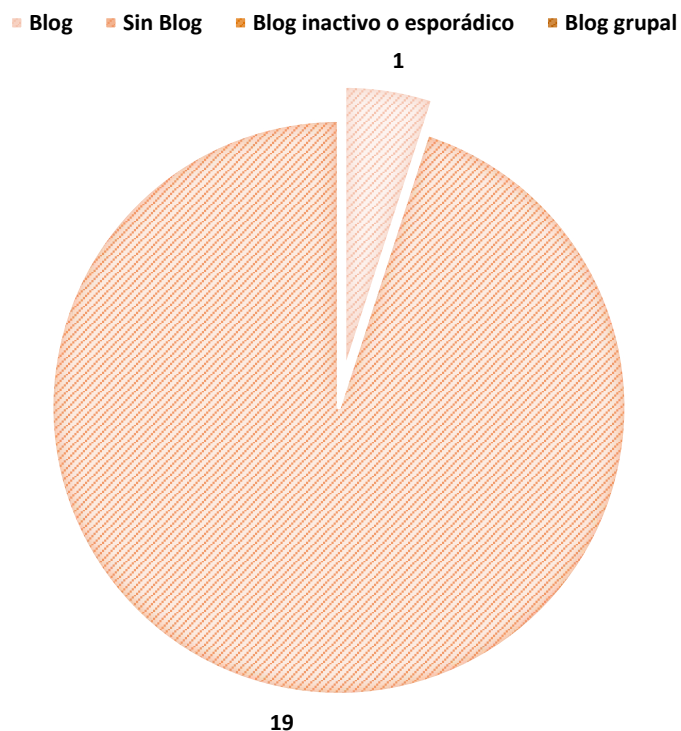
3.2.3.4.4. Valencia

Pasando a la Comunidad Valenciana y, más concretamente, para empezar, a los espacios de gestión privada que se concentran en este territorio y que han sido seleccionados para la

aplicación de este estudio, se puede observar que, de la muestra representativa -compuesta por 20 salas-, solo un espacio se ha descubierto proclive al uso del blog.

Esta excepción que se reporta constituye el escaso 5% de la muestra, mientras que aquellos teatros que no muestran interés en esta herramienta suponen el 95% del total: 19 de las 20 salas consideradas.

Gráfico 118

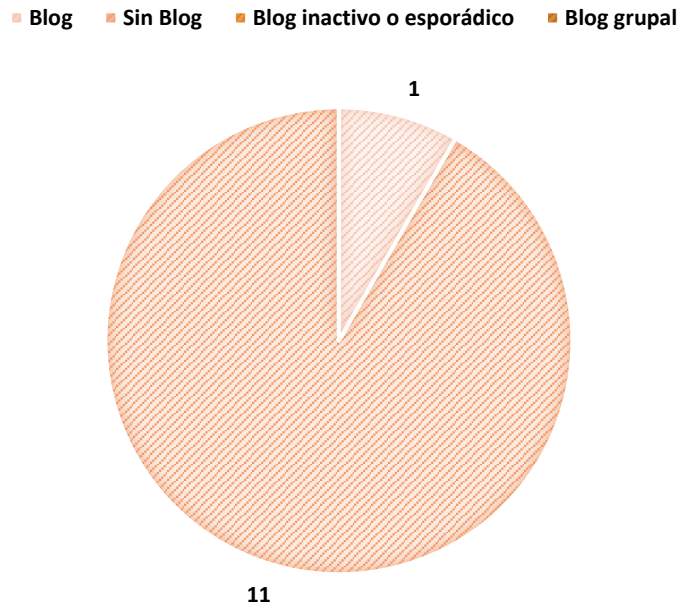


El volumen de la muestra representativa de los espacios escénicos de Valencia se reduce en el caso de aquellas salas que presentan una explotación pública: solo 12 teatros componen este grupo.

Entre ellos, solo se localiza un único caso en el que una sala utiliza el blog. Estadísticamente, esta cifra equivale a un tímido 8,3% respecto a la muestra completa.

Por el contrario, 11 de las salas que han admitido la aplicación de esta fase del estudio no contemplan el uso del blog como canal de comunicación en su estrategia digital. Estas 11 salas representan el 91,66% de la muestra.

Gráfico 119



Los espacios escénicos de gestión mixta son representados en la Comunidad Valenciana por una única institución. En este caso, con base en los resultados obtenidos al aplicar sobre ella el análisis del aspecto que constituye el uso del blog, es posible afirmar que: las salas de este territorio que presentan una explotación de tipo mixta no recurren al blog como vía de comunicación en su estrategia digital. El 100% de la muestra prescinde de esta herramienta.

Gráfico 120

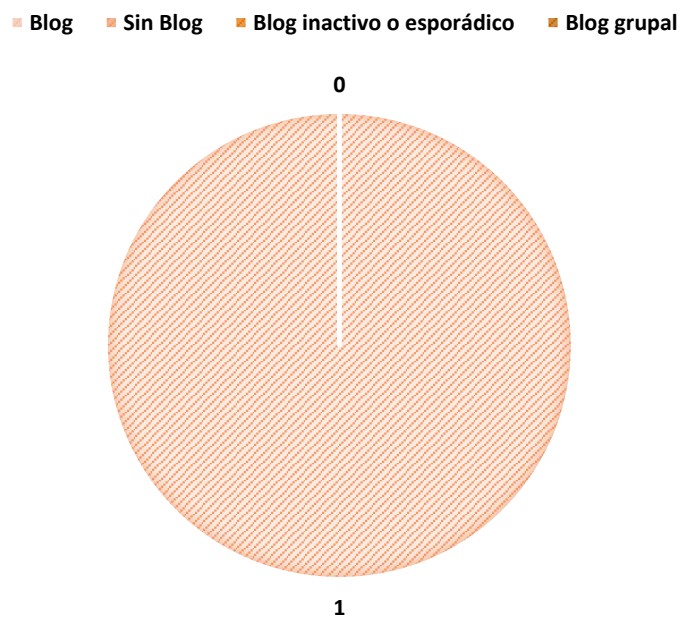
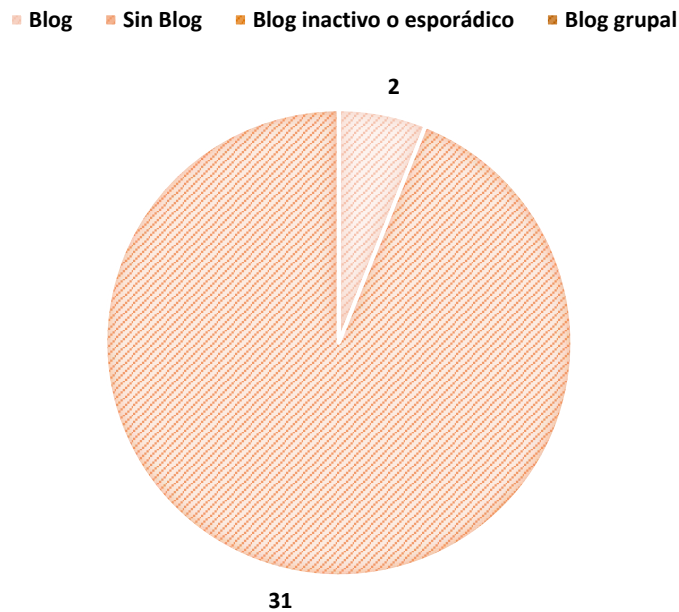


Gráfico 121



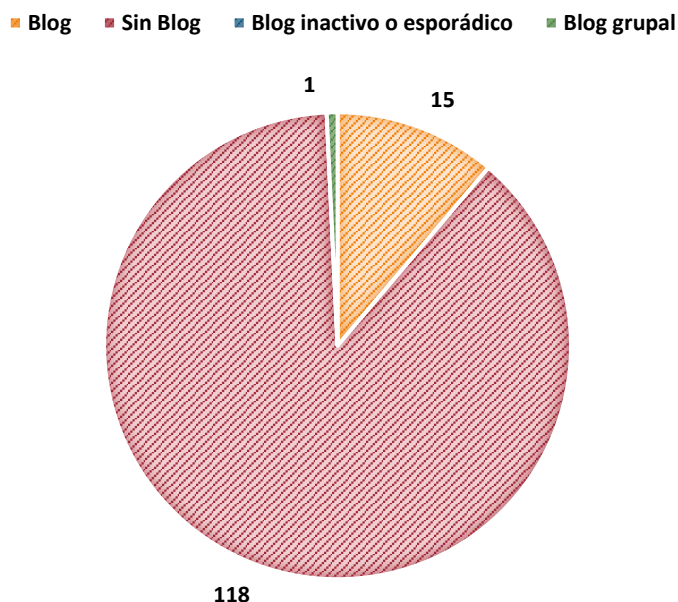
Procediendo a la suma de los resultados obtenidos en cada categoría de espacios, se puede afirmar que los teatros y auditorios de la Comunidad de Valencia no usan blog en su amplia mayoría: el 93,93% de los casos analizados (31 de las 33 salas de la muestra) descarta el uso de esta herramienta, frente a solo 2 espacios que sí han resultado utilizarla. Estos casos solo representan el 6,06% del total.

3.2.3.4.5. Total

Una vez llevado a cabo el análisis del parámetro del uso del blog en todas las comunidades autónomas, se procede a interpretar el resultado global derivado la suma de todos los anteriores. De acuerdo con este procedimiento, se puede determinar que:

- De los 134 espacios escénicos que conforman la muestra del sector privado, la gran mayoría de ellos no utiliza el blog como recurso para comunicarse con su público *online*. Así lo confirma el 88,05% de la muestra (118 salas), que descarta esta herramienta. De lejos, solo 15 de estas instituciones (equivalentes al 11,19% del total) tienen blog, lo usan y se puede acceder a él a través de la web del espacio en cuestión. Por último, se identifica un teatro (0,74%) que hace uso de un blog grupal que reúne a varias entidades bajo un mismo sello.

Gráfico 122



- En cuanto al comportamiento que han manifestado los teatros y auditorios de gestión pública, se constata que únicamente un 10,52% de la muestra total (8 de las 76 salas consideradas en esta categoría) se anima a utilizar el blog como vía de comunicación con el público. Este porcentaje contrasta con el que constituyen 67 de estas instituciones (88,15% del total) que, a diferencia de las anteriores, no contemplan dicha posibilidad. Un único espacio (1,31% de la muestra) posee blog, pero no lo utiliza con frecuencia.

Gráfico 123

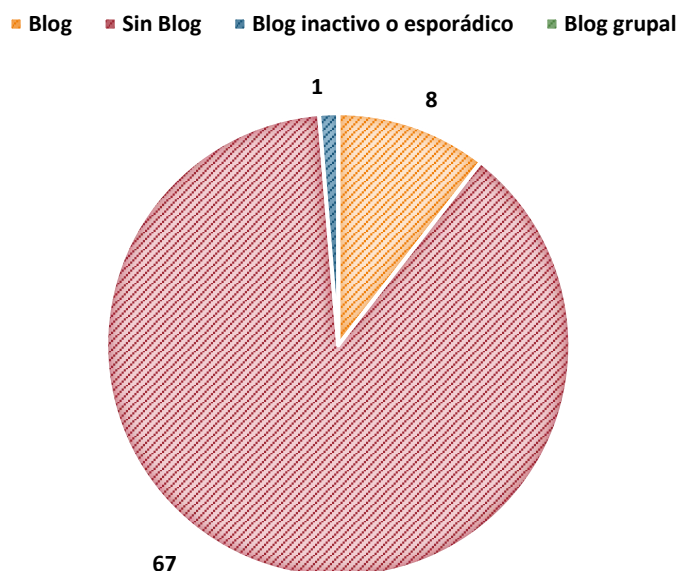
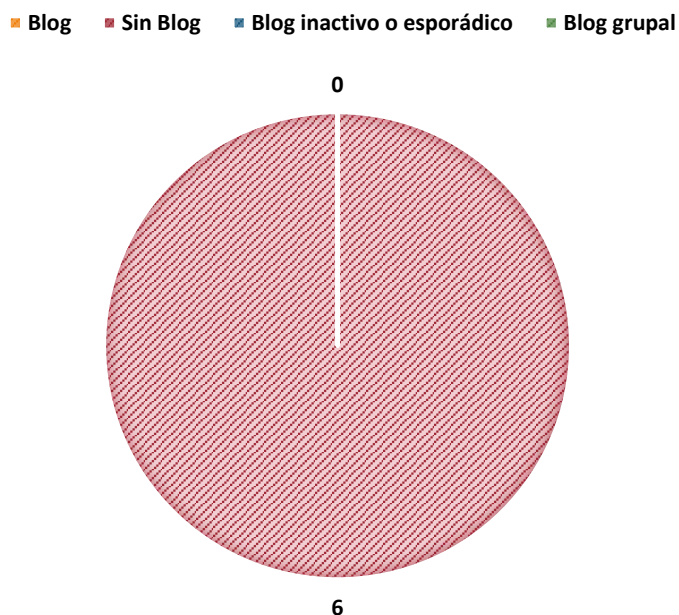
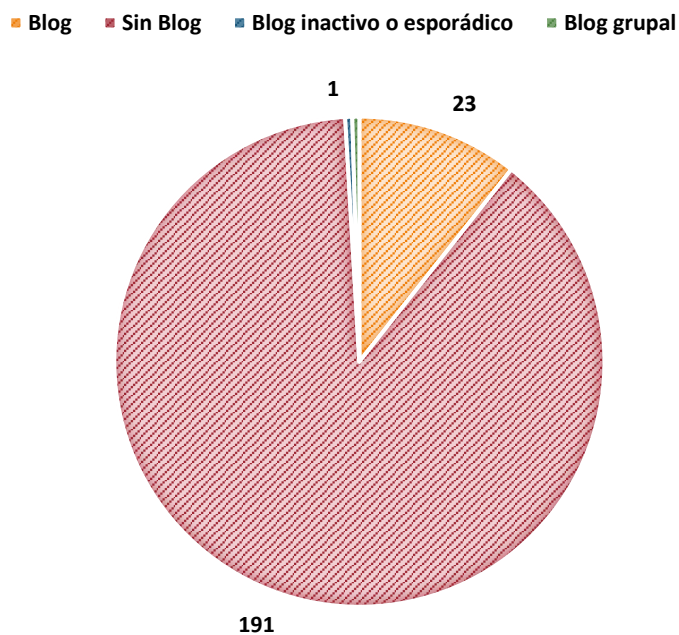


Gráfico 124



- Tal y como se advierte en el gráfico anterior, se puede afirmar que ninguno de los espacios que componen la muestra representativa de los escenarios de gestión mixta, es decir, las 6 salas del total seleccionadas en esta ocasión, hace uso de un blog. Por tanto, hablamos de una respuesta negativa que estadísticamente se traduce en el 100% del total: no existen salas en esta categoría que contemplen el blog dentro de sus canales online.

Gráfico 125



- En síntesis, se puede afirmar que los teatros y auditorios españoles no son propensos a utilizar el blog como herramienta de comunicación en su estrategia digital. Así lo demuestra la significativa mayoría de espacios analizados (191 teatros, el 88,42% de la muestra conformada por un total de 216 salas), que carecen de ella. En contraposición, se encuentran 23 salas que sí han incorporado este medio a sus recursos *online* y que constituyen solo el 10,64% del total. Los teatros con blog inactivo o esporádico y aquellos que hacen uso de un blog grupal que no se refiere a un único espacio suman las mismas cifras, respectivamente: 1 (0,46% del total) y 1 (0,46% del total).

Estas conclusiones permiten dar por cumplido el objetivo vigesimosegundo de esta tesis, así como por respondida su equivalente pregunta de investigación. Además, es posible también considerar validada la hipótesis sugerida de forma previa al trabajo de campo que abogaba por un uso no extendido del blog entre los espacios escénicos españoles.

O22. Conocer si en las sedes web de los recintos se incorpora la herramienta de un blog a través del cual puedan comunicarse con los usuarios

P22. ¿Utilizan los teatros y auditorios un blog al que se pueda acceder desde la web para comunicarse con su público?

H22. El uso del blog no está extendido entre las instituciones culturales de las que este estudio se ocupa.

3.2.3.5. Participación

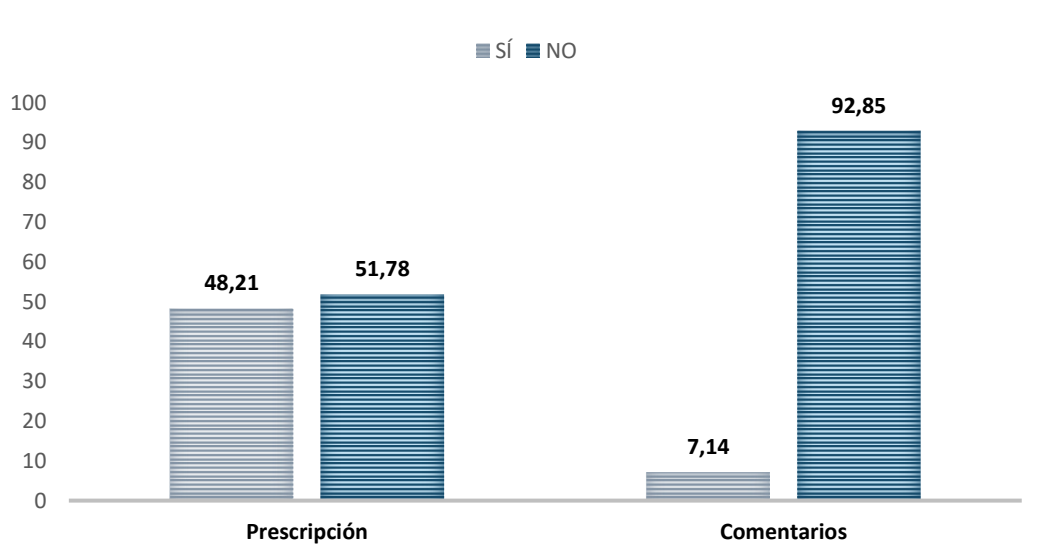
La evaluación del siguiente parámetro, que se ha determinado como la participación, pasa por analizar principalmente dos indicadores: las posibilidades del usuario, una vez en la web de los espacios escénicos, de compartir los contenidos que considere oportuno desde el propio sitio en cuestión, así como la opción de intervenir en la página, infiriendo directamente en el contenido de esta al generar su propia aportación sobre ella -generalmente, en forma de comentarios añadidos-.

3.2.3.5.1. Madrid

Empezando, como hasta ahora, por las salas de gestión privada de la Comunidad de Madrid, se puede advertir cómo:

- La prescripción por parte de los usuarios es tomada en cuenta por el 48,21% de los teatros y auditorios de esta primera categoría. Es decir, 27 de los 56 espacios considerados incluyen esta opción en su sede web. Por el contrario, aquellos que no ofrecen esta posibilidad son aún mayoría: el 51,78% de la muestra (29 salas) se encuentra en esta situación.
- La permisión de que los usuarios puedan participar creando su propio contenido en la sede web del teatro, añadiendo comentarios, es mínima: solo un 7,14% de la muestra (únicamente 4 espacios) accede a esta dinámica, mientras que el 92,85% restante (52 salas) la descarta.

Gráfico 126



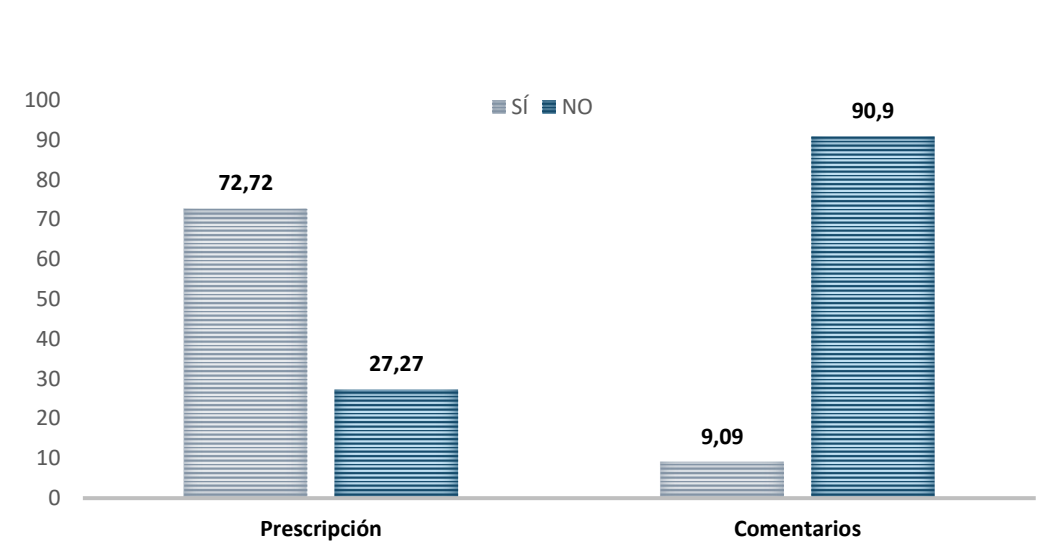
Si continuamos la aproximación centrándonos en los escenarios que experimentan una gestión pública, se extraen las siguientes conclusiones:

- A diferencia de lo observado en el sector privado, en este ámbito es más común facilitar que el usuario comparta el contenido de la web que obviar esta posibilidad. Así lo confirman 8 de las 11 salas de esta categoría, que suponen un porcentaje del 72,72% del total de la muestra

seleccionada. En contraposición, 3 de estos espacios (el 27,27% del grupo) no propicia esta acción por parte de los usuarios.

- En cuanto a la opción de darle al público la oportunidad de comentar los contenidos de la web, se identifica que solo un 9,09% de la muestra accede a ello. Es decir, únicamente 1 sala presenta esta disposición, frente a otras 10 (el 90,9% del total) que no lo hacen.

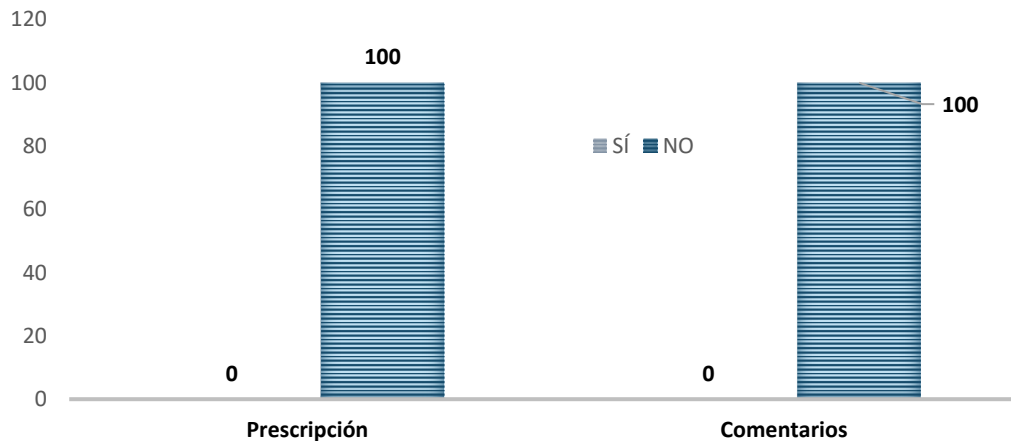
Gráfico 127



En el caso de los espacios escénicos que presentan una fórmula mixta de explotación en la Comunidad de Madrid, representados por un único teatro, se puede observar que:

- La participación es nula. Ni se detecta fomento de la prescripción, ni espacios donde los usuarios puedan comentar los contenidos de la sede web.

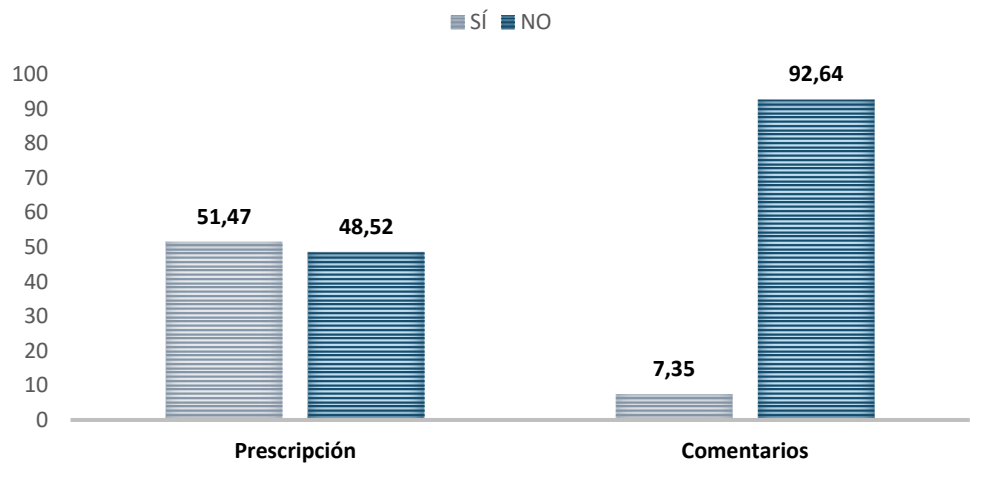
Gráfico 128



De acuerdo con todos los resultados anteriores, diferenciados por titularidad de gestión, se puede efectuar la siguiente lectura global:

- La prescripción es tenida en cuenta por el 51,47% de los teatros y auditorios madrileños (35 de los 68 espacios que conforman la muestra representativa completa). Frente a ellos, existe un reñido 48,52% del total que no facilita esta acción por parte de los usuarios en la sede web de la sala en cuestión.
- Sin embargo, una mayoría bastante significativa (el 92,64% del muestrario) no contempla la posibilidad de que los usuarios participen en el discurso de la entidad a través de espacios habilitados para generar su propio contenido en forma de comentarios. Es el caso de 63 de los 68 teatros considerados en esta fase, mientras que solo 5 de ellos (equivalentes al 7,35% de la muestra) sí incluyen en su web apartados abiertos a la participación de los usuarios.

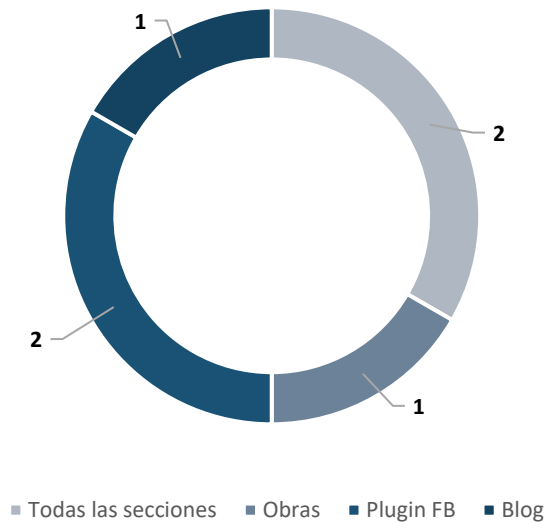
Gráfico 129



En cuanto a la naturaleza de esos espacios concebidos para que quienes visiten la sede web de la sala puedan aportar en ella su propio contenido al discurso de la institución, encontramos:

- Que las tendencias más comunes son tanto permitir que esto sea posible en todas las secciones de la sede web (2 casos), como hacerlo a través de un *plug-in* de Facebook que muestra los comentarios en la misma web (2 casos). En menor medida, se identifican los teatros que permiten comentarios de los usuarios solo en las secciones que corresponden a las obras que programan (1 caso) y aquellos que reservan esta opción al blog (1 caso).

Gráfico 130



3.2.3.5.2. Cataluña

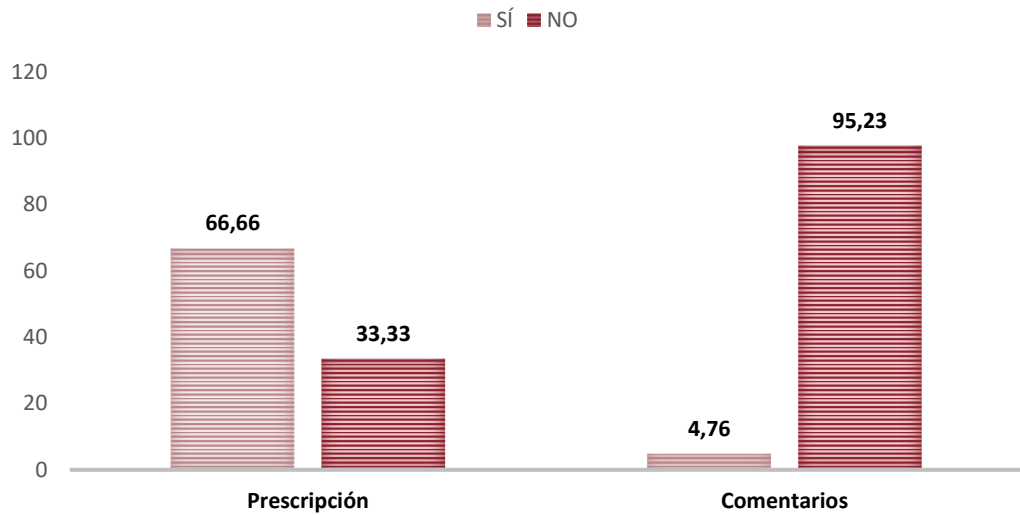
Para evaluar la participación en la estrategia digital de los espacios escénicos de Cataluña, se empezarán a mostrar a continuación los resultados obtenidos, primero diferenciando por la titularidad de la gestión, y finalmente, en conjunto.

En el caso de los teatros y auditorios que son explotados en este territorio por entidades privadas, se puede observar cómo:

- El 66,66% de la muestra representativa íntegra, compuesta por 42 salas, facilita a los usuarios la acción de prescripción. Es decir, existen 28 espacios que permiten y fomentan que las personas que accedan a su sede web puedan compartir los contenidos de esta que consideren oportuno. Por el contrario, un 33,33% de esta misma muestra, una minoría que conforma un total de 14 salas, no incluye en su sede virtual esta posibilidad, de manera que no permite la recomendación ni la difusión que es posible obtener por parte de los usuarios.
- Únicamente un 4,76% de esta muestra ya mencionada permite la intervención de los usuarios en la sede web de la sala en cuestión. Es decir, solo 2 de los 42 espacios analizados reservan algún apartado en su web donde es posible que las personas añadan sus aportaciones personales, participando así del discurso oficial. De lejos, el 95,23% de la muestra no permite

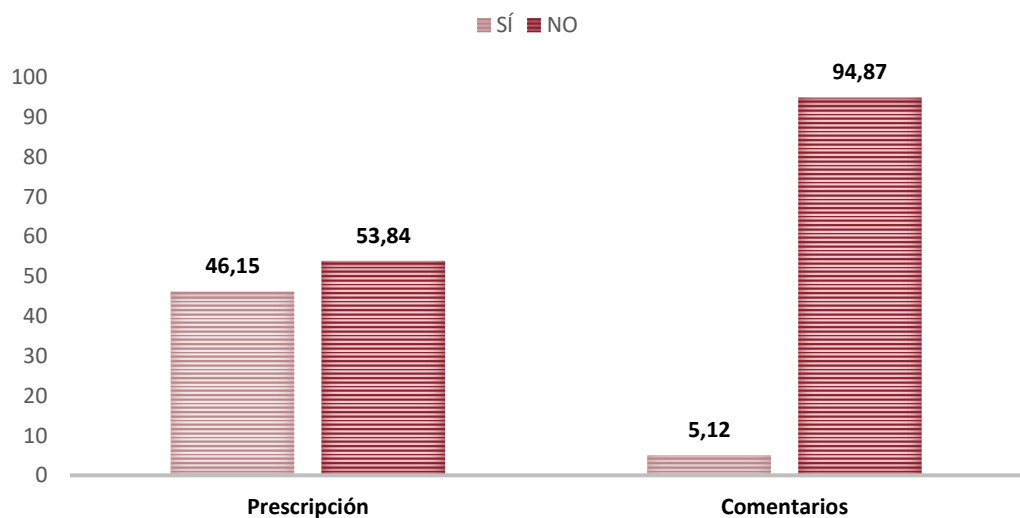
esta acción: 40 de las 42 salas consideradas en esta fase de la investigación no incluye espacios en su web donde los usuarios tomen la palabra.

Gráfico 131



La respuesta que, por su parte, se obtiene de los recintos escénicos de titularidad pública de este mismo territorio se puede resumir así:

Gráfico 132

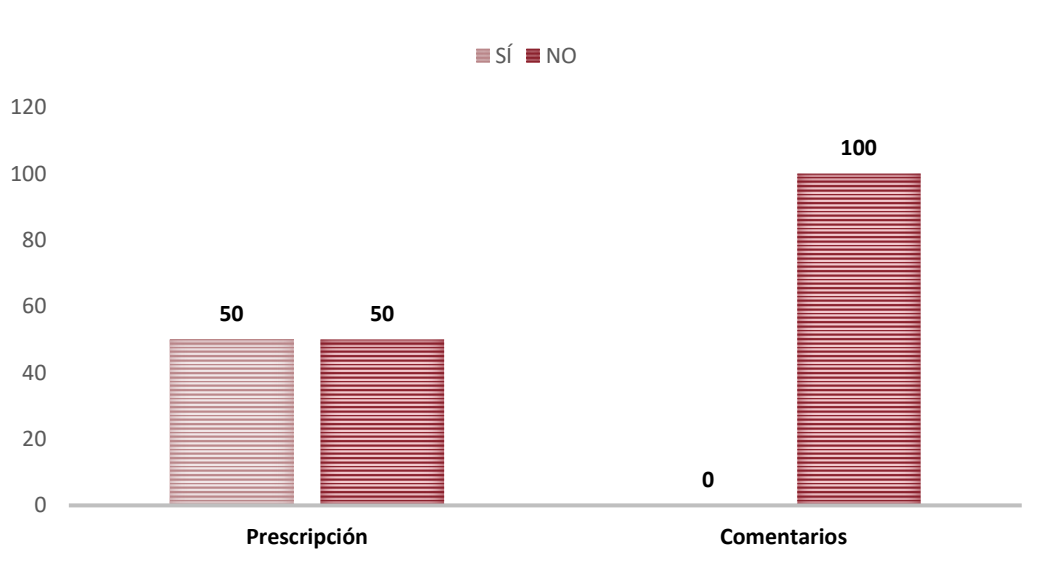


- Con respecto al comportamiento que presentaban los teatros de gestión privada, en este caso la tendencia a la prescripción se invierte: 21 de los 39 espacios que conforman la muestra de

esta categoría (y que equivalen a un porcentaje del 53,84% del total) descartan la opción de facilitar que el usuario comparta y prescriba los contenidos de la web desde la propia sede. Frente a ellos, 18 salas (46,15% de la muestra) sí optan por incluir esta acción en su sede.

- En cuanto a la posibilidad de que los usuarios comenten los contenidos de la web efectuando una participación activa sobre el discurso que se emite desde la misma, únicamente 2 espacios, es decir, el 5,12% de la muestra completa, se muestra dispuesto a brindar esta opción, con espacios reservados dentro de la sede donde se puede llevar a cabo esta acción. Por el contrario, 37 de las 39 salas consideradas prescinden de ello, conformando una respuesta negativa del 94,87% respecto al total.

