INFORME

Foro Cultura en Digital 2021

Fundación Telefónica

58.0

k 90 ; Z!'G?9KkK[
w `#l(%x
55 {2V p /H2W$qrt#u<

3 W .} qe)=UMs\-
4P] z ' M?;(u7
@ op% h i eG[DVT{VFmv

*{iufL y l= $1^e^</UP
F'fpf#K
AF-*#([O

24:55/8
008

68 @FT

| ONLINE |

hH%mg+ 3
cl} ZG

INFORME

Foro Cultura en Digital 2021

Índice

6 1. INTRODUCCIÓN

8 2. MUCHAS SOMBRAS Y ALGUNAS LUCES

10 3. LA CULTURA EN TIEMPOS DE PANDEMIA
A. Las instituciones
i. Flexibilidad ante la emergencia
ii. Las instituciones ante el reto de la digitalización
B. Los sectores culturales ante la crisis: diferentes problemas, diferentes efectos

18 4. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
A. De qué hablamos cuando hablamos de digitalización de la cultura
B. La imprescindible transformación interna
C. Recomendaciones para abordar la transformación digital

26 5. LA DIGITALIZACIÓN EN EL REINO DE LO PRESENCIAL: EL CASO DE LOS MUSEOS
A. Los efectos inmediatos de la crisis
B. El museo hoy: la museología social
C. El museo como parque temático: ¿un riesgo inevitable?
D. Un ejemplo de transformación digital: el Museo de Arte de Lima (MALI)

34 6. LOS NUEVOS LENGUAJES VIRTUALES

36 7. ESTRATEGIA DIGITAL EN EL TEATRO REAL

40 8. DIGITALIZACIÓN Y CREATIVIDAD

44 9. ALGUNAS CONCLUSIONES

48 10. PONENTES

Introducción

La convulsión provocada por la pandemia de la COVID-19 ha afectado de una manera muy especial al mundo de la cultura. Por un lado, las medidas de limitación de movimientos impuestas por las autoridades de todo el planeta han tenido un efecto devastador sobre un sector en el que la experiencia presencial desempeña un papel muy importante; por otro, en situaciones de aislamiento, soledad o angustia, como las que han vivido muchas personas a lo largo de 2020, la cultura se ha revelado como un factor extraordinariamente beneficioso para la salud psicosocial de la población.

Todo ello en el marco de una profunda transformación digital que en pocos meses ha provocado cambios que, en circunstancias normales, habrían requerido varios años, y que afecta a un sector con una importancia económica relevante en términos de PIB y de empleo generado.

Para reflexionar sobre estas cuestiones, y anticipar la evolución de los distintos sectores culturales, Fundación Telefónica organizó entre los días 25 y 27 de mayo de 2021 el Foro Cultura en Digital: tres intensas jornadas que, a lo largo de cinco sesiones celebradas en el Espacio Fundación Telefónica y en conferencias virtuales, convocaron a representantes de grandes entidades culturales españolas, latinoamericanas e internacionales como el ICOM, el Museo Nacional del Prado, el Museo Thyssen-Bornemisza, el Teatro Real, el Museo de Arte de Lima (MALI), así como a creadores de contenidos, mediadores culturales y especialistas que han desarrollado aplicaciones tecnológicas innovadoras dentro del sector.

Toda la información sobre el Foro de Cultura en Digital en:
https://espacio.fundaciontelefonica.com/evento/cultura-en-digital/

Muchas sombras y algunas luces

Para Adriana Moscoso, directora general de Industrias Culturales, Propiedad Intelectual y Cooperación del Ministerio de Cultura y Deporte, el impacto de la crisis sobre el ámbito cultural ha sido especialmente intenso por varias razones, entre las que destaca tres: por un lado, porque es un sector que, en gran medida, se basa en la conexión directa con el público, en la actividad en vivo; por otro, la economía de la cultura en España se caracteriza por una gran fragilidad, que se expresa en un dato: en nuestro país, más de un 60% del tejido de actividades culturales y recreativas están en manos de autónomos o micropymes. Por último, como efecto positivo, constata que el impulso a los contenidos en digital, especialmente en los meses más duros del confinamiento, ha acelerado procesos de transformación que ya estaban en marcha.

El presidente ejecutivo de Acción Cultural Española, José Andrés Torres Mora, comparte esta visión, y precisa que la cultura en España ha sufrido la crisis del coronavirus sin haber superado una profunda crisis anterior, y que estaba motivada por tres tipos de factores: un cambio de negocio impuesto por la irrupción del mundo digital, que se arrastraba desde hacía tiempo. A ello, se le sumó la crisis económica de 2008. Y como tercer elemento, Torres Mora alude a una cierta incomprensión social hacia el mundo de la cultura. En este sentido, recuerda que el artículo 27 de la Declaración Universal de Derechos Humanos tiene dos facetas: la que reconoce el derecho de las personas a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad y a gozar de sus beneficios; y la que establece el derecho de los creadores a la protección de sus intereses morales y materiales. Es decir, como subraya Torres Mora, a veces se olvida que los creadores de la cultura tienen derecho a vivir del fruto de su trabajo, de sus obras.

En el apartado de las buenas noticias, para el presidente de Acción Cultural Española (AC/E), el mundo de la cultura, que ha ofrecido sus contenidos libremente, ha dado un gran ejemplo de generosidad. Con esta opinión coincide Ignasi Mirò, director corporativo de cultura y ciencia de Fundación La Caixa, para el que la cultura se ha revelado como un factor esencial de bienestar socioemocional de las personas frente al miedo a la soledad, a la desconexión, o al aislamiento. Por otra parte, cree que las circunstancias han obligado a los gestores culturales a reinventar aspectos de su modelo de operación que parecían inamovibles. Por ejemplo: planificar mejor las visitas, mejorar en la flexibilidad o racionalizar el movimiento de las obras de arte, que exigían ir acompañadas de personas que hacían de correos, y que, en su opinión, “se han resuelto muy bien con Zooms”.

La cultura en tiempos de pandemia

A. LAS INSTITUCIONES

i. Flexibilidad ante la emergencia

Isabel Izquierdo, directora de programación de Acción Cultural Española, recuerda el papel que la UNESCO le reconoce a la cultura como un factor beneficioso para la salud, especialmente en situaciones duras. En su opinión, las instituciones de la cultura han descubierto nuevas audiencias, un público muy heterogéneo y ávido de contenidos digitales. Y sostiene que las instituciones han sabido adaptarse, actuar con flexibilidad, y con pocos márgenes, para abrirse a formatos híbridos, semipresenciales, y apostar por la sostenibilidad.

Izquierdo, moderadora de la mesa redonda que reunió a representantes de instituciones culturales públicas de los ámbitos de museos, bibliotecas y artes escénicas, propuso que definieran, o sintetizaran en tres palabras el efecto que, en su opinión, había tenido la pandemia sobre su trabajo.

