



Redes de comunicación en la gestión museística en españa: estrategias de negocio

Museum studies in teaching tourist promotion
programmes in the classroom

Redes de comunicação na gestão museística na Espanha:
estratégias de negociação

Réseaux de communication pour la gestion muséale en
Espagne : stratégies commerciales

Советы по общению в музейном деле в Испании:
деловые стратегии

Nuria Segovia Martin

Universidad de La Laguna
Departamento de Historia del Arte y Filosofía
Facultad de Humanidades
nsegovim@ull.edu.es

San Cristóbal de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, Islas,
Canarias, España

Resumen:

En la actualidad, cada vez más son las instituciones culturales que dotan a sus proyectos artísticos de programas didácticos, con el objeto de hacer más comprensibles y accesibles las propuestas expositivas y los recursos empleados para la definición de todo tipo de público, cuyo producto didáctico a su vez potenciaría el interés del turismo cultural. De este modo, la temporalidad e itinerancia que proporciona la producción de exposiciones, propicia un continuo cuestionamiento de las organizaciones culturales, a costa de la búsqueda de la rentabilidad que las muestras temporales y las actividades generan a las instituciones.

De este modo, la educación basada en la investigación, resolución de problemas, aprendizaje por proyectos y trabajo colaborativo constituyen innovaciones metodológicas que están ampliamente implementadas en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. Los esfuerzos de la gestión educativa de los museos se ha centrado en la potenciación de los programas educativos, sus canales digitales y la participación en congresos internacionales entendiéndose este modelo como referente de otros, en materia educativa a nivel internacional.

Palabras clave:

museum; educational programmes; profitability, research

Abstract:

Nowadays, more and more cultural institutions are equipping their artistic projects with educational programmes, to ensure that their exhibition proposals and resources are more comprehensible and accessible for all kinds of public, resulting in an educational product that will rouse the interest of cultural tourism. The temporary nature and itinerancy arising from exhibition production thus induce a continuous questioning of cultural organisations, at the expense of the quest for the high returns that temporary exhibitions and activities generate for institutions.

Education based on research, problem-solving, project-based learning and collaborative working therefore encompasses methodological innovations that are widely exploited in teaching-learning processes in the classroom. Museums' efforts in educational management have focused on enhancing educational programmes and digital channels, and participating in international conferences. This model is considered a benchmark for others in educational matters on an international scale.

Keywords:

museum; educational programs; profitability, research

Resumo:

Na atualidade, cada vez mais são as instituições culturais que dotam seus projetos artísticos de programas didáticos, com o objeto de tornar mais compreensíveis e acessíveis as propostas expositivas e os recursos empregados para a definição de todo tipo de público, cujo produto didático poderia potencializar o interesse do turismo cultural. Deste modo, a temporalidade e a itinerância que proporcionam a produção de exposições, propiciam um questionamento contínuo das organizações culturais, ao custo da busca pela rentabilidade que as demonstrações temporais e as atividades geradas nas instituições.

Deste modo, a educação baseada na investigação, resolução de problemas, aprendizagem por projetos e trabalho colaborativo constitui inovações metodológicas que estão amplamente inovadoras nos processos de ensino-aprendizagem na aula. Os esforços da gestão educativa dos museus se concentraram na potência dos programas educativos, seus canais digitais e a participação em congressos internacionais entendeu este modelo como referente a outros, em matéria educativa de nível internacional.

Palavras chaves:

museu; programas educacionais; rentabilidade, pesquisa

Résumé:

Dans l'actualité, de plus en plus d'institutions culturelles animent leurs projets artistiques de programmes didactiques, avec l'objet de rendre plus compréhensibles et accessibles les propositions d'exposition et les ressources employées pour la définition de tout type de public, ce produit didactique à votre potentiel. intérêt del turismo culturel. De cette façon, la temporalité et l'itinéraire qui assurent la production d'expositions, offrent une réponse continue aux organisations culturelles, à la recherche de la rentabilité des événements temporels et des activités générées par les institutions.

De cette façon, l'éducation est basée sur la recherche, la résolution de problèmes, l'apprentissage de projets et le travail collaboratif, constituant des innovations méthodologiques qui sont largement mises en œuvre dans les processus d'enseignement et d'apprentissage dans le pays. Il est centré sur le renforcement des programmes éducatifs, sur ses canaux numériques et sur la participation aux congrès internationaux. Il comprend ce modèle comme référent d'autres, en matière éducative au niveau international.

