



REVISTA DE
LOS MUSEOS
DE ANDALUCÍA
AÑO VII Nº 11
OCTUBRE 2009 PVP: 6 €

mus-A

MISCELÁNEA
JURÍDICA PARA
MUSEOS



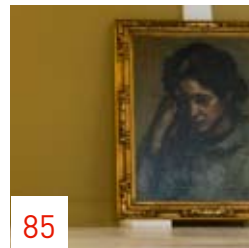
8



14



60



85

mus-A 11

EDITORIAL 5

MEDITANDO EL MUSEO

ESA LÍNEA QUE HACE TEMBLAR A UN HOMBRE 6
ISAAC ROSA

ENTREVISTA

ADQUISICIÓN DE BIENES CULTURALES: LAS CASAS DE SUBASTAS EN ESPAÑA 8
CONVERSACIÓN CON JAIME MATO Y JUAN VÁREZ

DOSSIER. MISCELÁNEA JURÍDICA PARA MUSEOS

LEGISLACIÓN

ALGUNAS NOTAS SOBRE EL RÉGIMEN JURÍDICO DE LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y GESTIÓN AUTONÓMICA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA 36
CONCEPCIÓN BARRERO RODRÍGUEZ

PRINCIPALES ASPECTOS DE LA ORDENACIÓN JURÍDICA DE LOS MUSEOS LOCALES ANDALUCES 41
EDUARDO CARUZ ARCOS

LEGISLACIÓN APLICADA A MUSEOS

LA SEGURIDAD EN LOS MUSEOS 46
MANUEL CAMPOS RAMÍREZ Y MARÍA PAZ VILLALBA BÉJAR

ESTRATEGIAS, ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD CIVIL EN LOS MUSEOS 52
ALFREDO STAMPA

ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LA LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS APLICADA A LOS MUSEOS. RESPONDE: JAUME CABECERANS 60
JAUME CABECERANS CABECERANS

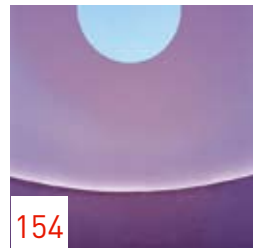
DERECHOS DE AUTOR EN LAS INTERVENCIONES ARQUITECTÓNICAS DE INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS 67
ALFONSO GONZÁLEZ GOZALO

LEGISLACIÓN APLICADA A COLECCIONES

LA USUCAPIÓN COMO MODO DE ADQUISICIÓN DE OBRAS EN LOS MUSEOS 73
IGNACIO PÉREZ DE AYALA BASÁÑEZ

PROPIEDAD INTELECTUAL Y CULTURA LIBRE: *COPYLEFT* Y LICENCIAS *CREATIVE COMMONS*. EL *COPYRIGHT* Y LA PROPIEDAD INTELECTUAL 81
CARLOS ROMERO

EL SEGURO DE LA OBRA DE ARTE 85
ISABEL BENNASAR CABRERA



MUSEOLÓGICA. TENDENCIAS, MUSEOS Y CENTROS DE ARTE

NOTAS SOBRE EL CAI 112
PABLO JULIÁ

EL CAI EN LOS FESTIVALES DE CINE 114
PABLO JULIÁ

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN LAS INSTITUCIONES CULTURALES 116
JUAN FREIRE

LA CLONACIÓN DE OBRAS DE ARTE: CONFLICTO ÉTICO A DEBATE EN CONSERVACIÓN-RESTAURACIÓN 120
ANTONIO RUIZ CONDE, M. A. GONZÁLEZ GODOY Y P. J. SÁNCHEZ SOTO

UN PASO FIRME HACIA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS ARCHIVOS DE LOS MUSEOS 123
M^ª EUGENIA FLORES VALS Y ALEJANDRO GIJÓN LÓPEZ