Mar Pérez Morillo, directora de la División de Procesos y Servicios Digitales de la Biblioteca Nacional de España (BNE), eligió: agilidad, digitalización y cercanía. Agilidad, porque tras el estupor inicial toda su organización empezó a teletrabajar y, salvo algunas secciones, casi todos los empleados pudieron hacer el 100% de sus tareas desde casa. Como ejemplo, da unas cifras: se creó una información web sobre la COVID con 5 000 sitios, y ya hay 50 teras de información sobre este asunto. Respecto a la digitalización, Pérez Morillo recuerda que la BNE cuenta con una biblioteca digital desde 2008 y una hemeroteca digital desde 2007. Esta es la base de los servicios que han podido ofrecer durante la etapa más dura. Gracias a ello, en las dos semanas siguientes al confinamiento, los accesos a la web, a la biblioteca y a la hemeroteca digital se incrementaron entre un 35 y un 40%. Y la elección

de la palabra *cercanía* se justifica en su convicción de que, por paradójico que parezca, lo digital permite acercarse a la gente. Con esa certeza, en la BNE propusieron iniciativas originales que cosecharon gran éxito, como la de ofrecer a los usuarios una imagen, un mapa o un grabado, perteneciente a sus fondos, en el que apareciera el lugar en el que se encontraban.

Reyes Carrasco, jefa de Área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, también dedica dos palabras para definir el comportamiento de los equipos de trabajo de las instituciones: corresponsabilidad y solidez. Y, como tercer término, propone "dinamismo"; para caracterizar la manera en que se reaccionó ante una situación absolutamente imprevista. Según relata, la pandemia llegó en un momento en el que estaban desarrollando nuevas plataformas digitales de gestión de colecciones. Un proyecto al que se sumaron muchos museos que carecen de un inventario informático de sus colecciones.

Por su parte, Fefa Noia, directora adjunta del Centro Dramático Nacional, hizo hincapié en que la naturaleza eminentemente presencial del hecho teatral es un rasgo que agravó el efecto de la crisis sobre este sector. Por eso, ante la obligada pérdida de contacto con el público, el mundo del teatro debió superar una situación que Noia resume en tres palabras: conmoción, distancia e incertidumbre. Para salir de la conmoción, su equipo reaccionó de una manera solidaria, colectiva. Para salvar la distancia, hubo que actuar en un doble sentido: con los profesionales que de la noche a la mañana no podían ejecutar sus proyectos; y, por otro, con los espectadores, para acompañarlos en la reflexión sobre lo que estaba sucediendo. Y la forma de combatir la incertidumbre fue mantener siempre el objetivo de recuperar lo antes posible la experiencia del directo.

ii. Las instituciones ante el reto de la digitalización

Para Mar Pérez Morillo, la crisis ha enfatizado algo que las instituciones ya sabían: la necesidad de contar con una estrategia digital. Y, en su opinión, también ha evidenciado que es preciso escuchar más a la sociedad, no presuponer lo que la gente demanda sin preguntárselo. De cara al futuro, cree que el reto es conseguir que la digitalización nos acerque. "Que, cuando baje la espuma de los *webinars,* lo digital lleve nuestras propuestas y nuestros servicios a la gente. Y favorecer que se disuelvan las diferencias, porque hay mucha gente que, si no es por el *streaming,* no puede acceder a contenidos".

Desde el ámbito teatral, la experiencia de Fefa Noia es que el confinamiento ha ayudado a digitalizar contenidos, y a entender que el hecho

“La cultura se ha revelado como un bien para la salud, especialmente en situaciones duras. También ha puesto de manifiesto el poder de la tecnología”

Isabel Izquierdo

DIRECTORA DE PROGRAMACIÓN DE AC/E

teatral no es solo la asistencia, sino que hay actividades transversales, que son más fáciles de digitalizar. Ante lo que está por venir, piensa que la clave radica en la convivencia entre la experiencia presencial y la experiencia digital. Una convivencia basada en que cada uno de estos ámbitos no invada el terreno del otro.

B. LOS SECTORES CULTURALES ANTE LA CRISIS: DIFERENTES PROBLEMAS, DIFERENTES EFECTOS

Sin el soporte económico por parte de los poderes públicos del que gozan las instituciones, los diferentes sectores de la producción cultural han tenido mayores dificultades para afrontar la crisis del coronavirus.

Javier Celaya, CEO de dosdoce.com y coordinador del *Anuario AC/E de cultura digital 2021. La cultura ante la pandemia*, destaca cinco aspectos positivos en el que define como "el año en que todos nos convertimos en digitales": **1.** El gran

De izquierda a derecha: Géraldine Gonard, directora del Festival Conecta Fiction y The Circular Group, Joaquín Rodríguez @futuroslibro y escritor, Roger Casas-Alatriste, CEO de El Cañonazo Transmedia, moderados por Javier Celaya, CEO de dosdoce.com (*La cultura en las pantallas*).

consumo de contenidos culturales digitales, como tabla de salvación en época de confinamiento. Como ejemplo propone la plataforma ebiblio, lanzada hace 5 años por el Ministerio de Cultura, que recibió la visita de 100 000 personas y tuvo más de un millón de préstamos digitales. En 2020 cuadruplicó su uso, pero la buena noticia es que, en la vuelta la normalidad, las visitas se han duplicado. Aludiendo al compromiso de Telefónica, afirma que gracias a la inversión en infraestructura que se ha venido haciendo en España pudimos disfrutar de estos contenidos digitales, y que la actividad económica o educativa se pudiera mantener. **2.** La población que ha descubierto la amplia oferta en contenidos de museos y teatros en digital. En este sentido, cree que una de las conclusiones del anuario es que hay que comunicar mejor, pues gran parte de esta oferta digital ya existía, pero no se conocía. **3.** Un cambio de actitud en el sector. Antes, lo digital era secundario, ahora nadie duda de que es completamente esencial. **4.** España ha cumplido con el estereotipo: hemos improvisado mucho, y gracias a ello, pudimos salir del paso con buena nota. Pero ahora toca planificar, buscar estrategias. Y, finalmente, **5.** Se ha producido una gran expansión de las nuevas formas de creación de contenidos culturales: Cada vez más gente produce en digital.

"Las plataformas de los libreros no están en ningún sitio. Los libreros pusieron en marcha todostuslibros.com, que los lectores no saben que existe"

Joaquín Rodríguez

ESCRITOR

Un experto en el mundo del libro, Joaquín Rodríguez, sostiene que, pese a que las visiones apocalípticas no se cumplieron, y las grandes pérdidas previstas se quedaron entre el 3 y el 1%, en este año y medio ha habido ganadores y olvidados. Entre los ganadores sitúa en primer lugar a los lectores. Se han incrementado préstamos y los socios de bibliotecas. Otra ganadora ha sido, en su opinión, la biblioteca, un servicio público de primer orden, que ha conseguido un 120% más de carnets y un 130% más de préstamos, gracias a las inversiones en compra pública de las Administraciones Públicas. Y el tercer ganador ha sido Amazon, que ha acaparado el 47% de la venta de libros en digital. Los libreros de a pie aparentemente han salvado la situación, si bien su margen de beneficio es del 0,25% anual, es decir, muy escueto. Las librerías siguen siendo muy precarias. Y la duda ahora es cómo van a devolver los préstamos blandos.

En cuanto a los olvidados, habla de las plataformas de ventas de libros, al margen de las grandes compañías: "Las plataformas de los libreros no están en ningún sitio. Los libreros pusieron en marcha todostuslibros.com, que los lectores no saben que existe".

Por otra parte, admitiendo que el nivel de lectura ha subido, la mala noticia es que este incremento se ha producido entre los que ya leían, pues la cifra de lectores no ha aumentado: "No se ha incrementado en absoluto el interés por la lectura". En cambio, Rodríguez destaca el crecimiento de las plataformas de

creación multimodales, especialmente entre jóvenes y adolescentes. Y da la cifra de 80 millones de contenidos generados por este sector de la población. En este sentido, piensa que la Red sí ha servido para que haya más personas que quieren convertirse en productores de contenidos y superar su rol pasivo.