Mots clés:

musée; programmes éducatifs; rentabilité, recherche

Резюме:

В действительности, каждый из многих культурных учреждений, которые делают свои художественные проекты дидактических программ, с объектами, которые имеют больше понятных и доступных экспозитивных объектов, и лос-рекурсивы, внедренные для определения всего типа публичного, сию дидактический продукт, способствующий развитию культурного туризма. В этом режиме, время и поездка, пропорциональная производству экспозиций, обеспечивают непрерывное обеспечение культурных организаций, стоимость аренды, которую проводят временные мероприятия и деятельность, связанную с учреждениями.

В этом режиме базовое образование в области исследований, решения проблем, обучения для проектов и совместной работы составляет методологические инновации, которые уже внедрены в процессы обучения и обучения в аule Лос-Анджелеса. Образовательная деятельность музеев является центром возможностей образовательных программ, цифровых каналов и участия в международных конгрессах, которые представляют собой модель в качестве референта других, в качестве образовательного уровня на международном уровне.

Слова:

музей; образовательные программы; рентабельность, исследования

1. INTRODUCCION.

La dimensión educativa ocupa un espacio relevante en las prácticas artísticas en nuestros días, no sólo como un elemento complementario o práctica secundaria, sino como una clave de la producción del conocimiento y del trabajo de las políticas culturales. Los modelos educativos que están desarrollándose en los museos y centros de arte españoles han supuesto un cambio de paradigma. En este sentido, cada vez más son las instituciones culturales que dotan a sus proyectos artísticos de programas didácticos, con el objeto de hacer más comprensibles y accesibles las propuestas expositivas y los recursos empleados para su definición para todo tipo de público, cuyo producto didáctico a su vez potenciaría el interés del turismo cultural.

De este modo, la temporalidad e itinerancia que proporciona la producción de exposiciones, propicia un continuo cuestionamiento de las organizaciones culturales, a costa de la búsqueda de la rentabilidad que las muestras temporales y las actividades generan a las instituciones. De este modo y para entender el concepto contemporáneo de exposiciones temporales, debemos conocer sus orígenes desde el siglo XVIII, en el Salón del Louvre o la Royal Academy de Londres, así como las más relevantes celebradas con posterioridad, en el siglo XIX, con motivo de las exposiciones universales. Ya, en la primera mitad del siglo XX, somos testigos de exposiciones temporales, aún conservadoras, pero que comienzan a desplegar su talento, entendido como un extraordinario medio para difundir el patrimonio de las instituciones, reavivando sus fondos y atrayendo una mayor atención de los visitantes. Por ello, históricamente se han entendido las exposiciones temporales como acciones complementarias a la programación de los museos y centros de arte con el objeto de ofrecer un variado programa expositivo, cuyo objeto es la conservación, difusión,

educación y comercialización. En este sentido, se analizará un modelo de gestión de negocio, como el es del Museo Thyssen, piedra angular de los estudios museológicos para otras instituciones en España que persiguen alcanzar los mismos objetivos de cariz social y económico.

2. LÍNEAS DE RENTABILIDAD Y MODELO DE NEGOCIO DE UN PARADIGMA/ MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA

Las estructuras organizativas de un museo y de un centro de arte no deben prescindir de la implantación y desarrollo de las áreas que potencian la visibilidad del proyecto artístico y de las actividades que se generan en torno a este. Departamentos como el de comunicación, marketing, promoción y desarrollo corporativo, patrocinio, nuevas tecnologías, tienda y librería, determinan y singularizan la imagen de la institución cultural como marca, así como su posicionamiento dentro del panorama museístico actual. En ese sentido, y estableciendo un orden de prioridades, la comunicación en los museos y centros de arte refuerza la marca de identificación, generando programas de actuación que establecen canales de comunicación entre otros espacios culturales de similares características. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se crean herramientas y recursos para la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como las acciones de difusión externas, en donde se plantean estrategias para acercar la imagen del museo y la programación al visitante. Para comenzar, si analizamos en el presente apartado el tratamiento del impacto social y comercial de alguno de los museos de referencia e impacto dentro de contexto internacional, destacamos el Museo Nacional Thyssen-