Gráfico 133

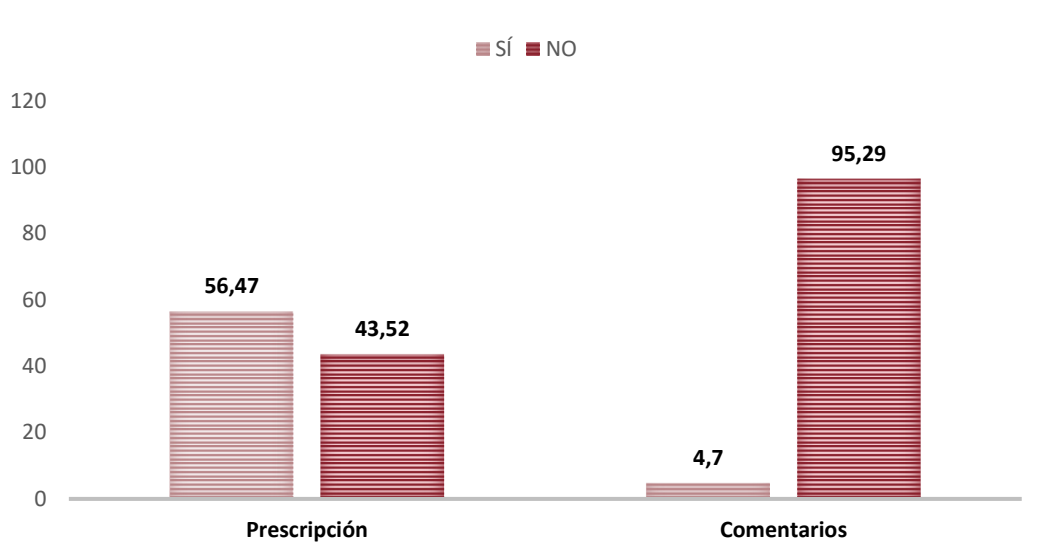


En el caso de los espacios escénicos de Cataluña con una fórmula de gestión de tipo mixta, cuyos resultados se representan en el gráfico anterior, se aprecia que:

- Solo la mitad de la muestra (50%, 2 salas) facilita la prescripción de los contenidos de su web por parte de quienes la visitan. El resto (50%, otras 2 salas) rechaza esta posibilidad.
- Ninguno de estos teatros admite comentarios ni cualquier otra forma de participación activa de los usuarios en su web. Así lo confirma el 100% de la muestra (4 salas).

La lectura global que se obtiene si se aúnan todos los resultados obtenidos, sin diferenciar los diferentes tipos de gestión, permite las siguientes conclusiones:

Gráfico 134

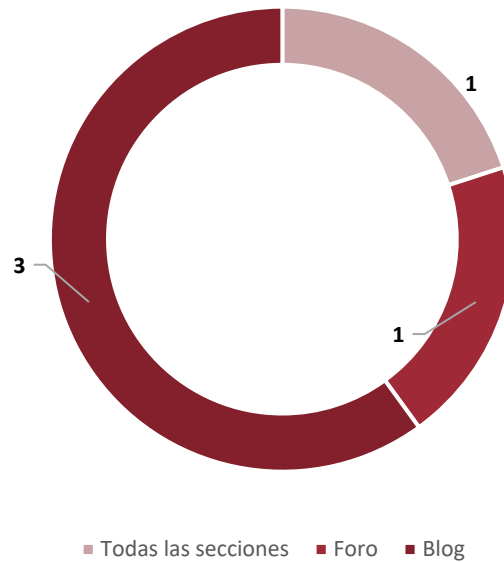


- La mayoría de los teatros y auditorios catalanes se muestran a favor de que los usuarios tengan autonomía dentro de la sede web de las salas para compartir y recomendar los contenidos de esta que deseen. El 56,47% de la muestra total, es decir, 48 de los 85 espacios seleccionados, facilitan esta opción en su sede virtual. De cerca, un 43,52% del total analizado (37 de las 85 salas) carece de ella.
- En lo que concierne a la participación de los usuarios en el discurso de la institución a través de comentarios u otros contenidos generados en la sede virtual del espacio, se detecta que solo un 4,7% de la muestra representativa de los escenarios catalanes ofrece esta posibilidad en su sede oficial online. Este es el caso de 4 únicos teatros, frente a una rotunda mayoría de 81 salas, que se traducen en el 95,29% de la muestra y que no contemplan esta acción en ningún apartado.

Como ya se procedió a analizar en el territorio anterior, también se ha querido obtener información acerca de las características de estos espacios que se ceden al usuario en la web de los teatros que apuestan por la intervención de los espectadores sobre el propio discurso del sitio. En este sentido, se ha determinado que, en Cataluña, lo más habitual es reservar esta posibilidad

en el blog (3 casos identificados), seguido por igual tanto de la tendencia a facilitar los comentarios en todas las secciones de la web como de la consistente en crear un foro específico para propiciar esta acción.

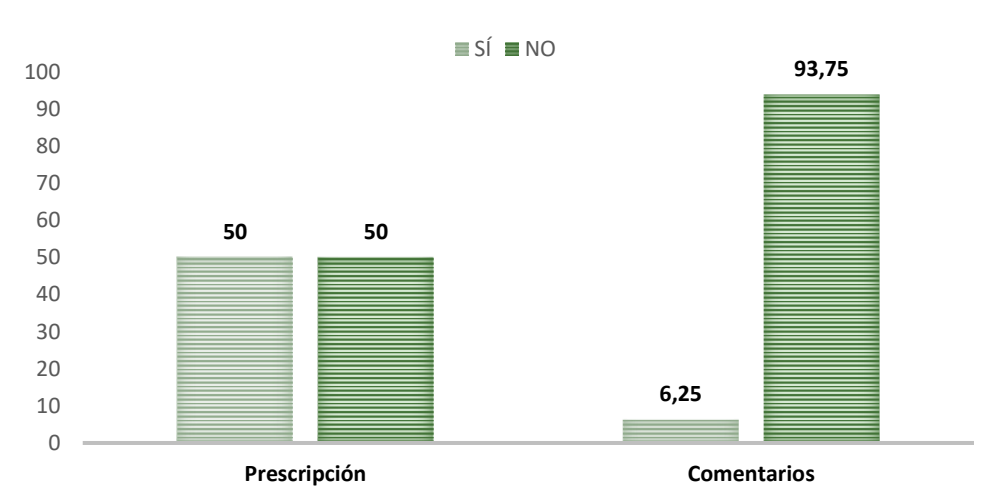
Gráfico 135



3.2.3.5.3. Andalucía

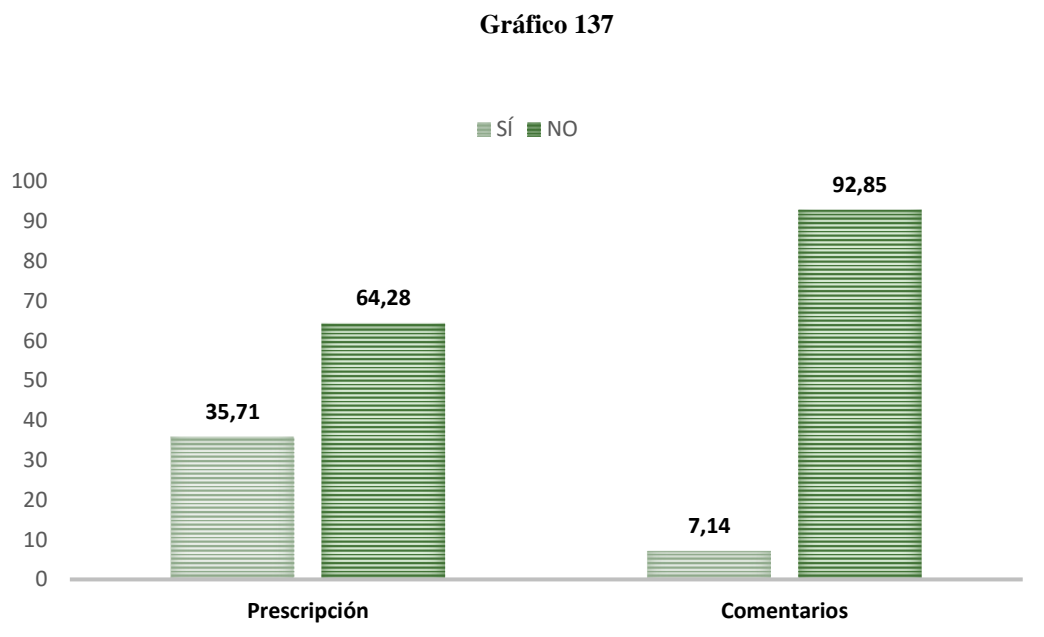
Aplicando el mismo estudio del parámetro de la participación y sus indicadores a los teatros y auditorios andaluces, se constata, empezando por los escenarios privados:

Gráfico 136



- Que solo la mitad de la muestra seleccionada (un porcentaje del 50%, compuesto por 8 de las 16 salas consideradas) facilita en su sede web la prescripción por parte de los usuarios, permitiéndole compartir y recomendar contenidos desde la propia web. En la situación opuesta se encuentra la otra mitad del grupo de referencia, es decir, otras 8 salas que constituyen el 50% restante de la muestra y que no dan pie a esta acción.
- Que la gran mayoría de los teatros de gestión privada de Andalucía descartan la inclusión de espacios dentro de su web oficial en los que los usuarios puedan participar activamente generando comentarios: únicamente 1 sala de las 16 de esta categoría lo contempla. Su excepción supone solo el 6,25% del total, frente a una respuesta negativa del 93,75%, encarnado por 15 entidades.

En cambio, si se lleva a cabo la misma aproximación, pero dirigiéndonos a los espacios que experimentan una gestión pública, se puede observar lo siguiente:

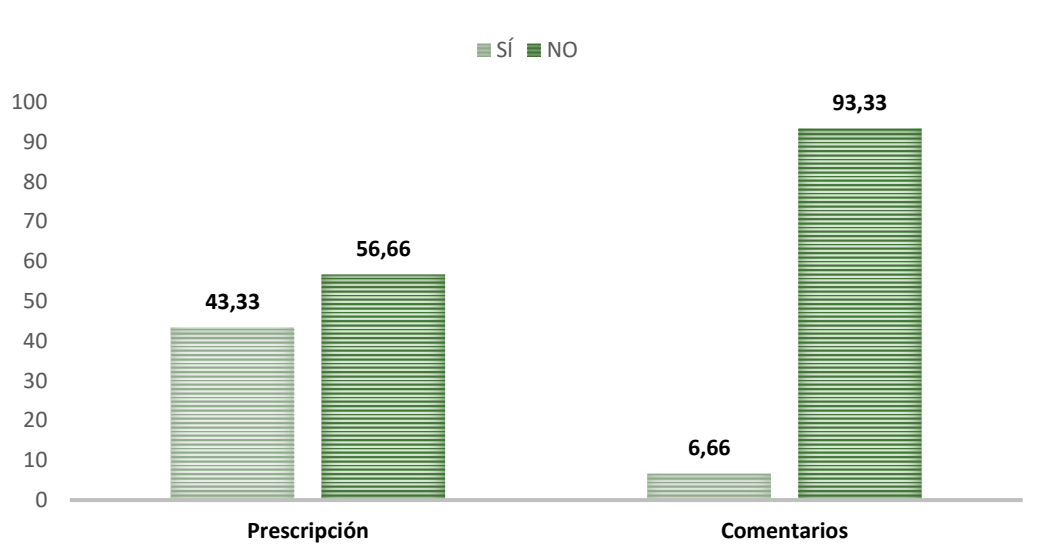


- Solo el 35,71% de la muestra de estos espacios invita a los usuarios a compartir y recomendar los contenidos de su sede web desde la misma. Así lo manifiestan los resultados obtenidos en 5 de los 14 teatros analizados en esta fase de la investigación. A diferencia de ellos, se identifican los casos de otras 9 salas que no lo hacen. Estas últimas suponen un 64,28% del total.

- La mayoría de estos espacios tampoco permite que los usuarios participen de la construcción del discurso de la institución en su sede web mediante la aportación de comentarios u otro material, ya que no integran apartados para ello. Este comportamiento lo presentan hasta 13 de las 14 salas analizadas, que suponen el 92,85% de la muestra. Únicamente un espacio sí facilita esta acción a quienes visiten su página, conformando un porcentaje mínimo del 7,14% respecto al total.

Abordada la respuesta de los diferentes espacios del territorio andaluz distinguiendo en función de la titularidad de su gestión, se puede proceder a la interpretación global, que determina:

Gráfico 138



- Que la mayoría de los teatros andaluces ignora la posibilidad de facilitar que los usuarios que visitan la sede web del espacio puedan recomendar y compartir los contenidos de esta. Así lo confirma el 56,66% de la muestra, conformada por 17 de los 30 espacios considerados. De cerca, hay 13 salas que sí contemplan y ponen en práctica esta opción. Estos casos representan el 43,33% del total.
- Que la mayoría de estas salas también rechaza la concesión de espacios dentro de su sede web para que los usuarios puedan generar contenidos que queden registrados en la misma, formando parte del discurso de la entidad en cuestión. El 93,33% de la muestra (28 de los 30 teatros de esta categoría) descarta esta opción por el momento. En contraposición, existe un

minoritario 6,66% del grupo de referencia que sí incluye determinados apartados para que los usuarios puedan expresarse libremente creando su propio contenido. Es el caso de únicamente 2 salas del total. Mientras una de ellas prefiere que esta acción se lleve a cabo en el blog de la sala, la otra permite comentar en todas las secciones de la web.

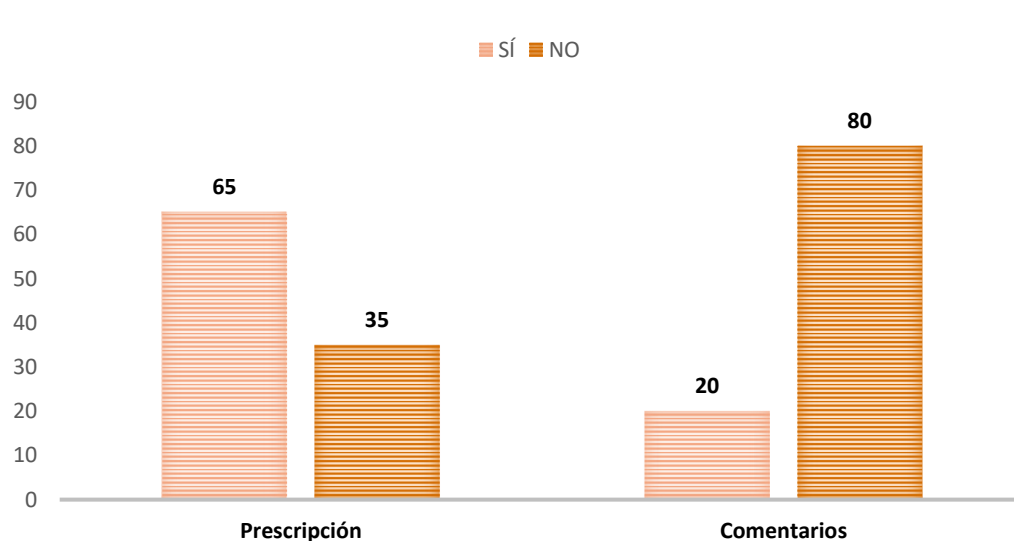
Gráfico 139



3.2.3.5.4. Valencia

Pasando a los resultados obtenidos para esta cuestión en la Comunidad Valenciana, empezando por los espacios escénicos de gestión privada, se aprecia que:

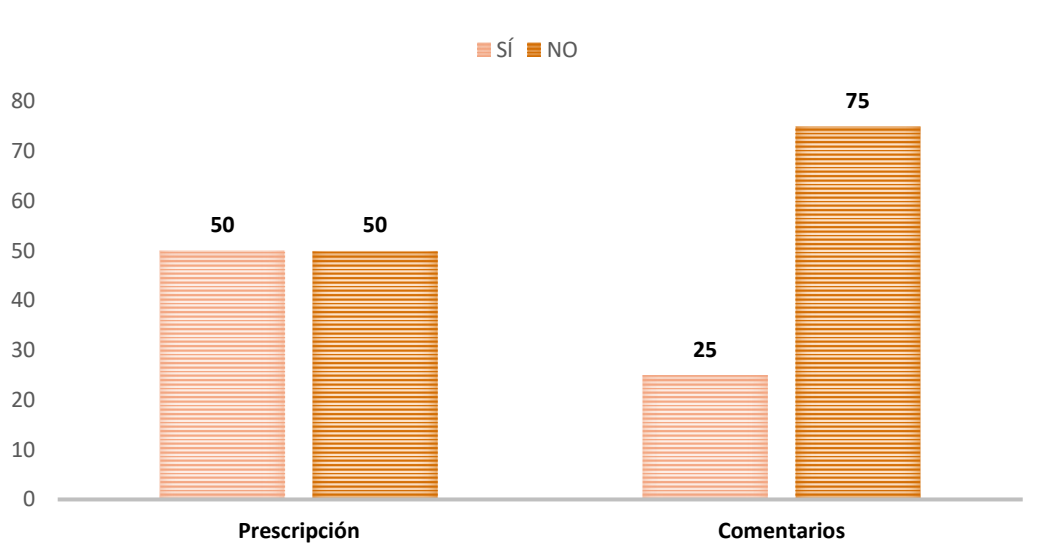
Gráfico 140



- La mayoría de estos espacios valencianos apoyan que los usuarios puedan compartir los contenidos de su sede web facilitando su prescripción. Así lo manifiesta el 65% de la muestra seleccionada, compuesta por 13 de las 20 salas totales analizadas. Frente a ellas, existen 7 espacios que niegan esta posibilidad. Su caso constituye el 35% del total.
- Por el contrario, la respuesta se invierte cuando se trata de permitir que los usuarios intervengan en la sede web aportando contenido propio en forma de comentarios o similar: el 80% de salas se niega a ello (16 de las 20 instituciones), mientras que únicamente el 20% de la muestra (4 salas) lo acepta.

Por su parte, los espacios de exhibición de artes escénicas que presentan una gestión de titularidad pública en la Comunidad Valenciana:

Gráfico 141

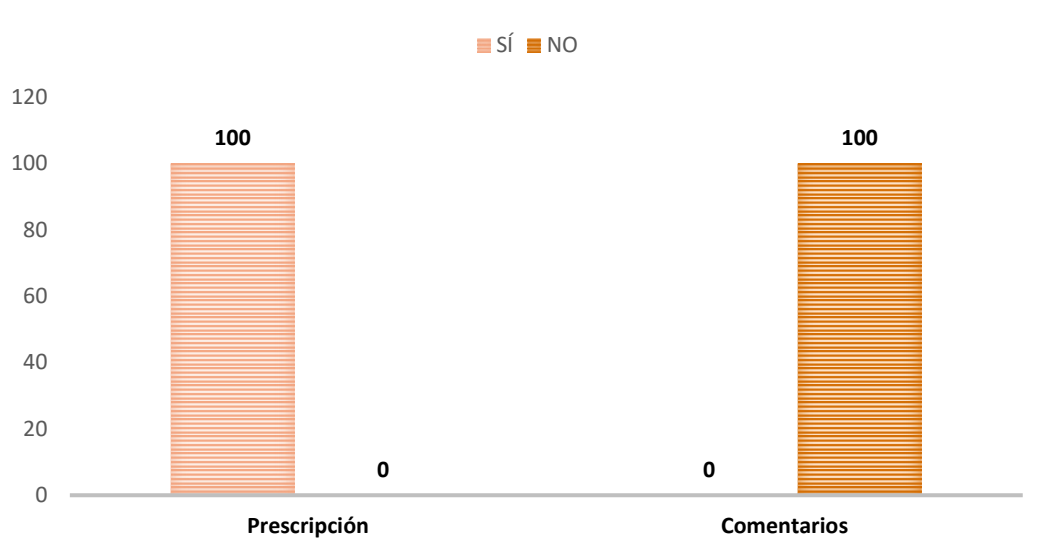


- Se dividen simétricamente entre los que se muestran a favor de facilitar la prescripción de los contenidos de su web por parte de los usuarios (el 50% de la muestra, es decir, 6 de las 12 salas analizadas) y aquellos otros que, por el contrario, rechazan esta posibilidad. Estos últimos son también 6 espacios y suponen el 50% restante de la muestra.
- En su mayoría, rechazan también que los usuarios puedan comentar los contenidos participando así en el discurso de la sede electrónica. Este es el caso del 75% de los teatros

analizados (9 de los 12 recintos que han admitido la aplicación de este estudio). De lejos, se sitúa un 25% de la muestra completa (3 de las 12 salas) que sí opta por permitir esta opción.

Por su parte, los teatros de este territorio que soportan una fórmula mixta de gestión, en este caso representados por una única sala:

Gráfico 142



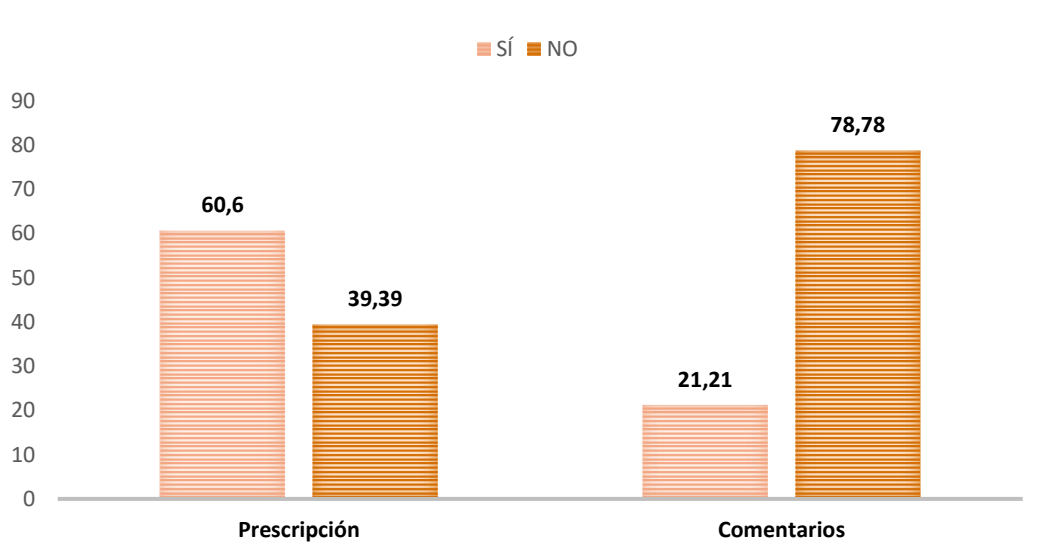
- Sí facilitan que los usuarios compartan y recomienden los contenidos de la web del espacio (100% de la muestra, 1 sala), pero no les cede ningún espacio en ella para poder comentar y participar de forma activa (100% de la muestra. 1 sala), de manera que el control del discurso es íntegramente de la institución.

Con todos estos resultados previos, ya es posible efectuar una valoración conjunta de la cuestión que aquí se aborda y que se resume de la siguiente forma:

- La postura más habitual de los teatros y auditorios valencianos respecto a propiciar que los usuarios compartan y prescriban los contenidos de su sede web es la de facilitar esta acción. Esta es la respuesta del 60,6% de la muestra global (es decir, de 20 de los 33 espacios analizados). Por el contrario, un 39,39% de la misma descarta esta opción: así lo demuestran 13 de las 33 salas consideradas.
- De acuerdo con el comportamiento que se ha manifestado en otras comunidades, también en la Comunidad Valenciana existe una mayoría de salas de exhibición en cuyas sedes web no

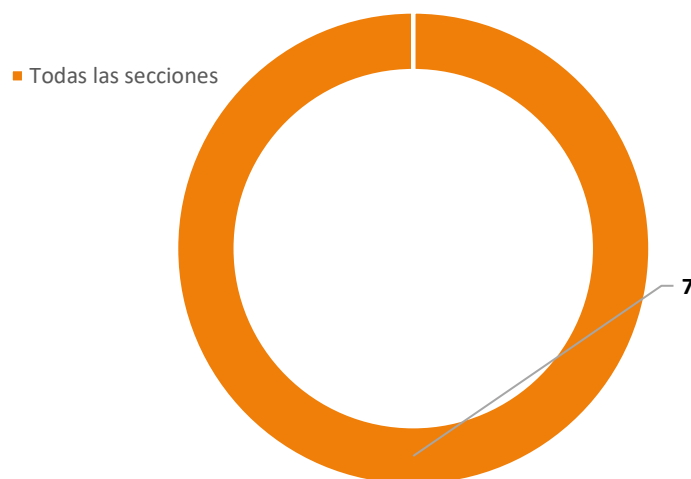
se permite que los usuarios participen aportando comentarios: es el caso del 78,78% de la muestra (26 de las 33 salas del total). A este porcentaje se opone un 21,21% del grupo de referencia (7 salas) que sí dan esta opción al visitar su sede virtual.

Gráfico 143



En cuanto a las características de los apartados que se destinan –en el caso de aquellas instituciones culturales que sí lo permiten- a que los usuarios puedan participar activamente a través de comentarios, se observa que la tendencia dominante es la de permitir que se comenten todas las secciones, en general de la sede web de estas salas.

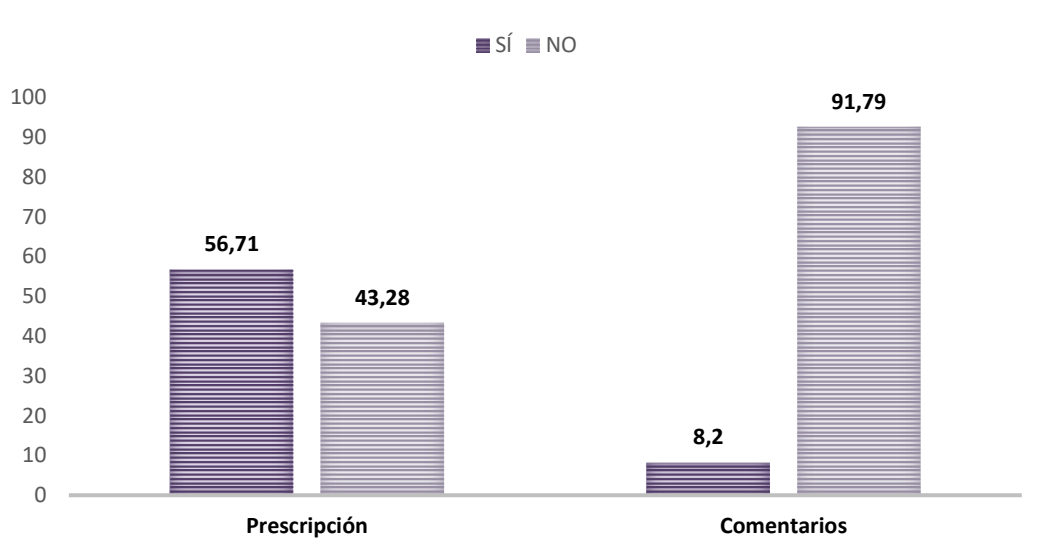
Gráfico 144



3.2.3.5.5. Total

Pasando a hablar en términos nacionales, empezando por la respuesta ante el permiso de la participación de los usuarios en la sede web de los espacios escénicos de gestión privada, se puede afirmar que:

Gráfico 145



- La mayoría de las salas de exhibición de artes escénicas que son explotadas por entidades de carácter privado conocen y aprovechan la posibilidad de que el usuario prescriba los contenidos de su sede web, facilitándole esta acción desde el mismo sitio.

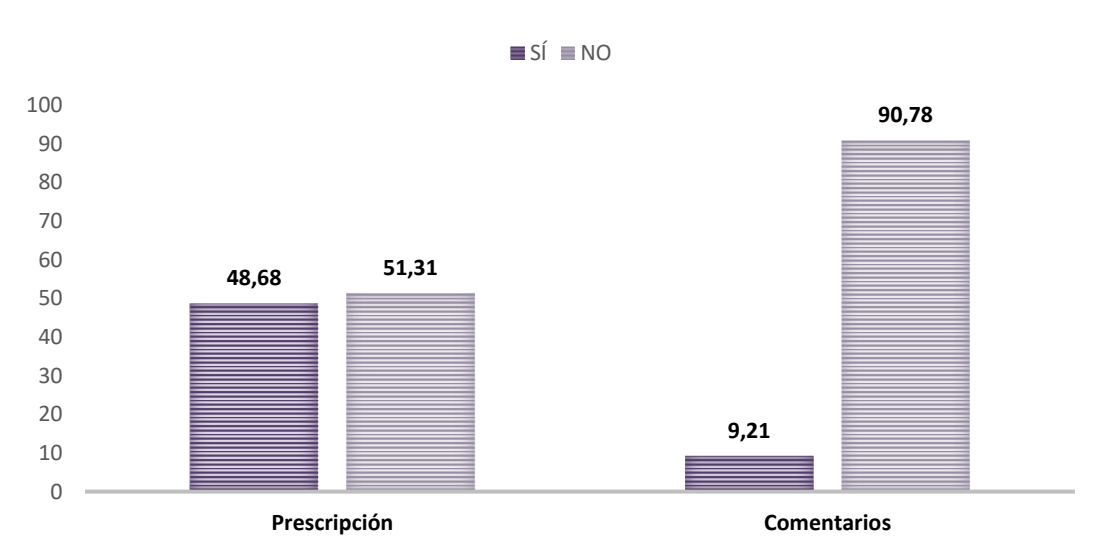
Así lo demuestra el 56,71% del total de salas representativas de esta categoría: 76 de los 134 espacios que, en total, han experimentado este análisis. Frente a ellos, otros 58 recintos no fomentan esta dinámica en su sede virtual. Estos últimos suponen el 43,28% de la muestra total empleada.

- Sin embargo, en lo que respecta a permitir que los usuarios aporten su propio contenido en la web de la sala, únicamente el 8,2% de la muestra (solo 11 salas de las 134) presenta espacios donde se brinda a los visitantes esta posibilidad. Por el contrario, una mayoría compuesta por 123 teatros (cifra que equivale al 91,79% de la muestra) prescinde de cualquiera de estos posibles apartados, de manera que no admite comentarios ni ninguna otra forma de participación activa por parte de quienes visitan la sede virtual del teatro en cuestión.

El comportamiento ante esta cuestión es diferente en el caso de aquellos teatros y auditorios españoles que dependen de una gestión de titularidad pública, puesto que:

- En estos casos, la tendencia que más se repite en cuanto a habilitar una opción que facilite que los usuarios compartan los contenidos de la web durante su visita a la misma es la de no propiciar esta dinámica. Así, en el 51,31% de los casos analizados (39 de los 76 teatros de la muestra de esta categoría) no se detecta esta acción. De cerca, eso sí, existen 37 salas en cuyas sedes web sí se ha pensado en esto: se trata del 48,68% de la muestra.
- Sin embargo, estos espacios escénicos comparten con los de gestión privada la negativa frente a la posible participación mediante comentarios y otros contenidos en la web. El 90,78% del compendio total de salas (69 de las 76 salas) niega a los usuarios apartados donde poder hacerlo en su sede electrónica, mientras que solo un 9,21% de la muestra (7 espacios) sí les cede la palabra en alguno o varios espacios de la web.

Gráfico 146

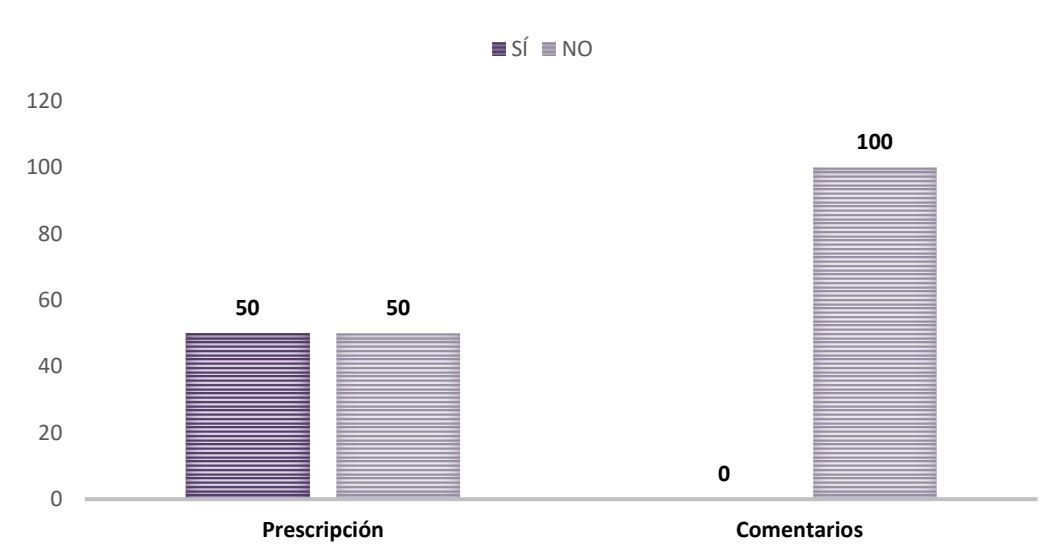


Por último, las salas de exhibición de artes escénicas españolas que experimentan una fórmula mixta de explotación, representadas en esta ocasión por un total de 6 espacios:

- Se dividen a partes iguales entre los teatros que permiten y facilitan la prescripción de los usuarios en los contenidos de su web (el 50% de la muestra, 3 salas) y aquellos que descartan esta práctica (el 50% restante, otros 3 espacios).

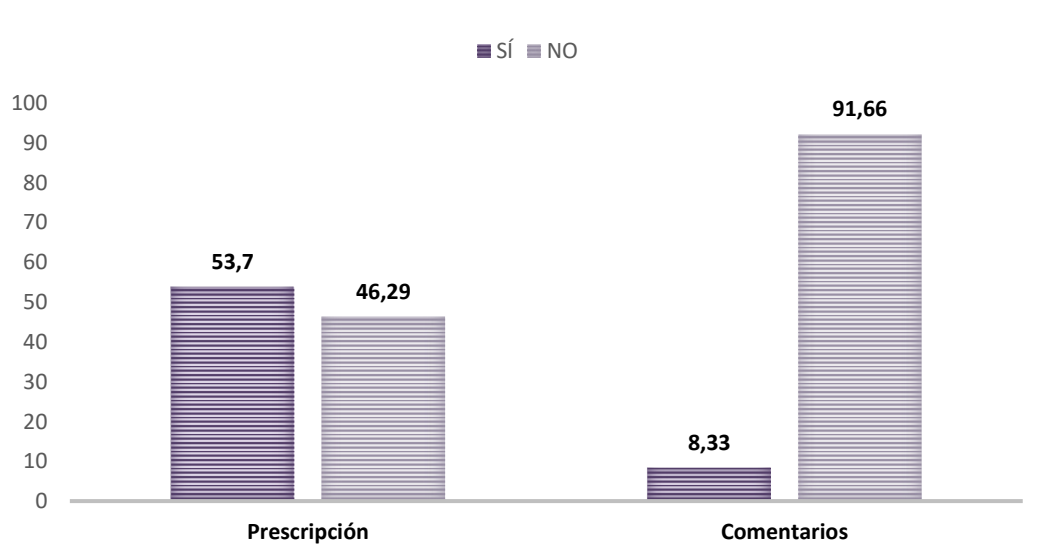
- Y, sin embargo, ninguno de ellos (el 100% del total, los 6 espacios analizados) permite que los usuarios generen comentarios ni intervengan sobre el contenido de la sede de ninguna forma similar.