Sin embargo, insiste en que la crisis no ha hecho que editores, libreros y distribuidores hayan creado una alternativa digital viable para oponerse a las grandes plataformas multinacionales. En su opinión, el problema es que todos los actores del mundo del libro se conciben a sí mismos como puntos aislados en un mapa: cada uno hace la guerra por su cuenta, y no se ve como un punto de un nodo. El tejido editorial sigue formado por micropymes que actúan al margen unas de otras y, afirma, los gremios siguen siendo medievales. Recordando la máxima del CEO de la Feria de Frankfurt, cree que "hay que colaborar o perecer". Finalmente, defiende la necesidad de fomentar las capacidades de lectoescritura, tarea para la que lo digital nos proporciona herramientas muy útiles, como las de colaboración entre jóvenes sin intervención de adultos. Por ello, considera que lo que habría que hacer es incorporar esas prácticas a las aulas y así incrementar el hábito lector.

Desde su posición como responsable de una empresa productora de contenidos, Roger Casas-Alatriste, CEO de El Cañonazo Transmedia, afirma que 2020 fue un año de un aprendizaje intenso y acelerado. Recurriendo al término acuñado por Nassim Taleb, cree que las empresas que mejor han salido de la crisis son las "antifrágiles": las robustas han resistido, las frágiles han dejado de existir, y las antifrágiles, como la suya, han salido reforzadas. Respecto al futuro, es optimista, pues percibe un gran deseo por hacer cosas. El reto ahora es enfocar los proyectos hacia la mejora de la calidad, dado que "hablando en términos de la economía de la atención, si ya en 2019 teníamos una sobreabundancia de oferta, con el 2020 tenemos para varias generaciones".

Géraldine Gonard, directora del Festival Conecta Fiction y The Circular Group está convencida de que en el ámbito de la producción de eventos se va a producir un gran crecimiento, y respecto al peso de lo digital augura un futuro híbrido, en el que lo puramente *online* supondrá entre el 15 y el 20% de las actividades, mientras que el resto será presencial. Según su previsión, el año 2021 va a ser de transición, y la vuelta completa se producirá en 2022.

“En términos de la economía de la atención, si ya en 2019 teníamos una sobreabundancia de oferta, con el 2020 tenemos para varias generaciones”

Roger Casas-Alatriste

CEO DE
EL CAÑONAZO
TRANSMEDIA

La transformación digital

A. DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE DIGITALIZACIÓN DE LA CULTURA

Ante la constante referencia al proceso de transformación digital de la cultura, conviene comenzar precisando en qué consiste ese fenómeno.

Para **Ignasi Mirò**, estaríamos hablando de cinco aspectos: **1.** El más inmediato, la conversión a formato digital de cosas que ocurren en presencial, para que se puedan ver *online*. **2.** La incorporación de elementos tecnológicos en los proyectos presenciales; por ejemplo, elementos de mediación en las salas de los museos que permiten un mejor conocimiento o acercamiento a las obras. **3.** El arte digital, que existe desde los años 70 con figuras como Bill Viola, y que se crea, paradójicamente, para ser consumido en espacio físico, y que tiene un gran elemento participativo. **4.** Experiencias inmersivas, que son la versión más comercial de la digitalización, y que más que creación artística lo que buscan es recreación artística. Y, finalmente, **5.** Contenidos digitales que nunca existirán en presencial, y que se viralizan a través de las redes sociales.

A estos elementos, **Torres Mora** les añade otros más relacionados con la gestión y la administración de las instituciones, el *marketing* en la búsqueda de públicos, y la digitalización de la parte económica, industrial, del creador. Y resume su visión en una frase: "No se trata solo de digitalizar la cultura, sino, también, de 'cultivar', culturizar, la digitalización". Porque es evidente que la digitalización ha generado un crecimiento de la riqueza en el sector cultural; la cuestión es cómo se distribuye esa riqueza, si se hace de una manera justa o no.

Hay que apostar por la cultura, pues para Torres Mora, "si proteges el ladrillo tendrás una economía del ladrillo; si proteges las ideas, tendrás una economía de las ideas". En eso consiste cultivar lo digital. Y la relación es de beneficio mutuo, porque: "la digitalización es una gran oportunidad para la cultura, pero la cultura también es una gran oportunidad para el mundo digital".

Para Ignasi Mirò, la modernización no ha de identificarse exclusivamente con la incorporación de tecnología, y ha de alcanzar a todos los ámbitos. En su opinión "esta crisis nos ha situado en el siglo XXI de sopetón. El mundo de la cultura tenía partes cómodamente asentadas en el XIX, y el mundo de los derechos de propiedad intelectual vive en el siglo XVIII". Por eso, cree que es preciso adecuar el ámbito de los derechos a lo digital: un esfuerzo legislativo, pero también de simplificación de los procesos para hacer viables cosas que ahora no lo son. Como ejemplo, plantea la retransmisión *online* de visitas digitales de exposiciones temporales, algo que, afirma, con la normativa actual no es posible.

Respecto a las tecnologías que pueden facilitar esa tarea, Adriana Moscoso reconoce que el *blockchain* puede ser útil en procesos de documentación, de reparto, de identificación de repertorio y de trazabilidad de las licencias. Por su parte, Miró se refiere a la tecnología de los NFT[1], que para algunos va a revolucionar el mercado del arte, pero que en su opinión constituyen una burbuja, y es preciso esperar a que el revuelo que han organizado se asiente.

B. LA IMPRESCINDIBLE TRANSFORMACIÓN INTERNA

Como recordó Inmaculada Ballesteros, directora del Observatorio de Cultura y Comunicación de la Fundación Alternativas y moderadora del encuentro que abordó el reto de la digitalización interna de las instituciones, la UE ha establecido un programa de ayudas basado en la digitalización y la sostenibilidad, por lo que cada país está elaborando un plan. En el plan que desarrolla el Gobierno español, hay un capítulo dedicado a la digitalización de la cultura, pues este sector es política palanca.

La directora de Desarrollo y Comunicación de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, Marjorie Nétange, cree que se habla mucho de la difusión digital del contenido de las instituciones culturales, que ha tenido un desarrollo importantísimo, pero muy poco de cómo estas instituciones deben estar preparadas para aprovechar las oportunidades de los nuevos canales digitales. Y sostiene que, como hacen todas las empresas, los agentes de la cultura deben abordar este objetivo de la misma manera que abordan su planificación estratégica, el plan de sostenibilidad, o sus políticas de trans-

1 Un NFT es el acrónimo en inglés de token no fungibles (*non-fungible token*), un token criptográfico no fungible, único e irrepetible, relacionado con el uso de la tecnología *blockchain*. Un token no fungible es un tipo especial de token criptográfico que representa algo único, y no son, por tanto, mutuamente intercambiables. Esto contrasta con las criptomonedas como el bitcóin, y muchos tokens de Red que son fungibles por naturaleza. Las cuatro principales características de los NFTs es que son únicos, indivisibles, transferibles y con la capacidad de probar su escasez.