120 AÑOS DEL MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL DE ATENAS 127
EDUARDO GARCÍA ALFONSO

MUSEOLÓGICA. COLECCIONISMO / ADQUISICIONES

LA COLECCIÓN BONSOR 132
ANA GÓMEZ DÍAZ

LA COLECCIÓN CASA DE ALBA EN EL MUSEO DE BELLAS ARTES DE SEVILLA 136
ANTONIO ÁLVAREZ ROJAS

PERSONAJES

PELAYO QUINTERO ATAURI 140
JUAN ALONSO SIERRA

INTERVENCIONES

LOS AJUARES DE LA NECRÓPOLIS DE "LA JOYA" Y SU PROYECTO DE INTERVENCIÓN INTRODUCCIÓN. LA NECRÓPOLIS ORIENTALIZANTE DE "LA JOYA" (HUELVA), SÍMBOLO DEL MUSEO DE HUELVA 143
JUANA BEDIA GARCÍA Y CONSTANZA RODRÍGUEZ SEGOVIA

SINGULARES

FUNDACIÓN DE GADIR Y BAILARINA DE GADES, DOS DIBUJOS DE RAFAEL ALBERTI 146
AUXILIADORA LLAMAS

EL MATRIMONIO SEDENTE DE ORIPPO 149
MANUEL CAMACHO

PROYECTOS Y EXPOSICIONES

ENTREVISTA A JAMES TURRELL 154
JIMENA BLÁZQUEZ

RECENSIONES BIBLIOGRÁFICAS

ARS DELINEANDI O EL ARTE DE DIBUJAR. UNA APROXIMACIÓN A LAS COLECCIONES DE DIBUJO DE LOS MUSEOS ANDALUCES 158
RICARDO TENORIO

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS MUSEOS: ASPECTOS JURÍDICOS 159
IGNACIO PÉREZ DE AYALA BASÁÑEZ

PROGRAMA DE EXPOSICIONES Y ACTIVIDADES DE LOS MUSEOS DE ANDALUCÍA. OCTUBRE-DICIEMBRE 2009 160



mus-A
REVISTA DE LOS MUSEOS DE ANDALUCÍA
Nº 11
OCTUBRE 2009

EDITA
Consejería de Cultura. Junta de Andalucía
Dirección General de Museos y Arte Emergente

CONSEJO DE REDACCIÓN

PRESIDENCIA
Pablo Suárez Martín
DIRECTOR GENERAL DE MUSEOS Y ARTE EMERGENTE

SECRETARÍA
María Soledad Gil de los Reyes
JEFA DEL SERVICIO DE MUSEOS

COORDINACIÓN EDITORIAL
María del Mar Angosto Acuña
Miguel Ángel Navarro Oliva

CONSEJO DE REDACCIÓN
Bosco Gallardo Quirós, Dolores Baena Alcántara,
Alberto Marcos Egler, Luz Pérez Iriarte,
Beatriz Sanjúan Ballano

SUPERVISIÓN TÉCNICA
Francisco José Romero Romero

FOTO PORTADA
Antonio Pérez Gil

FOTOS DEL DOSSIER
Antonio Pérez Gil
Montaje de la exposición. *La Aventura modernista
en las colecciones del Museo Nacional de Arte
de Cataluña.*
Museo de Bellas Artes de Sevilla

TRANSCRIPCIÓN CONVERSACIÓN
Stenotype España s.l

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Manigua

IMPRESIÓN
Tecnographic

DISTRIBUCIÓN
Aturem-CEDEPA s.l.

ISSN: 1695-7229
Depósito Legal: SE-1694-2002
Distribución nacional e internacional: 2.000 u.

Para envío de colaboraciones o información, remita su nombre y apellidos, dirección, código postal y ciudad a:
Revista **mus-A**
Dirección General de Museos y Arte Emergente
Consejería de Cultura
Levies 17, 41004 Sevilla
musa.ccul@juntadeandalucia.es
www.museosdeandalucia.es

mus-A permite la reproducción parcial o total de sus artículos siempre que se cite su procedencia.