Gráfico 147



Con todo lo anterior, es posible emitir un diagnóstico general para la cuestión que aquí se analiza: la participación en la Web 2.0 de los teatros y auditorios españoles. En función de los resultados obtenidos se puede concluir en que:

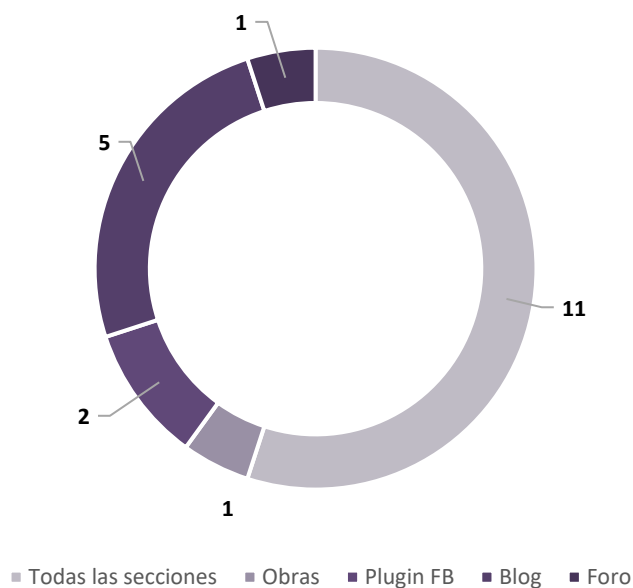
Gráfico 148



- La mayoría de las salas españolas saben aprovechar las posibilidades de prescripción de los contenidos de su web por parte de los usuarios virtuales. El 53,7% de la muestra seleccionada (116 de los 216 espacios analizados) propicia esta acción en su sede electrónica, frente a un 46,29% del grupo, que no lo hace. Este comportamiento lo presentan 100 de las 216 salas consideradas.
- Por el contrario, la respuesta es significativamente más negativa en cuanto a la opción de permitir que los usuarios intervengan sobre el contenido de la sede web, añadiendo comentarios o cualquier otra aportación semejante. El 91,66% de la muestra rechaza esta posibilidad: así lo demuestran 198 de los 216 teatros nacionales abarcados. A mucha distancia, cabe situar el 8,33% del muestrario, compuesto por solo 18 salas, que sí han implementado esta dinámica en sus sedes web.

En el caso de estos últimos, se advierte que la tendencia más frecuente es la de permitir comentarios en todas las secciones, en general (11 casos), seguida de la restricción de espacios donde los usuarios puedan comentar a la sección de blog (5 casos), el uso del *plugin* de Facebook (2 casos), la admisión de comentarios en todas las secciones referidas a las obras programadas (1 caso) y la creación de un foro donde los usuarios puedan comentar específicamente e interactuar (1 caso).

Gráfico 149



Con estas conclusiones, se pueden dar por alcanzados los objetivos 20° y 23° planteados al inicio de la investigación, así como sus correspondientes preguntas de investigación. De igual manera, se validan las respectivas hipótesis, como se observa a continuación:

O20. Averiguar si desde el espacio web de los recintos se facilita al usuario la acción de compartir los contenidos que sean de su interés con otros usuarios a través de diferentes plataformas sociales.

P20. Desde la misma sede web, ¿se brinda al usuario la posibilidad de compartir los contenidos a los que accede?

O23. Determinar si desde las sedes web de los espacios se permite a los usuarios participar sobre el contenido, comentando las publicaciones realizadas.

P23. ¿Cuentan las sedes web con espacios que cedan la palabra al usuario, permitiendo su participación sobre el contenido de estos?

H20. La mayoría de las sedes web facilitan que se comparta su contenido en las plataformas externas que el usuario considere.

H23. Las sedes web de los teatros y auditorios españoles no cuentan, en general, con espacios que cedan la palabra al usuario, permitiendo su participación sobre el contenido de estos.

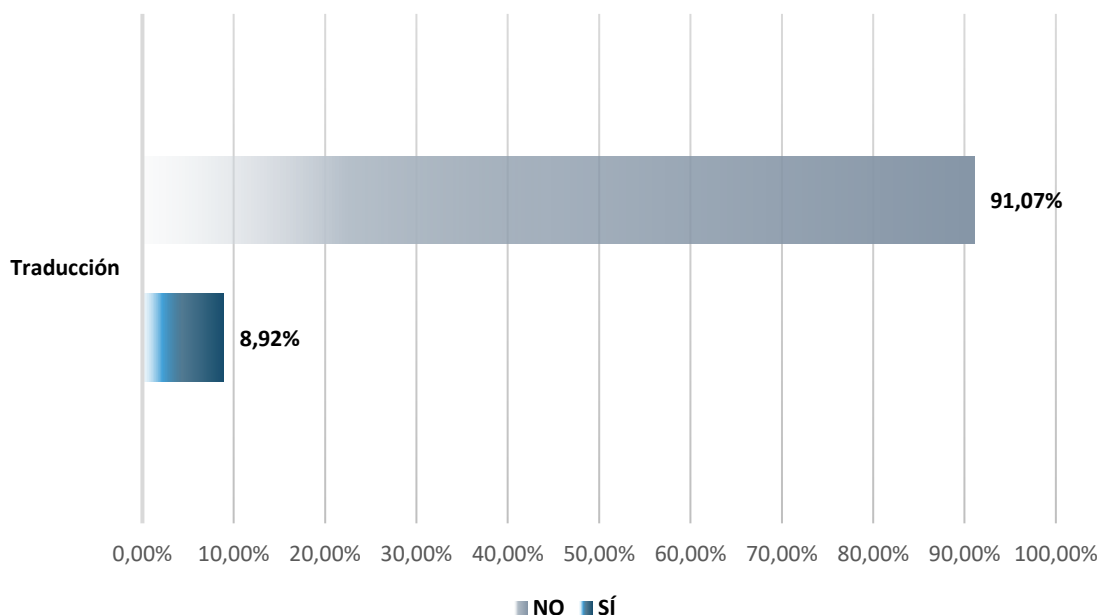
3.2.3.6. Accesibilidad idiomática

Otro de los parámetros que se han querido evaluar para diagnosticar el enfoque 2.0 de las sedes web de los teatros y auditorios españoles ha sido el de la accesibilidad idiomática. Como se describía en el apartado metodológico, se ha tratado de medir las posibilidades que ofrecen los espacios escénicos en su sede web para traducir el contenido de la misma del idioma oficial empleado a otro u otros diferentes, sin necesidad de abandonar el portal. Como hasta ahora, se procede a exponer los resultados obtenidos por comunidades autónomas y diferenciando también en función de la titularidad de la gestión.

3.2.3.6.1. Madrid

Empezando por los teatros y auditorios madrileños de gestión privada, se puede apreciar que una mayoría de ellos no ofrece posibilidades a los usuarios para traducir el contenido de su sede web a un idioma diferente del utilizado. Es el caso del 91,07% de la muestra seleccionada, lo que equivale a 51 de los 56 espacios analizados. Por el contrario, menos del 9% del total (un 8,92%) sí facilita esta acción en su portal.

Gráfico 150

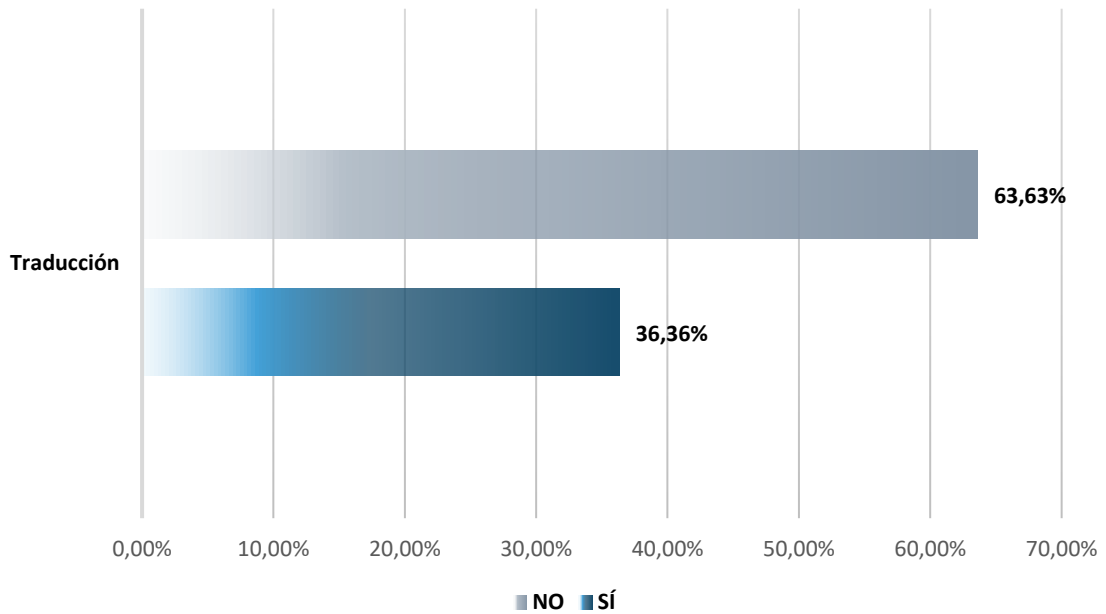


Una diferencia algo menos pronunciada se puede advertir en la respuesta que ante esta cuestión ofrecen los espacios escénicos que experimentan una explotación de carácter público en la capital.

En su caso, las salas que en su web no incluyen la opción de traducir su contenido a otros idiomas suponen el 63,63% de la muestra: hablamos de una negativa que afecta a 7 de las 11 instituciones que han admitido esta fase del estudio.

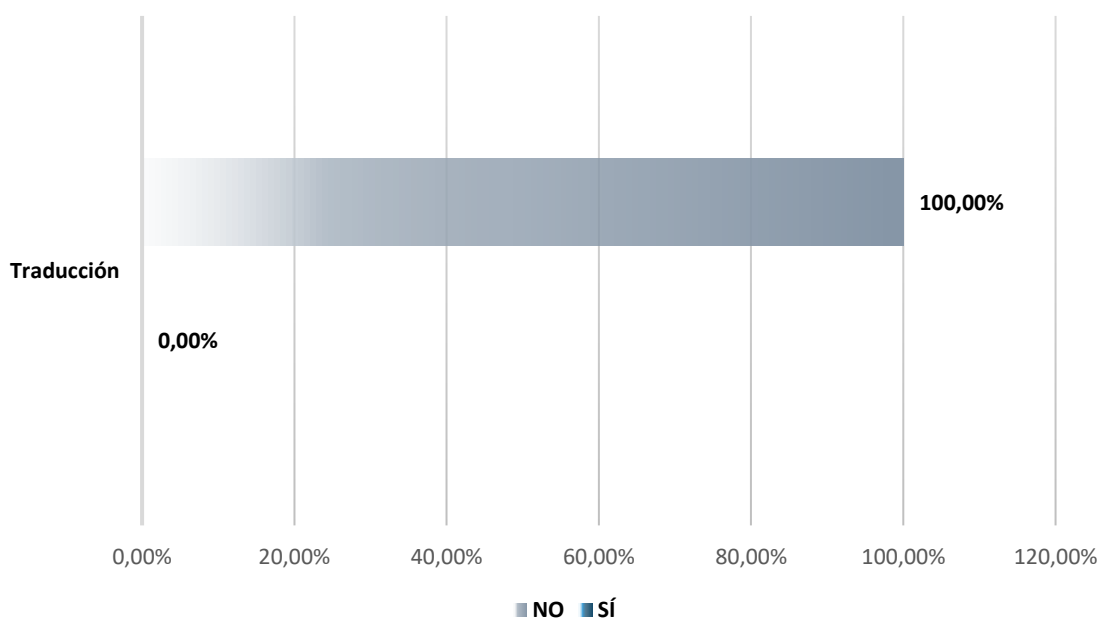
Por el contrario, existe un 36,36% del total del grupo que sí propicia esta acción por parte de los usuarios que deseen acceder al contenido de la web en un idioma diferente al establecido: se trata del caso de 4 teatros.

Gráfico 151



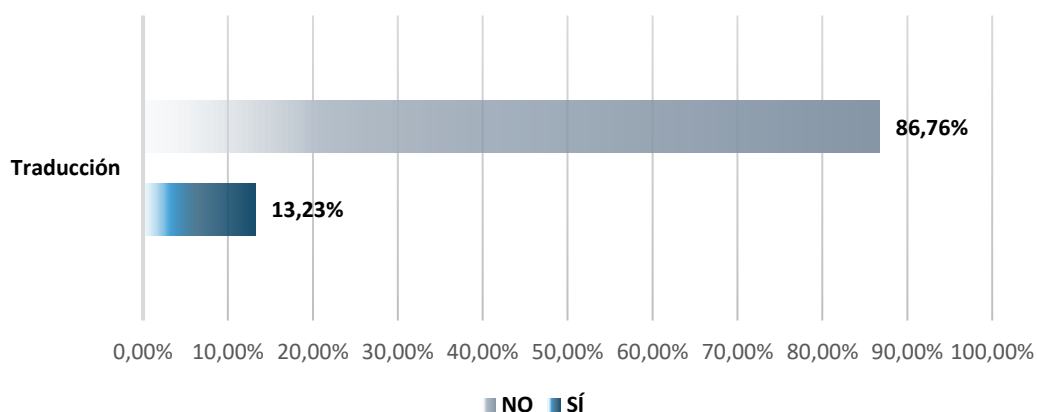
En el caso de los recintos de la Comunidad de Madrid que presentan una fórmula de gestión mixta, ni siquiera existen excepciones positivas: la totalidad de los espacios consultados prescinde de la opción de traducir sus contenidos a otros idiomas (1 sala, 100% de la muestra).

Gráfico 152



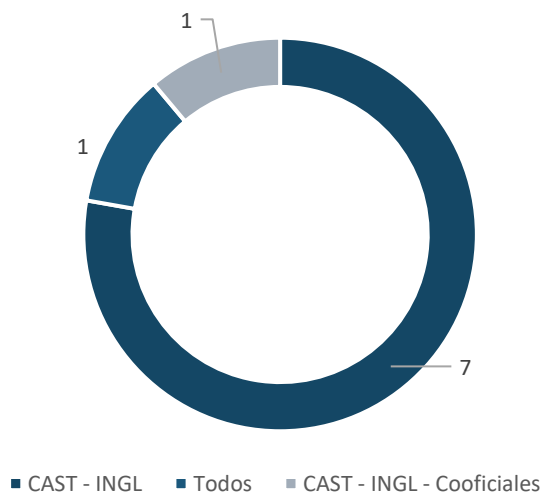
La lectura general que se hace de esta cuestión en esta comunidad invita a concluir de la siguiente manera: la mayoría de los teatros y auditorios madrileños no ofrecen a los usuarios la posibilidad de traducir el contenido de su sede web a ningún idioma diferente al utilizado por la entidad. Así lo demuestran 59 de los 68 recintos a los que se ha aplicado este estudio en dicho territorio: el 86,76% de la muestra absoluta, frente a solo un 13,23% de la misma, compuesta por 9 espacios, que sí ofrece la traducción de su web.

Gráfico 153



La tendencia de traducción más común es del castellano al inglés (7 casos), seguida por igual de las páginas que dan la opción de traducirse a todos los idiomas (1 caso) y aquellas otras que ofrecen traducción tanto al inglés como a los idiomas cooficiales del castellano (1 caso).

Gráfico 154

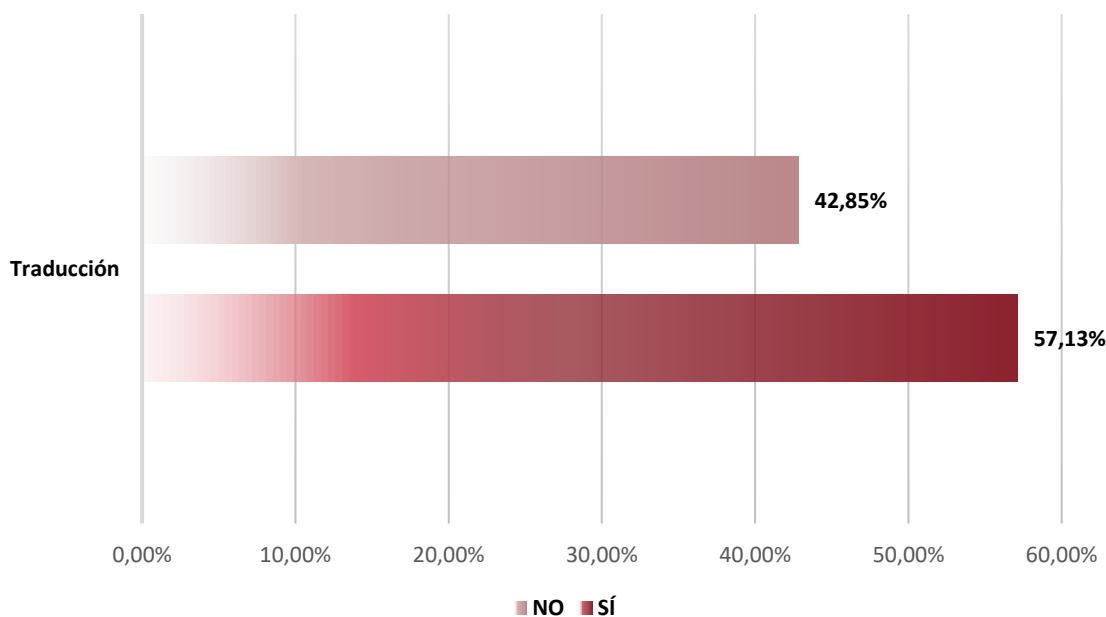


3.2.3.6.2. Cataluña

El territorio catalán presenta un comportamiento muy diferente en lo que respecta a esta cuestión abordada. Empezando por los escenarios que son gestionados por entidades privadas, se aprecia que hay una mayor predisposición a ofrecer traducción del contenido a un idioma diferente al predeterminado que a no hacerlo.

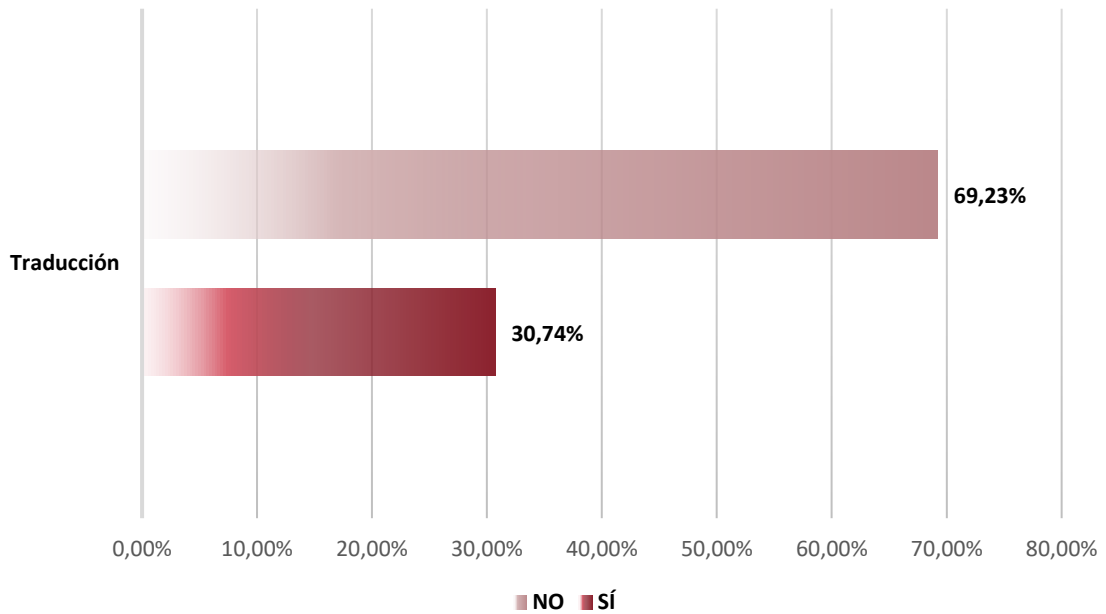
La respuesta positiva afecta a un 57,13% de la muestra, compuesta por 24 salas de las 42 analizadas. Por el contrario, 18 espacios que suponen un porcentaje del 42,85% no facilitan al usuario la acción de traducir su sede web a ningún otro idioma, una tendencia que se detecta con mayor frecuencia en aquellos sitios que se muestran solo en catalán (el 94,44% de estos casos).

Gráfico 155



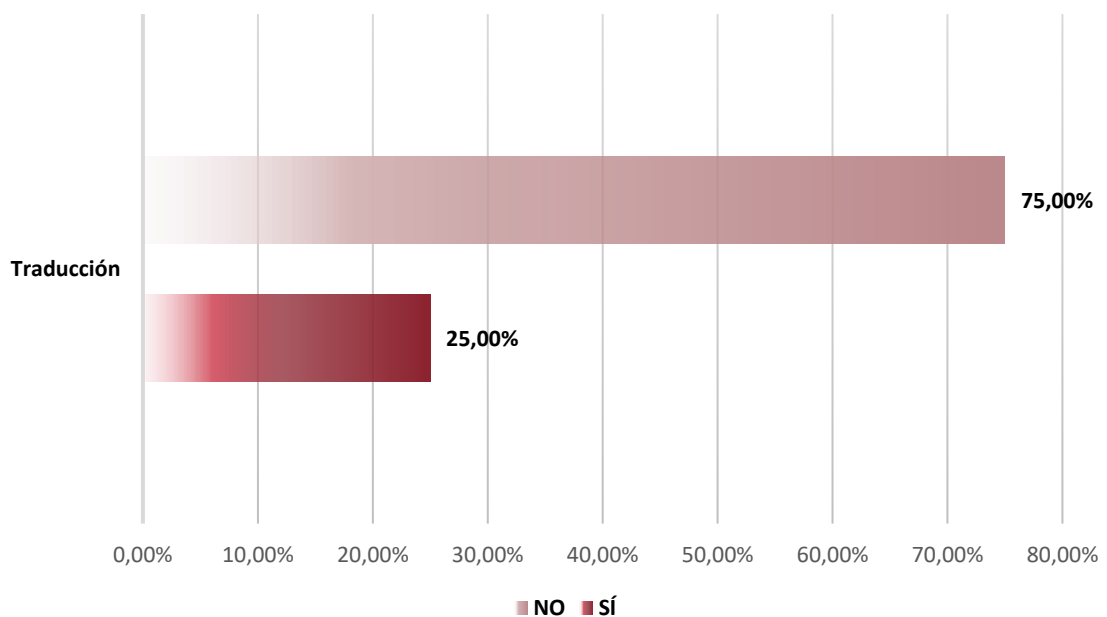
En el caso de las instituciones que experimentan una gestión dependiente de organismos públicos, se observa cómo la tendencia se invierte: son más los espacios que se niegan a ofrecer a los usuarios la posibilidad de traducir el contenido de sus sedes (el 69,23% de la muestra, 27 de los 39 teatros analizados), que se muestra solo en catalán, frente a un 30,74% del total (12 salas) que sí posibilita la traducción del sitio a otros idiomas.

Gráfico 156



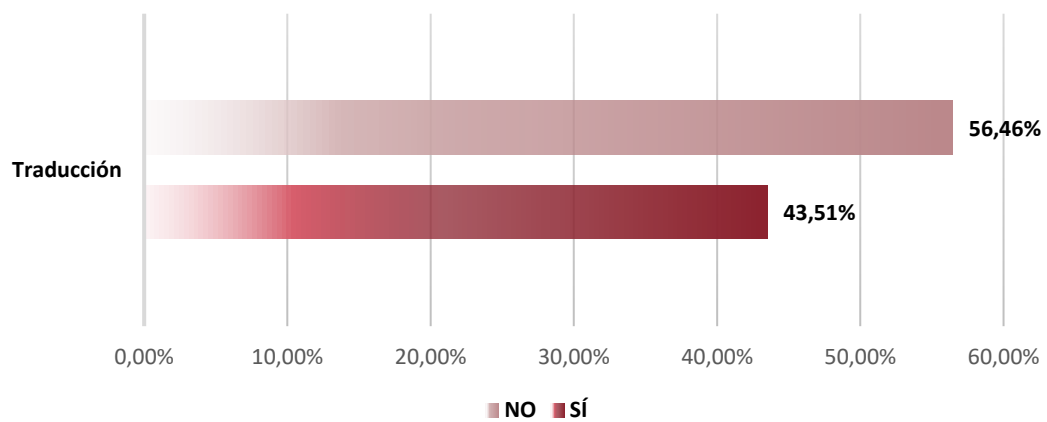
Por su parte, los escenarios que son explotados bajo una fórmula de gestión de tipo mixta, continúan la tendencia negativa mayoritaria: el 75% de esta muestra (3 de los 4 espacios considerados) no brinda la oportunidad de traducir su contenido, ofreciéndolo solo en catalán, mientras que solo 1 de estas salas (25% del total) sí lo hace.

Gráfico 157



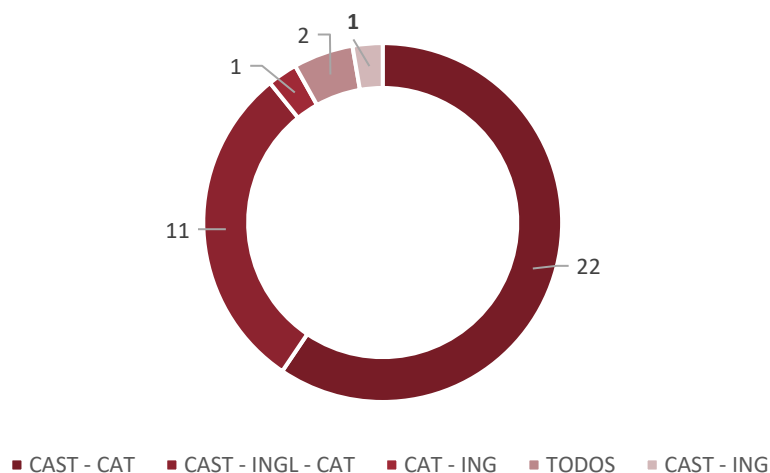
En síntesis, tras interpretar todos los resultados anteriores en su conjunto, es posible determinar que la mayoría de los teatros y auditorios catalanes no facilita que los usuarios puedan traducir el contenido de su sede web a un idioma diferente al empleado oficialmente. El 56,46% de la muestra, es decir, 48 de las 85 salas aquí incluidas, descarta esta posibilidad. De ellas, el 97,91% solo se muestra en catalán. Frente a ellas, de cerca, un 43,51% del total sí incorpora esta acción en su portal. Es el caso de 37 espacios.

Gráfico 158



La tendencia más frecuente de traducción que se identifica es catalán-castellano y viceversa (22 casos), castellano-catalán-inglés (11 casos) y, ya de lejos, catalán-inglés (1 caso), castellano-inglés (1 caso) y a todos los idiomas (1 caso).

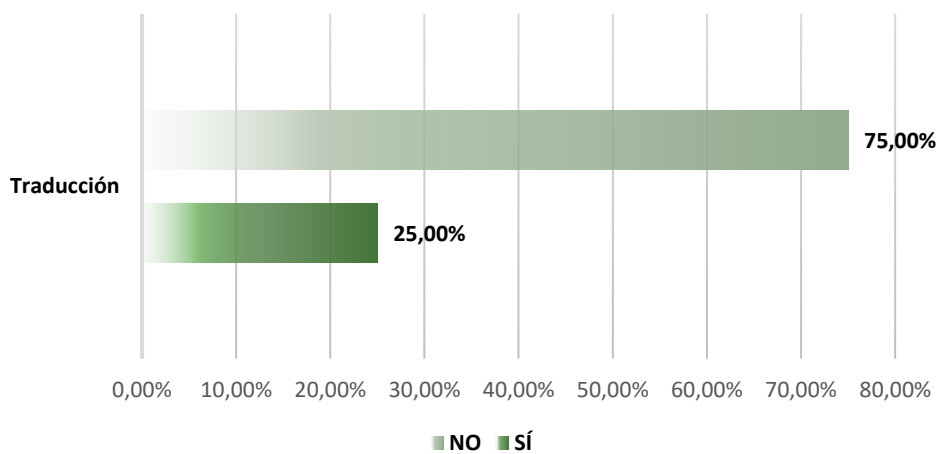
Gráfico 159



3.2.3.6.3. Andalucía

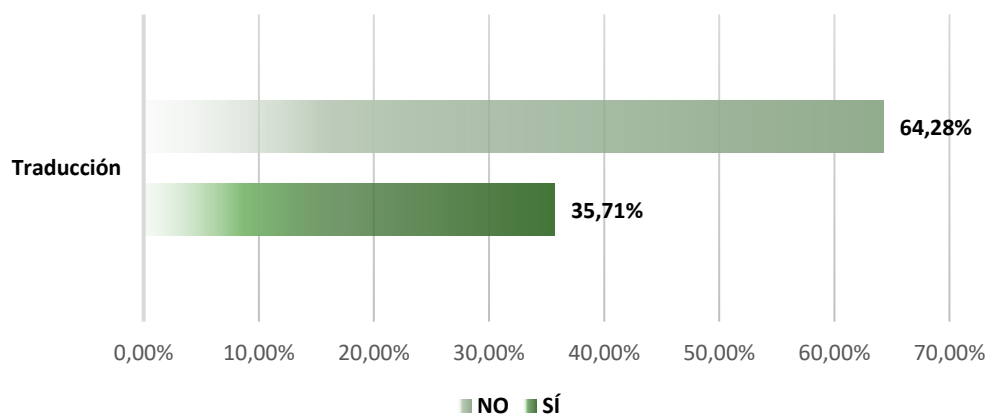
Poniendo el foco en la comunidad autónoma de Andalucía, primeramente, en los teatros de gestión privada, se observa que también en este territorio la respuesta que más se repite es la de no favorecer la traducción de su sede web: es el caso del 75% de la muestra (12 de los 16 recintos analizados), frente a un inferior 25% del grupo (4 salas) que sí lo hace.

Gráfico 160



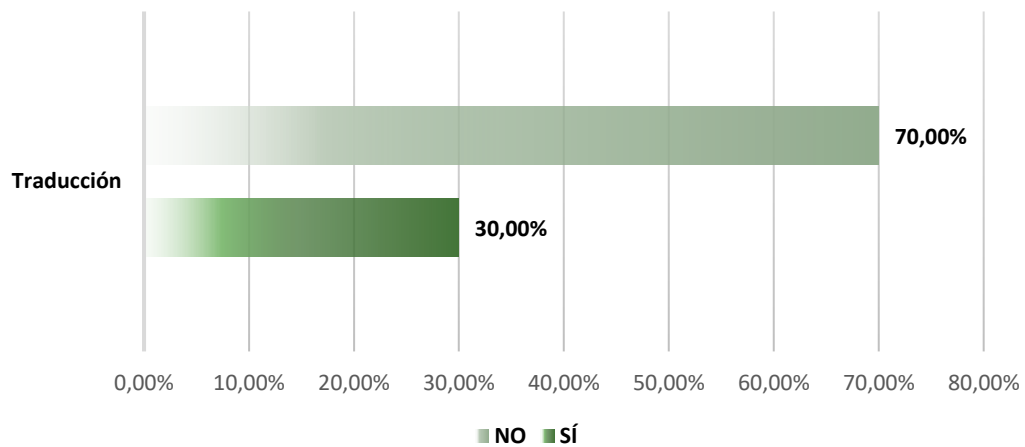
El mismo comportamiento se aprecia en las instituciones escénicas que son gestionadas por organismos de carácter público. El 64,28% de la muestra representativa, es decir, 21 de los 30 teatros analizados, no facilita ninguna opción a los usuarios para traducir el contenido de su sede web. A diferencia de ellos, existe un 35,71% del total, compuesto por 9 salas, que sí lo hace.

Gráfico 161



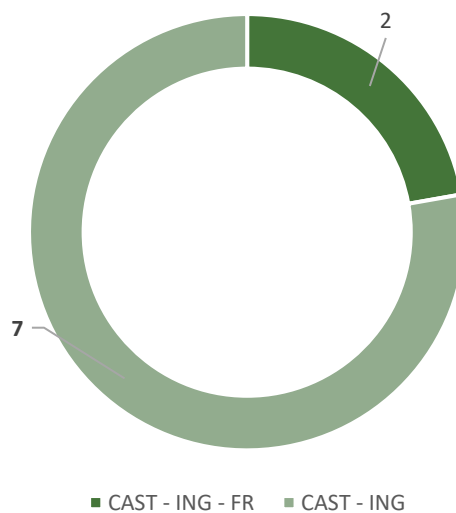
La lectura general de los resultados obtenidos en esta comunidad permite afirmar que, también en el caso de los teatros y auditorios andaluces, la mayoría de ellos no ofrece la traducción del contenido de su sede web. Es el caso del 70% de la muestra utilizada, es decir, 21 de las 30 salas abordadas. Frente a ellas, únicamente 9 espacios del total sí brinda esta opción a los usuarios en su sede online. Estos últimos suponen un 30% del muestreo.

Gráfico 162



La tendencia de traducción más frecuente es del castellano al inglés (7 casos), seguida de la de ofrecer el contenido en castellano, inglés y también francés (2 casos).

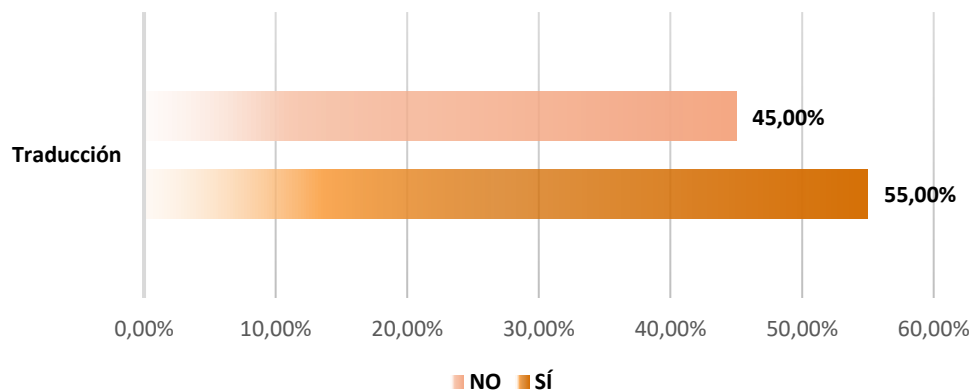
Gráfico 163



3.2.3.6.4. Valencia

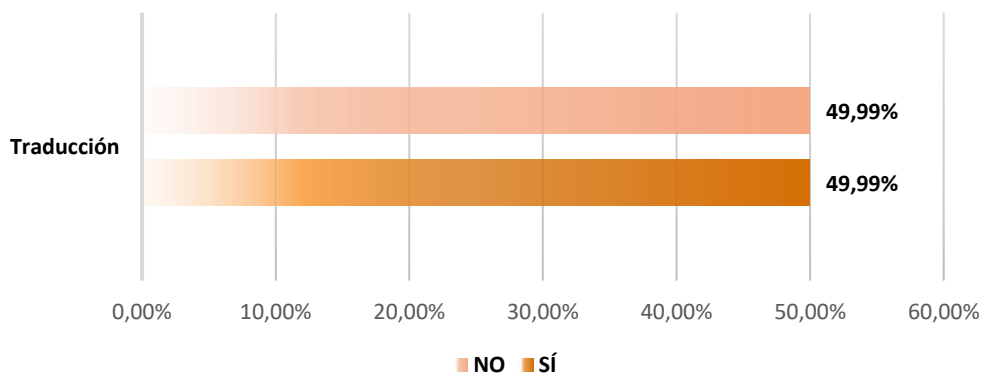
Continuando con la Comunidad Valenciana, analizando los espacios de exhibición de artes escénicas con una gestión privada, se observa que en este territorio la respuesta dominante es positiva: el 55% de la muestra (11 de los 20 teatros representativos) de esta categoría presenta posible traducción de su sede web sin necesidad de abandonar la misma. Por el contrario, solo 9 salas, que conforman el 45% del total, prescinden de esta acción en su sede virtual.