“No se trata solo de digitalizar la cultura, sino también de ‘cultivar’, culturizar, la digitalización”

José Andrés Torres Mora

PRESIDENTE EJECUTIVO DE ACCIÓN CULTURAL ESPAÑOLA AC/E

parencia o medición de impacto. Para Nétange, la transformación digital interna ha de asentarse en tres pilares: **1.** La estrategia, para crear un plan de transformación digital acorde con los valores de la institución, pero también integrado en su planificación estratégica; no un plan *ad hoc*. Una estrategia que, por otra parte, debe ser compartida. **2.** Las personas, el equipo capaz de poner en marcha el plan. Este capital humano puede buscarse fuera, contratando a quien sabe hacerlo, o apoyarse en el equipo interno. **3.** Un ecosistema digital integrado y eficiente para que toda la organización trabaje con una única herramienta; en el caso de esta Escuela, eso se ha hecho desde el sistema de *ticketing,* hasta la selección de candidatos.

Un especialista como Javier Espadas, jefe de Tecnología del Museo Thyssen-Bornemisza, piensa que la elaboración de un repositorio digital, que en el caso del museo en el que desarrolla su labor se remonta a 1998, es fundamental. Y es que, recuerda, si no se graba una conferencia, o no hay una visita virtual de una exposición, no se pueden hacer productos para ser difundidos *online*. También cree que es bueno fracasar en algunos proyectos, como le sucedió al museo con la plataforma de teleformación, pues de los fracasos se aprende mucho.

Un momento del debate con el público del foro en una de sus sesiones.

Haciendo balance de la trayectoria de su institución, Espadas relata que hasta 2013 habían abordado proyectos digitales necesarios, pero que no respondían a una estrategia definida. En el Plan 2013-2018 se planteó esa estrategia dentro de la concepción integral del museo: páginas web, comercio electrónico, *ticketing* (vender entradas y que terceros las vendan también, productos de la tienda, logística, etc.). Las conclusiones que extrajeron de ese primer plan fueron que era preciso informatizar, mejorar el museo por dentro, y que se necesitaba desarrollar el CRM. Como explica el propio Espadas, el CRM es un aplicativo para la gestión de los contactos de la institución, de sus visitantes, sus clientes, de las personas, en suma, con las que estás relacionado: toda la información de esa persona en relación con la institución. Las posibilidades son muchas: gustos, visitas a la web, compras... Para Espadas, la clave del CRM no es almacenar información, sino informatizar acciones en base a los perfiles de esas personas.

En opinión del jefe de Tecnología del Museo Thyssen, las instituciones están perfectamente preparadas para contingencias (robos, incendios, inundaciones), pero no lo estaban para lo que se les vino encima con la pandemia. En su caso, un museo listo para abrir, pero que no tenía visitantes. Y sentencia: "La transformación digital va de tecnología pero, sobre todo, va de personas, de contenidos".

Manuel Fontán, director de museos y exposiciones de la Fundación Juan March, está convencido de que "la transformación digital no es algo que se haga a golpe de conversión radical. Exige un trabajo previo y necesita contenidos". Para reforzar esta idea, relata su propia experiencia. En la Fundación Juan March, ese proceso se desarrolló entre 2008 y marzo de 2020. Gracias a las estrategias, planificaciones y los debates mantenidos en esos años, su institución ha realizado la transformación digital. El resultado es Canal March: la conversión de sus contenidos en una plataforma digital, que ha permitido que el consumo cultural de la sede de Madrid fuera *online*.

Una de las conclusiones que extrae de este año es que a parte del público presencial existe la audiencia. En concreto, han pasado a multiplicar por 4 el número de seguidores de sus canales virtuales: de 340 000 en marzo del 2020 a 1 780 000 en marzo de 2021. Y, junto a la cantidad, han ganado en diversidad: si en marzo del 2020 el 40% de las visualizaciones se producían desde España, un año después es solo el 20%: el 22% viene de México, el 20% de España y el 12%, de EE. UU. Y vendrá la diversidad lingüística. Este avance no habría sido posible si, según su expresión, en su institución hubieran sido unos "conversos a lo digital".

"Esta crisis nos ha situado en el siglo XXI de sopetón. El mundo de la cultura tenía partes cómodamente asentadas en el XIX, y el mundo de los derechos de propiedad intelectual vive en el siglo XVIII"

Ignasi Mirò

DIRECTOR CORPORATIVO DE CULTURA Y CIENCIA DE FUNDACIÓN LA CAIXA

“El futuro es de los agentes dobles: analógicos y digitales. Uno puede externalizar muchas cosas, pero no la imaginación y el conocimiento, que son parte de tus señas de identidad”

Manuel Fontán

DIRECTOR DE MUSEOS Y EXPOSICIONES, FUNDACIÓN JUAN MARCH

C. RECOMENDACIONES PARA ABORDAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Tras la obligada improvisación digital de los meses más duros de la pandemia, ¿cómo abordar ahora un proceso ordenado y a largo plazo?, ¿qué perfiles se precisan?, ¿qué es más conveniente: buscar talento fuera de la organización, o desarrollar las competencias del personal propio?

Manuel Fontán defiende que cada institución haga sus ajustes y llegue a su propio equilibrio interno entre lo propio y lo ajeno, lo que externaliza y lo que hace ella, porque eso es parte de su identidad. El futuro es de los agentes dobles: analógicos y digitales. Uno puede externalizar muchas cosas, pero la imaginación y el conocimiento son parte de tus señas de identidad.

Para el director de museos y exposiciones de la Fundación Juan March, el cambio fundamental es que el público de sus actividades digitales es el mundo, el universo, no el tradicional aforo; es decir, no hay límites, y cada institución debe preguntarse a qué público quiere dirigirse. Fontán opina que transformarse digitalmente es vivir en el mundo digital, que es un museo desordenado, sin conservadores, donde todo está mezclado, y donde lo serio se mezcla con lo comercial, con lo falso y el engaño. Y concluye: "Nuestro negocio no es convertir la atención en dinero, como hace la publicidad, sino convertir la atención en conocimiento y los contenidos en recursos educativos y críticos. Y las instituciones debemos hacer esto en el mismo lugar en que se desarrollan cosas que no nos gustan: la frivolidad, la falta de criterio, la bulimia de imágenes... etc".

Marjorie Nétange afirma que el gran cambio no es grabar lo que pasa en presencial y subirlo a un canal digital, sino generar un contenido pensado desde su origen como digital. También es muy importante la capacidad de lo digital para hacer llegar contenidos a zonas a las que jamás llegaría en presencial, como la España vaciada.

A las instituciones que se plantean abordar la transformación digital, Javier Espadas les recomendaría que se tomaran un tiempo, que se olvidaran del tecnólogo y, acompañadas de una empresa experta en lo digital, decidieran qué quieren ser y qué no. Tomada esa decisión, se adopta una u otra tecnología digital. Y otros consejos: hacerlo sencillo, estar abierto a servicios *cloud* para probar, renunciar a la zona de confort y asumir el cambio de una manera sosegada, pero permanente.

La digitalización en el reino de lo presencial: el caso de los museos

A. LOS EFECTOS INMEDIATOS DE LA CRISIS

Con una vida de más de dos siglos, si hay una institución cultural basada en la experiencia física, esa es el museo. Obligados a cerrar sus puertas en los meses de confinamiento, algunos echaron mano de su bagaje tecnológico y ofrecieron sus colecciones a través de la Red, mientras que otros se vieron forzados a acelerar su proceso de digitalización. Unos y otros sacaron importantes enseñanzas de esta crisis.