Bornemisza, motivado por la ampliación del palacio de Villahermosa cuyo objeto fundamental fue albergar el depósito de la colección de obras de la baronesa Thyssen, alrededor de dieciséis salas, así como adecuar otros espacios de la fundación, optimizando los servicios. De este modo, y tal y como señalan las fuentes orales recogidas por el director-gerente Carlos Fernández de Henestrosa, el año 2015 cerró un ciclo para el museo, dotado de un nuevo edificio, de una nueva colección y de un nuevo director artístico, que es Guillermo Solana, tras la marcha del actual director honorario, Tomás Llorens. En palabras de Fernández de Henestrosa, tras la entrevista mantenida para este estudio científico, nos explica que “la ampliación del museo no sólo generó un mayor número de visitantes al museo, sino también una optimización de los servicios, espacios e instalaciones de esta institución”. Por otro lado, el anterior conservador-jefe de la fundación, Tomás Llorens, puso de manifiesto en las memorias de museo, que durante los cuatro años de gestión que cubre esta publicación, se percibió un fuerte protagonismo de las obras de ampliación sobre la actividad del museo. Así, en el texto explica que esta etapa estuvo marcada por la redacción de un programa museográfico para la instalación de la colección de la baronesa, la convocatoria del concurso para el proyecto arquitectónico de la ampliación, la redacción de ese proyecto, la convocatoria del concurso para la ejecución de las obras de rehabilitación y la realización de las mismas. Asimismo, en la entrevista dirigida a Llorens, señala lo siguiente:

La valoración del Thyssen nos la ofrecen los medios de comunicación y el público en general. El museo tiene una imagen muy positiva y el número de visitantes ha ido creciendo

substancialmente en líneas generales, desde que el museo abrió sus puertas.

Debemos tener en cuenta que el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual. En ese sentido, y estableciendo un orden de prioridades, la comunicación en los museos y centros de arte refuerza la marca de identificación, generando programas de actuación que establecen canales de comunicación entre otros espacios culturales de similares características. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se crean herramientas y recursos para la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como las acciones de difusión externas, en donde se plantean estrategias para acercar la imagen del museo y la programación al visitante. Así, el departamento de comunicación y relaciones externas de este museo desarrolla desde sus inicios una labor esencial en la difusión del museo y de sus actividades, cumpliendo con uno de los objetivos prioritarios de la fundación, en donde todas las tareas de la institución están encaminadas a generar la mayor difusión, llegando al máximo número de personas y procurando que todas las actividades que el museo tengan una gran visibilidad. Podemos analizar que este departamento del museo se perfila como un área que tiene incorporada en sus funciones diversas competencias, tales como las relaciones con los medios de comunicación, la gestión de la publicidad, la organización de las inauguraciones y otros actos conmemorativos, hasta la atención de los visitantes ilustres y colaboradores, tales como

patrocinadores, Amigos del museo e instituciones colaboradoras, además de las relaciones con las organizaciones públicas y privadas del sector turístico. En este sentido, se pone de manifiesto el programa de visitas privadas destinado a empresas, dirigidas por historiadores del arte, en horario alternativo al habitual que ofrece el museo. Como prueba del éxito de la actividad, queda patente en los datos correspondientes al bienio 2018-2020, la cota más alta de ingresos en la historia del programa, resaltando casi el millón de euros, así como la más baja, en 2009, objeto de las obras de rehabilitación, y de un periodo de inactividad. Este programa, fue compensado tras las obras de ampliación, para potenciar el programa de visitas y el incremento de espacios exclusivos, como el mirador, situado en la quinta planta del nuevo edificio, así como la remodelación de las instalaciones ya existentes.

Por otro lado, la comunicación en los museos y centros de arte en España destina sus esfuerzos a las tareas de promoción del museo y de sus actividades, captando la atención del turismo cultural, mediante los canales habituales: folleto informativo, diseñado desde el departamento y destinado al interés de este sector, tales como turoperadores, agencias de viajes, hoteles, oficinas de turismo en España, organizaciones profesionales de congresos, Instituto Cervantes, institutos de cultura en Madrid, colegios profesionales, entre otros, así como los organismos que habitualmente colaboran con el museo, así como el refuerzo de las relaciones con los hoteles más próximos más relevantes de la ciudad en la que se emplaza la institución. En este sentido, se establecen acuerdos para la venta de entradas en los propios establecimientos hoteleros, generando mayor comodidad al cliente y al usuario del museo. También, estas acciones han sido reforzadas desde su puesta en marcha hasta la actualidad, con el

envió de información puntual en cada nueva convocatoria de las exposiciones temporales, a través del folleto de la exposición. Con respecto a las campañas de promoción específicas, la publicación consultada, menciona las campañas de verano. Por último, resaltamos la presencia del museo en las principales ferias internacionales del sector turístico, tales como Fitur, Confex, o Eibtv, entre otras.