Gráfico 164



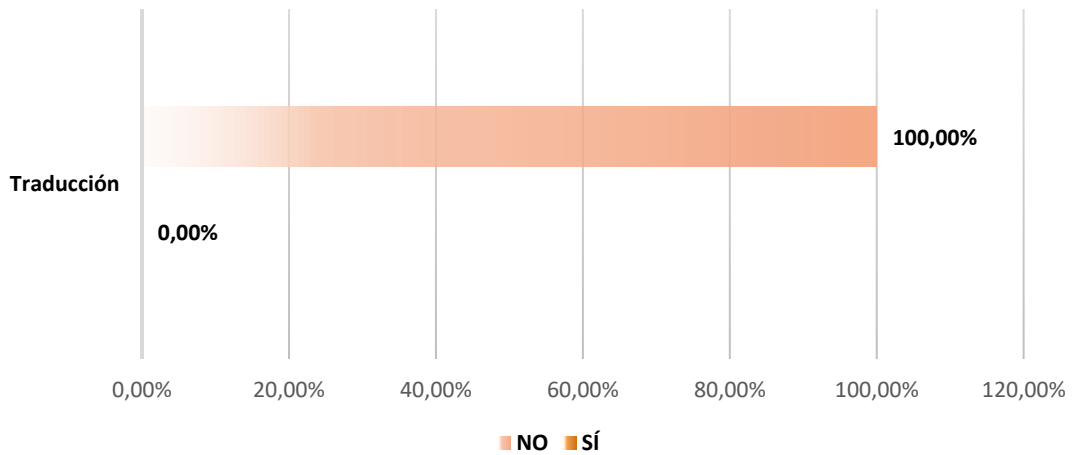
Por su parte, los teatros de gestión pública de este territorio presentan una respuesta muy simétrica en lo que respecta a esta cuestión: el 49,99% de la muestra (6 salas) facilita la traducción del contenido de su sede web a otro idioma, mientras otro 49,99% no lo hace (otras 6 salas)

Gráfico 165



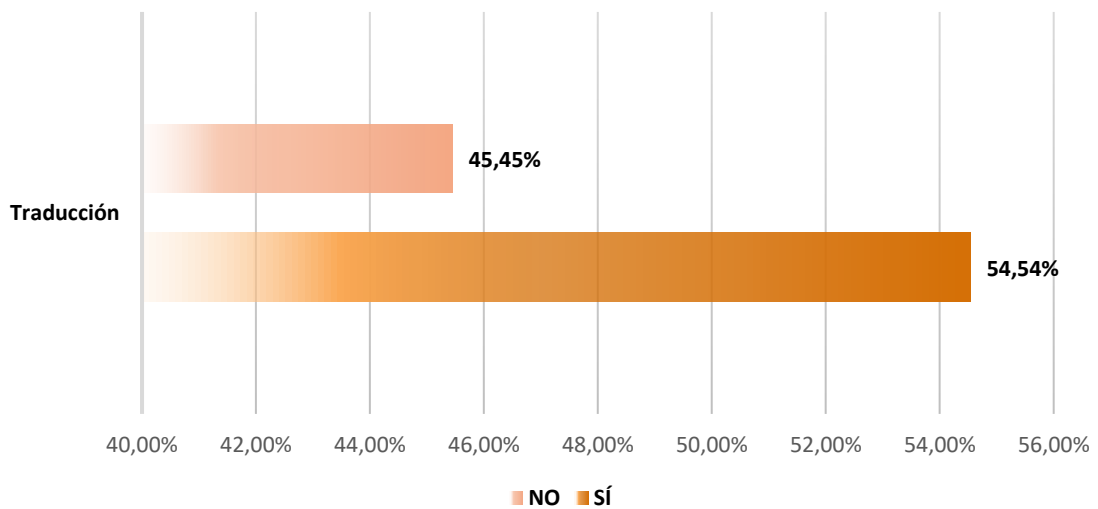
En último lugar, los escenarios que experimentan una explotación de tipo mixta, representados en esta ocasión por un único espacio, no incluyen en su sede web posibilidades de traducción a un idioma distinto al utilizado. El total de la muestra (100%) así lo confirma.

Gráfico 166



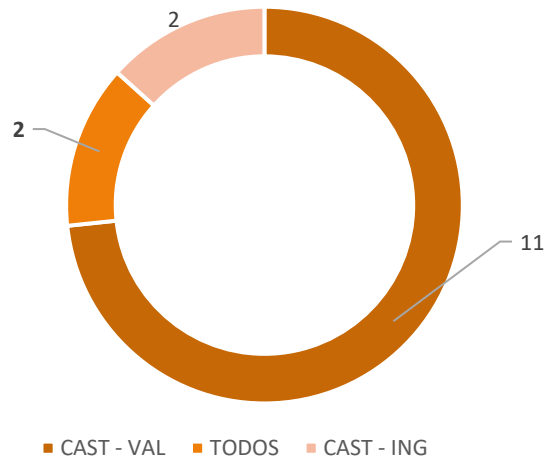
En total, la respuesta que presentan los teatros y auditorios valencianos es positiva respecto a la posibilidad de que los usuarios traduzcan a otro idioma que no sea el predeterminado el contenido de sus webs: la mayoría de ellos (el 54,54% de la muestra, 18 salas) sí ofrecen esta opción, a diferencia de un 45,45% del total (15 instituciones) que no lo hacen.

Gráfico 167



Las traducciones más comunes son del castellano al valenciano y viceversa (11 casos), del castellano al inglés (2 casos) y del castellano a cualquier otro idioma (2 casos).

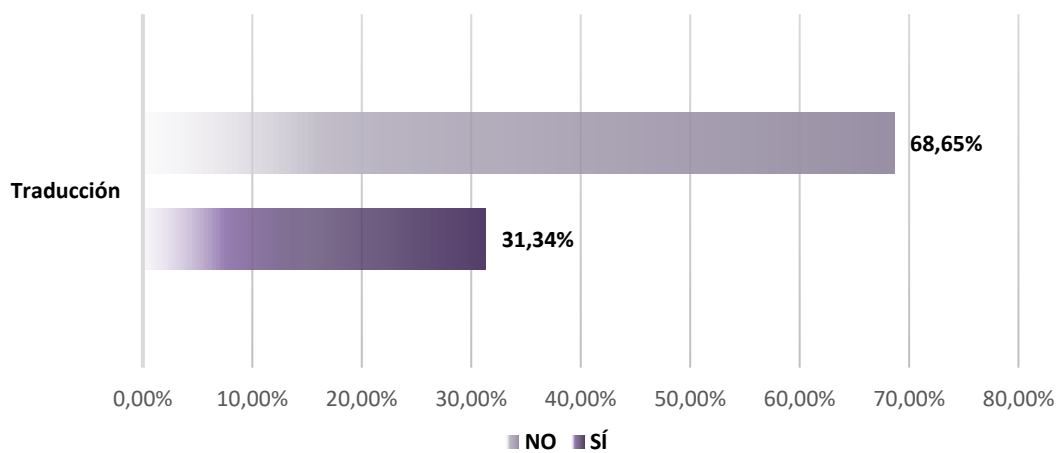
Gráfico 168



3.2.3.6.5. Total

Sumando los resultados obtenidos en todas las comunidades anteriores para llegar a una interpretación de carácter nacional, es posible obtener las siguientes conclusiones:

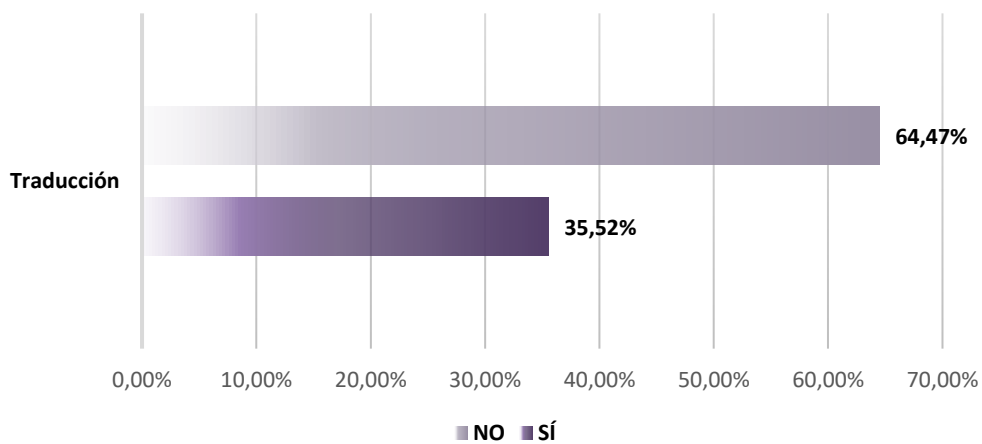
Gráfico 169



De acuerdo con el gráfico anterior, los teatros y auditorios españoles de gestión privada carecen, en su mayoría, de opciones en su web que permita la traducción de su contenido a otros idiomas. Concretamente, es el caso del 68,65% de la muestra analizada, un porcentaje constituido por 92 salas, de las cuales 73 se muestran solo en castellano, 17 únicamente en catalán y 2 de ellas en exclusiva en valenciano. Frente a ellas, 42 espacios sí que permiten convertir la información de sus sedes web a otras lenguas: estos suponen el 31,34% del muestrario completo y las combinaciones más frecuentes son castellano-catalán (15 casos registrados), castellano-catalán-inglés (8 casos), castellano-inglés (8 casos), castellano-valenciano (7 casos), castellano-todos los idiomas (2 casos) y, por último, castellano-inglés-francés (1 caso) y catalán-inglés (1 caso).

La tendencia continúa si analizamos el comportamiento que manifiestan las salas de exhibición que son gestionadas públicamente:

Gráfico 170



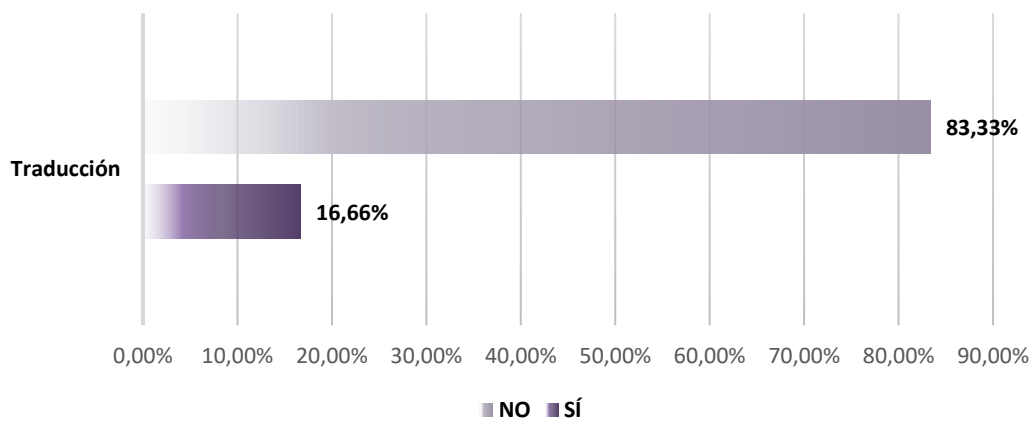
En este caso, la mayoría que constituye el 64,47% de la muestra y que está conformada por 49 espacios, solo muestra su web en un único idioma sin posibilidad alguna de traducción. De todos ellos, 18 solo tienen su sede virtual en castellano, 27 solo en catalán y 4 únicamente en valenciano.

En contraposición, existen 27 salas del total (76 teatros) que suponen el 35,52% de la muestra representativa y que sí que brindan la posibilidad al usuario de traducir el contenido de sus sedes web. La traslación más habitual es del castellano al inglés (9 casos), seguido del

castellano al catalán o viceversa (7 casos), del castellano al valenciano (4 casos), del castellano a todos los idiomas (3 casos), del castellano al catalán y al inglés (2 casos), del castellano al inglés y al francés (1 caso) y del castellano al inglés y a todas las lenguas cooficiales españolas (1 caso).

Por último, en la categoría que comportan los espacios escénicos que son gestionados bajo una fórmula de explotación mixta, en este estudio representados por 6 salas, observamos que:

Gráfico 171



También en este caso predomina la respuesta negativa por parte de los teatros ante la posibilidad de facilitar que los usuarios traduzcan el contenido de sus sedes web a un idioma diferente del predeterminado. Así lo demuestra el 83,33% de la muestra, 5 de los 6 espacios analizados, que se ofrecen respectivamente en castellano (2 casos) y catalán únicamente (3 casos). A diferencia de ellos, solo una sala, que representa el 16,66% del total, posibilita el paso de un idioma a otro desde su sede online, y lo hace tanto para que el contenido sea accesible en catalán como en inglés, además de en castellano.

Efectuada la aproximación atendiendo a los diferentes tipos de gestión, ya es posible emitir un balance general acerca de esta cuestión de accesibilidad idiomática, y se describe de la siguiente manera:

Del total de 216 recintos que han admitido esta fase de la investigación, el 67,59% de ellos (146) solo permite acceder al contenido de su web en el idioma predeterminado. 93 de estos

dominios se muestran solo en castellano, mientras que otros 47 únicamente se presentan en catalán. De lejos, 6 webs se pueden ver solo en valenciano.

En el otro lado de la balanza, se identifican 70 espacios que sí permiten traducir su sede a otras lenguas. Estos últimos solo suponen el 32,40% de la muestra empleada. Lo más habitual es el binomio castellano-catalán (22 casos), seguido del castellano-inglés (17 casos), castellano-inglés-catalán (11 casos), castellano-valenciano (11 casos), castellano-todos los idiomas (5 casos), castellano-inglés-francés (2 casos), castellano-inglés-todos los idiomas cooficiales (1 caso) y catalán-inglés (1 caso).

Gráfico 172

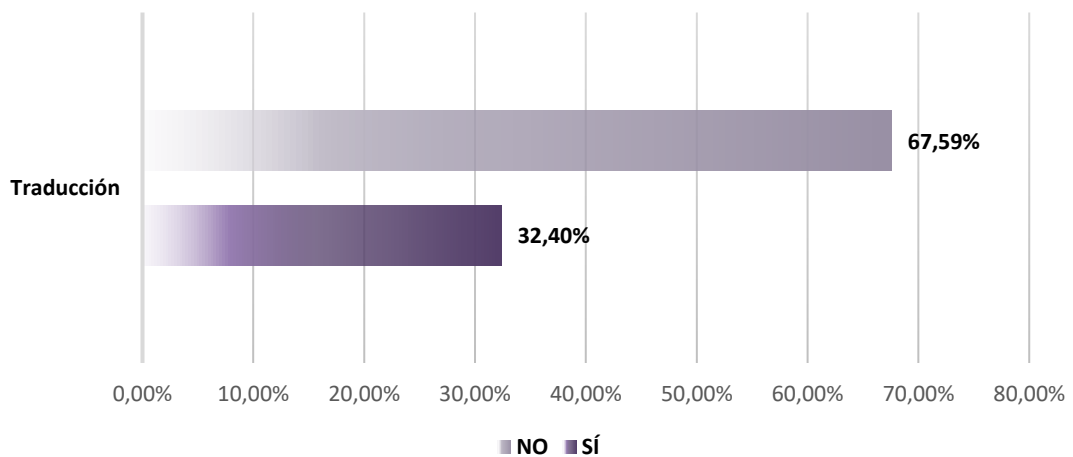
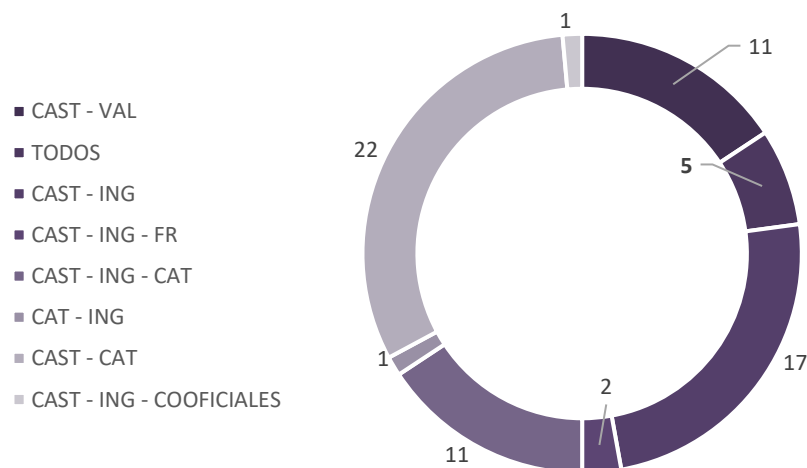


Gráfico 173



Esta información extraída del análisis aplicado permite dar por alcanzado el objetivo 25° de la presente investigación, así como por respondida la pregunta formulada a raíz del mismo. De igual manera, refuta la hipótesis planteada en torno a esta cuestión que abogaba por una tendencia mayoritaria por parte de los teatros españoles a facilitar la traducción de sus sedes web.

O25. Determinar si desde las sedes web se facilita la traducción de su contenido a diferentes idiomas.

P25. ¿Se facilita la traducción del contenido de la sede a otros idiomas desde la misma?

H25. La mayoría de estas sedes permiten su traducción a otros idiomas sin necesidad de hacerlo externamente, sino desde la misma web.

3.2.3.7. Conexión con plataformas 2.0

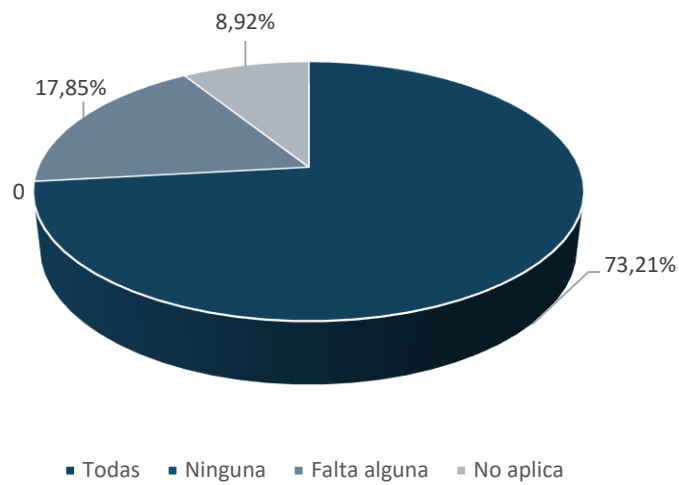
A continuación, el foco del estudio se centra sobre el parámetro que constituye la conectividad entre sitios. Como indicadores, se han valorado los enlaces disponibles en la web de los teatros y auditorios españoles que conducen a los usuarios a otras plataformas o redes externas a la sede electrónica oficial.

3.2.3.7.1. Madrid

Siguiendo el orden de análisis establecido para anteriores parámetros, las primeras salas de exhibición en admitir esta fase del estudio son, de nuevo, las de la Comunidad de Madrid.

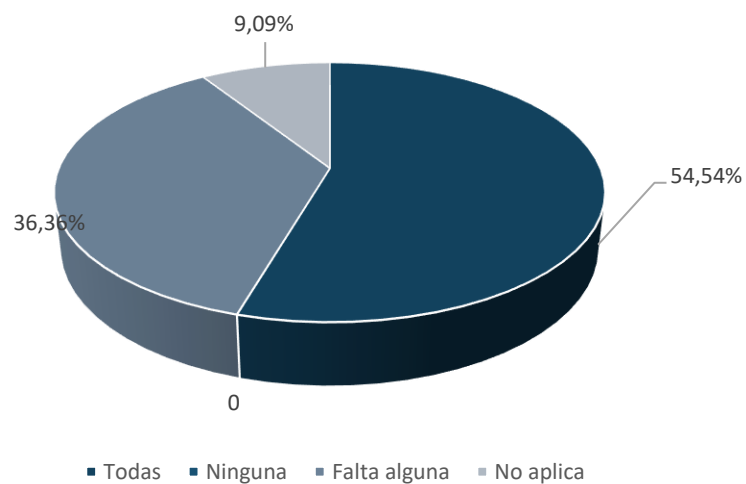
En primer lugar, tras el análisis de los portales virtuales de los teatros de este territorio que son gestionados por entidades de carácter privado, se observa que el 73,21% de la muestra representativa empleada (es decir, 41 de las 56 salas del total) cuenta con todas las redes sociales de que dispone vinculadas a su web. De lejos, existen 10 espacios escénicos a los que se detecta que les falta alguna plataforma externa por enlazar en su web. Estos casos suponen un porcentaje del 17,85% respecto al total. No existen, por el contrario, casos de teatros de esta categoría que no tengan ninguna de sus redes vinculadas en su web. Por último, hay 5 salas que no admiten la aplicación de esta fase (suponen solo el 8,92% de la muestra).

Gráfico 174



Pasando a los escenarios que son gestionados públicamente, se aprecia que el 54,54% de la muestra (6 de las 11 salas analizadas) posee todas sus plataformas externas a la web vinculadas a la misma mediante enlaces disponibles. De cerca, se identifican 4 salas (el 36,36% del total) a las que les falta alguna de sus redes por enlazar. Un espacio de los que integran esta muestra no admitía el análisis de este indicador y se corresponde con el 9,09% de la muestra.

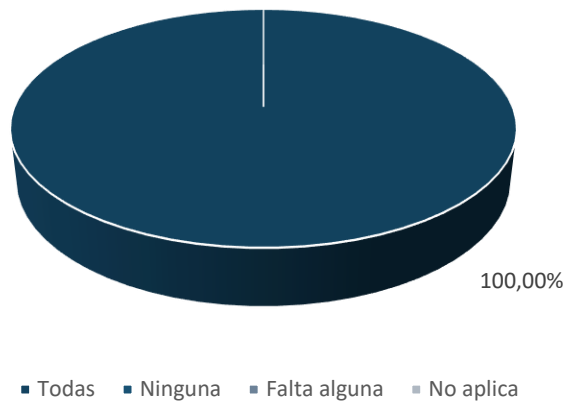
Gráfico 175



En el caso de los teatros y auditorios que presentan una fórmula de gestión mixta, representados por un único espacio en esta ocasión, es posible afirmar que la tendencia dominante

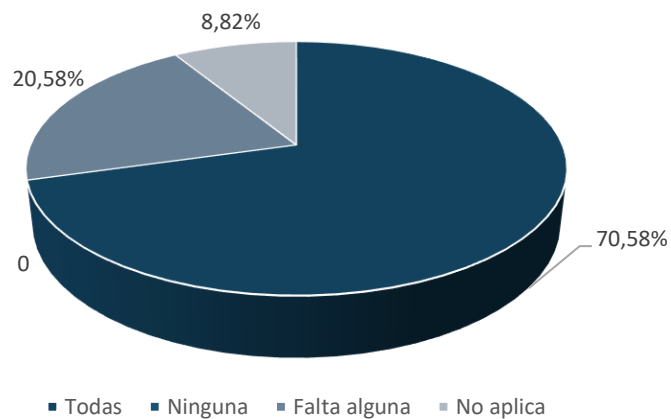
es la de tener vinculadas a su web todas las redes externas que se posean (100% de la muestra con esta respuesta).

Gráfico 176



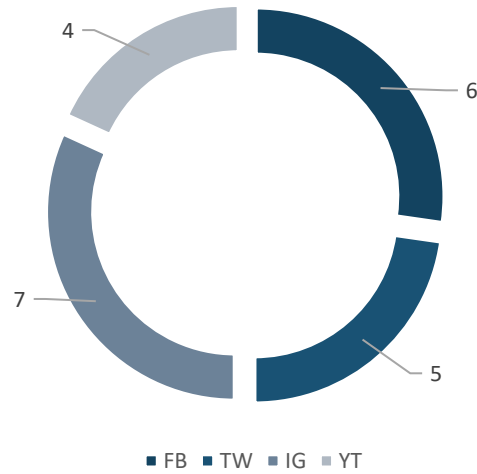
En síntesis, el comportamiento que más se repite en los teatros y auditorios madrileños es el de enlazar en su sede web todas las plataformas externas en vigor. Así lo demuestra el 70,58% de la muestra empleada (48 de los 68 espacios analizados), frente a un 20,58% de la misma (14 instituciones) que carece del enlace de alguna de sus redes. Un 8,82% del grupo (6 salas) no ha admitido este análisis, mientras que no se han detectado casos de espacios que no vinculen ninguna de sus redes (0%).

Gráfico 177



Las RRSS menos enlazadas son, por el siguiente orden: Instagram (7 casos), Facebook (6 casos), Twitter (5 casos) y, por último, Youtube (4 casos).

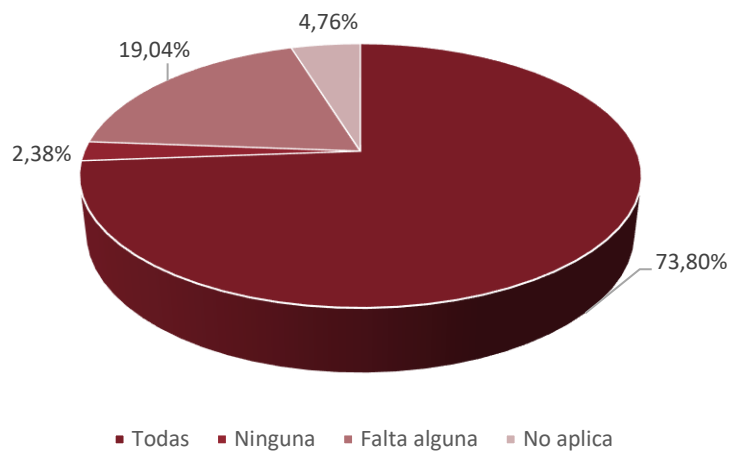
Gráfico 178



3.2.3.7.2. Cataluña

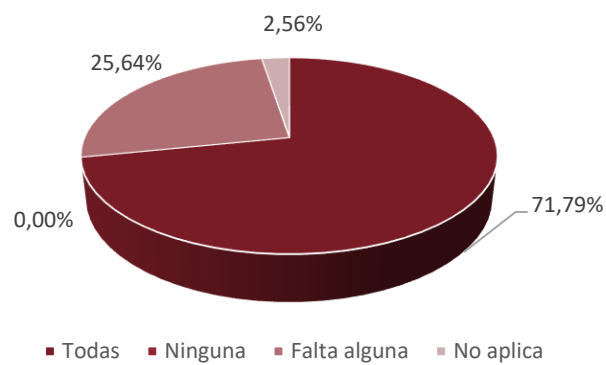
En Cataluña, los patrones se repiten. Empezando por los espacios privados: el 73,80% de la muestra (31 de 42 salas) tiene todas sus redes enlazadas en la web. Frente a ellas, un 19,04% del total (8 teatros) carece de algún enlace, un 4,76% (2 salas) no admite este análisis y un 2,38% (1 sala) no tienen ninguna de sus plataformas externas vinculadas a su sede electrónica.

Gráfico 179



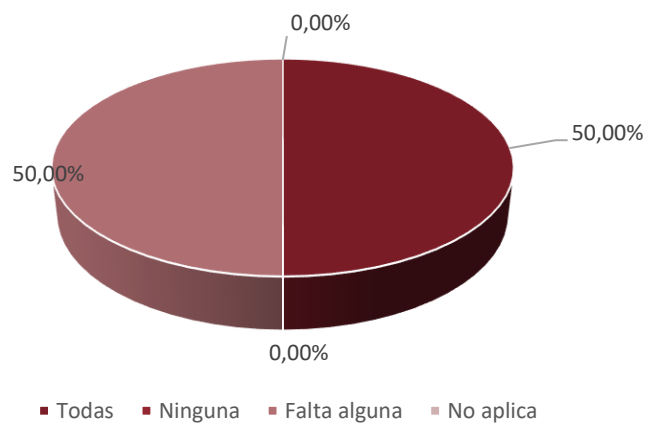
En el sector público, se observa también una mayoría de respuesta positiva frente a la cuestión abordada. El 71,79% de la muestra de estos espacios (28 de los 39 teatros incluidos en ella) presenta en su web enlaces a todas sus redes sociales. De lejos, a un 25,64% del total, es decir, a 10 salas, les falta alguna de sus redes por vincular. Uno de los teatros de la muestra no ha admitido esta fase del estudio, suponiendo solo el caso de un 2,56% del muestrario, y no se han identificado casos en los que no se tengan enlazadas ninguna de las redes utilizadas (0%).

Gráfico 180



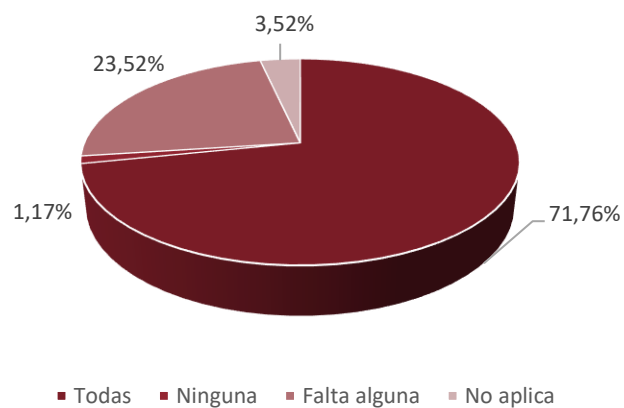
Por último, los teatros y auditorios de esta comunidad que tienen una gestión mixta dividen su comportamiento de la siguiente forma: la mitad de ellos (2 de las 4 salas analizadas, 50% del total) enlaza todas sus plataformas externas en su web, mientras que la otra mitad (las 2 salas restantes) registran la carencia de algún enlace (50% de la muestra).

Gráfico 181



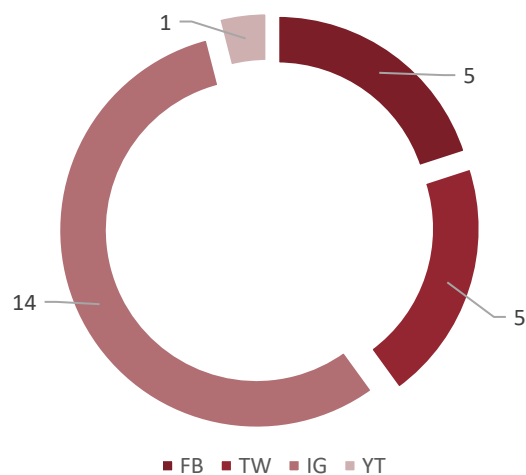
En total, se puede concluir que: el 71,76% de los teatros y auditorios catalanes (61 de las 85 salas que se han incluido en la muestra representativa) tiende a enlazar en su sede web todas las redes que tiene operativas. De lejos, a un 23,52% de ellos les falta alguna red por vincular con su sede principal (es el caso de 20 instituciones). Mientras que a 3 teatros de la muestra no procedía admitir este análisis (3,52% del total), solo se ha detectado 1 sala que no enlaza las redes de las que dispone (1,17% de la muestra).

Gráfico 182



En la mayoría de las ocasiones en que una plataforma no se enlaza, la red que se queda fuera se trata de Instagram (14 casos), seguida por igual de Facebook (5 casos) y Twitter (5 casos) y, por último, Youtube (1 caso).

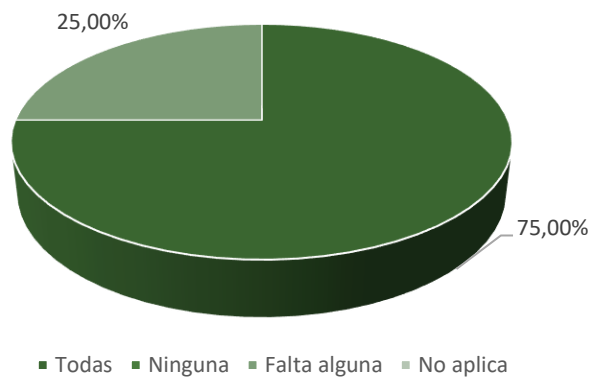
Gráfico 183



3.2.3.7.3. Andalucía

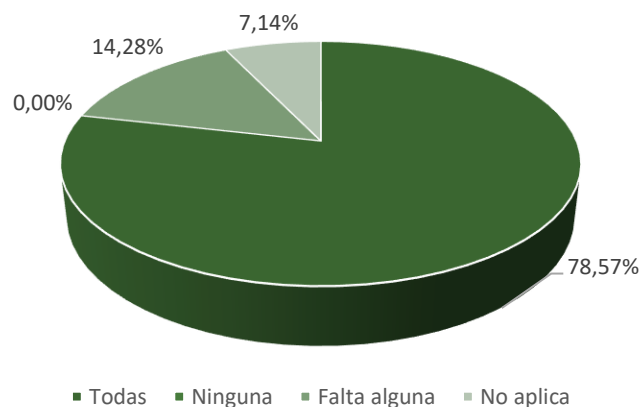
En primer lugar, en el caso de las salas de gestión privada andaluzas, el 75% de la muestra cuenta con todas las redes donde está presentes vinculadas en su sede web. Es el caso de 12 de los 16 espacios analizados. Solo 4 del total, que equivalen a un 25% del grupo de referencia, carece del enlace a alguna de sus redes.

Gráfico 184



Por otro lado, los teatros de gestión pública presentan, en su mayoría, la misma respuesta: el 78,57% de la muestra (11 de los 14 espacios considerados) tiene en su web enlaces a todas las redes externas que utiliza. Por el contrario, existe un 14,28% del total (2 salas) que no lo hace con alguna de ellas, obviando su vinculación. Uno de los teatros no ha admitido la aplicación de este estudio (7,14%), mientras que no se han encontrado casos de salas que no enlacen ninguna de las plataformas que utiliza en su sede electrónica.

Gráfico 185



La conclusión que facilitan los resultados globales obtenidos en esta comunidad permite afirmar que, la mayoría de los teatros y auditorios andaluces enlaza todas sus redes sociales en su sede web. Así lo demuestra el 76,66% de la muestra analizada, es decir, 23 de los 30 espacios considerados. Mientras que solo una sala (1,33% del total) no ha admitido esta fase del estudio por carecer de presencia en otras plataformas externas, se han detectado 6 instituciones (20% del muestrario) a las que les faltaba algún perfil por vincular en su web corporativa: principalmente, Instagram (4 casos), Facebook (3 casos) y Youtube (1 caso).