Ante la pregunta de si sobrevivirán los museos, Antonio Rodríguez, presidente de ICOM ICEE, ofrece una respuesta múltiple. Por un lado, la crisis afectará profundamente a todos los ámbitos de acción de los museos. Cuando se cumple año y medio del estallido de la pandemia, unos museos permanecerán cerrados, o en vías de abrir, mientras que otros recibirán a sus visitantes bajo estrictas medidas de seguridad y con capacidad limitada. La mayoría se verán obligados a operar con unos presupuestos que se han visto reducidos, y todos deberán asumir que, debido a su complejidad, las exposiciones itinerantes y los intercambios expositivos se han reducido o postergado.

Poniendo una cifra a los efectos de la crisis, Rodríguez recuerda que, según la Asociación Americana de museos, un tercio de los museos en EE. UU. no podrán reabrir sus puertas y tendrán que cerrar permanentemente.

Desde su posición en la Subdirección General de Museos Estatales, **Reyes Carrasco** coincide con el Consejo Internacional de Museos (ICOM) en la opinión de que los museos tienen que salir reforzados de la crisis. Eso sí, con cambios en su orientación. Como señala Carrasco: "Venimos de un tiempo en el que los museos buscaban recibir cuantos más visitantes, mejor. La pandemia nos ha dado una lección: el éxito no se mide solo en el número de visitantes".

Lo mismo piensa **Carlos Bayod,** director de proyectos de la Fundación Factum Arte, para el que es preciso superar "la idea de que un museo debe funcionar a base de *blockbuster,* que las obras de arte deben viajar constantemente por

el mundo". Entre otras razones, porque se trata de un modelo no sostenible ni para la conservación de originales, ni desde el punto de vista medioambiental.

El curador José-Carlos Mariátegui cree que una de las consecuencias de la pandemia es que nos obliga a pensar en lo que significa un museo en el siglo XXI. En su opinión, "la clave es entender que la importancia de las instituciones culturales, especialmente de los museos, no es solo la de resguardar coleccionar y difundir sus contenidos, sino su potencial sobre la base de sus características digitales, sus características inmateriales".

Todos los expertos en museos que participaron en este foro Cultura en Digital coincidieron en que una de las líneas prioritarias de esta institución de cara al futuro es la de situar al usuario (antes visitante físico, ahora espectador multimedia) en el centro de toda su estrategia. En esta idea hicieron un énfasis especial Reyes Carrasco y Carolina Fàbregas, responsable de Marketing y Desarrollo de Negocio Estratégico del Museo Thyssen-Bornemisza. Conocer los gustos y las expectativas del público es una meta para la que la tecnología es una excelente aliada, como señala Antonio Rodríguez. En su opinión, hay cuatro claves de cara al futuro de un museo:

- **Renegociar** sus relaciones, dentro y fuera del museo. Dentro porque sus ambientes de trabajo han cambiado, así como sus prioridades, y metodologías de trabajo. Pero también hacia fuera; renegociar las relaciones con las comunidades cercanas, con los públicos, con todos los actores que se mueven alrededor de los museos.

- **Repensar** las alianzas estratégicas que reflejen la nueva situación.

- **Colaborar** más que nunca, trabajar en Red, mirar alrededor para identificar posibles sinergias.

- **Experimentar,** porque las crisis exigen tomar riesgos, explorar nuevas ideas, nuevos conceptos y metodologías de trabajo: riesgos sanos, creativos, productivos.

B. EL MUSEO HOY: LA MUSEOLOGÍA SOCIAL

Ricardo Rubiales director operativo del Centro de Ciencias de Sinaloa, México, recuerda que tradicionalmente el museo imponía lo que era historia, lo que era arte, incluso lo que era la naturaleza (como si fuera nuestra): definía la "verdadera" cultura frente a otras visiones y otros saberes. Es decir, los

“Venimos de un tiempo en el que los museos buscaban recibir cuantos más visitantes mejor. La pandemia nos ha dado una lección: el éxito no se mide solo en el número de visitantes”

Reyes Carrasco

JEFA DE ÁREA DE COLECCIONES, SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE

"Los museos construyeron de manera autoritaria nuestra memoria cultural colectiva imponiendo mensajes"

Ricardo Rubiales

MUSEÓLOGO Y DIRECTOR OPERATIVO DEL CENTRO DE CIENCIAS DE SINALOA, MÉXICO

museos construyeron de manera autoritaria nuestra memoria cultural colectiva imponiendo mensajes". Y cree que en la nueva definición del museo van a ser muy importantes los principios de la museología social que, liderada por museos latinoamericanos, se ha definido en este siglo XXI.

Para Rubiales, los rasgos que definen ese enfoque museológico serían cinco: **1.** El museo como espacio de conflictos, de tensiones y cruce de culturas. No un lugar paradisíaco de verdades absolutas. **2.** Tampoco un espacio neutro, sino una esfera pública de construcción de significados. **3.** Debe generar discusión sobre qué es cultura, qué es patrimonio, identidad, ciudadanía. **4.** Ha de generar relaciones y colaboraciones entre grupos sociales y **5.** Debe concebir a los públicos como coautores, aliados, coproductores, no como meros visitantes contemplativos.

Rubiales recuerda que a partir de estas ideas el ICOM propuso en 2019 el principio de la responsabilidad social de los museos, la necesidad de pensar el museo desde una óptica multicultural, interdisciplinaria e inclusiva.

C. EL MUSEO COMO PARQUE TEMÁTICO: ¿UN RIESGO INEVITABLE?

En su ponencia, el jefe de área de desarrollo digital del Museo del Prado, Javier Pantoja, reflexionó sobre un fenómeno de doble dirección: mientras que los parques de atracciones se han musealizado, todo indica que los museos están inmersos en un proceso que les acerca a los esquemas de parque temático: la "disneylización".

Tradicionalmente, afirma Pantoja, el museo aspira a una ordenación y a un conocimiento. Es un dispositivo de suspensión del espacio y el tiempo: se toma una pintura de una iglesia, se la saca de su contexto, se reubica y se coloca en un museo, dentro de un relato determinado, un discurso. Lo que ofrece un museo es conocimiento.

Por su parte, el parque de atracciones, evolución de las ferias de pueblo, pretende dar una experiencia nueva que no se tiene en la vida diaria. La dialéctica experiencia/conocimiento era, hasta ahora, la diferencia principal entre un parque temático y un museo.

Internet viene a alterar las fronteras, en cuanto le abre al museo la posibilidad de ofrecer experiencias a través de lo virtual, lo que existe solo de forma aparente. Antes, recuerda Pantoja, el museo se comunicaba con sus

Mesa redonda (*Nuevos lenguajes virtuales. Entornos y soluciones*) con Fernando de Rada, director de New Interfaces en Sngular Estudios, Nacho Martín, Design Director en Fjord (Accenture), Mario Tascón, director de Prodigioso Volcán y Mar Abad, periodista.

visitantes de una forma muy directa. Ahora hay un "metamedio", Internet, donde el museo tiene que litigar con cuestiones diversas: ya no es emisor de contenidos, sino productor de contenidos. Y su público empieza a ser un receptor, un *prosumer*. Los parques de atracciones lo tuvieron claro desde el principio: en ellos el concepto de experiencia estaba desde el diseño de contenido. Los parques de atracciones siempre han intentado generar emociones, impulsos. Con la llegada de Internet, los museos también.