Los artículos firmados son colaboraciones cedidas a la revista y **mus-A** no se responsabiliza ni se identifica, necesariamente, con las ideas que en ellos se expresan.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL EN LAS INSTITUCIONES CULTURALES

JUAN FREIRE Universidad de A Coruña, Escuela de Negocios EOI

1. LA PRODUCCIÓN Y DIFUSIÓN CULTURAL EN UN ESCENARIO DIGITAL

Buena parte de los procesos de producción y difusión cultural, independientemente de que su resultado final sea un objeto físico, una acción desarrollada en los espacios analógicos o un contenido o proceso digital, se desarrollan ya dentro del paradigma de las prácticas y la cultura digital. Este cambio de escenario provoca transformaciones importantes en las propias características del proceso respecto a sus antecesores "analógicos", que tienen hoy mayor relevancia en el imaginario de algunos de los múltiples actores relacionados con la cultura que en los procesos en sí mismos.

Por tanto, comprender estos cambios es esencial para poder diseñar estrategias institucionales adaptadas al nuevo escenario y poder generar una comunicación realmente efectiva en las redes de creación y de usuarios. Podríamos definir al menos cinco características básicas de esta transformación de los procesos culturales:

SON MULTIDISCIPLINARES, HÍBRIDOS, TRANSMEDIÁTICOS...

Frente al paradigma del genio individual y del creador aislado en su propio universo, la realidad nos muestra que la creación contemporánea abandona esta aparente pureza para explorar todo tipo de fuentes de interacción e hibridación: entre disciplinas, entre espacios y procesos, entre espacios y objetos analógicos y digitales, entre medios y formatos...

LA REMEZCLA ESTÁ EN EL NÚCLEO DEL PROCESO

La creación no se entiende ya como un acto "en el vacío", sucede en un contexto intelectual y "material". De este modo, el

creador se convierte en un remezclador capaz de reinterpretar y re-elaborar sus contextos para generar nuevos procesos y productos y, en especial, nuevas experiencias o interpretaciones para sus usuarios.

LA TECNOLOGÍA ES CULTURA Y FORMA PARTE ESENCIAL DE LA "CAJA DE HERRAMIENTAS" DEL CREADOR

La tecnología, el hardware y software entendidos en sentido amplio, son ya parte esencial del proceso creativo. El creador es, y de hecho siempre lo ha sido, un artesano o, en una versión actualizada y digital, un *hacker* capaz de entender como funcionan las herramientas y como se pueden modificar para adaptarlas a sus necesidades. Y a pesar de que siguen existiendo y siendo necesarios los especialistas, los creadores tienen un conocimiento práctico y profundo de la tecnología, y los tecnólogos se interesan y trabajan en el proceso creativo. En esta evolución acaban por surgir perfiles transdisciplinarios difíciles de clasificar según los modelos tradicionales.

PENSAMIENTO Y ACCIÓN SON A LA VEZ LOCALES Y GLOBALES: LOS PROCESOS SON GLOCALES

Al fin se abandona la vieja, e inútil, confrontación entre lo local y lo global. El espacio, físico y digital, sigue existiendo pero su efecto se transforma. La distancia ya no es una barrera pero sí provoca cambios en los modos de relación y colaboración. En este contexto, es posible lograr un impacto global trabajando sobre lo local o, en otras palabras, adoptar con orgullo lo local con una visión cosmopolita. Por tanto, las viejas consignas se vuelven limitadas, ahora ya es imprescindible trabajar local y globalmente... y pensar local y globalmente.