Gráfico 186

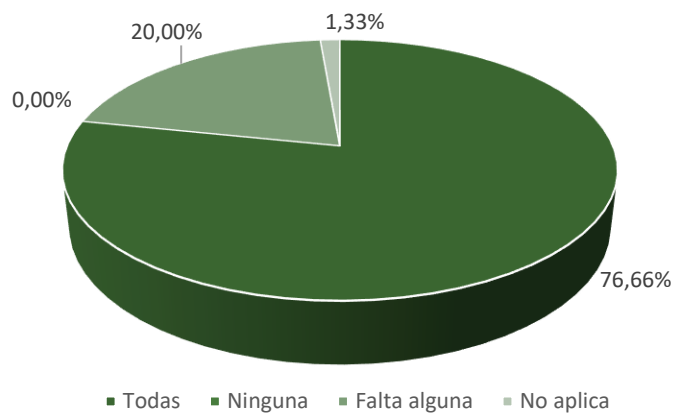
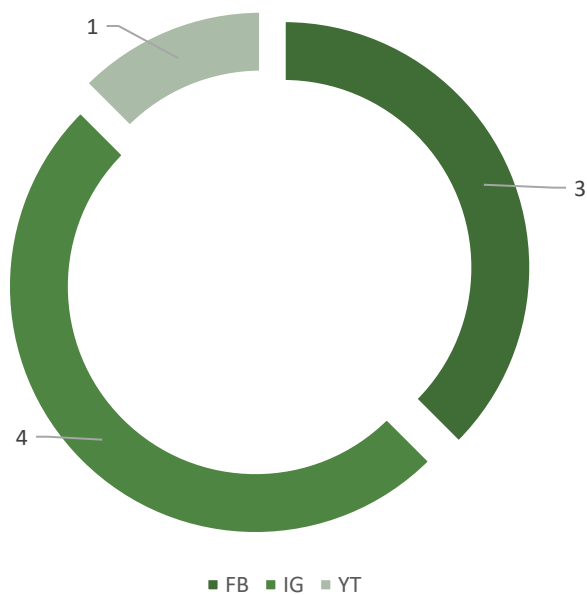


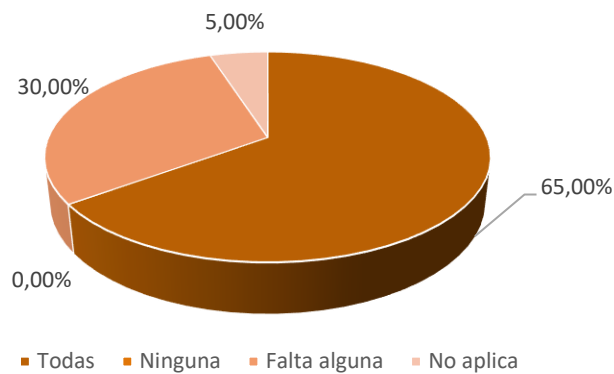
Gráfico 187



3.2.3.7.4. Valencia

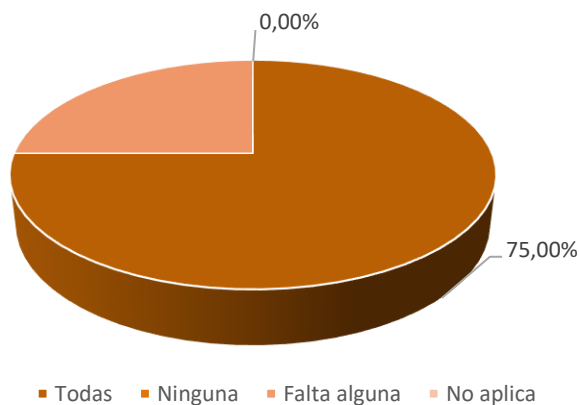
En la Comunidad Valenciana, el patrón de comportamiento identificado hasta el momento se repite. En el ámbito de los teatros de gestión privada, se aprecia que el 65% de la muestra analizada (13 de los 20 recintos incluidos en ella) cuenta con todas sus redes sociales enlazadas a su web. En menor medida, se identifica que a un 30% del volumen representativo (6 salas) le falta alguna de sus plataformas externas por vincular en su sede electrónica. Por otra parte, solo 1 espacio no ha admitido este análisis, suponiendo esta excepción el 5% de la muestra.

Gráfico 188



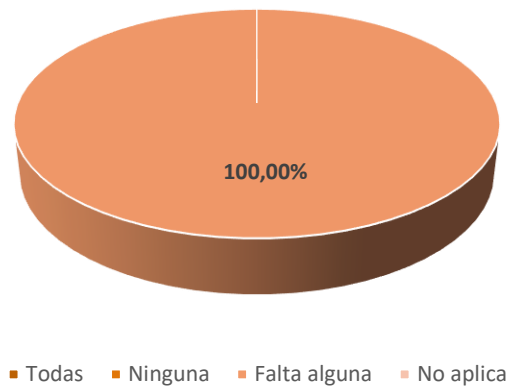
En cuanto a los teatros de gestión pública de este territorio, se ha comprobado que el 75% de los mismos (9 de los 12 espacios considerados) vincula todos sus perfiles en redes sociales a su sede web, mientras que al 25% de la muestra (3 salas) le falta alguna plataforma por enlazar.

Gráfico 189



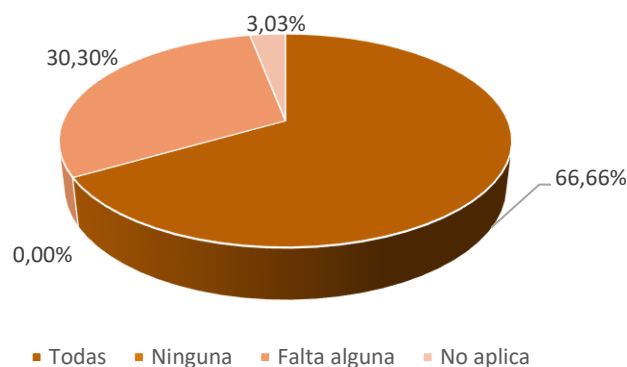
En el caso de los espacios escénicos de Valencia que experimentan una gestión mixta, representados en esta ocasión por una única sala, se identifica la tendencia a no vincular todas las redes sociales donde se tiene actividad en la web del teatro en cuestión. Esta respuesta se detecta en el 100% de la muestra.

Gráfico 190



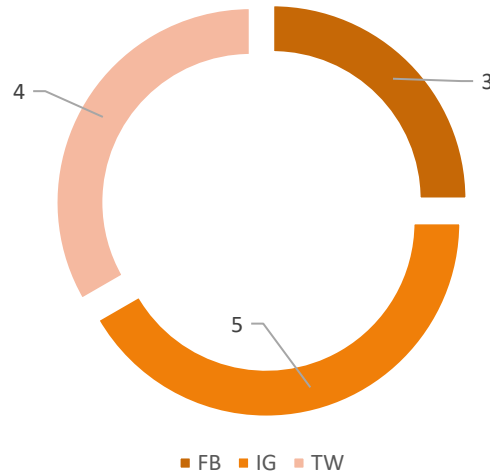
Procediendo a la interpretación global de los resultados obtenidos, se puede concluir en que lo más habitual entre los teatros y auditorios valencianos es vincular a su sede web todas las plataformas externas donde tienen actividad. Así lo demuestra el 66,66% de la muestra completa (22 de los 33 espacios considerados), frente a un 30,30% de la misma a la que le falta alguna red social por enlazar (10 salas). Se contabiliza un único espacio que no ha admitido este análisis (el 3,03% de la muestra), mientras que no se han identificado casos de teatros que no tengan ninguna de sus redes hermanadas a su web (0%).

Gráfico 191



En esta comunidad, las redes que sufren con mayor frecuencia de la exclusión respecto a la sede web del teatro son, en este orden: Instagram (5 casos), Twitter (4 casos) y Facebook (3 casos).

Gráfico 192



3.2.3.7.4. Total

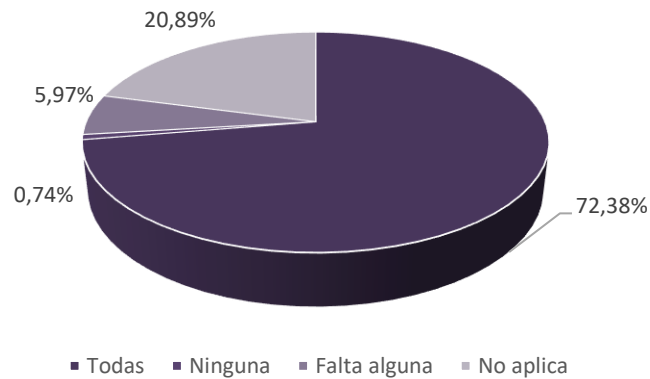
Sumando todo lo anterior, es posible emitir un diagnóstico respecto a la cuestión abordada, la conexión entre sitios digitales en los espacios escénicos españoles.

En primer lugar, en el sector privado, se observa cómo lo más frecuente es que los teatros y auditorios de este ámbito incluyan en su web el enlace a todas sus plataformas externas. Es el caso de 97 de las 137 salas que integran la muestra utilizada en esta categoría, lo que se traduce en un porcentaje del 72,38% respecto al total.

A esta tendencia le sigue, de lejos, la de aquellos espacios a los que les falta alguna de las redes sociales que utiliza por vincular a su sede electrónica. Estos representan el 20,89% del muestrario, compuesto de 28 salas.

Por otro lado, existen 8 instituciones del grupo de referencia a los que no ha sido posible aplicar el procedimiento de análisis para este indicador. El caso de estos espacios supone el 5,97% del total, mientras que, en último lugar, se ha detectado un solo caso (0,74% del total) donde el teatro en cuestión no cuenta con ninguna de sus redes enlazadas en su web.

Gráfico 193

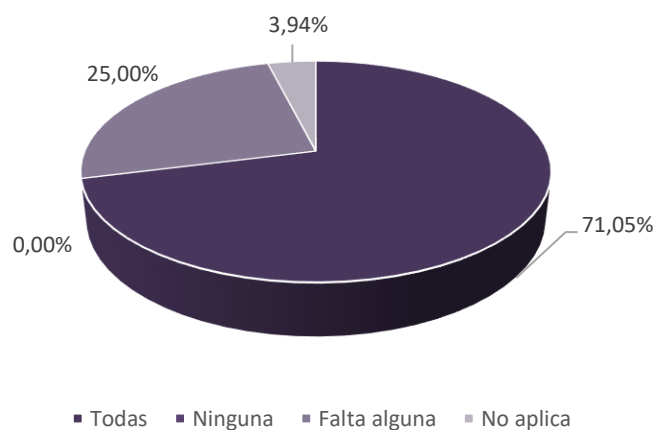


Continuando con la respuesta registrada en los espacios escénicos de gestión pública, cabe afirmar que, también en este ámbito, la tendencia dominante es la de contar con todas las plataformas externas en uso por parte del teatro vinculadas a su sede web principal. Así lo confirma el 71,05% de la muestra analizada, porcentaje que conforman 54 espacios.

Frente a ellos, existe un 25% del total, compuesto por 19 salas, en cuyas sedes se detecta la carencia del enlace a algún o algunos de sus perfiles en redes sociales.

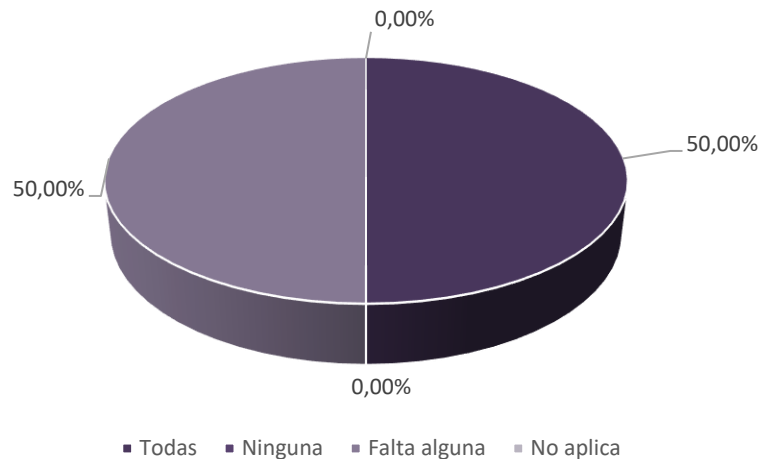
Solo un 3,94% de la muestra (3 teatros) no han admitido esta fase del estudio, mientras que no se han localizado espacios que no contasen con ninguna de sus plataformas externas vinculadas.

Gráfico 194



En cuanto al comportamiento detectado en los espacios que cuentan con una gestión de tipo mixta, se aprecia que: de la muestra total utilizada, conformada por 6 teatros, la mitad de ellos (50%, 3 salas) posee todas las redes en las que tiene actividad vinculada a su sede web, mientras que la mitad restante (50%, 3 salas) carece del enlace de alguna de ellas en su portal.

Gráfico 195



La lectura global que se extrae de la situación de los teatros y auditorios españoles en lo que respecta a esta cuestión, permite las siguientes conclusiones:

- La respuesta que más frecuencia presentan estos espacios consiste en vincular todas las redes sociales que utiliza en su sede web. Este es el caso del 71,29% de la muestra completa (un total de 154 de los 216 espacios analizados).
- Seguidamente, se posiciona la tendencia a olvidar u omitir el vínculo hacia alguno de los perfiles activos en plataformas ajenas a la sede web. Esta ha sido la respuesta detectada en 50 salas, equivalentes al 23,14% de la muestra absoluta. A propósito de esto, tal como se aprecia en uno de los dos gráficos que se encuentran a continuación, las redes que habitualmente no aparecen enlazadas son, en el siguiente orden: Facebook e Instagram (17 casos de cada una de ellas), Twitter (14 casos identificados) y, en último lugar, Youtube (6 casos).
- A un total de 11 espacios de la muestra (5,09%) no ha sido posible aplicar esta fase del estudio.

- Solo se ha encontrado un teatro que no vincula en su sede web ninguna de las redes que utiliza. (0,46%).

Gráfico 196

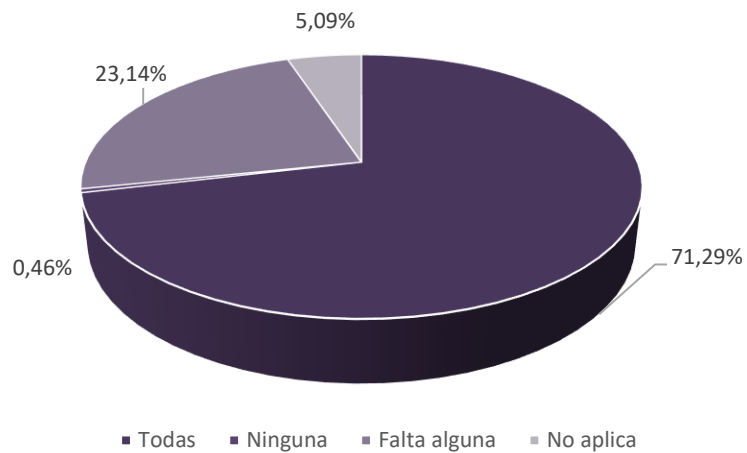
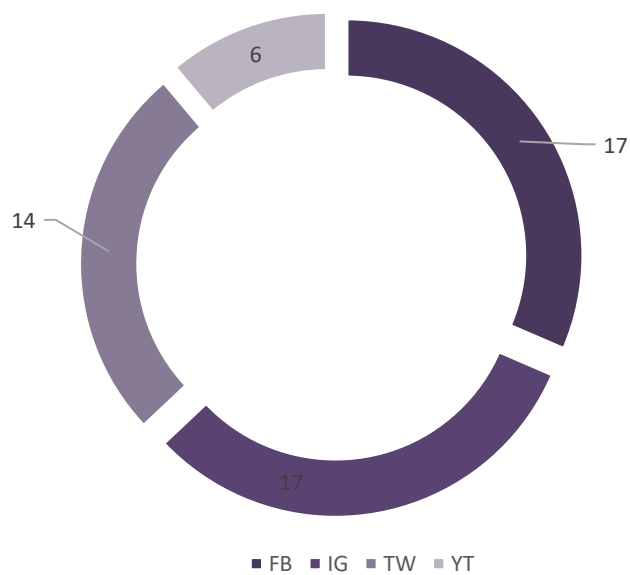


Gráfico 197



Con estas afirmaciones cabe dar por alcanzado el 24º objetivo y su correspondiente pregunta de investigación, así como confirmar como cierta la hipótesis que se planteaba en torno a este parámetro, y que sostenía que, en general, los teatros y auditorios españoles tendían a enlazar en su sede web las redes sociales y plataformas en las que los teatros y auditorios españoles registraban algún tipo de actividad.

O24. Conocer si las plataformas sociales externas a la web que son utilizadas por los teatros y auditorios están debidamente enlazadas en el portal.

P24. Las plataformas sociales externas en las que los recintos estén presentes, ¿están debidamente enlazadas en el portal?

H24. Las plataformas sociales en las que se tiene presencia están enlazadas, en general, en la web de los teatros y auditorios españoles.

3.2.4. Enfoque relacional de los espacios escénicos en redes sociales: ¿tablón de anuncios o comunidad?

En este apartado, el objetivo consiste en evaluar el grado de orientación que demuestran los teatros y auditorios españoles hacia el cuidado y cultivo de la relación con el público a través de su actividad en las redes sociales en que se encuentran presente.

Como se anticipaba en los detalles metodológicos proporcionados al inicio de este bloque y también en el de introducción, el diagnóstico de esta dimensión se ha llevado a cabo sobre aquellos espacios que han resultado tener presencia propia en, al menos, una red social. No se han considerado, por ende, aquellos teatros que solo cuentan con un determinado espacio dentro de una web o de unos perfiles correspondientes a entidades mayores que los engloban.

En consecuencia, de las 491 salas de las que partía la muestra representativa original, solo 235 han admitido esta fase del estudio, lo que significa que hay una cifra mayor de teatros (256, exactamente) que no cuenta con perfiles operativos en plataformas externas. Traducido a porcentajes, significa que este proceso solo ha sido aplicable al 47,86% del total.

El objetivo de esta fase de la investigación era valorar si se aplica un enfoque social en la utilización de los nuevos medios, llevando a cabo una aproximación netnográfica (Finkel, Guarino y López, 2014; Xun y Reynolds, 2010) que se centra en lo sucedido dentro de las comunidades digitales implicadas. Para medir este aspecto, se ha realizado un análisis exhaustivo del contenido de las redes sociales en las que la mayoría ha resultado estar presente: Twitter, Facebook e Instagram en menor medida. Se ha procedido al estudio de los elementos textuales,

gráficos y audiovisuales publicados en los perfiles seleccionados a lo largo de todo un mes atrás desde la fecha de comienzo de la observación particular de cada caso.

Para efectuar la evaluación pertinente se han establecido 6 parámetros, ya descritos con anterioridad, con sus respectivos indicadores asignados.

En el caso de los tres primeros (estrategia de contenidos, actitud expresada y fomento de la participación), para medir cada indicador o variable, se ha establecido una puntuación de 0 a 5, de menor (peor) a mayor (mejor). Una vez obtenidas todas las puntuaciones se ha procedido, sumándolas, a extraer la puntuación media que asignar a su parámetro correspondiente. E igual con todas las puntuaciones obtenidas en los diferentes parámetros para llegar a una descripción del enfoque social. El enfoque social de la actividad en redes se ha operacionalizado en tres categorías: nulo (valores entre 0 y 1), insuficiente (>1-3) y óptimo (>3y 5).

Para evaluar la accesibilidad idiomática en los perfiles de los teatros y auditorios españoles en redes sociales, se ha establecido una puntuación de Sí/No, admitiendo especificaciones acerca de si los contenidos son publicados en un único idioma -y cuál- o se produce una circunstancia distinta.

Por otro lado, para evaluar la coherencia y el enlace que presentan entre ellos los diferentes perfiles en redes sociales de los teatros y auditorios españoles, para el primero de los indicadores (coherencia) se ha establecido una puntuación de Sí/No/Sí* -para casos esta última valoración en los que las entidades no se limiten a reproducir idénticos contenidos de una plataforma a otra-. Para el segundo de ellos (enlace), se ha establecido la puntuación de Sí/No en función de si fomentan el tráfico de una red a otra.

Y, en último lugar, se ha procedido a calcular el *engagement* de los espacios escénicos que han obtenido mejor puntuación en la evaluación de su enfoque relacional en medios sociales. Para ello, se han contabilizado los *likes*, las veces que se ha compartido y los comentarios que ha recibido cada publicación de un día completo en el perfil de la red social que corresponda (por ejemplo, Twitter). Una vez sumadas las interacciones de todas las publicaciones de esa fecha, se dividirán entre el número de seguidores de ese mismo día y se multiplicará la cifra obtenida por 100, de acuerdo con la fórmula propuesta por SocialBakers (2012, cit. en Núñez, 2020). Esta operación se ha efectuado sobre los perfiles operativos que han resultado tener dichos teatros en Twitter, Facebook e Instagram.

3.2.4.1. Estrategia de contenidos

Para evaluar la estrategia de contenidos seguida por los teatros y auditorios españoles en sus redes sociales, se ha calculado, en primer lugar: la puntuación media individual de cada teatro de la muestra (dividida por comunidades y por tipología de gestión), derivada de la suma de las calificaciones obtenidas durante el análisis de cada indicador asignado al parámetro y de la división de la cifra resultante entre el número de indicadores establecidos (en este caso, 4).

$$\frac{\text{Puntuación I1 + I2 + I3 + I4}}{\text{Nº Indicadores considerados (4)}}$$

Extraídas las cifras individuales, se ha calculado la puntuación correspondiente a cada bloque de gestión: privada, pública y mixta., por separado. Esto se ha logrado sumando las puntuaciones que han conseguido todos los teatros de un mismo bloque y dividiendo la cifra resultante entre el número de teatros considerados.

$$\frac{\text{Puntuación T1, T2, T3...}}{\text{Nº total de teatros que integran el bloque de gestión}}$$

Por último, se ha calculado la puntuación que corresponde al análisis de la totalidad de salas de un mismo territorio analizado, sin distinguir su fórmula de gestión. Para ello, se han sumado las puntuaciones obtenidos en los diferentes bloques de gestión y se ha dividido la cifra resultante entre el total de teatros implicados en esta fase del estudio (sumando los de gestión privada, pública y mixtos).

$$\frac{\text{Puntuación G1, G2, G3}}{\text{Nº total de teatros analizados entre todas las gestiones}}$$

Tabla 35

	Privados	Públicos	Mixtos	Total
Comunidad de Madrid	2,76	2,23	0	2,62
Cataluña	2,65	2,17	3,33	2,42
Andalucía	1,93	1,22	No Aplica	1,52
Comunidad Valenciana	1,83	0,88	3,3	1,40
Total	2,5	1,74	2,6	2,17

Según los datos recogidos en la tabla anterior, empezando por la Comunidad de Madrid, se aprecia que la puntuación obtenida para la estrategia de contenidos de los teatros y auditorios de este territorio que experimentan una gestión privada es de 2,76, la mejor si se compara con la que consigue este sector en el resto de las comunidades. Aun así, de acuerdo con la operacionalización establecida, esta cifra se traduce en una calificación insuficiente para este parámetro (>1-3). Las salas de gestión pública de esta comunidad han obtenido, de cerca, una puntuación de 2,23 para este mismo aspecto, por lo que también es posible calificarlo como insuficiente -no obstante, también es la puntuación más elevada que consiguen las salas de esta tipología en todo el territorio nacional analizado-. Los espacios escénicos de gestión mixta son los que peores resultados arrojan, con un valor obtenido de 0, que se interpreta como una gestión nula de este apartado. En suma, las salas de exhibición de Madrid obtienen un valor de 2,62 para este parámetro, una vez más, insuficiente, aunque próximo a lo que podría considerarse una gestión óptima de este aspecto (deducible de una puntuación equivalente o superior a 3).

En cuanto al diagnóstico logrado en Cataluña, se observa que, en primer lugar: los espacios escénicos que son explotados por entidades privadas obtienen una puntuación de 2,65 (insuficiente). La cifra se reduce hasta 2,17 (insuficiente también) en el caso de los teatros de gestión pública, y asciende hasta el valor óptimo de 3,3 en las salas de gestión mixta. En total, las instituciones de esta comunidad obtienen una puntuación de 2,42 en la estrategia de contenidos en sus redes sociales. Insuficiente, y ligeramente peor que en la Comunidad de Madrid.

En Andalucía las puntuaciones empeoran notablemente. Los teatros de gestión privada obtienen un valor de 1,93 para este parámetro, mientras que la cifra alcanzada por aquellos que son gestionados públicamente cae hasta un 1,22 próximo a la calificación de nulo (entre 0 y 1).

En total, las salas de exhibición de artes escénicas del territorio andaluz obtienen una puntuación de 1,52 (insuficiente) en su gestión de la estrategia de contenidos en redes sociales.

La Comunidad Valenciana, por su parte, registra los peores resultados en lo que concierne a este aspecto. Los espacios de gestión privada obtienen la peor puntuación en comparación con el resto de las comunidades analizadas: 1,83 (insuficiente). De lejos, la cifra más baja de todo el estudio la presentan las salas valencianas de gestión pública: su estrategia de contenidos obtiene una calificación de 0,88, que se interpreta como una gestión nula. Por último, los teatros con una fórmula mixta de explotación de este territorio muestran un resultado óptimo que se refleja en su puntuación de 3,33. A pesar de esta última cifra positiva, el diagnóstico global al que dan pie las salas de teatro valencianas para esta cuestión arroja un valor muy bajo: 1,40. Es decir, insuficiente.

Conociendo todo lo anterior, se puede afirmar que: los escenarios de gestión privada en España no llevan a cabo una correcta estrategia de contenidos en los medios sociales en los que se encuentran presentes. La puntuación de estas salas para esta cuestión es, en total, de 2,5, un valor que califica de insuficiente sus prácticas al respecto. Por otro lado, los espacios que son gestionados por organismos público tienen aún más trabajo por delante: su puntuación es de 1,74 (también insuficiente). Y, en último lugar, las instituciones que poseen una fórmula de gestión de tipo mixta son aquellas que mejor resuelven esta cuestión, sin llegar a hacerlo de forma óptima. Su puntuación es de 2,6 (insuficiente de nuevo).

La conclusión última invita a la reflexión: el valor que en total obtiene la estrategia de contenidos de los teatros y auditorios españoles es de 2,17, lo que comporta una calificación insuficiente. Significa, pues, que se trata de un aspecto que deben mejorar considerablemente puesto que:

- En su mayoría, los contenidos que se dedican a compartir son meramente informativos o divulgativos de las actividades programadas por el espacio en cuestión, incluyendo en este bloque aquellas entrevistas que se conceden a medios de comunicación como acción de la estrategia promocional. Esta afirmación se corresponde con el objetivo 28º y su pregunta de investigación equivalente. Asimismo, verifica la hipótesis que se formulaba al respecto y que abogaba por la realidad que, finalmente, ha podido ser contrastada a través del presente estudio.

O28. Conocer si los espacios escénicos se limitan a publicar o compartir contenido meramente informativo (calendario, eventos, noticias, horarios, precios, ofertas...) o publicitario (contenidos publicados en medios de comunicación).

P28. ¿Se limitan los teatros a publicar y compartir contenidos con un fin publicitario o de difusión informativa?

H28. La mayoría de los teatros y auditorios publican contenidos en Internet con un fin publicitario o de difusión informativa. Es decir, promocional.

- Los contenidos menos frecuentes son aquellos que humanizan a la institución, que tienen relación con el personal que trabaja en ella, que persigue ampliar el conocimiento que los usuarios puedan tener sobre el proyecto en sí mismo que el espacio encarna, etc. Esta información permite dar por alcanzado el objetivo 30º de este trabajo, su correspondiente pregunta de investigación y validar la hipótesis que a propósito de esta cuestión se sugería antes de llevar a cabo todo el trabajo de campo.

O30. Conocer si los teatros publican contenidos que generen valor y puedan dar lugar a mejorar la relación entre los espacios y el público, entendida desde un punto de vista no solo comercial.

P30. ¿Crean las instituciones objeto de estudio contenidos que generen valor y favorezcan la relación entre los espacios y el público?

H30. Las instituciones objeto de estudio no crean o comparten contenidos que tengan por objetivo generar valor y favorecer la relación entre los espacios y el público.

- Aunque es una práctica que se va introduciendo, sobre todo en el caso de las salas de gestión privada, por el momento predomina la tendencia a no compartir los contenidos generados por los usuarios a propósito del espacio y su actividad, sin aprovechar los beneficios de hacerlo y sin hacer partícipes a los usuarios del discurso de la institución en los medios sociales en que el teatro está presente. De este modo, se da por cumplido también el objetivo 29º, su correspondiente pregunta de investigación y refuta la hipótesis que se planteaba al inicio de este trabajo, que daba por hecho que existía una predisposición por parte de los espacios escénicos españoles a practicar esta acción en su estrategia en medios sociales.

O29. Saber si se aprovechan y comparten los contenidos y opiniones generadas por usuarios sin vinculación profesional con la organización (espectadores), integrándolos activamente en la construcción del discurso que cada organización emite desde sus plataformas oficiales.

P29. ¿Se aprovechan y comparten los contenidos generados por los usuarios que no guardan ninguna relación profesional con el espacio y su actividad?

H29. Existe una tendencia positiva hacia el hecho de aprovechar y compartir los contenidos generados por los usuarios que no guardan ninguna relación profesional con el espacio y su actividad.

- Por otro lado, también es una práctica aún minoritaria entre los teatros españoles la de generar o compartir contenidos de índole externa a la institución (carácter social, actualidad local, hechos del sector o del ámbito cultural en general). La mayoría de los espacios que han compuesto la muestra representativa han demostrado carecer de esta acción en su estrategia en redes sociales, prefiriendo dedicar exclusivamente su actividad a las publicaciones que focalizan la atención sobre la sala en cuestión.

O31. Saber si las organizaciones publican contenidos que descentren la atención sobre la actividad de sus espacios y se refieran a cuestiones contextuales con las que muestran implicación: acontecimientos sociales, actualidad local, hechos concernientes al sector cultural general o incluso relacionado con otros recintos escénicos que pudiesen ser considerados como competencia.

P31. Los espacios escénicos que aquí nos ocupan, ¿descentran en redes la atención sobre su actividad en algún momento? ¿Tienen a emitir contenidos que aludan a otras cuestiones que, si bien se pueden considerar externas, también les confieren y por tanto les conecta con el contexto que les engloba?

H31. Los espacios escénicos que aquí nos ocupan centran en redes la atención sobre su actividad y no suelen emitir contenidos que aludan a otras cuestiones que también les incumben por estar relacionadas con el contexto en el que se ubican.

3.2.4.2. Actitud expresada

Siguiendo la metodología aplicada para evaluar el parámetro anterior, se ha proseguido analizando, en esta ocasión, la actitud expresada por los teatros nacionales a través de sus publicaciones en redes sociales.

Tabla 36

	Privados	Públicos	Mixtos	Total
Comunidad de Madrid	2,98	2,76	1	2,91
Cataluña	2,87	2,53	3,66	2,72
Andalucía	2,62	1,90	No Aplica	2,21
Comunidad Valenciana	2,61	0,88	3,3	1,78
Total	2,85	2,13	3	2,54

En general, como se aprecia en la tabla superior, los valores obtenidos son ligeramente positivos respecto al parámetro anterior.

En la Comunidad de Madrid, la puntuación que obtienen para este aspecto los teatros de gestión privada es de 2,98. Su actuación es, por tanto, todavía insuficiente, pero se encuentra muy cerca de considerarse óptima, solo a 0,2 puntos. Un comportamiento similar se advierte en los escenarios gestionados por entidades pública: su puntuación para esta cuestión es de 2,76 (insuficiente, pero igualmente cerca de lo que se consideraría una buena práctica). La muestra representativa de los espacios con gestión mixta obtiene el valor más negativo: su puntuación es de 1, equivalente a una gestión nula de este aspecto. En suma, la valoración de este parámetro en todo el territorio es de 2,91, por lo que casi se puede emitir un diagnóstico positivo de esta cuestión.

En Cataluña se registra una situación semejante. La actitud expresada por los espacios de gestión privada presenta una puntuación de 2,87, insuficiente, pero por muy poco margen de mejora. Ligeramente peor es la respuesta de los teatros catalanes que son gestionados por entidades públicas: obtienen un 2,53 en su evaluación de este parámetro, también insuficiente. Sin embargo, las salas con una fórmula de gestión mixta de la comunidad ejercen una práctica que obtiene la mejor calificación de todo el panorama analizado: su puntuación es de 3,66, por lo que gestionan de forma óptica la actitud que expresan a través de sus redes sociales. No obstante, la media obtenida entre todos los teatros,

independientemente de su gestión, es de 2,72 puntos, lo cual permite concluir en que también necesitan mejorar este apartado de su estrategia digital.

En Andalucía, los teatros de gestión privada obtienen una calificación de 2,62 para este parámetro, mientras que la cifra cae hasta 1,90 en el caso de los teatros que presentan una explotación pública. La media que se obtiene sumando la puntuación de ambos bloques es de 2,21 (insuficiente), la más baja en comparación con Madrid y Cataluña.

Los teatros de la Comunidad Valenciana son los que han obtenido peor calificación en este parámetro. Las salas de gestión privada ostentan la puntuación más alta: un 2,61, mientras que las de gestión pública obtienen un 0,88 preocupante (gestión nula). Los espacios con una fórmula de gestión de tipo mixta lo hacen excepcionalmente bien: obtienen una calificación de 3,3 en este análisis. Aun así, la media que se extrae para todos los teatros de este territorio es de 1,78: insuficiente.

En total, podemos decir que el comportamiento de los teatros que integran la muestra representativa nacional revela: que los espacios privados son quienes más cerca están de lograr una calificación positiva para este parámetro, que implica el uso en redes sociales de un lenguaje cercano, un tono coloquial, cierta adecuación de los contenidos publicados y una actitud de escucha activa, entre otros. Su puntuación es de 2,85. Por otro lado, la de los teatros de gestión pública (2,13) denota un mayor margen de mejora por parte de estos espacios. Las instituciones con una explotación de tipo mixta son los que mejor puntuación logran: 3 (calificación óptima). La media total que se extrae de la puntuación de todos los teatros a los que se ha aplicado el estudio de este parámetro es de 2,54: insuficiente.

- La consideración del interlocutor a la hora de formular sus publicaciones -y su discurso- en redes sociales por parte de los teatros españoles es uno de los aspectos mejor valorados tras el análisis aplicado a sus perfiles en dichos medios. La mayoría de los espacios escénicos manifiesta tener en cuenta a los usuarios y hacen uso, por ende, de un lenguaje directo, aunque sea para fines meramente informativos.

Las salas de gestión pública, no obstante, son las que aún se encuentran más ancladas en el modelo tablón de anuncios, sin ningún tipo de personalización en muchas de sus publicaciones. De este modo, se responde al objetivo 32º de este trabajo y su pregunta de investigación, además de confirmar la hipótesis que se formulaba al respecto.

O32. Conocer si, en la construcción de su discurso en redes, las organizaciones manifiestan una evidente consideración del interlocutor, refiriéndose a él (uso de la segunda persona singular y plural), a diferencia de lo que cabe esperar de los mensajes tradicionalmente institucionales, más próximos al anuncio que a la conversación.

P32. ¿Consideran los teatros españoles al interlocutor a la hora de construir su discurso en redes sociales? ¿O utilizan una comunicación institucional?

H32. Los teatros españoles no tienen en cuenta al interlocutor a la hora de construir su discurso en redes sociales y prefieren una comunicación institucional.