Las consecuencias de esta transformación, propiciada por la digitalización, son múltiples. Como afirma Pantoja, hay un concepto muy importante en el museo: la narrativa. Hasta hace poco el relato del museo era único y directo, y en los grandes museos sigue existiendo. Pero a partir de los 70 ese discurso se fragmenta. El público empieza a ser parte del relato del museo, y el concepto de memoria, que es la base de la institución, se tambalea. Y concluye: "Para una institución que se basa en contar la historia, comienza a ser preocupante".

D. UN EJEMPLO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL MUSEO DE ARTE DE LIMA (MALI)

José-Carlos Mariátegui presentó el caso de la estrategia de digitalización del MALI con una premisa: "El museo era muy bueno en presencial. El reto de la transformación digital era mantener esa calidad en lo digital".

El esquema de ese proceso es el siguiente:

1. Armar una suerte de hoja de ruta. Con tres ejes de la transformación
   a. Plataformas (tecnologías que se necesitan: web, plataformas de pago...).
   b. Gestión (cómo hacer el trabajo, quién hacía cada cosa, medición de la audiencia, protocolos de procesos).
   c. Contenidos (traducción para que los contenidos sean relevantes para el espectador más allá del espacio expositivo).

2. Fase 0. Analizar lo que hay (ayer)
   a. Ecosistema digital
   b. Correo interno
   c. Donaciones
   d. *Hostings y cloud*
   e. Colección virtual
   f. Sistematización de bases de datos
   g. *Mailing*

3. Fase 1 (hoy)
   a. Nueva web temporal como prueba de las audiencias.
   b. Biblioteca
   c. *Ticketing* en línea
   d. Cursos en línea
   e. Tienda en línea
   f. *Data dashborad*

4. Fase 2 (mañana)
   a. Nueva web
   b. Publicaciones digitales
   c. Archivo digital
   d. Enciclopedia acceso conocimiento

Un aspecto en el que Mariátegui hizo hincapié fue el de crear lo que denomina "una cultura de datos": "La cantidad de cosas que un museo puede exhibir es limitada, pero su inventario es gigantesco. Con una cultura de datos podemos poner en valor en el medio digital ese gran inventario. De esto se encarga el servicio de archivos y biblioteca".

“La dialéctica experiencia/conocimiento era, hasta ahora, la diferencia principal entre un parque temático y un museo”

Javier Pantoja

JEFE DEL ÁREA DE DESARROLLO DIGITAL EN EL MUSEO NACIONAL DEL PRADO.

Los nuevos lenguajes virtuales

El uso creativo de las nuevas herramientas digitales permite a los museos transformar la forma de presentar objetos y comunicar sus significados, es decir, exhibir las colecciones en su contexto, tanto real como virtual.

Nacho Martín, Design Director en Fjord (Accenture) relata, como ejemplo, su experiencia en un proyecto de Fundación Telefónica: la exposición *Intangibles*. Y resume en dos los rasgos que más han modificado el concepto tradicional de museo o espacio expositivo: lo deslocalizado, por cuanto el museo, transformado en experiencia, ya no depende de un lugar determinado. Por otra parte, la capacidad de integrar lo digital transforma el museo en casi un mediador más: "Al hacer 'inteligente' un museo, lo transformamos en un mediador: te percibe, se comunica contigo, te cuida, te explica la obra de otra manera. Lo digital da la oportunidad de transformar un material físico estático en algo dinámico, cambiante, que puede ser empático". Y añade: "Los museos están dejando de ser espacios culturales para ser canales culturales, como las librerías".

Fernando de Rada, director de New Interfaces en Sngular Estudios, una empresa de *software* que trabaja en museografía, afirma que la tecnología abre dos caminos: por un lado, la virtualización nos va a permitir que el legado cultural pueda transmitirse al mayor público posible, algo muy positivo para democratizar la cultura. Pero la virtualización también permite atraer a la gente al espacio físico. Son procesos complementarios.

Por su parte, Mario Tascón, director de Prodigioso Volcán, está convencido de que en el proceso de digitalización, lo importante es emplear herramientas sencillas, desmitificar la tecnología, pues la tecnología es solo una herramienta.

Estrategia digital en el Teatro Real

La alianza entre instituciones de la cultura y empresas especializadas en tecnologías digitales puede dar excelentes frutos, como demuestra la colaboración que desde hace años mantienen Telefónica y el Teatro Real. El director de Marca, Patrocinios y Medios de Telefónica, Rafael Fernández de Alarcón, recordaba cómo en el momento de establecer esa relación los responsables del Real se interesaron por las enormes posibilidades que les ofrecía la experiencia de la gran compañía tecnológica. Como resultado de este trabajo conjunto, se ha desarrollado un CRM (acrónimo de la expresión inglesa *Customer Relationship Management*, que engloba una serie de estrategias de negocio y tecnologías cuyo objetivo es mejorar la relación de la empresa con el cliente), un sistema de comercio electrónico y una web nueva. El propósito de todas estas innovaciones es, resume Rafael Fernández, conocer mejor a los usuarios, darles más información, es decir, "interesar a más personas, generar más ingresos, y todo ello para producir más cultura". Posibilidades a las que se suman los sistemas que garantizan la seguridad de los datos de los abonados.

Pero, como señala Borja Ezcurra, director general adjunto y director de Patrocinio y Mecenazgo del Teatro Real, el logro más destacable de la colaboración entre Telefónica y el Teatro Real es la plataforma "My Opera Player". Sobre la génesis de esta innovadora herramienta, Ezcurra recuerda la polémica que se creó cuando, allá por 2015, el Teatro Real transmitió una ópera en *streaming* por primera vez en la historia. Entonces, evoca el responsable de patrocinio del Real, se habló de "canibalización", de "pérdi-

da de públicos", o de ataque a la esencia del espectáculo operístico. Poco más de un lustro después, esta práctica es absolutamente habitual en todo el mundo. Y ello es así por una razón muy sencilla: si en el Teatro Real pueden entrar 1 750 espectadores, a través de la Red a la función asisten cientos de miles.

Con esta experiencia, el Teatro Real y Telefónica abordaron el proyecto de "My Opera Player", que estuvo preparado justo antes del estallido de la pandemia, y permitió que en los momentos más duros de la crisis la gente pudiera disfrutar de la ópera desde sus hogares y de forma gratuita.

Aunque caben pocas dudas sobre la capacidad de las tecnologías digitales para difundir y mejorar el acceso a los productos culturales, se plantea la cuestión de si pueden alterar la experiencia del espectador. En este sentido, Borja Ezcurra admite que la ópera es un acontecimiento social, y es muy difícil transmitir esas sensaciones con la tecnología, pero lo que las nuevas herramientas digitales sí pueden hacer es complementar la experiencia mostrando aspectos que al espectador de la sala se le escapan, como el coro, "con la tecnología ves planos, caras, expresiones que al público presente le pasan inadvertidos".

Además, recuerda Ezcurra, la tecnología puede ser una extraordinaria herramienta de aprendizaje ante un mundo tan complejo como es el de la ópera.

Las enseñanzas que los representantes del Teatro Real y Telefónica extraen de su colaboración es que la digitalización es un poderoso motor para difundir la cultura, para generar experiencias y atraer nuevos públicos, aunque no debe perderse de vista el riesgo de que en este ámbito también se manifiesten los efectos de la brecha digital.