EL CREADOR SE CONVIERTE EN UN DISEÑADOR DE EXPERIENCIAS PARA USUARIOS ACTIVOS

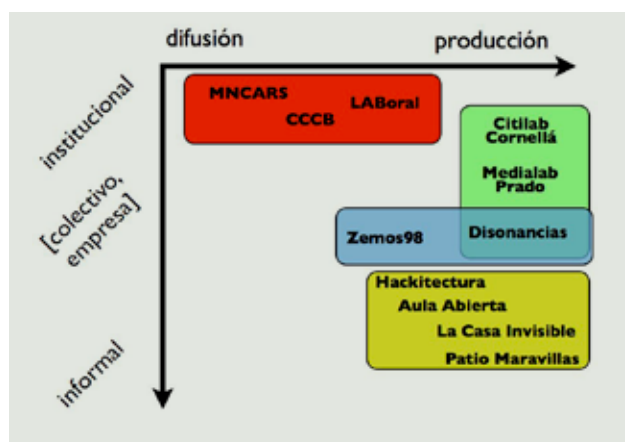
El usuario, al que antes definíamos como público, ya no es, y menos aún quiere ser, el consumidor pasivo de un producto final y acabado. El usuario quiere participar en el proceso creativo, ya sea contribuyendo con ideas o elementos, o alternativamente teniendo la capacidad de realizar una lectura e interpretación personal de los procesos y obras. De este modo, el creador debe integrar al usuario en su trabajo de un modo más intenso e íntimo y su trabajo pasa a ser, en gran medida, un proceso de diseño del contexto en el que el usuario podrá desarrollar su experiencia.

LA PRODUCCIÓN ES COMUNICACIÓN

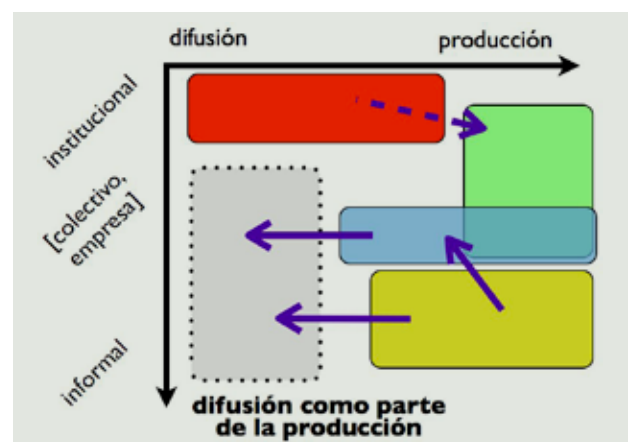
Si el proceso adquiere una importancia similar, si no mayor, al producto final, y si este proceso se hace de forma colaborativa e incorpora a los usuarios a la vez que utiliza de forma intensa el concepto y las prácticas de la remezcla, es imprescindible que incorpore una estrategia de comunicación intensa y multidireccional. De este modo, la difusión no es ya una acción independiente, desconectada de la producción, es la consecuencia del proceso creativo. La difusión desaparece, en gran medida, como tal, pero no por irrelevante; bien al contrario, la comunicación se convierte en el núcleo del proceso creativo.

2. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS INSTITUCIONES CULTURALES

En el nuevo escenario que provoca la tecnología y la cultura digital, las instituciones culturales ya no pueden jugar los mismos papeles que en el mundo analógico. Sus clásicas funciones de conservación, investigación, comisariado o exhibición ya no son de su exclusividad, por



Mapa de instituciones culturales en función de su modelo organizativo y funciones.



Evolución de las estrategias institucionales.

lo que deben abrirse a las redes de creación que superan los límites disciplinares y organizativos. Pero esta estrategia pasa, necesariamente, por que las instituciones entiendan e incorporen en su modelo organizativo y de comunicación los nuevos papeles de creadores y usuarios, así como la necesidad de redefinir y flexibilizar la propiedad intelectual para posibilitar los procesos de producción basados en la remezcla, elemento esencial de la cultura digital. Analizaremos aquí las estrategias y modelos de las instituciones que, independientemente de que trabajen o no con procesos o productos digitales, están incorporando las prácticas y la cultura digital a su organización y comunicación y, por tanto, a los modos de relación con sus diferentes *stakeholders* como son los creadores y los usuarios además de otras organizaciones.