- De igual manera, también se aprecia que existe una tendencia mayoritaria a preferir el uso de un lenguaje directo y comprensible para dirigirse a los usuarios en redes sociales por parte de los escenarios españoles. Aun así, se advierte cierta resistencia a ello en favor de un lenguaje más institucional, sobre todo en teatros que experimentan una gestión pública. Esta conclusión sirve para dar por alcanzado el objetivo 33º de este trabajo y por respondida su equivalente pregunta de investigación. Asimismo, permite rebatir la hipótesis que conjeturaba con la posibilidad de que la circunstancia imperante fuese opuesta a la que se ha corroborado.

O33. Conocer si los espacios emplean en la elaboración de su discurso un lenguaje directo, claro y conciso, comprensible para todos los usuarios

P33. ¿Utilizan las instituciones objeto de estudio un lenguaje claro, directo y conciso, comprensible para todos los usuarios a los que llegará?

H33. Dichas instituciones culturales no suelen recurrir a un lenguaje claro, directo y conciso, comprensible para todos los usuarios, en su actividad en redes sociales.

- En cuanto al tono que suelen utilizar los teatros españoles en sus publicaciones en redes sociales, predomina la tendencia a emplear un tono positivo y coloquial, más que la de hacer uso de otro de tipo institucional o corporativo. Son más los teatros que huyen de esta última opción en pro, con mayor o menor acierto, de perseguir un tono de conversación más informal y entusiasta. Con ello, se da por alcanzado el 34º objetivo de este trabajo, su correspondiente

pregunta de investigación, así como permite refutar la hipótesis planteada a propósito, que vaticinaba un predominio de la tendencia contraria: que los espacios escénicos continuasen optando generalmente por un tono más formal.

O34. Determinar si en el discurso en redes los teatros hacen uso de un tono cercano, familiar, amigable o, por el contrario, emplean un tono institucional y neutro.

P34. ¿Emplean los espacios escénicos un tono amigable, cercano y familiar en redes sociales? ¿O neutro como corresponde a los mensajes corporativos tradicionales?

H34. El tono más utilizado por estos espacios en sus perfiles es el neutro correspondiente a los mensajes corporativos tradicionales, en lugar de uno más amigable, cercano y familiar.

- También se observa que, en general, la mayoría de las salas españolas de la muestra representativa adecúan los contenidos que publican de acuerdo con las características que les exigen los medios sociales que utilizan, así como las nuevas necesidades de los usuarios en estas plataformas en particular y en Internet en general. Son menos, por ende, los teatros que practican un peor ejercicio de adaptación, optando por contenidos inadecuados en extensión, tono, lenguaje u otros aspectos que dificultan su consumo por parte de los usuarios. Constatado esto, se da por alcanzado el objetivo 35º de este trabajo y por respondida la pregunta de investigación correspondiente. Esta conclusión también rebate la hipótesis que antes de llevar a cabo todo el trabajo de campo suscitaba que la tónica general era que las salas no adaptasen sus contenidos al formato de las RRSS que utilizase.

O35. Conocer si la estructura de los contenidos es adecuada de acuerdo con las características de los medios en que se publican y las exigencias y necesidades del usuario en Internet.

P35. ¿Se crean los contenidos atendiendo a las características particulares que exige cada canal? ¿Son de fácil consumo para el usuario?

H35. Los contenidos publicados por estos espacios en redes sociales no se adecuan a las características que exigen cada canal y los nuevos hábitos de consumo de los usuarios a los que van destinados.

- En lo que respecta a la puesta en práctica de una actitud de escucha activa por parte de las instituciones objeto de estudio en los medios sociales en los que tienen presencia, se advierte tras el análisis de este indicador que: en su gran mayoría, los teatros y auditorios españoles no manifiestan dicha actitud en las plataformas objeto de estudio, puesto que no hay una predisposición a responder a las comunicaciones iniciadas por los usuarios, tangible a través -principalmente- de los comentarios que no obtienen ninguna contestación en los perfiles de las instituciones analizadas. Concluido lo anterior, se puede dar por alcanzado el objetivo 36º de este trabajo, su equivalente pregunta de investigación y por validada la hipótesis planteada a propósito, que predecía los resultados obtenidos.

O36. Determinar si las instituciones manifiestan una actitud de escucha activa en redes sociales, atendiendo con respuestas a las conversaciones iniciadas por los usuarios

P36. ¿Manifiestan los teatros una actitud de escucha activa a través de las redes, respondiendo a las conversaciones que inician los usuarios?

H36. Los teatros no manifiestan una actitud de escucha activa a través de las redes e ignoran las conversaciones iniciadas por los usuarios.

3.2.4.3. Fomento de la participación

El siguiente parámetro en ser evaluado es el del fomento de la participación, que tiene como indicadores: que el teatro plantee cuestiones al espectador en redes sociales, aunque sean retóricas, que demande su acción-respuesta propiciándola y que involucre a los usuarios a través de sus medios digitales en el desarrollo de su actividad.

La metodología utilizada para lograr la evaluación perseguida ha consistido, básicamente, en reproducir la dinámica aplicada en los casos anteriores.

Tabla 37

	Privados	Públicos	Mixtos	Total
Comunidad de Madrid	1,14	1,15	1	1,14
Cataluña	1,12	1,06	2,66	1,14
Andalucía	0,68	0,59	No Aplica	0,63

Comunidad Valenciana	1,66	0,27	0	0,94
Total	1,15	0,83	1,8	1,03

Respecto a los dos parámetros anteriores, éste es el que peores datos registra con diferencia. Empezando por la Comunidad de Madrid, se observa que la puntuación media obtenida para él por parte de los teatros de gestión privada es de 1,14, mientras que la de los espacios que son explotados por organismos públicos solo varía en 0,01 punto: 1,15. En ambos casos, se puede considerar una calificación de insuficiente, que también se aplica a la media final que logran todos los teatros de este territorio: 1,14. El peor resultado lo arroja la representación de espacios de gestión mixta, con un 1.

En Cataluña, la media obtenida por todos los espacios escénicos es la misma que en Madrid: 1,14. Las salas de explotación privada obtienen una puntuación de 1,12, mientras que el resultado de las de gestión pública es aún más bajo, de 1,06. Por último, las instituciones que experimentan una gestión de tipo mixta son las que más se acercan a una valoración positiva: logran una puntuación de 2,66, aún insuficiente pero bastante elevada en comparación con el resto.

Los teatros y auditorios andaluces, por su parte, denotan la peor gestión del fomento de la participación de su comunidad en redes sociales. Los escenarios de gestión privada obtienen una puntuación de 0,68, que equivale a una gestión nula de este aspecto, mientras que los de gestión pública aún lo afrontan peor: logran 0,59 puntos. La media de ambos bloques arroja una puntuación de 0,63, que se traduce en una calificación nula.

En la Comunidad Valenciana, son los teatros que presentan una gestión privada los que presentan la mejor calificación a nivel nacional, a pesar de no ser positiva: 1,66. En contraposición, las salas de gestión pública presentan la peor puntuación del estudio: 0,27, solo por encima de los escenarios valencianos de gestión mixta, cuya calificación es de 0. La media resultante de las puntuaciones de todos los teatros y auditorios de esta comunidad que han participado es de 0,94, que, al estar por debajo de 1, como sucede también en Andalucía, revela una gestión nula del aspecto abordado.

En total, considerando los resultados obtenidos en todas las comunidades analizadas, es posible afirmar que: los teatros españoles de gestión privada obtienen una calificación de 1,15 sobre 5 en la evaluación de su estrategia de fomento de la participación en medios

sociales (insuficiente). Por otro lado, los recintos escénicos de gestión pública obtienen un 0,83 de media (nulo), mientras que aquellos que obedecen a una gestión de tipo mixta alcanza el mejor valor con 1,8 puntos (insuficiente). La calificación final media para todos es de 1,03 (insuficiente, casi nula).

Las observaciones que derivan de esta evaluación, posible gracias al estudio de los indicadores asignados, determinan que:

- Las salas nacionales dedicadas a la exhibición de artes escénicas no formulan, generalmente, cuestiones dirigidas a los usuarios que siguen su actividad en redes sociales. Aquellas que lo hacen constituyen solo una minoría de la muestra representativa empleada. Por ende, este resultado se corresponde con el objetivo 37º de este trabajo y su correspondiente pregunta de investigación. Asimismo, corrobora la hipótesis que, a propósito, sugería que así era.

O37. Saber si las entidades objeto de estudio plantean cuestiones a los usuarios durante su actividad en redes sociales.

P37. ¿Plantean los espacios escénicos cuestiones a los espectadores a través de las redes sociales?

H37. Los espacios escénicos no suelen plantear cuestiones a los espectadores a través de las redes sociales.

- En los casos minoritarios en que los espacios escénicos dirigen ciertas cuestiones a sus usuarios en Internet, se trata en su mayoría de cuestiones retóricas que no persiguen realmente una participación por su parte porque no la necesitan en esencia. Se trata de preguntas, por lo general, del tipo *¿Te lo vas a perder?*, *¿Sin planes para este fin de semana?* o *¿Cómo lleváis la vuelta de las vacaciones?*, que sirven para cerrar una proposición o introducirla, que resulta ser la información clave del mensaje (habitualmente, la programación de la sala).

Por tanto, esta conclusión obedece al objetivo 38º de este trabajo y su correspondiente pregunta de investigación, así como valida la hipótesis que, en relación con este tema,

abogaba por una intención no real de dinamizar la intervención de los seguidores en los diferentes canales usados por las salas en su actividad digital.

O38. Conocer si, en caso afirmativo, estas cuestiones son retóricas y pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios o, por el contrario, estos contenidos verdaderamente se abren a la intervención del público en dichos canales, sin la cual no cumplen la función para la que han sido generados.

P38. En caso de que las haya, ¿son cuestiones retóricas, que pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios, o, por el contrario, carecen de sentido sin ella?

H38. Si las hay, se trata de cuestiones retóricas, que pueden prescindir de una participación real por parte de los usuarios.

- Además, no se detectan, salvo escasas excepciones, iniciativas en medios sociales por parte de los espacios objeto de estudio que tengan como objetivo dinamizar la comunidad de seguidores haciendo uso de fórmulas como pueden ser concursos, sorteos, preguntas o juegos que verdaderamente exigen la intervención de los usuarios para completar su sentido. Esta observación se ha correspondido con el objetivo 39º de este trabajo, su equivalente pregunta de investigación y, por último, ha permitido ratificar la hipótesis que, a propósito de esta cuestión, vaticinaba que los teatros no ponían en práctica este tipo de acciones.

O39. Determinar, si existen estas acciones que tienen como fin último dinamizar la comunidad, de qué tipo son: concursos, sorteos, preguntas, juegos...

P39. Las instituciones que protagonizan este estudio, ¿llevan a cabo acciones que tengan por objetivo dinamizar la comunidad *online*? Si es así, ¿qué tipo de acciones?

H39. Estas instituciones tampoco llevan a cabo acciones que tengan por objetivo dinamizar la comunidad *online*.

- Aún en menor medida se detectan iniciativas que, en esta línea, persigan involucrar a los usuarios en aspectos propios de la gestión del espacio escénico en cuestión. Salvo un par de excepciones contadas no representativas, la aplastante mayoría de las instituciones analizadas descarta este posible uso democrático de los medios sociales, prescindiendo de la opinión del público a través de estos canales, que posibilitan que la ofrezca. Esta información permite dar por alcanzado el objetivo 40º de esta tesis y la correspondiente pregunta de investigación planteada, así como verificar la hipótesis que, con anterioridad a la aplicación del trabajo de campo, preveía que los teatros españoles rechazaban esta opción.

O40. Determinar si la posibilidad de generar la participación del público es utilizada para involucrarle en ciertos aspectos propios de la gestión, como puede ser, por ejemplo, la programación.

P40. ¿Se utiliza la posible participación de los usuarios a través de las redes sociales para involucrarle en aspectos propios de la gestión, como puede ser la programación?

H40. Tampoco utilizan la posible participación de los usuarios a través de las redes sociales para involucrarle en aspectos propios de la gestión.

3.2.4.4. Descripción del enfoque

Derivado de todo lo anterior, de los resultados obtenidos durante la evaluación de los parámetros ya definidos y sus correspondientes indicadores, es posible determinar cómo es el enfoque relacional de los teatros y auditorios españoles en las redes sociales en que se encuentran presentes: nulo, insuficiente u óptimo, continuando con la operacionalización establecida.

Tabla 38

COM. DE MADRID	Nulo	Insuficiente	Óptimo
Privados (55)	7 (12,72%)	32 (58,18%)	16 (29,09%)
Públicos (13)	4 (30,76%)	6 (46,15%)	3 (23,07%)
Mixtos (1)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
Total (69)	12 (17,39%)	38 (55,07%)	19 (27,53%)

En primer lugar, es posible diseccionar el enfoque relacional de los espacios escénicos de la Comunidad de Madrid. De acuerdo con el estudio llevado a cabo, se observa en el caso de los teatros y auditorios privados de este territorio que: un 58,18% de la muestra de estas salas presenta una orientación insuficiente hacia el cuidado y cultivo de las relaciones con el público. Esa ha sido la calificación de 32 de las 55 instituciones analizadas. Frente a ellas, existen 16 salas que demuestran una buena adecuación de la estrategia en este sentido: el 29,09% del total del grupo de referencia. El menor porcentaje corresponde a los espacios que han obtenido una calificación de nulo en su enfoque relacional: solo se han registrado 7 casos, que equivalen al 12,72% de la muestra.

En cuanto a los espacios públicos, se advierte que desciende la frecuencia de calificaciones positivas. El 45,15% de esta muestra (6 de los 13 espacios que la componen) presentan un enfoque relacional insuficiente. De cerca, un 30,76% del total (4 salas) revela carecer de él prácticamente (enfoque nulo). Y, en último lugar, un 23,07% del grupo obtiene una calificación óptima para este aspecto. Es el caso de 3 únicos espacios.

La muestra representativa de teatros de gestión mixta revela un diagnóstico nulo de este aspecto en su parcela (100% del análisis).

Por tanto, la lectura global para el enfoque relacional de los teatros y auditorios madrileños permite afirmar que: más de la mitad de ellos (el 55,07% de la muestra, es decir, 38 de los 69 espacios incluidos en esta fase del estudio) han obtenido una valoración de este aspecto de su estrategia digital como insuficiente. Por el contrario, un total de 19 salas, que constituyen el 27,53% del total, han logrado una calificación positiva, por lo que se puede afirmar que cuentan con un enfoque relacional óptimo. Y, por último, un 17,39% de la muestra (12 teatros) han resultado poseer una orientación social nula.

Tabla 39

CATALUÑA	Nulo	Insuficiente	Óptimo
Privados (41)	8 (19,51%)	24 (58,53%)	9 (21,95%)
Públicos (47)	14 (29,78%)	25 (53,19%)	8 (17,02%)
Mixtos (3)	0 (0%)	1 (33,33%)	2 (66,66%)
Total (91)	22 (24,17%)	50 (54,94%)	19 (20,87%)

En Cataluña, la segunda comunidad analizada, los escenarios de gestión privada, en su mayoría, también presentan un enfoque relacional insuficiente. Así lo certifica el 58,53% de la muestra: un total de 24 espacios de los 41 de esta categoría consiguen esta calificación. Por otra parte, 9 de ellos han demostrado poner en práctica una estrategia con un óptimo enfoque social; estos constituyen el 21,95% del total. Quienes conforman el menor porcentaje son aquellos teatros que han obtenido una puntuación de nulo para este aspecto: se trata de 8 salas que suponen el 19,51% del muestrario utilizado.

En el caso de los espacios que experimentan una gestión pública, se repite la predominancia de un enfoque relacional insuficiente en su comportamiento en medios sociales. Esta calificación afecta a, 53,19% de la muestra: es decir, a 25 de los 47 teatros de esta tipología que se han considerado. A continuación, por frecuencia, se situarían aquellas salas cuya actitud en estas plataformas no denota prácticamente ninguna intención social: 14 instituciones, que constituyen el 29,78% de la muestra, se encuentran en esta situación.

En último lugar se encuentran los espacios que, a diferencia de los anteriores, sí utilizan con la finalidad correcta las redes sociales. Es el caso de solo 8 instituciones (el 17,02% del total).

Destaca, sin embargo, el balance que se extrae de la evaluación de esta cuestión en los escenarios de la muestra que cuentan con una gestión de tipo mixta: en su caso, predomina la buena práctica. El enfoque relacional del 66,66% de ellos (2 salas) es óptimo.

La conclusión a la que conducen todos estos datos determina que: la mayoría de los teatros y auditorios catalanes presentan una orientación social insuficiente en las plataformas 2.0 en las que tienen actividad: así lo demuestra el 54,94% de la muestra completa (50 espacios de los 91 analizados).

Seguidamente, se sitúan aquellas salas que prácticamente no demuestran este enfoque en su estrategia en redes; es decir, que es nulo. Este es el caso de 22 espacios, que constituyen el 24,17% de la muestra. Y, de cerca, aunque en menor medida, se encuentran las salas que han demostrado gestionar de forma óptima este aspecto: se trata de 19 entidades, que conforman el 20,87% del total.

Tabla 40

ANDALUCÍA	Nulo	Insuficiente	Óptimo
Privados (16)	5 (31,25%)	10 (62,5%)	1 (6,25%)
Públicos (22)	13 (59,09%)	7 (31,81%)	2 (9,09%)
Mixtos (0)	No Aplica	No Aplica	No Aplica
Total (38)	18 (47,36%)	17 (44,73%)	3 (7,89%)

Poniendo el foco de atención en los resultados de Andalucía, se aprecia que: la mayoría de las salas de exhibición de esta comunidad manifiestan un enfoque relacional nulo a través de su actividad en redes sociales. Esta circunstancia afecta al 62,5% de la muestra, 10 de los 16 escenarios a los que se ha sometido a este estudio. La siguiente situación más frecuente la protagonizan aquellas salas que prácticamente descartan el uso social de estos medios: es el caso del 31,25% del total, 5 entidades. Solo un teatro, es decir, el 6,25% de la muestra, ha logrado obtener una calificación óptima en este sentido.

Por su parte, la mayoría de los teatros de gestión pública andaluces descartan este enfoque y utilizan las redes sociales para una comunicación vertical: así lo hace el 59,09% del total; es decir, 13 de los 22 espacios que han admitido este estudio. Un 31,81% de la muestra (7 salas) sí presentan indicios de utilizarlas con la finalidad adecuada, aunque su planteamiento aún es insuficiente. Por último, solo 2 de los teatros de esta categoría consiguen el aprobado en esta cuestión: estas excepciones constituyen únicamente el 9,09% de la muestra.

En total, cabe señalar que en Andalucía la tendencia más popular es la de ignorar las posibilidades de las redes sociales para cultivar la relación con el público, a quien solo se le considera, por lo general, un mero receptor de la información pertinente.

Así lo demuestra el 47,36% de la muestra completa, integrada por espacios de ambas gestiones. Es el caso de 18 de los teatros considerados en esta fase. Sin embargo, muy de cerca, 17 de ellos han mostrado una gestión insuficiente de este aspecto. Estos últimos suponen el 44,73% del total, mientras que únicamente 3 salas han revelado hacer un uso óptimo de los medios, de acuerdo con la finalidad para la que son concebidos. Estos casos no alcanzan siquiera el 8% de la muestra (7,89%).

Tabla 41

COM. VALENCIANA	Nulo	Insuficiente	Óptimo
Privados (18)	7 (38,88%)	5 (27,77%)	6 (33,33%)
Públicos (18)	13 (72,22%)	5 (27,77%)	0 (0%)
Mixtos (1)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)
Total (37)	20 (54,05%)	11 (29,72%)	6 (16,21%)

En la Comunidad Valenciana, último territorio del análisis, se puede observar que: en primer lugar, los escenarios de gestión privada tienden principalmente a presentar un enfoque relacional nulo a través de su comportamiento en redes sociales. Los resultados del 38,88% de la muestra de esta categoría así lo revela (7 espacios). En contraposición, existe un 33,33% de ellos que sí han demostrado una buena práctica de este aspecto: son 6 los teatros que obtienen una calificación óptima en esta fase del estudio. Una postura intermedia es lo menos detectado: el 27,77% de la muestra (5 salas) manifiestan integrar este enfoque, aunque lo gestionan aún de manera insuficiente.

La misma tendencia dominante -aún más pronunciada- se identifica en el caso de los escenarios de gestión pública: el 72,22% de la muestra de esta categoría carece de un enfoque relacional al usar las redes sociales. 13 de los 18 teatros analizados se encuentran en esta circunstancia. Solo 5 de ellos, que conforman el 27,77% del grupo, lo integra en su estrategia, aunque lo hace de manera insuficiente. Ninguna de las salas analizadas ha obtenido buena evaluación en esta fase (0%).

Por último, los espacios que obedecen a una fórmula de gestión de tipo mixta, representados en este territorio por una única sala, revelan una orientación social insuficiente en estas plataformas (100% de la muestra).

Tabla 42

TOTAL	Nulo	Insuficiente	Óptimo
Privados (130)	27 (20,76%)	71 (54,61%)	32 (24,61%)
Públicos (100)	44 (44%)	43 (43%)	13 (13%)
Mixtos (5)	1 (20%)	2 (40%)	2 (40%)
Total (235)	72 (30,63%)	116 (49,36%)	47 (20%)

Conociendo todos los resultados anteriores, es posible proceder a una lectura global que diagnostique el enfoque relacional de los teatros y auditorios españoles en redes sociales. Así pues, en primer lugar, refiriéndonos a las salas de gestión privada, se puede señalar que, en su mayoría, reciben para este aspecto una calificación de insuficiente: ha sido el resultado del 54,61% de la muestra; es decir, de 71 de los 130 teatros estudiados. De lejos, un 24,61% del total expone una orientación social óptima en su actividad en dichos medios. Un total de 32 salas obtienen un resultado positivo durante la evaluación de esta cuestión. En último lugar se sitúan las instituciones que han demostrado no poseer este enfoque: se trata de un 20,76% de la muestra, que se compone de 27 salas.

Por su parte, los teatros que son gestionados por organismos públicos denotan en su mayoría un uso de las redes sociales que no atiende en ningún (o casi ningún) momento a la relación con el público, sino que obedece más a fines estrictamente corporativos o institucionales, más propios de otros espacios que de manera tradicional han contado con menos posibilidades sociales, como puede ser la sede web. Así lo demuestra el 44% de la muestra de esta categoría: 44 de las 100 salas incluidas en ella. A muy poca distancia se encuentran aquellos teatros que presentan indicios de adoptar este enfoque en sus redes, aunque por el momento lo hacen de manera insuficiente. Es el caso de 43 salas, que constituyen el 43% de la muestra. De lejos, quedan los espacios que tras el proceso de evaluación de este aspecto consiguen una calificación óptima: son solo 13 (el 13% del total).

Por otro lado, se constata, admirando los resultados arrojados por los espacios de explotación mixta, que la tendencia menos frecuente es la de prescindir de una orientación social en los medios digitales objeto de estudio. Solo incurre en este error un 20% de la muestra; es decir, 1 de los 5 teatros del grupo de referencia. Por el contrario, un 40% de ella la integra en su estrategia, aunque no lo suficiente; es el caso de 2 salas. También son dos los espacios que obtienen una valoración positiva en este análisis (40% del muestrario).

Para finalizar, es posible afirmar que los teatros y auditorios españoles ponen en práctica, en su mayoría, una estrategia relacional insuficiente a través de las redes sociales que utilizan. La respuesta de 116 de las 235 salas analizadas así lo confirma (se trata del 49,36% de la muestra). El siguiente porcentaje lo protagonizan las salas que directamente carecen de esta orientación en dichos medios: un 30,63% del total; es decir, 73 instituciones se encuentran en esta situación. Y, por último, solo un 20% de las salas de exhibición de artes escénicas obtiene una evaluación favorable de este aspecto: se puede afirmar que

únicamente 47 espacios utilizan las redes sociales con la finalidad correcta. Con estas conclusiones, es posible dar por alcanzado el objetivo 26º de este trabajo y por resuelta su pregunta de investigación correspondiente. De igual manera, se confirma la hipótesis planteada inicialmente que sugería que los espacios escénicos no aprovechaban las virtudes relaciones de los medios sociales.

O26. Descubrir si los espacios escénicos utilizan las redes sociales con una finalidad relacional o desaprovechan la posibilidad que principalmente caracteriza a estos canales.

P26. ¿Usan los espacios escénicos las redes sociales para entablar o reforzar la relación con sus agentes de interés?

H26. Los espacios escénicos desaprovechan el potencial de las redes sociales para entablar o reforzar la relación con sus agentes de interés.

3.2.4.4. Accesibilidad idiomática

En lo concerniente a la accesibilidad idiomática del contenido de los espacios escénicos españoles en redes sociales, se advierte que:

- Los teatros y auditorios de la Comunidad de Madrid, independientemente de su tipo de gestión (pública, privada o mixta), coinciden todos en utilizar solo el idioma castellano en sus perfiles en medios sociales, sin facilitar una posible traducción de sus publicaciones. El 100% de la muestra completa de salas de este territorio (69 espacios; 55 privados, 13 públicos y 1 mixto) así lo confirma.
- Por su parte, la situación en las instituciones de Cataluña se vuelve más compleja. Atendiendo a los espacios de gestión privada, se observa que la tendencia mayoritaria es utilizar el catalán en redes sociales sin facilitar la traducción a otra lengua: es el caso del 78,04% de la muestra de esta tipología; es decir, de 32 de los 41 recintos que han admitido esta fase del estudio. Frente a ellos, un 4,87% del total (2 espacios) emplea solo el castellano; un 12,19% (5 salas)

alterna el catalán y el castellano a la hora de publicar sus contenidos y un 4,87% (2 salas) utiliza el catalán, pero propicia la traducción automática en sus cuentas de Facebook.

De igual manera, este patrón se reproduce en la actividad de los teatros catalanes de gestión pública. El 80,85% de la muestra (38 de los 47 espacios que la conforman) publica únicamente contenidos en catalán sin facilitar su traducción. Un 10,63% (5 salas) lo hace también, pero ofrece el sistema de traducción automática de Facebook. Y, por último, un 8,51% del total (4 teatros), emplean el catalán y el castellano de forma alterna.

Idéntica situación se aprecia en los espacios de gestión mixta. La mayoría de ellos (2 salas, que equivalen al 66,66% de la muestra) publican solo en catalán sin traducción posible, mientras que el 33,33% restante (1 espacio) alterna publicaciones en catalán con publicaciones en castellano.

En síntesis, es posible afirmar que el 79,12% del total de espacios escénicos de esta comunidad incluidos en la muestra representativa ofrecen sus contenidos en redes sociales exclusivamente en catalán, sin facilitar su traducción a otro idioma. Así lo han manifestado 72 de las 91 salas analizadas. La siguiente tendencia más frecuente en las salas de este territorio consiste en utilizar el castellano y el catalán de manera intermitente. Así lo hacen 10 instituciones, que constituyen el 10,98% de la muestra.

Por otro lado, se detectan 7 espacios catalanes que utilizan el catalán como idioma predeterminado en los medios sociales en que están presentes, pero facilitan su traducción automática, al menos, en Facebook. Y, para finalizar, existen 2 salas (2,19% del total) que emplean únicamente el castellano en sus publicaciones, sin propiciar su traducción.

- Como en Madrid, en Andalucía se observa que todos los teatros de este territorio, sin excepción, utilizan el castellano en sus redes sociales, sin dar pie a una posible traducción a cualquier otro idioma. Es la situación que presenta el 100% de la muestra representativa que ha admitido esta fase del estudio (38 salas; 16 de gestión privada y 22 de gestión pública).
- En la Comunidad Valenciana, al igual que sucedía con Cataluña, los resultados son más heterogéneos. En el caso de los espacios de gestión privada, para empezar, se observa que la mitad de ellos (50% de la muestra, 9 salas) utilizan el castellano en sus redes sociales sin

propiciar su traducción a otras lenguas. Por otra parte, otras 5 instituciones (el 27,77% del total) emplean únicamente el valenciano en estos medios, también sin facilitar su traducción. Por último, las 4 salas restantes de la muestra (el 22,22% de ella) van alternando el castellano y el valenciano en sus contenidos, sin posibilitar la traducción de ninguno de ellos cuando es empleado.

Poniendo el foco en los teatros de esta comunidad que son gestionados por organismos de titularidad pública, vemos cómo, en su caso, la mitad de ellos (50% de la muestra, 9 de los 18 espacios analizados) publican solo en valenciano, sin posibilidades de traducir los contenidos de sus redes sociales a otro idioma. Un 33,33%, por otro lado, utilizan solo el castellano, también sin opción de traducirlo. A continuación, se sitúa el porcentaje de espacios que recurren al valenciano y el castellano de manera alterna: el 11,11% del total (2 salas); y, en último lugar, se identifica un único espacio que genera sus contenidos en valenciano, y que facilita su traducción automática en Facebook. Esta excepción conforma el 5,55% de la muestra.

Los teatros que presentan una fórmula de gestión mixta, representados en esta muestra por un único espacio, optan por el castellano como idioma predeterminado en medios sociales, sin ofrecer una traducción de este a otra lengua.

En conclusión, se advierte que el castellano es el idioma más utilizado, sin facilitar posibles traducciones, por las salas de exhibición de la Comunidad Valenciana. Es el caso del 43, 24% de la muestra; es decir, 16 de los 37 teatros a los que se ha aplicado esta fase del estudio.

De cerca, existe un 37,83% (14 salas) que prefiere utilizar el valenciano, también sin posibilidad de traducirse. Un 16,21% del total (6 espacios) oscilan entre uno y otro idioma (valenciano/castellano), sin facilitar la traducción pertinente en ningún caso, mientras que solo un espacio (2,70% de la muestra), usa el valenciano, pero brinda su traducción automática en Facebook.

- Obtenidos todos los resultados anteriores, se puede proceder a un diagnóstico a nivel nacional. De acuerdo con este objetivo, se puede afirmar que:

La mayoría de los teatros y auditorios españoles de gestión privada utilizan preferentemente el castellano -sin facilitar su traducción a ningún otro idioma- en sus redes sociales: a esta conclusión deriva el resultado de 82 de los 130 espacios analizados; es decir, el 63,07% de la muestra. La siguiente cifra más elevada la registran los teatros que publican sus contenidos en redes en catalán, sin ofrecer la posibilidad de traducirlos: son un total de 32 salas, que constituyen el 24,61% de la muestra.

Por otra parte, 5 salas utilizan exclusivamente el valenciano (3,84%) (sin traducción). Otras 5 (3,84% de la muestra) se caracterizan por utilizar de manera alterna el castellano y el catalán, mientras que 4 salas recurren a la misma dinámica entre el castellano y el valenciano (y suponen el 3,07% del grupo). Por último, 2 espacios de esta categoría eligen el catalán como idioma predeterminado en sus redes sociales, pero facilitan en Facebook su traducción automática. Estos casos son solo el 1,53% del total.

Los escenarios de gestión pública presentan una situación similar. De la muestra representativa fijada, el 41% (41 de los 100 espacios analizados) utiliza el castellano sin posibilidades de traducción. Muy de cerca, se sitúan los teatros que optan por el catalán únicamente en sus contenidos, también sin permitir su traducción: este es el caso de 38 salas, que suponen el 38% del total.

Seguidamente, se ubican los espacios que publican solo contenidos en valenciano; son 9, que constituyen el 9% de la muestra. Otros 5 teatros utilizan el catalán, pero facilitan su traducción automática, al menos, en Facebook (son el 5% del total), mientras que 4 salas (el 4% del muestrario) fluctúan entre el castellano y el catalán alternamente. En menor proporción, 2 espacios (2% del total) también hacen un uso intermitente entre el valenciano y el castellano, y 1 sala (1%) utiliza el valenciano, pero facilita la traducción automática de sus contenidos publicados a través de Facebook.

El comportamiento de los teatros con una fórmula de explotación mixta se divide entre los que utilizan sólo el castellano en redes sociales: el 40% de la muestra representativa (2 salas de las 5 analizadas), y los que eligen el catalán como idioma predeterminado (otras 2 salas, 40% del total). En ambos casos, las publicaciones solo pueden consultarse en el idioma utilizado, sin que pueda ser traducido a otros. En último lugar, se identifica 1 teatro (20% de la muestra) que emplea el castellano y el catalán de forma alterna en medios sociales.

En síntesis, teniendo en cuenta todos los resultados obtenidos diferenciando los teatros incluidos en cada muestra por su tipo de gestión, se diagnostica que: la mayoría de las salas de exhibición de artes escénicas en España utilizan solo el castellano en sus redes sociales, sin facilitar su traducción. Es el caso de 125 de las 235 salas a las que se ha aplicado este análisis.

De la misma muestra, 72 espacios publican sus contenidos únicamente en catalán (estos suponen el 30,63% del total) y 14 solamente en valenciano (comportan el 5,95% de la muestra). Por otro lado, 10 salas (4,25% del total) publican de manera intermitente en castellano o catalán, sin propiciar la traducción de uno u otro; 6 (2,55% de la muestra) lo hacen igual con el valenciano y el castellano; 7 espacios (2,97% del total) utilizan solo el catalán, pero facilitan su traducción automática en Facebook y solo 1 recinto opta solo por el valenciano, pero posibilita su traducción automática, también en Facebook. Esta excepción constituye solo el 0,42% del muestrario.

Considerando todo lo anterior, se puede dar por conseguido el 41º objetivo de este trabajo y por respondida su pregunta de investigación equivalente. Asimismo, cabe entender como válida la hipótesis formulada al respecto de esta cuestión, que pronosticaba que la tendencia imperante entre los teatros españoles a no facilitar la traducción de sus contenidos en redes sociales a otros idiomas diferentes al utilizado.

O41. Conocer si las instituciones de las que se ocupa esta investigación facilitan la traducción de los contenidos que publican en medios sociales

P41. ¿Facilitan los teatros y auditorios españoles a los usuarios la traducción de los contenidos que publican en sus medios sociales a otros idiomas diferentes al utilizado?

H41. Los teatros y auditorios españoles no facilitan a los usuarios la traducción de los contenidos que publican en sus medios sociales a otros idiomas diferentes al utilizado.

3.2.4.5. Coherencia y enlace

Los resultados obtenidos de la ejecución del trabajo de campo también han permitido extraer las siguientes conclusiones acerca de la coherencia existente entre los diferentes perfiles utilizados en medios sociales por los teatros y auditorios españoles, así como de la acción de enlace entre unas y otras plataformas.

En primer lugar, centrando la atención en la Comunidad de Madrid, se advierte que todos los espacios escénicos adscritos a este territorio (a excepción de un 8,69% de esta muestra que no admitía esta fase del estudio -6 de las 69 salas totales-) muestran coherencia entre sus distintos perfiles en redes sociales, hallándose una cohesión evidente entre los contenidos de todos ellos. Sin embargo, en lo que respecta al enlace entre unos y otros medios:

- El 70,90% de los escenarios de gestión privada (39 de 55) no ponen en práctica esta vinculación. Solo un 25,45% del total (14 salas) invita a los usuarios a circular entre los distintos canales en los que la sala tiene presencia: el 10,90% (6 salas) lo hace de manera adecuada, trabajando un contenido que tenga por fin generar este tráfico, y el 14,54% (8 salas) se limita a publicar un link que derive al usuario al sitio web enlazado. Un 3,63% de esta muestra (2 de 55 salas) no ha admitido esta fase del estudio.
- El 61,53% de las salas de gestión pública (8 de 13) tampoco optan por enlazar sus medios sociales entre ellos. Solo lo hace un 7,69% de la muestra (1 de 13), a través de un contenido específicamente creado con esta finalidad. A un 30,76% (4 teatros) del total no ha podido aplicarse este análisis.
- Los espacios de gestión mixta de esta comunidad no enlazan sus perfiles entre ellos. Así lo demuestra el 100% del total de salas representativas de esta categoría que han sido estudiadas (1).
- En conjunto, se puede afirmar que el 69,56% del total de espacios escénicos de Madrid (48 de 69) no enlaza sus cuentas en redes sociales entre ellas. Solo lo hace un 21,73% de la muestra (15 salas). El 11,59% (8 salas) vincula sus perfiles simplemente a través de un link, mientras que un 10,14% del total (7 salas) genera contenido que propicie este enlace sin limitarse a compartir una dirección web.