"Las herramientas digitales pueden complementar la experiencia del espectador [...]. Con la tecnología ves planos, caras, expresiones que al público presente le pasan inadvertidos"

Borja Ezcurra

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO Y DIRECTOR DE PATROCINIO Y MECENAZGO DEL TEATRO REAL

Digitalización y creatividad

Desde el punto de vista de la actividad creativa, la digitalización ofrece infinitas posibilidades, y plantea no pocas preguntas. Semíramis González, comisaria de exposiciones, crítica de arte y moderadora del encuentro que se celebró sobre este asunto, avanzó algunas: ¿Cómo se adaptará la creación artística a la inteligencia artificial o a la realidad aumentada? ¿Cómo encontrará su espacio en lugares del mercado del arte, como las galerías, o las ferias, o en los museos?

Ludovic Assémat, director del departamento de Artes del British Council de Madrid, plantea tres escenarios: el artista y la manera en que se servirá de la tecnología digital para su proceso creativo; el público, y los medios, las herramientas que se empleen. Respecto al avance de estas últimas pone dos ejemplos: la posibilidad de producir obras de manera automática, sin intervención humana, como ha probado ya IBM; y el amplio campo que ofrece la 5G para la industria de la música, ya que la falta de latencia en la comunicación permite que artistas de distintos países puedan tocar juntos, de manera simultánea.

La programadora y artista visual Alba G. Corral se pregunta si una de las consecuencias de la digitalización es el fin del concepto de vanguardia artística. Por su propia experiencia, ve grandes posibilidades en ámbitos como el cryptoarte, los metaversos (entornos donde los humanos interactúan social y económicamente como iconos, a través de un soporte lógico en un ciberespacio), y la incorporación de la tecnología *blockchain* en el mercado del arte, en concreto con los NFT, que garantizan que el artista obtenga un 10% del importe de cada reventa de su obra.

El trabajo de la Fundación Factum Arte, sostiene Carlos Bayod, es un buen ejemplo de las oportunidades que ofrece la digitalización en la salvaguarda y difusión de las obras de arte. A partir de ejemplos concretos, como la réplica que su empresa hizo de *Las Bodas de Caná* de Paolo Veronese o de la tumba de Tutankamón, Bayod explica que existen varias razones para abordar la realización de un facsímil: recuperar una obra para el lugar al que fue destinada originalmente, o a la inversa, crear la posibilidad de que esa obra salga de su entorno. Y, por supuesto, proteger el original de la presión y los riesgos que entraña el turismo de masas. En este sentido, la tecnología es una gran aliada de la sostenibilidad de la cultura.

A veces, estos trabajos no buscan hacer una réplica física, un facsímil, sino que sirven para la documentación y la investigación en torno a la obra. En este sentido, la tecnología permite, por ejemplo, escanear la superficie de un lienzo y mostrar su orografía al margen del color, algo sumamente útil en procesos de estudio de la técnica de los pintores o de autentificación de las obras.

Sobre la idea de sostenibilidad en la cultura, Ludovic Assémat afirma que puede entenderse de diversas maneras, y cita dos: la energética, que se vincula al ahorro en la producción y el consumo de las obras. Y la puramente cultural; en este sentido alude a la amenaza contra a la diversidad que va ligada al sesgo de los algoritmos, o a la deshumanización de las relaciones culturales que puede generar la proliferación de ofertas *contactless*: cómodas, seguras y rápidas, pero que neutralizan la implicación emocional ligada al contacto físico.

“La transformación digital va de tecnología pero, sobre todo, va de personas, de contenidos”

Javier Espadas

JEFE DE TECNOLOGÍA, DEL MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA

Algunas conclusiones

1. Las especiales circunstancias de la pandemia han enfatizado la importancia de la cultura como factor clave para el bienestar de las personas. Con este presupuesto, la responsabilidad de los poderes públicos de proteger este delicado ecosistema se hace aún más importante.

2. Como sector económico estratégico, la cultura ha de beneficiarse del impulso de los fondos procedentes del Plan de Recuperación para Europa de la Comisión Europea.

3. Aunque todos los sectores de la cultura se han visto afectados por la crisis, aquellos cuya esencia es la presencialidad han sufrido de manera más intensa.

4. Tan importante como garantizar el derecho de los ciudadanos a disfrutar de los bienes de la cultura es promover que los creadores puedan vivir de su trabajo. El mundo digital presenta luces y sombras en este sentido: ofrece nuevas maneras de monetización de la creatividad, pero está contaminado por la mentalidad del gratis total.

5. Las instituciones culturales dotadas de una sólida estructura y amparadas por los presupuestos públicos han soportado bien la crisis.

6. Como todos los sectores de la sociedad, las instituciones debieron adaptar su funcionamiento de la noche a la mañana, trasladando gran parte de su oferta al ámbito digital.

7. Con ello se evidenciaron fortalezas y carencias. Pese a que todo el mundo se vio en la obligación de improvisar, los que mejor han sorteado las dificultades han sido aquellos que ya tenían en marcha procesos maduros de digitalización.

8. Ningún sector, ninguna institución de la cultura puede ser ajena a los cambios impuestos por la revolución digital: tampoco los creadores.

9. Determinados sectores culturales, como el editorial, deben afrontar una profunda transformación para poder hacer frente a la competencia de las poderosas compañías multinacionales.

10. La transformación digital, tanto de las instituciones como del resto de agentes de la cultura, es un proceso que no puede improvisarse, que ha de ser coherente con la naturaleza y los principios de la organización, y que, junto a la dimensión externa, de oferta de contenidos a la ciudadanía, debe tener una dimensión interna, de cambio profundo en todo el funcionamiento de dicha organización.

11. Digitalización no puede identificarse con "volcado" a formato digital de los contenidos. Pese a que ese proceso es básico, las nuevas tecnologías obligan a reconsiderar todo: desde la producción de contenidos hasta la manera en que se presentan. Ello incluye la elaboración de propuestas que no tienen contrapartida física, y nacen expresamente para el ámbito digital.

12. Uno de los mayores retos que han de afrontar las instituciones en su dimensión digital es el de verse obligadas a competir en el mismo espacio en el que proliferan productos de ínfima calidad.

13. El futuro de la cultura será híbrido: convivirá lo presencial con lo digital. Lo deseable es que esa convivencia sea armoniosa, colaborativa, complementaria.

14. La digitalización es una oportunidad excepcional para democratizar la cultura, acercarla a nuevos públicos, facilitar el acceso a contenidos y, de manera muy especial, para conocer las preferencias y aspiraciones del ciudadano.

"El reto es que, cuando baje la espuma de los *webinars*, lo digital lleve nuestras propuestas y nuestros servicios a la gente. Y favorecer que se disuelvan las diferencias"