Por otra parte, deberíamos ampliar el concepto tradicional de "institución" dado que existen muchas más, y diferentes, organizaciones que se convierten en actores emergentes y relevantes en la producción y difusión cultural. Para caracterizar a estas organizaciones y analizar sus cambios podemos definir las en función de su modelo organizativo y sus objetivos. Por lo que respecta a la organización, en un extremo podemos situar a las instituciones tradicionales, públicas y privadas como museos o centros culturales dotados de una estructura legal y, habitualmente, una estructura jerárquica y burocratizada. En el otro extremo nos encontramos con múltiples redes y comunidades informales que funcionan sin necesidad de ningún tipo de estructura legal. Muchas de estas organizaciones informales, en su propia evolución, necesitan dotarse de una cierta estructura que les permita afrontar su crecimiento en tamaño o

funciones y, por tanto, abordar proyectos de mayor envergadura o ambiciosos. En esta transformación acaban por convertirse bien en colectivos, con algún tipo de vínculo formal entre sus miembros y unas reglas de juego básicas, o en empresas de producción y gestión cultural. Pero, al tiempo, muchas instituciones convencionales, en su proceso de transformación establecen alianzas con este tipo de colectivos y empresas o, incluso, con las redes informales como una estrategia para superar sus rigideces e inercias e incorporar una parte del dinamismo y capacidad innovadora de las organizaciones menos formalizadas y más flexibles. Si nos centramos en los objetivos o funciones, podemos definir un eje que oscila entre la difusión de procesos y productos culturales y la producción.

Si analizamos conjuntamente las funciones y la organización podríamos definir un mapa institucional en que se identifican al menos 4 tipos de organizaciones (1) y permite visualizar sus procesos de transformación asociados a la incorporación de la cultura digital. Utilizaré aquí casos de organizaciones españolas que no son más que ejemplos y no constituyen, ni mucho menos, un catálogo completo.

1. La mayoría de las instituciones convencionales han dedicado, y aún dedican, buena parte de su actividad a la difusión, aunque algunas empiezan a actuar cada vez con mayor intensidad en el campo de la producción (con casos como el de LABoral, CCCB, o últimamente el propio MNCARS) para lo que buscan alianzas con otros colectivos.

2. En los últimos años han surgido toda una serie de iniciativas que nacen desde las administraciones públicas o desde ciertas fundaciones o grandes grupos

empresariales que crean organizaciones centradas en la producción cultural. Normalmente, estas organizaciones nacen en realidad como centros de recursos, especialmente tecnológicos, pero algunas de ellas logran trascender estos objetivos para desarrollar un programa propio de producción basado en la dinamización de redes abiertas en donde participan múltiples tipos de usuarios. Medialab-Prado en Madrid y Citilab en Cornellá (Barcelona) constituyen dos excelentes ejemplos que, además, muestran dos aproximaciones diferentes pero complementarias. Medialab-Prado se centra en la creación de redes y comunidades con participantes altamente cualificados (que podríamos definir como *geeks* tecnológicos y/o artísticos) y genera procesos de producción altamente sofisticados y con un fuerte componente de reflexión y análisis crítico. Este modelo conlleva un impacto muy relevante pero muy centrado en colectivos poco numerosos, aunque enormemente influyentes y activos. Por el contrario, Citilab trata de involucrar en procesos creativos a la ciudadanía no especialmente inclinada hacia la tecnología o a la acción cultural. De este modo debe integrar un componente educativo muy relevante y sus resultados buscan una elevada difusión entre su entorno geográfico y social.

En este mismo grupo, aunque con objetivos claramente diferenciados, podríamos clasificar a proyectos como Disonancias que buscan generar alianzas entre creadores y empresas para provocar una cultura de innovación, influenciada por las prácticas creativas, en sectores empresariales de todo tipo.

3. Los colectivos y proyectos transformados en empresas, como el caso

paradigmático de Zemos98 o YProductions, centran su interés en la producción, pero asumen funciones de difusión como modelo de negocio y resultado de las necesidades de otras instituciones culturales. En muchas ocasiones, este tipo de organizaciones se constituyen en conectores que permiten la colaboración entre creadores e instituciones más convencionales al saber adaptar su organización a las necesidades de ambos y asumir ese papel de comisariado.