Pasando a la comunidad de Cataluña, se observa nuevamente que todas las salas escénicas muestran coherencia entre sus diferentes perfiles en medios sociales, a excepción de solo un 15,38% de la muestra (14 de 91 salas) que no ha admitido esta fase del estudio. En cuanto a la vinculación entre los diferentes sitios en que tienen presencia:

- El 78,04% de los teatros de gestión privada de este territorio no enlaza sus diferentes perfiles en redes sociales entre sí. Es el caso de 32 de los 41 escenarios de esta categoría analizados. Frente a ellos, solo un 17,07% del total practica esta acción vinculante (7 de 41 salas). El 9,75% (4 instituciones) lo hacen mediante la mera inclusión de un link sin mayor contenido, al contrario que el 7,31% (3 salas) que prepara publicaciones específicas para provocar el tráfico deseado. Un 4,87% de la muestra no ha admitido esta fase del estudio (2 espacios).
- En el ámbito de la gestión pública, se repite la respuesta mayoritaria de prescindir del enlace entre medios sociales. El 57,44% de las salas de esta tipología (27 de los 47 espacios incluidos) así lo demuestran, en contraposición con únicamente un 17,02% del total que sí opta por llevar a cabo este enlace. Un 10,63% del grupo (5 salas) se limita a publicar un link que lleve al usuario de una red social a otra, mientras que solo un 6,38% genera un contenido más elaborado para invitar a sus seguidores a visitar sus otros perfiles. A un 25,53% de la muestra (12 escenarios) no ha sido posible aplicarle este análisis.
- En el caso de los espacios que presentan una gestión de tipo mixta, se observa que el 66,66% del total (2 de 3 salas que componen la muestra representativa) no vincula sus medios sociales entre ellos, frente a un único 33,33% (1 de 3 salas) que sí lo hace, aunque solo facilitando un link.
- La lectura global del análisis de este aspecto en esta comunidad concluye en que: el 67,03% del total de escenarios participantes de la muestra (61 de 91 espacios) no propician el tráfico entre sus diferentes perfiles en redes sociales. Solo un 17,58% del total (16 de 91 salas) demuestra hacerlo con regularidad, aunque un 10,98% (10 salas) sólo inserta un enlace en algunas de sus publicaciones -sin acompañarlo de mayor contenido- y únicamente un 6,59% (6 espacios) fomenta el tráfico entre sus sitios con un

contenido concreto para ello. En último lugar, cabe añadir que a un 15,38% de esta muestra ha sido imposible aplicarle esta fase del estudio (14 salas).

Las tendencias identificadas hasta el momento no varían en el caso de Andalucía. En este territorio, también el total de las salas que componen la muestra representativa muestra coherencia entre sus diferentes redes sociales a través de sus publicaciones, aunque un 39,47% del total no ha admitido este análisis. Ha sido el caso de 15 de las 38 salas que inicialmente componían el grupo. Como ya viene a ser común, los resultados son más heterogéneos en cuanto a la acción de vincular los diferentes perfiles:

- La mitad de las salas de gestión privada (8 de 16 espacios) no conecta sus distintos sitios mediante contenidos que puedan impulsar el tráfico de seguidores de una red a otra. Solo practica esta acción el 43,75% del total (7 salas): un 25% (4 espacios) se limita a publicar simplemente un enlace que conduce al usuario a cualquier otro de sus perfiles, mientras que el 18,75% (3 salas) crea contenidos específicos que invitan a visitar las otras redes del espacio. Por último, a un 6,25% del total no se le ha aplicado esta fase del estudio al no ser factible.
- La mayoría de las instituciones que son gestionadas públicamente tampoco han admitido este estudio (en general, por no tener presencia en más de una red). Ha sido el caso de 14 de las 22 salas que componen esta muestra (63,63%). El 13,63% del total (3 salas) que sí ha experimentado esta fase del estudio ha manifestado no practicar esta vinculación entre sitios, mientras que un 22,72% sí ha demostrado hacerlo. Un 13,63% (3 espacios) opta por intercalar entre sus publicaciones links que dirigen hacia algún otro de sus perfiles, y solo un 9,09% (2 salas) crea contenidos con esta finalidad.
- Considerando en conjunto los resultados previamente diseccionados por modalidad de gestión, se extrae la siguiente conclusión global para las instituciones escénicas de la comunidad andaluza: 15 de las 38 salas de la muestra no han podido experimentar el análisis del aspecto que aquí se trata, conformando estas el 39,47% del total. El 28,94%, por otra parte, ha demostrado no llevar a cabo ningún tipo de vinculación entre sus diferentes cuentas en redes sociales (el caso de 11 salas). Frente a ellas, un 31,57% compuesto por 12 salas sí ha revelado efectuar esta acción de enlace: un 18,42% (7 espacios) la lleva a cabo solo facilitando un link hacia otro medio sin contenido adicional,

mientras que un 13,15% (5 salas) sí trabaja determinadas publicaciones para generar el tráfico deseado entre sus diferentes perfiles en redes sociales por parte de los usuarios que les siguen o visitan.

También en la Comunidad Valenciana, se da que, sin excepción, todas las salas de exhibición de artes escénicas mantienen coherencia en los distintos medios sociales en que tienen presencia activa. Sin embargo, un 32,43% de la muestra utilizada (12 de las 37 salas analizadas) no ha permitido el análisis de este aspecto. En lo referente a la vinculación de los diferentes perfiles utilizados por los teatros de este territorio entre sí, vemos que:

- A diferencia de lo que ocurría con los espacios privados de otras comunidades, en este caso, la gran mayoría de ellos (el 77,77% de la muestra; es decir, 14 de los 18 escenarios totales) no enlaza sus distintas redes sociales. Solo un 5,55% del total (1 sala) lo hace, y de manera correcta, generando contenido específico para ello sin limitarse a introducir un enlace. El 16,66% restante (3 salas) no admitían esta fase del estudio.
- La mitad de las salas de gestión pública no tenía presencia en más de una red social, por lo que ha sido imposible efectuarles este análisis. Ha sido el caso de 9 de las 18 salas totales incluidas. Por otro lado, un 44,44% (8 espacios), a pesar de tener presencia en varios sitios, opta por no vincularlos. A diferencia de ellos, solo 1 sala (5,55% del total) sí prefiere hacerlo, aunque no crea publicaciones con esta finalidad, sino que todo lo que hace es compartir links huérfanos de mayor contenido.
- En el caso de las instituciones con una fórmula de explotación mixta, también descartan la posibilidad de enlazar sus diferentes perfiles en redes. (100% de la muestra, 1 sala).
- En total, es posible afirmar que: un 32,43% de la muestra (12 de 37 salas) no admitía el estudio del aspecto aquí tratado. Por otra parte, se identifica que el 62,16% del total de los espacios escénicos contemplados (23 de 27), pese a utilizar varias redes sociales, no vincula entre sí sus diferentes plataformas. Y, frente a esta rotunda mayoría, se han podido identificar 2 únicas instituciones, que constituyen el 5,40% de la muestra, que a diferencia de las anteriores sí pone en práctica el enlace entre los distintos medios sociales que utiliza en su actividad digital. Por un lado, uno de estos casos excepcionales (2,70%) se caracteriza por resumir su acción de enlace en el uso de un link básico publicado sin

ningún acompañamiento. Y, en último lugar, solo un teatro opta por la buena práctica de llevar a cabo dicha vinculación mediante la creación de contenidos específicos que fomentan el tráfico de usuarios entre sus redes. Este caso también supone el tímido 2,70% respecto al total de salas analizadas.

La lectura global que se puede extraer tras el análisis de la cuestión que a este apartado ocupa por comunidades autónomas y diferentes tipos de gestión dictamina que: los espacios escénicos de España mantienen coherencia entre las diferentes redes sociales que utilizan en Internet. Así lo han demostrado todas las salas de la muestra que han admitido esta fase del estudio, a excepción de un 20% que no permitía que se le aplicara (47 espacios). En lo que respecta a la acción de vincular las distintas plataformas entre sí, la respuesta se define así:

- En el caso de las instituciones de gestión privada, el 71,53% de la muestra (93 de 130 espacios) rechaza esta práctica, frente a solo un 22,30% del total que sí la lleva a cabo (29 salas). Un 12,30% (16 entidades) enlaza sus diferentes perfiles en medios sociales mediante un link simple, mientras que solo un 10% (13 salas) lo hace creando contenido para generar el tráfico perseguido. A un 6,15% de la muestra (8 espacios) no ha sido posible aplicarles este análisis.
- El 46% de las salas que son gestionadas por organismos públicos (46 de las 100 salas analizadas) descarta también la posibilidad de vincular sus diferentes plataformas entre sí. Frente a ellas, un 39% (39 espacios) ni siquiera es susceptible de responder a esta cuestión por no estar presente en varias redes. Solo responderían afirmativamente 15 teatros del total de esta categoría, que suman el 15% del grupo representativo. Aun así, el 9% (9 salas) reduce la vinculación a compartir un link, al contrario que un mínimo 6% (6 recintos) que trabaja publicaciones concretas para animar a sus seguidores a disfrutar de la actividad del espacio en otras plataformas.
- Del total de la muestra representativa de los espacios de gestión mixta, compuesta por 5 salas que obedecen a esta categoría: el 80% no enlaza sus diferentes perfiles (es el caso de 4 salas), frente a un 20% (1 sala) que sí lo hace, pero únicamente compartiendo un link sin mayor contenido.

- En total, se puede afirmar que: el 60,85% de la muestra completa (sumando los espacios de cada categoría de todas las comunidades) no vincula sus redes sociales entre sí. Así lo confirman 143 de las 235 salas analizadas. Por otra parte, un 20% del total no admite este análisis al no tener presencia en varios medios, como demuestran 47 salas. Y, por tanto, solo es posible hablar de 45 teatros que sí han revelado enlazar sus diferentes perfiles. Eso sí, lo más habitual es publicar un link simple (11,06% de la muestra, 26 espacios), mientras que la buena práctica de esforzarse en crear contenidos que animen a los usuarios a transitar de una red social a otra del espacio en cuestión solo afecta a un escueto 8,08% del grupo; es decir, a 19 espacios.

Con dichas conclusiones, se dan por alcanzados los objetivos 42º y 43º de este trabajo, así como por respondidas sus equivalentes preguntas de investigación. De la misma manera, se verifica la 42ª hipótesis, que abogaba por la coherencia entre las redes sociales de los teatros españoles, como se ha podido comprobar, y, sin embargo, invalida la hipótesis número 43, que afirmaba de forma previa al trabajo de campo que las instituciones objeto de estudio también cumplían con la acción de enlazar sus diferentes perfiles en variadas plataformas entre sí.

O42. Averiguar si los teatros muestran coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales.

O43. Conocer si los teatros españoles vinculan sus perfiles sociales entre ellos.

P42. ¿Muestran estas instituciones objeto de estudio coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales?

P43. ¿Vinculan estos espacios sus perfiles en las diferentes plataformas entre ellos?

H42. Las instituciones objeto de estudio muestran coherencia entre todos sus perfiles en medios sociales.

H43. Estos espacios vinculan sus perfiles en las diferentes plataformas entre ellos.

3.2.4.6. *Engagement*

Aunque presumiblemente es mucho más fácil en la actualidad calcular el *engagement* que genera la actividad de un espacio en redes sociales de manera interna, tal y como pudo comprobarse en la revisión bibliográfica previa, existen algunas fórmulas, como las propuestas por Caerols, Viñaráz y González (2017) o SocialBakers (2012, cit. en Núñez, 2020). En concreto, esta última ha gozado durante años de bastante aceptación debido a la facilidad que proporcionaba a la hora de calcular externamente el grado de interacción de los seguidores de la competencia. Puesto que para el análisis de este trabajo tampoco podía contarse con acceso alguno a los perfiles de las salas incluidas en la muestra representativa, se ha elegido esta misma fórmula para conocer, al menos a grandes rasgos, cómo de activa es la comunidad de los teatros y auditorios españoles que han resultado obtener las mejores puntuaciones en el análisis anterior centrado en el enfoque social de los espacios objeto de estudio en sus redes.

A la fórmula seleccionada se le atribuyen algunas limitaciones: por una parte, ciertamente, no considera las interacciones que puedan haber derivado de usuarios que no sean seguidores de la cuenta en cuestión. Por otro lado, tampoco se tiene en cuenta el alcance y la posibilidad de que los seguidores no interactúen con las publicaciones del teatro porque no llegan a verlas. Y, en último lugar, se ignora también el número de clics recibidos, entendiéndose esta forma de interacción como la más simple de todas.

Sin embargo, admitiendo todas estas desventajas que, sin duda, frenarían su aplicación en otros contextos, en este caso no invalidan la fórmula para obtener una aproximación básica a la cuestión que aquí interesa: cuál es el grado de actividad que la comunidad de las salas en redes sociales presenta en relación con el número de seguidores que se entiende que la conforman.

Tabla 43

Sala	Seguidores FB	Interacc.	Seguidores TW	Interacc.	Seguidores IG	Interacc.
1	6785	17	1224	4	1889	44
2	2751234	98	28600	15	21100	575

3	15451	9	13000	17	2267	49
4	20748	41	1170	21	14200	1255
5	10793	10	9899	8	3067	160
6	16375	25	17400	11	6961	210
7	11458	7	9178	4	4155	94
8	2612	24	1526	10	883	102
9	6554	5	10400	6	2589	45
10	57341	48	22200	28	30400	454
11	4938	4	945	7	596	5
12	11134	3	5661	1	2187	41
13	58636	8	19100	2	22600	188

En la tabla superior se hayan expuestos los dos factores necesarios para calcular el *engagement* de, en este caso, los teatros y auditorios de todos los territorios analizados que han resultado obtener mejor puntuación en el análisis de su enfoque relacional en medios sociales. Estos dos factores son, tanto en Facebook, Twitter e Instagram: por una parte, el número de seguidores que se contabilizan en su perfil el día que tiene lugar esta fase del estudio y el número de interacciones que han recibido sus publicaciones de esa misma jornada (eligiéndose para ello en todos los casos un día de contenidos ordinarios, no excepciones que pudieran generar más interacción por parte de la comunidad pero con un carácter claramente eventual y que no sería, por tanto, representativo de la realidad cotidiana de dichos perfiles).

Con estos datos, ya podríamos calcular el grado de participación de los seguidores de estas salas en función de la fórmula seleccionada [(número de interacciones / número de seguidores) x 100]. Si aplicamos esta fórmula a cualquiera de los supuestos anteriores, se comprueba con facilidad que el valor que obtiene el *engagement* generado por estas salas en sus medios sociales –sin olvidar que son las que mejor estrategia presentan respecto a las demás– es pronunciadamente bajo, como se aprecia en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 44

Sala	Engagement FB	Engagement TW	Engagement IG
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	0,25	0,32	2,32
2	0,0003	0,05	2,72
3	0,05	0,13	2,16
4	0,19	1,79	8,83
5	0,09	0,08	5,21
6	0,15	0,06	3,01
7	0,06	0,04	2,26
8	0,91	0,65	11,5
9	0,07	0,05	1,73
10	0,08	0,12	1,49
11	0,08	0,74	0,83
12	0,02	0,01	1,87
13	0,01	0,01	0,83

Las trece salas que se incluyen en esta fase son, en este orden: Teatro Cofidis Alcázar, Teatro Lope de Vega, Teatro La Latina, Teatro Coliseum, Teatre Victoria, Teatre Romea, Teatre Goya, Teatre Nou de la Passió, Escenari Joan Brossa, Gran Teatre del Liceu, Espacio Box, Teatre Talia y Espai La Rambleta. A pesar de su buena orientación en medios sociales, el *engagement* que cosecha su actividad en ellos es insignificante en relación con el número de seguidores que poseen. En la red social que mejor cifra se obtiene es, en general, en Instagram, donde la interacción es más proporcional al volumen de la comunidad, aunque seguimos viendo un amplio margen de mejora.

Con tal información, es posible considerar alcanzado el objetivo 27º de este trabajo y por contestada su equivalente pregunta de investigación. De igual modo, se puede considerar validada la hipótesis que, a propósito de esta cuestión abordada, sugería inicialmente que el grado de interacción de la comunidad de los teatros y auditorios españoles en sus redes sociales no era proporcional al número de seguidores que la conformaban, como se ha podido demostrar.

O27. Descubrir si la interacción que reciben en su actividad en estas plataformas es proporcional a la cifra de seguidores que registran o se trata de una comunidad inactiva.

P27. ¿La interacción que reciben en las redes sociales es proporcional a la cifra de seguidores que suman?

H27. La interacción que reciben en las redes sociales no es en absoluto proporcional a la cifra de seguidores que tienen sus perfiles

V. CONCLUSIONES

5.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Para iniciar este apartado, conviene retroceder a los motivos que justificaban el desarrollo de la presente investigación. El sector cultural, y más concretamente el ámbito de las artes escénicas, con las salas de exhibición como claro objeto de estudio definido de este trabajo, atraviesan, desde hace más de una década, coincidiendo con la recesión de 2008, una tesitura de especial dificultad que, si bien comenzaba a mostrar indicios de una moderada y lenta recuperación hace solo algunos años, se vuelve a ver dinamitada por las consecuencias de la crisis social y sanitaria ocasionada por la COVID-19.

A la inestabilidad económica y política que experimenta este ámbito, situación ampliamente analizada en los capítulos anteriores, se suma el desafío simultáneo de una transformación digital que ha dejado de ser una opción para las organizaciones y que hoy obliga a repensar tanto las acciones públicas como las estrategias privadas considerando el escenario actual, entre cuyas características fundamentales se encuentran: la comunicación global sin apenas límites, el acceso generalizado a Internet, la conexión móvil y la irrupción de la Web 2.0 y sus herramientas sociales.

La configuración de este nuevo panorama ha transformado por completo los hábitos y necesidades del consumidor cultural, que demanda ahora una experiencia virtual a la altura de sus expectativas presenciales, como también las posibilidades relaciones entre las organizaciones y sus públicos, a favor de un diálogo permanente entre ambos en el que los usuarios pasan de ser receptores pasivos de la información a participar activamente tanto en el discurso de las entidades como en el propio hecho cultural.

Estas cuestiones estratégicas se han incorporado de forma tardía a la gestión de la cultura, ya que disciplinas propias de una lógica empresarial como la comunicación o el marketing se han considerado tradicionalmente ajenas al hecho artístico. Sin embargo, aunque son notables los avances en esta dirección, también se refleja una clara desigualdad en la forma en que las diferentes organizaciones del ámbito cultural afrontan este proceso.

Como se ha podido comprobar en las fases iniciales de esta investigación, el área que integran museos y patrimonio presume de protagonizar la mayoría de los estudios y análisis destinados a abordar la cuestión del salto digital de las instituciones culturales, mientras el proceso del resto de organizaciones, entre las que se encuentran los espacios escénicos, continúa

sin apenas diagnósticos y parece mantenerse prácticamente al margen del interés académico y profesional.

Partiendo de estas consideraciones, este trabajo se planteaba originalmente una serie de objetivos que obedecían a la intención de responder a esa carencia señalada en cuanto a la transformación virtual de las entidades de exhibición de artes escénicas de España, buscando aportar un primer estudio exhaustivo acerca de esta cuestión, con el análisis de la presencia y la actividad en el entorno digital de una muestra representativa suficientemente amplia de los escenarios nacionales, como se ha conseguido finalmente con la selección de 491 espacios sobre los que se ha llevado a cabo el trabajo de campo de la investigación.

5.1.1 La presencia de los teatros y auditorios españoles en Internet

5.1.1.1 Sede web

Una de las cifras que más sorprende descubrir es que solo un 43,99% de los teatros (216 salas) cuenta en el momento de esta investigación con una sede web propia, operativa y actualizada. La cifra se eleva un poco más hasta superar el 50% si contamos el caso de aquellos espacios que comparten web con otros, gestionados habitualmente por una misma entidad. Estos últimos suponen el 8,96% del total, siendo la opción de 44 salas. En contraposición, aún existe un 46,63% de teatros en España -la mayoría de ellos, de gestión pública- que no tienen sede electrónica.

Atendiendo a las diferentes fórmulas de explotación, mientras que casi el 90% de los teatros privados y el 86% de aquellos que presentan una gestión mixta sí demuestran haber asumido la necesidad de tener presencia en Internet, prácticamente el 70% de las salas que dependen de organismos públicos siguen sin contar con ella.

Por CC.AA. se encuentran, para esta cuestión, algunas diferencias significativas: mientras en Andalucía y la Comunidad Valenciana, en cifras totales, presentan un resultado negativo, con un 68% y un 57%, respectivamente, de espacios escénicos sin sede web, en Madrid y Cataluña este balance se salda en positivo con un 54% y un 59%, respectivamente, de salas que sí disponen de ella. En estos dos últimos territorios se detecta un mayor peso del sector privado que, no obstante, en todos los casos, presenta una respuesta óptima: en Andalucía, el 94% de los espacios

que son gestionados por entidades privadas optan por tener una web propia y activa; en la Comunidad Valenciana, el 100% de ellos muestra la misma adaptación; en Madrid, es el caso del 84% de estos escenarios, y en Cataluña, del 91% de ellos.

Por el contrario, la tendencia dominante en el sector público es, en la mayoría de CC.AA., la de mantenerse al margen de la digitalización sin sedes web para los espacios escénicos: así lo confirman el 78% de casos analizados en Andalucía; el 73% de ellos en la Comunidad Valenciana y el 74% de los teatros explotados públicamente de Madrid. La única excepción es Cataluña, donde los números de esta respuesta negativa descienden hasta un 47% de los casos.

5.1.1.2 Uso de plataformas de la Web 2.0

5.1.1.2.1 Redes sociales generalistas

5.1.1.2.1.1 Facebook

Aunque el grado de presencia de los teatros y auditorios españoles en Facebook es bastante elevado, aún existe un 45,21% de espacios (222 de las 491 salas de la muestra) que continúa sin introducir esta herramienta en su estrategia digital.

Frente a ellos, un 44,80% del total (220 salas) demuestra no solo contar con un perfil en dicha red social, sino usarla con regularidad.

En menor medida se identifican otras dos tendencias: la que describe el comportamiento de aquellas salas que, aunque sí tienen presencia en Facebook, no lo utilizan o lo hacen esporádicamente (casi un 5% del total; 24 instituciones), y la que se refiere al uso compartido de un mismo perfil en este medio por varios espacios escénicos que se reúnen bajo una misma entidad (casi otro 5%, 23 recintos).

Como ocurría también con las sedes web, el uso de Facebook presenta notables diferencias en función de la titularidad de la gestión de los espacios. Mientras que, del total de teatros que dependen de una entidad privada (147), el porcentaje que usa esta herramienta es de un 84% (124), en el caso de las salas de gestión pública, el 63% de ellas (212 de las 337 contempladas) carece de presencia en este medio. En el caso de los teatros que presentan

una fórmula de gestión mixta, el porcentaje de espacios de este grupo que sí usan Facebook es de un 71% (5 de 7 escenarios).

5.1.1.2.1.2 Twitter

En el caso de Twitter, se puede afirmar que la mayoría de los teatros y auditorios españoles todavía opta por no utilizar esta red social de *microblogging*. El dato sobre el que se basa esta afirmación es que el 55% de las salas que conformaban la muestra representativa (269 de 491) no tenía un perfil creado en esta plataforma. Un 36% de ellas (179 instituciones), sin embargo, sí hace un uso regular de este medio.

De lejos, un 5% del total hace un uso compartido de un mismo perfil que agrupa a varios teatros, mientras que un 3% cuenta con un perfil propio creado, pero que registra una actividad nula o esporádica.

Nuevamente, se detecta una respuesta más positiva por parte de los espacios de gestión privada: un 78% de ellos cuenta con Twitter como uno de sus canales online habituales. El comportamiento que muestran los espacios de gestión mixta es bastante similar, presentando un porcentaje de aceptación de esta plataforma de un 71% entre el total de la muestra seleccionada (5 de 7 salas).

Por el contrario, en el caso de los teatros que son gestionados por organismos públicos, un porcentaje similar, el 76% del total, corresponde a aquellos que rechazan el uso de esta herramienta en el momento de esta investigación.

5.1.1.2.2 Redes basadas en la imagen

5.1.1.2.2.1 Instagram

Instagram es la tercera red preferida por los teatros y auditorios españoles en su estrategia digital, precedida por Twitter y Facebook -encabezando esta última el ranking-. Aun así, su uso no está extendido entre la mayoría de los espacios escénicos: un 67% de ellos todavía no la utiliza, como avalan 329 de los 491 recintos de la muestra representativa.

Solo un 26% del total (129 salas) cuenta con un perfil creado en esta red social que presenta, además, una actividad regular.

Con bastante diferencia, un 4% de las salas (19 del total) hace un uso compartido de una única cuenta que, en este medio, reúne a varios escenarios que son gestionados por una misma organización. Y solo un 2% (12 espacios), pese a tener un perfil propio en Instagram, lo utiliza de manera puntual y no habitualmente.

Si atendemos a las diferentes titularidades de gestión, se advierte en todas las modalidades una respuesta más moderada que la que generan las redes sociales anteriores. Un 58,50% de las instituciones del ámbito privado (86 de las 147 salas de la muestra) cuenta con Instagram en su estrategia en Internet, mientras que solo 38 de los 337 espacios gestionados públicamente (11,27% del total) lo hace. En el caso de los recintos que presentan una gestión mixta, un 71% del total apuesta en el momento de esta investigación por dicha red social usándola con frecuencia.

5.1.1.2.3 Plataformas de alojamiento de vídeos

5.1.1.2.3.1 Youtube

Youtube se consagra como la gran asignatura pendiente de los teatros y auditorios españoles. La plataforma líder en el alojamiento de contenidos en formato vídeo solo es usada habitualmente por apenas un 6% de los espacios escénicos nacionales (únicamente 29 de las 491 salas que participan en este estudio). En contraposición, casi un 76% de ellos (371 salas) carece de presencia en este medio digital.

De lejos, se encuentra un 14% de la muestra (71 salas) que dispone de un canal en esta plataforma, pero registra una actividad esporádica que impide hablar de un uso regular por su parte. Por último, casi un 4% del total (18 salas) utiliza un canal compartido con otras instituciones.

En el caso de esta plataforma, la respuesta de los espacios es más similar independientemente de la naturaleza de su gestión, aunque, una vez más, el sector privado

se muestra levemente aventajado: de las 147 salas de esta categoría que se integran en la muestra, solo 15 (10,20% del total) utilizan Youtube subiendo contenidos asiduamente.

Atendiendo a las cifras que devuelve el sector público, por otro lado, se detecta que solo 13 de las 337 salas de la muestra (no llega a un 4% del total) cuentan con una presencia activa en esta plataforma.

Cabe mencionar también que, del 14% de la muestra total (491 salas) que tiene un canal abierto en Youtube, pero no lo usa con la frecuencia suficiente, la mayoría de estos intentos sin éxito son iniciativa de organizaciones gestionadas por entidades públicas.

5.1.1.2.4 Otras redes

Más allá de las redes principales consideradas, son pocos los espacios de exhibición de artes escénicas en España que se aventuran a integrar otros canales en su estrategia digital. Solo 44 teatros tienen presencia en algún otro medio que no sea Facebook, Twitter, Instagram ni Youtube, lo que equivale a un porcentaje de casi un 9% respecto al total de la muestra sobre la que se ha trabajado.

También en este apartado, es más elevado el porcentaje de teatros que sí tiene actividad en otras redes en el sector privado y en la gestión mixta, donde éstos suponen el 17% (25 de las 147 salas de esta tipología involucradas en la muestra) y el 14% (1 de las 7 salas de esta categoría) sobre el total, respectivamente, que en el ámbito de gestión pública, donde solo un 5% de los espacios prueban otros canales (18 de las 337 salas contempladas en la muestra).

De estas otras redes, Google + resulta la más utilizada, por un total de 21 espacios escénicos, seguida de Vimeo, donde hasta 11 salas tienen canales operativos. La red profesional LinkedIn es una opción para únicamente 7 de los teatros de la muestra representativa, y Flickr y Pinterest, basadas en imágenes, lo son solo para 6 y 3 organizaciones, respectivamente.

Solo dos espacios utilizan la *app* de mensajería instantánea Whatsapp como herramienta ligada a la difusión de la programación e información relevante, y Spotify y

MySpace se postulan como las plataformas que cuentan con menos acogida entre las salas de exhibición. Solo se registra un único uso de cada una de ellas.

5.1.2 El enfoque 2.0 de la web de los espacios escénicos

5.1.2.1 Contenidos multimedia

En la práctica totalidad de las sedes web de los teatros y auditorios españoles, se incluyen imágenes que acompañan al contenido textual de las mismas. Así lo confirman el 99% de las salas con sede electrónica propia (214 de 216 espacios), con dos únicas excepciones.

Imagen 43. *Home page* con imágenes de la sede web del Teatro del Barrio de Madrid (2020)



A la hora de incorporar elementos en vídeo, la cuestión se paraliza notablemente: el 52% de la muestra continúa sin añadir contenidos audiovisuales (es el caso de 112 salas), frente a un 48% que, por el contrario, sí lo hace (104 salas).

Las retransmisiones de vídeo en directo son todavía peor recibidas en el sector: en el momento de esta investigación, solo un 3% de la muestra representativa (7 salas) se anima con ellas, mientras un 97% de los teatros (209 salas) ignora esta posibilidad.

5.1.2.2 Diseño *responsive*

Este trabajo también ha permitido comprobar que, de los 216 teatros españoles con sede web propia que conforman la muestra representativa, la gran mayoría de ellos tiene

presente el acceso generalizado a Internet desde dispositivos móviles, adaptando el diseño de su sede para que pueda ser visualizado desde estos. Así lo confirma el 81% del total de espacios (176 de las 216 salas), frente a solo un 19% de ellos que aún no ha llevado a cabo esta adaptación.

5.1.2.3 Personalización

En cuanto a las posibilidades que los teatros y auditorios nacionales ofrecen al usuario de personalizar su experiencia a través de su sede web, encontramos que: solo un 6% de las salas de exhibición de la muestra (13 de los 215 espacios analizados) permite a los usuarios acceder mediante un registro de sus datos a una navegación personalizada que pueda ofrecerle contenidos en función de sus compras y consultas anteriores. Esta opción es descartada por el 94% de la muestra (203 espacios).

Sin embargo, la mayoría de los teatros que cuentan con sede web, permiten a través de ella su suscripción a un sistema de correo electrónico o similar para recibir de forma personalizada novedades de la sala en cuestión. El 55% de la muestra (117 de las 216 salas consideradas) ofrece esta opción en su sede electrónica, mientras un 45% (98 espacios) no facilita esta posibilidad a los visitantes.

5.1.2.4 Uso del blog

Otro aspecto interesante que este trabajo determina es que las salas de exhibición de artes escénicas españolas no tienden a usar un blog como herramienta de comunicación en su estrategia digital. El 88% de la muestra representativa prescinde de ello (191 de los 216 teatros analizados), mientras que solo un 11% lo utiliza en su web.

5.1.2.5 Participación

En lo que respecta a las posibilidades participativas que desde las sedes web se ofrece a los usuarios, esta investigación también llega a algunas conclusiones relevantes.

La mayoría de los teatros y auditorios españoles conocen las ventajas que supone que los usuarios se conviertan en prescriptores; por ello, el 54% de las salas (116 de las 216 analizadas) con sede electrónica que conforman la muestra facilita esta acción mediante botones que directamente permiten a los usuarios compartir los contenidos de la web a través de sus redes sociales.

Sin embargo, a la hora de permitir que los usuarios intervengan sobre esos mismos contenidos, añadiendo comentarios o cualquier otra acción similar, la negativa es aplastante: el 92% de la muestra rechaza esta opción (198 de los 216 teatros) en favor de mantener el discurso completamente unívoco en su web. Solo un 8% de los espacios se muestra abierto a esta dinámica, siendo la fórmula más frecuente la de permitir comentarios en todas las secciones de la sede o limitar esta opción al blog.

5.1.2.6 Accesibilidad idiomática

Otro de los aspectos que se ha querido evaluar era si los espacios escénicos españoles facilitaban a los usuarios la traducción del contenido de sus sedes web a un idioma diferente al predeterminado. Los resultados obtenidos confirman que el 68% de la muestra representativa utilizada en la investigación (146 espacios) no lleva a cabo esta acción: 93 salas solo tienen la sede web en castellano, 47 en catalán y 6 en valenciano sin posible traducción desde la web.

Frente a ellos, el 32% del total (70 salas) sí que permite traducir su sede a otros idiomas, siendo la conversión más habitual del catalán al castellano (22 casos), seguida de la del castellano al inglés (17 casos).

5.1.2.7 Conexión con plataformas 2.0

Los teatros y auditorios españoles también muestran una tendencia mayoritaria a vincular sus redes sociales a su sede web para generar tráfico hacia ellas. El 71% de la muestra representativa (154 de los 216 espacios totales) cumple con ello, mientras que un

23% del total omite alguna o varias de sus redes en la sede electrónica, siendo las redes sociales que más padecen este olvido Facebook e Instagram.

5.1.3 El enfoque relacional en medios sociales

5.1.3.1 Estrategia de contenidos

La evaluación de la estrategia de contenidos que los teatros y auditorios españoles llevan a cabo en sus redes sociales obtiene una calificación insuficiente y subraya importantes defectos por parte de todas las salas, al margen de la titularidad de su gestión, si bien los resultados obtenidos en el ámbito privado son ligeramente mejores que los que se cosecha del estudio de las organizaciones de gestión pública. Aquellas salas que presentan una fórmula de gestión mixta son las que mejor resuelven esta cuestión, aunque siguen sin arrojar unas cifras que permitan hablar de una estrategia completamente adecuada.

Entre los principales aspectos a mejorar destacan: el exceso de contenidos informativos y corporativos con fines promocionales más propios del clásico tablón de anuncios que del escenario 2.0 en que se contextualizan las redes sociales; la tendencia general a no compartir los contenidos generados por los usuarios, privándoles de formar parte de la construcción del discurso de las organizaciones en estos canales, así como la ausencia de contenidos que humanicen a las instituciones y que también descentralicen la atención sobre la sala en cuestión para ocuparse también de aspectos externos, que no ajenos, a ella: contenidos de implicación social, con la actualidad local, con el sector de las artes escénicas o con el sector cultural en general, etc.