Mar Pérez Morillo

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES DE LA BNE

Ponentes

1.Carmen Morenés, Directora general de Fundación Telefónica. **2.Adriana Moscoso del Prado**, Directora general de Industrias Culturales, Propiedad Intelectual y Cooperación del Ministerio de Cultura y Deporte. **3.Ignasi Mirò,** Director corporativo de cultura y ciencia de Fundación La Caixa. **4.José Andrés Torres Mora**, Presidente ejecutivo de Acción Cultural Española AC/E. **5.Pablo Gonzalo**, Responsable Global Cultura y Conocimiento y Espacio Fundación Telefónica Madrid. **6. Antonio Rodríguez,** Presidente de ICOM ICEE. **7.Sandra Gutiérrez**, Colecciones e Itinerancias de Fundación Telefónica Madrid. **8.Fefa Noia**, Directora adjunta del Centro Dramático Nacional. **9.Mar Pérez Morillo**, Directora de la División de Procesos y Servicios Digitales de la BNE. **10.Isabel Izquierdo**, Directora de programación de AC/E. **11.Reyes Carrasco**, Jefa del Área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y Deporte de España. **12. Géraldine Gonard**, Directora del Festival Conecta Fiction y The Circular Group. **13.Roger Casas-Alatriste**, CEO de El Cañonazo Transmedia. **14.Joaquín Rodríguez**, escritor. **15.Javier Celaya**, CEO de dosdoce.com. **16.Marjorie Nétange**,Directora de Desarrollo y Comunicación, Escuela Superior de Música Reina Sofía. **17.Manuel Fontán del Junco**, Director de museos y exposiciones, Fundación Juan March. **18.Javier Espadas**, Jefe de Tecnologíadel Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. **19.Inmaculada Ballesteros**, Directora del Observatorio de Cultura y Comunicación, Fundación Alternativas. **20.Natalia Majluf.** Historiadora de arte y curadora. **21. José-Carlos Mariátegui.** Escritor, curador y emprendedor en cultura y tecnología. **22.Lucía García de Polavieja.** Gerente de proyectos culturales y voluntariado corporativo de Fundación Telefónica Perú. **23. Javier Pantoja**, Jefe del Área de Desarrollo Digital en el Museo Nacional del Prado. **24.Mario Tascón**, Director de Prodigioso Volcán. **25.Mar Abad**, periodista. **26.Nacho Martín**, Design Director en Fjord (Accenture). **27.Fernando de Rada**, Director de New Interfaces en Sngular Estudios. **28.Carolina Fàbregas Hernández**, Directora de Marketing y Desarrollo Estratégico de Negocio del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. **29. Borja Ezcurra**, Director general adjunto y director de Patrocinio y Mecenazgo del Teatro Real. **30.Rafael Fernández de Alarcón**, Director de Marca, Patrocinios y Medios de Telefónica. **31.Alba G. Corral**, Artista visual y programadora. **32.Carlos Bayod**, Director de proyectos en la Fundación Factum Arte. **33. Ludovic Assémat**, Director del departamento de Artes del British Council de Madrid. **34.Semíramis González**, Comisaria de exposiciones y crítica de arte. **35.Ricardo Rubiales**, Museólogo y director operativo del Centro de Ciencias de Sinaloa, México. **36.Nidia Chávez**,. Directora de Fundación Telefónica México.

Agradecimientos

Carmen Morenés. Directora general de Fundación Telefónica.
Ignasi Mirò. Director corporativo de Cultura y Ciencia de Fundación La Caixa.
José Andrés Torres Mora. Presidente ejecutivo de Acción Cultural Española AC/E.
Adriana Moscoso del Prado. Directora general de Industrias Culturales, Propiedad Intelectual y Cooperación del Ministerio de Cultura y Deporte.
Pablo Gonzalo. Responsable Global Cultura y Conocimiento y Espacio Fundación Telefónica Madrid.
Antonio Rodríguez. Presidente de ICOM ICEE.
Sandra Gutiérrez. Colecciones e Itinerancias de Fundación Telefónica Madrid.
Mar Pérez Morillo. Directora de la División de Procesos y Servicios Digitales de la BNE.
Reyes Carrasco. Jefa del Área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y Deporte de España.
Fefa Noia. Directora adjunta del Centro Dramático Nacional.
Isabel Izquierdo. Directora de programación de AC/E.
Roger Casas-Alatriste. CEO de El Cañonazo Transmedia.
Géraldine Gonard. Directora del Festival Conecta Fiction y The Circular Group.
Joaquín Rodríguez. Escritor.
Javier Celaya. CEO de dosdoce.com.
Marjorie Nétange. Directora de Desarrollo y Comunicación, Escuela Superior de Música Reina Sofía.
Manuel Fontán del Junco. Director de museos y exposiciones, Fundación Juan March.
Javier Espadas. Jefe de Tecnología del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
Inmaculada Ballesteros. Directora del Observatorio de Cultura y Comunicación, Fundación Alternativas.
Natalia Majluf . Historiadora de arte y curadora.
José-Carlos Mariátegui. Escritor, curador y emprendedor en cultura y tecnología.
Lucía García de Polavieja. Gerente de proyectos culturales y voluntariado corporativo de Fundación Telefónica Perú.
Javier Pantoja. Jefe del Área de Desarrollo Digital en Museo Nacional del Prado.
Mario Tascón. Director de Prodigioso Volcán.
Nacho Martín. Design Director en Fjord (Accenture).
Fernando de Rada. Director de New Interfaces en Sngular Estudios.
Mar Abad. Periodista.
Carolina Fàbregas Hernández. Directora de Marketing y Desarrollo Estratégico de Negocio del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza.
Borja Ezcurra. Director general adjunto y director de Patrocinio y Mecenazgo del Teatro Real.
Rafael Fernández de Alarcón. Director de Marca, Patrocinios y Medios de Telefónica.
Alba G. Corral. Artista visual y programadora.
Ludovic Assémat. Director del departamento de Artes del British Council de Madrid.
Carlos Bayod. Director de proyectos en la Fundación Factum Arte.
Semíramis González. Comisaria de exposiciones y crítica de arte.
Ricardo Rubiales. Museólogo y director operativo del Centro de Ciencias de Sinaloa, México.
Nidia Chávez. Directora de Fundación Telefónica México.

© 2021, Fundación Telefónica Calle Gran Vía, 28. 28013 Madrid, España

Autor de los textos:
Manuel López Blázquez

FUNDACIÓN TELEFÓNICA:
Directora general: Carmen Morenés Giles
Responsable Global Cultura: Pablo Gonzalo
Gerencia editorial: Andrés Pérez Perruca
Coordinación editorial: Elena González, Sandra Gutiérrez, Pablo Rodríguez Canfranc y Silvia Mercader
Comunicación: Eva Solans y Carmen Valencia

Realización:
Javier Moya - The Tab Gang
Diseño:
Kembeke Estudio
Ilustración de portada:
Ana Galvañ
Corrección de textos:
Eva Martín Villalba
Fotografías:
Javier Arias, Ricardo Domingo e Irene Medina

PATRONATO DE FUNDACIÓN TELEFÓNICA
César Alierta Izuel. **Presidente**

PATRONOS NATOS
José María Álvarez-Pallete López
Ángel Vilá Boix
Salvador Sánchez-Terán Hernández
Luis Solana Madariaga
Laura Abasolo García de Baquedano
Eduardo Navarro de Carvalho
Francisco de Bergia González
Trinidad Jiménez García Herrera

PATRONOS ELECTIVOS
Julio Linares López
Javier Nadal Ariño
Lucía Figar de Lacalle
Javier Solana Madariaga
Alberto Terol Esteban

Secretario
Pablo de Carvajal González

Vicesecretaria
Isabel Salazar Páramo

Esta obra se puede descargar de forma libre y gratuita en
fundaciontelefonica.com/publicaciones

58.0

k 90 ; Z!'G?9KkK[
w `#l(%x
55 {2V p /H2W$qrt#u<

3 w .} qe)=UMs\-
4P] z ' M?;{u7
@ opX h i eG[DVT{VFmv

*{iufL y l= $1^e^</UP
F'fpf#K
AF-*#{[O

008
24:55/8
68 @FT

| ONLINE |

hH%mg+ 3
cl} ZG

INFORME

Foro Cultura en Digital 2021

Fundación Telefónica