4. Las organizaciones informales tienen como objetivo principal la producción, en muchas ocasiones entendida como parte de procesos educativos expandidos (que suceden fuera, y al margen, de las instituciones educativas). Este tipo de redes suelen mantener relaciones conflictivas con las instituciones tradicionales al defender modelos culturales radicalmente diferenciados y funcionan en muchas ocasiones en los márgenes del sistema, aprovechando los vacíos legales para utilizar recursos (como espacios públicos) y desarrollar sus prácticas. En ocasiones, estas redes informales acaban involucrándose cada vez más en proyectos "institucionalizados" (un reconocimiento implícito por parte de las organizaciones convencionales de sus propias limitaciones) y aumentando drásticamente su actividad por las demandas de diferentes usuarios. En estos casos, suelen producirse transformaciones hacia los modelos empresariales o de colectivos formales para adaptar su modelo organizativo a las nuevas demandas y oportunidades, si bien es cierto que en muchos casos este proceso es en cierta medida traumático al provocar la escisión de la organización original.

Pero el mayor interés de este mapa que combina funciones y modelos organizativos está en las tendencias que se pueden dibujar en este escenario (2 en página anterior). Por una parte, como indicaba antes, se produce la transformación de parte de las organizaciones informales a empresas o colectivos; un proceso continuo y sumamente creativo que alimenta la parte más innovadoras de las denominadas industrias culturales. Pero además las instituciones más tradicionales, pero con una estrategia digital clara, se incorporan a los procesos de producción casi siempre buscando alianzas con otras organizaciones más dinámicas.

Aparentemente, este mapa reflejaría que las organizaciones más dinámicas y con menor formalización no se involucran en la difusión convencional de la cultura. Este vacío no es más que aparente dado que en realidad, estas organizaciones,

como ejemplos paradigmáticos de la cultura digital, incorporan la difusión en el propio proceso creativo. En un modelo basado en los procesos colaborativos, centrados en el diseño de experiencias de los usuarios y basados en la remezcla es imprescindible que la comunicación con los diferentes usuarios se produzca de un modo continuo y bidireccional. De este modo la difusión se convierte en una consecuencia del modelo organizativo y de los procesos de creación.

3. TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN DIGITAL INSTITUCIONAL

Como planteaba anteriormente, Internet ha cambiado la naturaleza del proceso de producción y difusión cultural y, en paralelo, debe cambiar el papel de las instituciones que participan en estos procesos. En esta transformación, la comunicación se convierte en una parte esencial del proceso creativo y no solo de difusión de las obras finales. Estas son algunas de las tendencias que las instituciones deberían integrar en su transformación y que se basan fuertemente en el uso de Internet, y en especial los medios sociales y las herramientas de la conocida como web 2.0, como plataforma básica de comunicación.

A) LAS INSTITUCIONES Y LA COMUNICACIÓN EN UN NUEVO CONTEXTO SOCIAL

Cualquier análisis sobre estrategias de comunicación institucional debe partir de la evidencia sobre los cambios radicales que han sufrido el papel que juegan las instituciones y su capacidad de control sobre la información y el debate. Hasta hace pocos años la comunicación estaba restringida a los medios de comunicación masivos y a las grandes organizaciones públicas o privadas. Era éste un contexto de información unidireccional, controlada y dirigida desde el emisor. Como consecuencia el debate y la formación de opinión ciudadana era extremadamente dependiente de la comunicación institucional y de los medios.

Pero este escenario se ha modificado radicalmente, casi podríamos decir que ha sido destruido para dar paso a otro en que los agentes de comunicación tradicionales siguen estando presentes, pero no son más que una parte de los flujos de información y relacionales en que se configura la opinión pública. En estos momentos, si una institución quiere mantener su relevancia social debe incorporar a la conversación y debate público. El papel de las instituciones depende ahora más de su habilidad para construir una identidad y reputación, en buena medida digitales, y de lograr llegar e interesar a los usuarios

con la información y experiencias que proporcionan. Pero la identidad y la reputación no la construye ya, de modo autónomo, la propia institución o sus asesores de comunicación. Por el contrario, identidad y reputación la configuran activamente los ciudadanos a partir de la actividad de la institución en los espacios públicos, entre los que Internet se ha convertido en el espacio principal de información y debate.