5.1.3.2 Actitud expresada

Los espacios escénicos españoles tampoco logran superar positivamente el análisis de este parámetro, que mide el uso de un lenguaje cercano, un tono coloquial y una actitud de escucha activa en redes sociales por parte de las salas. De nuevo, los escenarios gestionados por entidades privadas se muestran aventajados en esta dirección, frente a aquellos que dependen de

organizaciones de carácter público. También en este aspecto, los espacios con una fórmula de gestión mixta son los que obtienen mejor puntuación.

La mayoría de los teatros -aunque en menor medida los de gestión pública- ya ha abandonado, cabe decir, el modelo de comunicación impersonal que, a la hora de formular sus publicaciones, obvia a los interlocutores al otro lado de la pantalla, prefiriendo ahora usar un lenguaje directo, *de tú a tú*, más acorde a la realidad actual, aunque sea con fines mayoritariamente informativos.

Lo mismo ocurre a la hora de elegir un tono institucional: va siendo una opción minoritaria que, sin embargo, aún conserva una mayor aceptación entre espacios gestionados por instituciones públicas. Esta preferencia está siendo sustituida por el uso de un tono más cercano y coloquial, empleado en unos mensajes más comprensibles que los tradicionalmente corporativos y adecuados formalmente, en su mayoría, a los canales donde se publican.

La gran asignatura pendiente de las salas en medios sociales es, no obstante, la práctica de una escucha activa que no se manifiesta, en el momento de esta investigación, en la mayoría de los espacios que conforman la muestra del estudio. Así, se detecta una tendencia generalizada a no responder a las conversaciones iniciadas por los usuarios en las redes, quedando los comentarios generados por estos huérfanos de contestación.

5.1.3.3 Fomento de la participación

Este parámetro es, con diferencia, el que peor puntuación consigue de las salas de exhibición de artes escénicas. La mayoría de las estrategias implementadas en medios sociales por los teatros españoles no contemplan la invitación a los usuarios a participar activamente a través de estos canales.

Solo una parte minoritaria de la muestra representativa dirige algunas cuestiones con este propósito a su comunidad *online* y, por lo general, se trata de preguntas retóricas que no persiguen realmente una respuesta de los seguidores, ya que no la necesitan para que tengan sentido.

Por otra parte, los concursos, sorteos, preguntas o juegos, acciones con verdadero potencial para dinamizar las comunidades virtuales, son descartados por la mayoría de las salas en su estrategia digital.

Pero, sin duda, la opción que se encuentra más lejos de llevarse a la práctica es la de involucrar a los usuarios en las decisiones propias del espacio escénico en cuestión. Este uso de las redes para, de alguna manera, democratizar las decisiones que atañen a aspectos de su gestión (programación, contrataciones, etc.), contando con la opinión del público, apenas es una realidad anecdótica que, por ahora, se da en casos muy excepcionales.

5.1.3.4 Otras

5.1.3.4.1 Accesibilidad idiomática

Analizar la actividad en Internet de los teatros españoles también ha permitido conocer que la mayoría de las salas nacionales utilizan únicamente el castellano en sus redes sociales, sin facilitar la traducción de sus contenidos. De cerca, un 31% de la muestra solo usa el catalán en dichos medios, sin propiciar tampoco que los usuarios puedan traducir las publicaciones desde las propias plataformas.

5.1.3.4.2 Coherencia en las diferentes redes sociales

La amplia mayoría de los espacios escénicos de España muestran una estrategia coherente en las diferentes redes sociales que utilizan. Existe concordancia entre la imagen y los contenidos que se publican en unos y otros perfiles, de manera que todos obedecen a un único discurso no contradictorio.

5.1.3.4.3 Enlace entre las diferentes redes sociales

Otra tendencia muy generalizada en la actividad de los teatros y auditorios españoles en Internet es la de no generar tráfico entre las diferentes redes sociales en las que están presentes.

Así lo demuestra el 61% de la muestra representativa, que prescinde de esta dinámica. De este modo, los perfiles permanecen aislados sin vincularse al resto de plataformas, hecho que no fomenta que los usuarios de unos canales den el salto a otros que también podrían ser de su interés. Así, desde Facebook, por ejemplo, no se hace referencia al perfil de Twitter de la organización, o viceversa.

Aquellos teatros que sí enlazan sus canales, la minoría, acostumbran a hacerlo limitándose a compartir en unas redes sociales los *links* que llevan a otras, sin esforzarse en crear contenidos que sirvan para esta finalidad.

5.1.3.5 Engagement

La fórmula elegida para calcular el *engagement* de aquellos teatros y auditorios nacionales que han obtenido mejor puntuación en el análisis de su enfoque relacional en redes sociales, si bien presenta las limitaciones que no ofrecen los estudios internos que pudieran efectuarse desde los perfiles corporativos de las salas de exhibición, sí permite conocer, a grandes rasgos, cómo de activa es la comunidad de aquellos espacios que han resultado dar el mejor ejemplo de estrategia enfocada al diálogo con los usuarios.

Imagen 44. Publicación en el Twitter del Teatro Bellas Artes de Madrid (2020) en el que se aprecia la poca interacción recibida por parte de una comunidad de más de 14K seguidores



Incluso en estos casos, en los que claramente la orientación relacional en medios sociales está más trabajada, el grado de actividad que presenta la comunidad de los teatros es muy

desproporcional en cuanto al número de seguidores que la componen, siendo el número de interacciones recibidas muy inferior a éste.

Así, por ejemplo, una comunidad conformada por más de dos millones de seguidores apenas genera una media inferior a las cien interacciones sobre los contenidos publicados, lo que confirma que, en la mayoría de los casos, las salas de exhibición de artes escénicas en España cuentan con una comunidad inactiva en sus redes sociales.

5.1.4 En síntesis

Todo lo anterior expone que, tanto en lo que respecta a tener presencia en Internet, como en aprovechar las posibilidades de los medios sociales para fortalecer la relación con el público de las salas de exhibición de artes escénicas, los teatros españoles aún tienen un largo recorrido por delante. Sobre todo, en lo segundo; y, sobre todo, en aquellos espacios que experimentan una gestión de carácter público.

Mientras parece ir bien encaminada la respuesta a la necesidad de estar presentes en la Web, con los escenarios privados liderando esta transición, aún falta por introducir un enfoque relacional en este proceso que verdaderamente lleve a las salas explotar adecuadamente las herramientas de la Web 2.0. Por lo pronto, en el momento de la presente investigación, los resultados confirman que la mayoría de los teatros presentan una orientación relacional insuficiente (49% de la muestra) o nula (31% de la muestra) en su estrategia en redes sociales. Solo un 20% de las salas obtienen una evaluación favorable de este aspecto. Además, también hay trabajo por hacer en las sedes electrónicas, donde claramente se echa en falta una mayor apuesta por formatos más interactivos y aún se excluyen las opciones que permiten a los usuarios una participación más activa y un acceso más personalizado, características esenciales del nuevo contexto digital.

Más allá del alcance temporal de los datos, cifras y estadísticas que esta tesis recoge, los resultados obtenidos a raíz de este trabajo han servido para emitir un primer diagnóstico exhaustivo sobre la transformación digital de unas instituciones culturales, los espacios escénicos, que hasta la fecha no contaban con una investigación que convirtiese con especificidad su ejercicio de adaptación al entorno virtual, cuya importancia ya hemos argumentado ampliamente, en objeto de estudio.

Gracias a esto, las organizaciones que se sitúen dentro del sector analizado podrán apoyarse en los resultados que aquí se presentan para orientar sus acciones y estrategias futuras más inmediatas, pero también a plazos mayores.

Y, sin duda, para concluir, es preciso insistir en la necesidad de una mayor investigación en la cultura digital. Con base en las palabras de Arturo Colorado(2010), director de esta tesis y autor de numerosos artículos que se han tomado como referencia para su elaboración, este nuevo campo, que potencia las sinergias entre el patrimonio cultural y sus aplicaciones a través de las TIC, debe ser progresivamente explorado desde ámbitos muy variados de acuerdo con su naturaleza interdisciplinar, hecho que abre nuevas vías conjuntas para ámbitos habitualmente tan diferenciados como la comunicación audiovisual, la informática, la gestión del patrimonio, la historia del arte, etc.

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aballay, S. y Avendaño, C. (2010). *Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*. Córdoba: Editorial Eduvim. Universidad Nacional de Villa María.
- Aguado, J.M. y Martínez, I.J. (2009). “De la web social al móvil 2.0: el paradigma 2.0 en el proceso de convergencia mediática de la comunicación móvil”, en *El profesional de la Información*, vol. 18, número 2 [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968624>
- Ariño, A. (1997). *Sociología de la cultura: la constitución simbólica de la sociedad*. Barcelona: Ariel Editorial.
- Ariño, A. (2005). “La concepción de cultura”, en Huerta, R. (coord.). *La mirada inquieta*. Valencia: Universitat de València.
- Azuela, J.I.; M.J. Sanzo y Fernández, V.M. (2010). “El marketing de la cultura y las artes: una evolución”, en *Revista Nacional de Administración*, vol. 1, N° 1, pág. 23-26 [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698479>
- Barinaga, B.; Moreno, I. y Navarro, A. (2017). “La narrativa hipermedia en el museo”, en *Obra Digital*, vol. 12, pág. 101-121. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.25029/od.2017.119.12>
- Barranco, J. (24 de abril, 2020). “El sector cultural estima que perderá el 36,5% de los ingresos este año”, en *La Vanguardia*. [En línea]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200424/48694335376/coronavirus-cultura-alarma-perdida-crisis.html>
- Bonet, L. (1994). “Contexto, criterios y necesidades de formación del gestor cultural”, en *Formación en Gestión Cultural*. Santa Fé de Bogotá: Cocultural-SECAB.
- Bonet, L.; Colomer, J.; Cubeles, X.; Herrera, R.; De Gregorio, A. y Tarrida, T. (2008). *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*. Barcelona: Universitat de Barcelona. Estudio no publicado para la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública [en línea]. Disponible en: <https://www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf>

- Bonet, L. y Shargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescenic.
- Boorsma, M. (2006). “A strategic logic for arts marketing”, en *International Journal of Cultural Policy*, vol. 12, pág. 73-92. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Busquet, J. (2006). *La cultura*. Barcelona: Editorial UOC: Universitat Oberta de Catalunya.
- Busquet, J. y Aranda, D. (2017). *Los nuevos escenarios de la cultura en la era digital*. Barcelona: Editorial UOC
- Bustamante, E. y Albornoz, L.A. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bustamante, E. y Álvarez, J.M. (2004). *Comunicación y cultura en la era digital: Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bustamante, E., Bouquillion, P., Garnham, N., Miège, B., Moeglin, P., Richeri, G. y Zallo, R. (2011). *Industrias creativas: Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Bustamante, E. (Coord.) (2012). *Informe sobre la cultura española y su proyección global*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Bustamante, E. y Rueda, F. (Coord.) (2014). *II Informe sobre el estado de la cultura en España. La salida digital*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Bustamante, E. (Coord.) (2017). *Informe sobre el estado de la cultura en España 2017. Igualdad y Diversidad en la Era Digital*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Caerols-Mateo, R. (2012). *La gestión de la comunicación en los museos de Madrid. Auditoría de Relaciones Públicas de Mónica Viñarás*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de la Universidad de Málaga. [En línea]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10630/5214>

- Caerols-Mateo, R., Viñarás, M., y González, J.E. (2017). “Redes Sociales y Museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y la Noche de los Museos”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 72. [En línea]. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1162/12es.html>
- Castelló, A. (2013). *Estrategias empresariales en la web 2.0. Las redes sociales online*. Alicante: Editorial Club Universitario (ECU)
- Caust, J. (2003). “Putting the art back into arts policy making: Hoy arts policy has been captured by the economists and marketers”, en *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, pág. 51-63. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/1028663032000089723>
- Celaya, J. (Dir.). (2014). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas*. Madrid: Acción cultural española. [En línea]. Disponible en: https://www.accioncultural.es/es/publicacion_digital_anuario_ac_e_cultura_digital_focus_2014
- Celaya, J. (Dir.). (2015). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Museos y nuevas tecnologías*. Madrid: Acción cultural española. [En línea]. Disponible en: https://www.accioncultural.es/es/anuario_ac_e_cultura_digital_2015_focus_uso_nuevas_tecnologias_museos
- Celaya, J. (Dir.). (2016). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Uso de las nuevas tecnologías digitales en festivales culturales*. [En línea]. Disponible en: https://www.accioncultural.es/es/anuario_ace_2016_ebook
- Celaya, J., Saldaña, I.; Merín, C. y González, C. (2013). *Los museos en la era digital*. Dosdoce. [en línea]. Disponible en: <https://www.dosdoce.com/2013/05/13/museos-en-la-era-digital/>
- Celorrio, I. (2015). La difusión del museo en el entorno digital: nuevos recursos tecnológicos y online (TFG, Universidad de Valladolid) [en línea]. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14103>

- Cimarro, J. (2009). *Producción, gestión y distribución del teatro* (3ª ed.). Madrid: Ediciones Autor S.R.L.
- Claes, F. y Deltell, L. (2014). “Museos sociales. Perfiles museísticos en Twitter y Facebook”, en *El profesional de la información*, vol. 23, Nº 6. [en línea]. Disponible en: <http://www.elprofesionalde lainformacion.com/contenidos/2014/nov/06.pdf>
- Codina, L. (2003). *Metodología de análisis y evaluación de recursos digitales en línea* [en línea]. Disponible en: <http://www.lluiscodina.com/metodos/metodov6.doc>
- Codina, L. (2008). *Sistema general de análisis y evaluación de sitios web* [en línea]. Disponible en: https://www.lluiscodina.com/wp-content/uploads/2014/04/indicadores_2008.pdf
- Colbert, F y Cuadrado, M. (2010). *Marketing de las artes y la cultura* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Planeta, S.A.
- Colgate, M. y Stewart, K. (1998): “The Challenge of Relationships in Services – A New Zeland Study”, en *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, Nº 5, pág. 469-485. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09564239810238857>
- Colomer, J. (2007). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona: Gescénic.
- Colorado, A. (2010). “Perspectivas de la cultura digital”, en *ZER*, vol. 15, Nº 28, pág. 103-115. [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3344763>
- Colorado, A. (1999). “El reto de la hipermedia en la difusión del patrimonio cultural” en *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, año nº 7, Nº 26, pág. 169-172. [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=189925>
- Colorado, A. (2003). “Nuevos lenguajes para la difusión del patrimonio cultural”, en *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, año nº 11, Nº 46, pág. 42-48. [en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=761708>
- Córdoba, J.F. (2009). “Del marketing transaccional al marketing relacional”, en *Entramado*, Vol. 5, Nº 1, pág. 6-17. Universidad Libre de Colombia. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>

- Del Río, N. (2011a). “La web 2.0 en museos online de arte contemporáneo”, en *VivatAcademia*, Nº 117. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.15178/va.2011.117E.1310-1328>
- Del Río, N. (2011b). “Museos y redes sociales, más allá de la promoción”, en *Redmarka, revista digital de Marketing Aplicado*, Vol. 3, Nº 7, pág. 11-123. [En línea]. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1263/redmarkan7v3pp111_123.pdf
- De la Peña, J. (2014). “¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural?”, en Celaya J. (Coord.), *Anuario AC/E de la Cultura Digital* [en línea]. Disponible en: <http://www.fomecc.org/recursos/69.pdf>
- Diggle, K. (1976). *Marketing the Arts: An Introduction and Practical Guide*. Londres: Centre for the Arts and Related Studies, The City University
- Dosdoce y NV Asesores. (2006). *Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte* [en línea]. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201005/0000000028.pdf>
- Dosdoce y Revista Claves de Arte. (2009) *Visibilidad de las galerías de arte contemporáneo de Madrid en las principales herramientas de la Web 2.0* [en línea]. Disponible en: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201102/estudio_visibilidad_de_las_galerias_de_arte_en_la_web_2.0.pdf
- Dosdoce y Abanlex Abogados. (2009). *La visibilidad de los museos en la web 2.0*. [En línea]. Disponible en: <https://www.dosdoce.com/2009/11/23/la-visibilidad-de-los-museos-en-la-web-2-0-2/>
- Dosdoce. (2011). *Conexiones entre museos en las redes sociales* [en línea]. Disponible en: <https://www.dosdoce.com/2011/11/16/conexiones-entre-museos-en-las-redes-sociales/>
- Elogia para IAB Spain. (2020). *Estudio de redes sociales 2020*. [En línea]. Disponible en: <https://iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020/>
- Falk, J.H. (2009). *Identity and the Museum Visitor Experience*. New York: Routledge
- Fernández, L.A. (2012). *Nueva museología: planteamientos y retos para el futuro*. Madrid: Alianza Editorial.

- Fundación SGAE. (2019). *Anuario SGAE de las Artes Escénicas*. Madrid. [En línea]. Disponible en: <http://www.anuariossgae.com/anuario2019/home.html#>
- Fundación Telefónica. (2019). *Sociedad Digital en España 2018*. Madrid: Taurus
- Fundación Telefónica. (2020). *Sociedad Digital en España 2019*. Madrid: Taurus
- Gallardo, F. (2010): *La era de los contenidos digitales desde una triple perspectiva: industria, cultura y comunicación* [en línea]. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/679173>
- García Algora, R. (22 de febrero, 2019). “Atributo alt y accesibilidad: cómo crear contenidos para todos los públicos”. (Artículo en un blog). Semrush Blog. [En línea]. Disponible en: <https://es.semrush.com/blog/atributo-alt-accesibilidad-contenidos/>
- Giraldo, V. (20 de marzo, 2019). “Twitter y el microblogging: al dominio de la brevedad”. (Artículo en un blog). Rockcontent. [En línea]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/microblogging-y-twitter/>
- Gobierno de Navarra. (2012). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. [En línea]. Disponible en: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- Gómez de la Iglesia, R. (Comp.). (2006). *La comunicación en la gestión cultural*. Vitoria-Gasteiz: Grupo Xabide.
- González Rueda, A.J. y Ben, L. (2014). “La gestión cultural”, en González Rueda, A.J. (Coord.), *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural* [en línea]. Universidad de Cádiz. Disponible en: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural>
- Gonzalo, P. (2015). “¿Cómo medir los resultados de la cultura?”, en *Compromiso Empresarial* [En línea]. Nº 5 de junio de 2015, Cultura, Tercer Sector. Disponible en: <http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2015/06/como-valorar-los-resultados-de-la-cultura-la-evaluacion-cultural-en-espana/>.

- Greater London Arts (1989). *Marketing resource pack: A guide to arts marketing for small and middle scale performing arts groups*. Londres: Greater London Arts.
- Gronroos, C. (1997). "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", en *Management Decision*, Vol. 35 (3-4), pág. 322-350. [En línea]. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Gummerson, E. (1999): *Total Relationship Marketing*. Heinemann, Oxford: Ed. Butterworth.
- Hakanson, H.; Snehota, I. J. (2000): "The IMP Perspective", en Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pág. 69-93.
- Hassan, Y. y Martín, F.J. (2003). "Guía de evaluación heurística de sitios web", en *No solo usabilidad, revista sobre personas, diseño y tecnología*, 30 de marzo de 2003. [En línea]. Disponible en: <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/heuristica.htm>
- Hernández, F. (2010). *Los museos arqueológicos y su museografía*. Trea. Gijón.
- Hirschman, E. (1983). "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept", en *Journal of Marketing*, vol. 47, pág. 45-55. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/002224298304700306>
- Iglesias, V.M. (9 de noviembre, 2013). Concepto "Look & Feel" (Artículo en un blog). Marketing de Servicios. [En línea]. Disponible en: <http://marktservicios.blogspot.com/2013/11/concepto-look-and-feel.html>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). Encuesta Anual de Coste Laboral (EACL). Madrid. [En línea]. Disponible en: <https://www.ine.es/metodologia/t22/t223013210.pdf>
- Iriarte, J.; Saldaña, I. y Celaya, J. (2010). *La visibilidad de las Galerías de Arte contemporáneo en Facebook*. Dosdoce. [En línea]. Disponible en: <https://www.dosdoce.com/2010/10/10/la-visibilidad-de-las-galerias-de-arte-contemporaneo-en-facebook/>
- Jiménez, M. y Ortiz-Repiso, V. (2007). *Evaluación y calidad de sedes web*. Gijón: Ediciones Trea.

- Jodar, M.E. (2010). “¿La cultura y el arte o la cultura artística? Binomio para el análisis.”, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales* [En línea]. N° de octubre de 2010, Cultura. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/mejv.htm>
- Kelly, L. (2010). “How Web 2.0 is Changing the Nature of Museum Work”, en *Curator*, N° 53 (4), pág. 405-410. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2010.00042.x>
- Kelly, L. (2009). *The impact of social media on museum practice*. [En línea]. National Palace Museum Taipei. Disponible en: <https://media.australian.museum/media/dd/Uploads/Documents/9307/impact+of+social+media+on+museum+practice.8b9c706.pdf>
- Kelly, L. (2013). “The Connected Museum in the World of Social Media”. En K. Drotner y Schroder, K.C., *Museum Communication and Social Media. The Connected Museum*, pág. 58-60. New York: Routledge
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, en *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 2, pág. 1-18. [En línea]. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/i253415>
- Kotler, P. y Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. (López, J., Martín C., Piñero, L. M^a, trad.). Madrid: Fundación Autor/ Iberoautor S.L.R.
- Kotler, P y Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Editorial Pearson
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pearson
- Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0*. (4^a ed.). Madrid: Lid Editorial.
- Lacerna, M., Viggiani, S. y Gualino, M. (1999). *Técnicas de comercialización aplicadas a la gestión y producción de un espectáculo teatral*. Informe final de Investigación [en línea]. Mendoza (Rep. Argentina): Universidad Nacional de Cuyo Mendoza. Disponible en: <http://bdigital.uncu.edu.ar/2926>.
- Leal, A. y Quero, M.J. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Universidad de Cádiz.

- Llerena, S. (2015). *La comunicación de los museos españoles en Twitter: análisis de la situación y establecimiento de buenas prácticas* (Tesis Doctoral, Universidad Carlos III de Madrid) [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=75458>
- López, J. y García E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España*. Madrid: Fundación Autor / SGAE.
- Losada-Díaz, J. C. & Capriotti, P. (2015). “La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales instituciones internacionales y españolas”, en *Palabra Clave*, 18(3), pág. 889-904. [En línea]. Disponible en: DOI: 10.5294/pacla.2015.18.3.11
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2010). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Singapore: World Scientific.
- Mafra, E. (13 de agosto, 2020). “Engagement: guía completa del concepto y por qué es clave en tu Marketing”. (Artículo en un blog). Rockcontent. [En línea]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-engagement/>
- Martí, A. (2018). *Hacia una museografía 4.0. Diseño de experiencias inmersivas con dispositivos de realidad aumentada* (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de València). [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/107375>
- Martín Pérez, R. (2016). *Plan de comunicación del Museo de Arte Africano Arellano Alonso* (TFG, Universidad de Valladolid). [En línea]. Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/22397>
- Martínez-Sanz, R. (2012) “Estrategia comunicativa digital en el museo” en *El profesional de la información*, vol. 21. Nº 4. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.3145/EPI>
- Martínez-Sanz, R. y Berrocal, S. (2017). “Museos y *engagement*. La calidad de los espacios web como soporte de compromiso”, en *Revista Española de Documentación Científica*, vol.40, Nº1. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.3989/redc.2017.1.1383>
- Martínez-Sanz, R. (2015). *Los museos de Castilla y León ante el reto de la Web social*. Consejo Económico y Social de Castilla y León. [En línea]. Disponible en:

<http://www.cescyl.es/es/publicaciones/premios/museos-castilla-leon-reto-web-social>

Mateos-Rusillo, S. (2012) *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Ediciones Trea

Mateos-Rusillo, S. (2013). “Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales”, en *Zer: Revista de estudios de comunicación*, Nº 34, pág.13-28. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4248306>

Mateos, S. (Coord.) (2008). *La comunicación global del patrimonio cultural. Del marco teórico al estudio de casos*. Madrid: Ediciones Trea.

Melillo, J. (1983), *Market the arts*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre.

Merín, C. (2016). “Curso Community Manager Cultural”. Plataforma /C. Madrid. 17 de marzo de 2016.

Merlo, J.A. (2008). “Las diez claves de la Web Social”, en Guallar, J. (coord.), *Anuario ThinkEPI 2009* [en línea]. Salamanca: Universidad de Salamanca. Disponible en: <https://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/17933/1/DBD-Las-diez-claves-de-la-web-social.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2019). *Anuario de Estadísticas Culturales* [En línea]. Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2020). *Indicadores estadísticos culturales vinculados a las artes escénicas y musicales*. División de Estadísticas y Estudios. [En línea]. Disponible en: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:1feaebe0-1303-4c9f-af12-f71e383cf2c3/datos-estadisticos-artes-escenicas.pdf>

Mokwa, M., Nakamoto, K. y Enis, B. (1980). “Marketing management and the arts”, en Mokwa, M., Dawson, W. & Prieve, E. (Eds.), *Marketing the Arts*, pág. 14-28. Nueva York: Praeger.

- Monistrol, R. (2009). “Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos”, en *BiD: Textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, N° 23. Universitat de Barcelona. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3099227>
- Moreno, I. (2007). “El museo interactivo: Tecnología invisible y diálogos ininterrumpidos”, en: Schultz, M. (Comp.), *El factor humano de la cibercultura*. Buenos Aires: Alfagrama, p. 219-238.
- Moreno Sánchez, Isidro (2008). “NTIC y Museos: Nuevas formas de difusión participativa del patrimonio”, en: Bellido, M.L. (Dir.), *Difusión del Patrimonio Cultural y Nuevas Tecnologías*. Universidad Internacional de Andalucía. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5249878>
- Morgan, R. y Hunt, S.D. (1994). “The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing”, en *Journal of Marketing*, vol. 58, N° 3, pág. 20-38. [En línea]. Disponible: <https://www.jstor.org/stable/1252308?origin=crossref>
- Muro, R. (Dir.) (2018). *Informe sobre las artes escénicas en España, su financiación y situación laboral*. Madrid: Observatorio de la Academia de las Artes Escénicas de España.
- Museo del Prado. (23 de abril de 2019). *El #10yearchallenge del Museo del Prado gana el prestigioso premio Webby*. Noticia en la web. [En línea] Disponible en: <https://www.museodelprado.es/actualidad/noticia/el-10yearchallenge-del-museo-del-prado-gana-el/ff25c882-eac7-0f0a-6ce5-9b357859b3bc#:~:text=La%20web%20del%20Museo%20Nacional,Academia%20y%20el%20premio%20del>
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). “The effect of a market orientation on business profitability”, en *Journal of Marketing*, vol. 54, N° 4, pág. 20-35. [En línea]. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/1251757>
- Navarro, A. (2003). “¿Es la gestión cultural una profesión?”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para *Boletín GC*, N° 4. [En línea]. Disponible en: http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_ANavarro.pdf

- Navarro, A.A. y Moreno, I. (2015). “Redefinición de las TIC en el museo: del discurso invasivo al inclusivo”, en *Complutum*, Vol. 26, Nº 2, pág. 219-228. [En línea]. Disponible en: https://doi.org/10.5209/rev_CMPL.2015.v26.n2.50432
- Nielsen, H. (2003). “Cultural policy and the evaluation of quality”, en *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, pág. 237-245. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/1028663032000161678>
- Nova, G. (2005) *La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos*. (Tesis doctoral). Valencia: Universitat de Valencia. [En línea]. Disponible en: <https://issuu.com/fivec/docs/16guillermonova>
- Núñez, V. (2020). *Fórmula para calcular engagement en redes sociales y CTR [plantillas]*. (Artículo en un blog). Vilmanunez.com. [En línea]. Disponible en: <https://vilmanunez.com/formula-engagement-redes-sociales-ctr/>
- O’ Reilly, T. y Battelle, J. (2005). “Welcome to Web 2.0?”, in Web 2.0 Conference Hosts. [En línea]. Disponible en: http://web.archive.org/web/20130729205943id_/http://itc.conversationsnetwork.org/shows/detail819.html
- Ortiz, M.A. (2015). *Estrategias de marketing para el desarrollo de públicos teatrales*. (Tesis Postgrado: Universidad de Chile). [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136264>
- Ojeda, M.A. y Grandío, M. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Padula, J. E. (2015). *Aproximaciones a la gestión cultural*. Gijón: Ediciones Treas.
- Palau, L. (2016). *Nuevos lenguajes, nuevos retos. Marketing aplicado a la difusión del patrimonio arqueológico*. (TFG, Universitat de Barcelona) [en línea]. Disponible en: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110084/1/TFG_Palau%20Nadal_Laura.pdf
- Palau, A. (20 de agosto, 2018). *Páginas huérfanas: Cómo reconocerlas y qué problema suponen* (Artículo en un blog). Majestic Blog. [En línea]. Disponible en:

<https://blog.majestic.com/es/formacion/paginas-huerfanas-como-reconocerlas-y-que-problema-suponen/>

Parra, F. y Molinillo, S. (2001). “Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos”, en *ESIC Market*, N° 109, pág. 33-61. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/9128>

Payne, A.; Ballantyne, D. y Christopher, M. (2004). “A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The development and use of the six markets model”, en *European Journal of Marketing*, Vol. 39, N° 7/8, pág. 855-871. [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/239732023_A_stakeholder_approach_to_relationship_marketing_strategy_The_development_and_use_of_the_six_markets_model

Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Peck, H.; Payne, A.; Christopher, M y Clark, M. (1999). *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Peláez, A., Oliva, C. y Rodríguez, A. (2012). “Comunicación interna y externa en el Museo Reina Sofía”, en: *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, N° 90, pág. 71-78. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3865840>

Peppers, D. y Rogers, M. (1993). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Hoboken, Nueva Jersey, EE. UU.: John Wiley & Sons.

Pérez Martín, M.A. (2004). *Gestión de salas y espacios escénicos*. Ciudad Real: ÑAQUE Editorial.

Piñuel, J.L. (2002). “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido”, en *Estudios de sociolingüística: Linguas, sociedades e culturas*, Vol. 3, N° 1, pág. 1-42. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497941>

Quero, M.J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. (Tesis doctoral). Málaga: Facultad de Ciencias Económicas y

Empresariales. [En línea]. Disponible en: http://www.kubidetik.com/wp-content/uploads/2013/11/Marketing_relacional_escena.pdf

Quero, M.J. (2014). “La comunicación cultural”, en González Rueda, A.J. (coord.), *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Universidad de Cádiz. [En línea]. Disponible en: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias/comunicacion-cultural>

Quijano Pascual, M. (2014). “Los museos y centros de arte: necesaria y urgente adaptación al entorno digital”, en Bustamante, E. y Rueda, F. (Coord.), *Informe sobre el estado de la cultura en España: la salida digital*. Fundación Alternativas. [En línea]. Disponible en: <https://www.fundacionalternativas.org/cultura-y-comunicacion/documentos/documentos-interes/informe-sobre-el-estado-de-la-cultura-en-espana-2014-la-salida-digital>

Racines, S. (2011). *Plan de Comunicación Digital del Complejo Teatral de Buenos Aires*. (Trabajo Final de Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo). Universidad de Buenos Aires. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/plan-comunicacion-digital-complejo-teatral-buenos-aires/plan-comunicacion-digital-complejo-teatral-buenos-aires.shtml>

Ramos, I. y Clabo, N. (2008). “Calidad de las sedes web de las OTRI universitarias andaluzas: contenidos, usabilidad y accesibilidad”, en *Revista Española de Documentación Científica*, N° 31 (3). [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/45363533_Calidad_de_las_sedes_web_de_las_OTRI_universitarias_andaluzas_contenidos_usabilidad_y_accesibilidad

Rico, J.C. (2006). *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas*. Madrid: Silex Ediciones.

Robbins, G. y Verwey, P. (1982). *The TMA Marketing Manual*. Londres: Theatrical Management Association.

Rodger, L. (1987). *Marketing the visual arts: Challenge and response*. Edimburgo, Reino Unido: Scottish Arts Council.

- Rodríguez, R.; Codina, L. y Pedraza, R. (2012). “Indicadores para la evaluación de la calidad en cibermedios: análisis de la interacción y de la adopción de la Web 2.0”, en *Revista española de documentación científica*, vol. 35, Nº 1, pág. 61-93. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4001197>
- Rodá, C. (2010). “De 1.0 a 2.0: El viaje de los museos a la comunicación social”, en: *mus-A: La comunicación y el museo*, pág. 24-25. Junta de Andalucía. [En línea]. Disponible en: <https://issuu.com/museos/docs/portaldemuseosdeandalucia/131>
- Rodríguez, P. (2017): *La nueva museografía y sus herramientas. Análisis y propuestas de actualización para el Museo Arqueológico de Sevilla*. (TFG: Universidad Pablo de Olavide de Sevilla). [En línea] Disponible en: https://www.academia.edu/35769147/La_nueva_museograf%C3%ADa_y_sus_herramientas_An%C3%A1lisis_y_propuestas_de_actualizaci%C3%B3n_para_el_Museo_Arqueol%C3%B3gico_de_Sevilla
- Roselló, D. (2007). “El diálogo entre la gestión cultural y del patrimonio en España”, en *E-rph: Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, Nº 1. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4012911>
- Santiago, R. y Navaridas, F. (2012). “La Web 2.0 en escena”, en: *Pixel-bit. Revista de medios y educación*, Nº 41, pág. 19-30. [En línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4096806>
- Sarmiento, J.R. (2016). “Marketing de relaciones, un análisis de su definición”, en *REDMARKA, Revista Digital de Marketing Aplicado*, vol. 1, pág. 41-66. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.17979/redma.2016.01.016.4871>
- Searles, P. (1980). “Marketing principles and the arts”, en: Mokwa, M., Dawson, W. y Prieve, E. (Eds.), *Marketing the Arts*, pág. 65-69. Nueva York: Praeger.
- Shani, D. y Chalasani, S. (1992). “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, en *Journal of Consumer Marketing*, vol. 9, Nº 3, pág. 33-42. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/07363769210035215>

- Sheth, J.N. y Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S. y Sharma, A. (2000). “The antecedents and consequences of customer-centric marketing”, en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, pág. 55-66. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Solomon, M. (2003). *Consumer behavior: Buying, having and being*. EE. UU.: Prentice Hall
- Stone, M.; Woodcock, N. y Wilson, M. (1996): “Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management”, en *Long Range Planning*, Vol. 29, N°5, pág. 675. [En línea]. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00061-1)
- Tascón, M. (octubre, 2011). *Los nuevos medios de comunicación*. Comunicación presentada en el 2º congreso universitario sobre redes sociales ‘Comunica 2.0’. Universitat Politècnica de València. [En línea]. Disponible en: <https://comunica2.webs.upv.es/ponencias/los-nuevos-medios-de-comunicacion/>
- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Tylor, E. B. (1995). “La ciencia de la cultura”, en Kahn, J.S. (Comp.), *El concepto de cultura*. Barcelona: Anagrama.
- Vives, Pedro A. (2009). *Glosario crítico de gestión cultural*. (2ª ed.). Granada: Editorial Comares.
- Voss, G. & Voss, Z. (2000). “Strategic orientation and firm performance in an artistic environment”, en *Journal of Marketing*, vol. 64, pág. 67-84. [En línea]. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.335.4861>
- Wyatt, M. (1983). *Marketing guidelines*. Manchester: North West Arts.
- Zavala, L. (2006). “El paradigma emergente en educación y museos”, en *Opción*, Vol. 22, N° 50, pág. 128-141. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31005006.pdf>