B) EVOLUCIÓN SOCIAL, TECNOLÓGICA Y COMUNICATIVA DE INTERNET

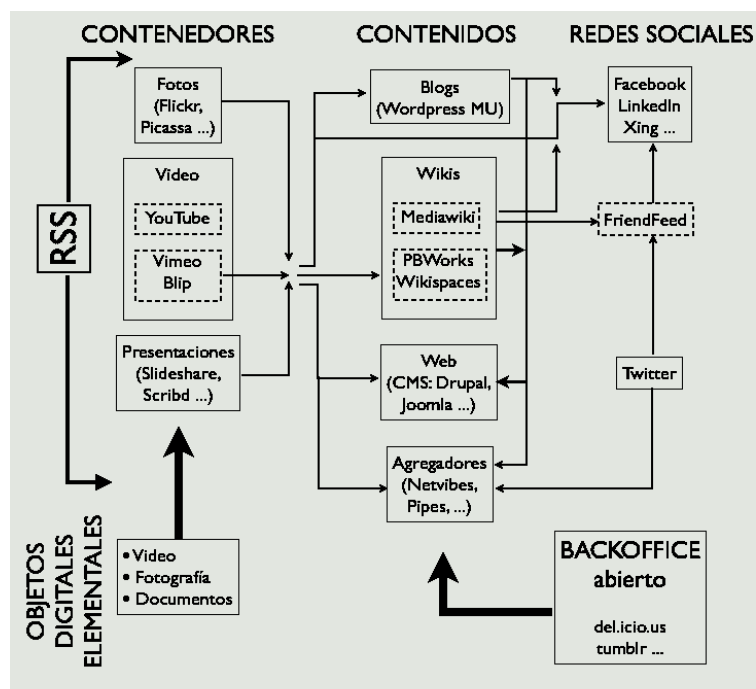
En los últimos años los sistemas de creación, publicación y gestión de contenidos se basan en las tecnologías conocidas como web 2.0. Internet se convierte en la "read/write web" donde los usuarios no solo consumen información sino que también la producen. Los sistemas de gestión se hacen más sencillos en su uso y los contenidos se separan definitivamente del diseño. De este modo cualquier usuario puede ya producir contenidos digitales en texto o formato audiovisual.

La consecuencia del crecimiento absoluto de la información que circula por las redes digitales y del cambio de un proceso básicamente unidireccional (unos pocos productores, muchos consumidores) a otro multidireccional (en que muchos producen y consumen) ha dado lugar a que Internet se convierta en una plataforma para los medios sociales ("social media"); un espacio comunicativo que se construye de modo colectivo.

En este proceso de transformación de Internet, el comportamiento de los usuarios ha cambiado también radicalmente, como consecuencia de la integración de una serie de tendencias. Por una parte el acceso se universaliza, al menos en ciertos entornos sociodemográficos, y las brechas digitales tradicionales (asociadas a la dificultad de acceso a las infraestructuras) dejan de ser el problema más relevante. Por el contrario, las nuevas brechas tienen más que ver con el desarrollo de competencias digitales y son, por tanto, un problema educativo y cultural.

Internet se convierte en un espacio donde los usuarios crean y utilizan "contenidos" (información y conocimiento de todo tipo y en todos los formatos posibles), y se relacionan con otras personas (el fenómeno de las redes sociales no es más que el punto álgido de un proceso que lleva años desarrollándose).

Finalmente, todas las tendencias descritas anteriormente muestran como Internet se está convirtiendo ya en un componente esencial de la vida cotidiana de buena



Esquema de las relaciones entre contenidos, redes sociales y servicios en que se estructura una posible estrategia de comunicación digital de una institución. Se incluyen servicios específicos, en general los más populares, solo a modo de ejemplo dado que existen numerosas alternativas.

parte de los usuarios, una parte de la población que además crece rápidamente.

C) COMUNICACIÓN PÚBLICA E INSTITUCIONAL EN UN ENTORNO DIGITAL

Hasta hace pocos años, Internet era solo relevante para las instituciones como un nuevo canal emisor para la difusión de información hacia los ciudadanos. Pero, los ciudadanos usan ya de otros modos muchos más diversos las redes digitales y, por tanto, esperan que las instituciones culturales se incorporen a este cambio y ofrezcan nuevos contenidos, experiencias y servicios digitales y que lo hagan de acuerdo con el nuevo paradigma cultural. En este sentido, Internet se convierte en la plataforma esencial para la comunicación institucional, y la estrategia digital de cualquier organización debería tener en cuenta los siguientes aspectos (3):

- Una estrategia de comunicación que incluya tanto la información sobre el funcionamiento de la institución como la información diaria de eventos y novedades, e incluso sobre el contexto cultural donde esa institución desarrolla su actividad. Esta comunicación ya no puede ni debe ser unidireccional y necesita aceptar y potenciar la conversación con los ciudadanos.
- La gestión de los contenidos digitales no puede ser ya jerárquica ni unidireccional. El etiquetado de contenidos se convierte en una pieza clave para poder utilizar los

contenidos en múltiples contextos y con fines diversos.

- Desarrollar una narrativa digital para dotar de significado a la presencia digital de la institución y, por tanto, apoyar la construcción de su propia identidad digital.

- Concebir a la institución como una productora de contenidos digitales y desarrollar herramientas y canales para su gestión. Estos contenidos alimentarán los espacios digitales propios de la institución, pero también podrán ser utilizados en espacios de terceros, como por ejemplo otras plataformas (*Facebook*, *Twitter*) u otras webs y blogs (a través de la sindicación RSS), lo que lejos de ser un problema debe ser considerado como una gran oportunidad para generar visibilidad e incrementar el diálogo.

- Las instituciones son productoras de información de todo tipo que, además en estos momentos existen casi exclusivamente como bases de datos digitales. Debe diseñarse una infraestructura de datos que favorezca sus usos tanto por la propia institución como por otros usuarios, de modo que puedan surgir aplicaciones de terceros que ofrezcan valor añadido a partir de la información pública que generan las administraciones.

- La gestión de la propiedad intelectual requiere ya de decisiones explícitas de la institución. El nuevo modelo de Internet requiere que se definan licencias de uso para los datos y contenidos generados por la institución, de modo que los medios sociales y la diversidad de aplicaciones

EL USUARIO, AL QUE ANTES DEFINÍAMOS COMO PÚBLICO, YA NO ES, Y MENOS AÚN QUIERE SER, EL CONSUMIDOR PASIVO DE UN PRODUCTO FINAL Y ACABADO.

desarrolladas por terceros, que explotan la información pública para proveer servicios de valor añadido, se conviertan en una realidad. Una buena alternativa son las licencias *Creative Commons* que ofrecen un menú para que el creador elija como quiere licenciar sus contenidos (respondiendo a una serie de preguntas básicas sobre si es precisa la atribución, si el contenido puede ser reutilizado y si puede ser modificado y sobre si se permiten usos comerciales).

- La presencia digital de una institución ya no está única ni principalmente centrada en una web corporativa. Una organización despliega servicios y contenidos en multitud de sitios propios y de terceros además de utilizar múltiples canales de comunicación (redes sociales, blogs corporativos o de personas de la institución, repositorios de imágenes o vídeos, sitios de microblogging, etc). Asistimos a una fragmentación de la presencia digital de las personas y de las organizaciones. En este contexto, la identidad digital es el resultado de la percepción por parte de los usuarios de esta presencia fragmentada. Por tanto, la construcción de una identidad digital requiere sobre todo:

1. Contar con una fuerte presencia digital que se desarrolle en múltiples sitios y canales.
2. Desarrollar plataformas que permitan la agregación de esos contenidos y relaciones y sirvan de puntos de entrada para, al menos, algunos usuarios.
3. Dotarse de un estilo y narrativa propios que doten de significado el despliegue digital de una organización.