En otra vertiente, ponemos de relieve el apoyo y las colaboraciones de entidades que participan en el desarrollo de los proyectos expositivos en calidad de patrocinadores. Así, entre las entidades patrocinadoras desde 2006, destacamos:

- CITIBANK, N.A.
- CLAK.
- CHASE MANHATTAN BANK.
- FORD ESPAÑA S.A.
- GARRIGUES & ANDERSEN.
- J.P. MORGAN.
- S.I.T TRANSPORTES INTERNACIONALES.
- SEGUR IBÉRICA, S.A.
- STAI, S.A.
- T.T.I. TRANSPORTES.
- URÍA MENÉNDEZ Y CÍA ABOGADOS, S.C.

En calidad de socios de Amigos corporativos, estas empresas contribuyeron con sus aportaciones a la conservación y mantenimiento de la colección y de las actividades del museo, participando en los actos celebrados, visitando el museo con sus invitados y convirtiéndose en portavoces privilegiados de la institución. Cada vez más son los colectivos que forman parte de este programa. El importante ascenso en los ingresos en los últimos años de la etapa analizada (2018-2023), motivó el

lanzamiento de tres nuevas categorías superiores como son los Amigos de honor, benefactores y corporativos, en donde se registró unos ingresos del 30%, sobre el total del año. Además, la presente publicación destaca los numerosos encuentros con el director, visitas, cursos, actividades, ciclos de conferencias, conciertos, presentaciones de las exposiciones temporales en exclusiva, que se han diseñado dentro de este programa clave para la visibilidad y proyección del museo español en el exterior. En el caso de museos como El Museo Nacional Thyssen-Bornemisza o El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y realizando un balance de las acciones desarrolladas durante esta etapa de estudio, destacamos que una de las estrategias que se adoptaron para aumentar la autofinanciación del centro fue establecer alianzas estables con patrocinadores, resaltando que las políticas de financiación externa, y los patrocinios ocupan un papel muy relevante en el desarrollo de la actividad de los museos, ya que permiten financiar el programa de exposiciones temporales, motivando así un mayor número de visitantes y de ventas en la tienda. Dentro de los presupuestos de las instituciones culturales españolas, se contemplan aproximadamente veinte millones de euros en gastos, por tanto, la tarea fundamental de los órganos de gestión se centra en buscar ingresos que procedan del ámbito público, venta de entradas en la taquilla y en la tienda del museo, así como del patrocinio y mecenazgo, que en los últimos años ha ocupado el 17% de los ingresos de los museos. En cuanto a los modelos de mecenazgo y de patrocinio, destacamos que es la empresa la que busca rentabilidad de imagen, la que se convierte en patrocinadora. Por ende, y en lo que respecta a lo Amigos del Museo, con este colectivo no se persigue tanto una rentabilidad económica, sino una fidelización de un público, y el compromiso material, personal y de vocación de éste. Este programa está

compuesto por personas que se vinculan de manera directa al museo, que aportan una cuota y crean opinión en torno a este, proyectando su imagen exterior y actuando como embajadores. Si abordamos, los planes de marketing y patrocinio en los cuales los museos españoles trabajan desde finales de 2018 resaltamos que se pretende la optimización y generación de recursos, así como la búsqueda de patrocinios más diversificados, más partnership, entendidos como proyectos vitales para el desarrollo del museo. En este sentido, el patrocinio es necesario para los planes de conservación y restauración convirtiéndose en un ámbito importante de la gestión en la cuenta de resultados, junto a las exposiciones. Debemos tener en cuenta que el mecenazgo positivo hace posible las exposiciones temporales, contribuyendo a un mayor sostenimiento del museo.

Por otro lado, hacemos referencia al trabajo regular en la búsqueda de empresas socias que colaboren con el mantenimiento del museo, a través de un servicio knowhow. En este sentido, nombramos el caso de la empresa Endesa, que ilumina algunos de los edificios más emblemáticos de España, contribuyendo así al consumo responsable. Asimismo, destacamos otras colaboraciones, tales como la Fundación BBVA, a partir del cual se desarrolla programas de tecnología, JTI- Japan Tobacco International y Terra Foundation, en algunas exposiciones temporales, junto con colaboradores como Samsung y la Fundación ACS. En este sentido, se persigue un objetivo central: incorporar más empresas a los proyectos en el museo, siendo capaces de ofrecerles iniciativas y contenidos que respondan a las necesidades. Para ello, se requiere que el éxito del museo se apoye en la calidad de sus exposiciones, pero también en el intenso trabajo de difusión, con campañas de promoción en prensa y de publicidad, específicamente planeadas para cada caso, cuidando hasta el detalle la

elaboración de materiales informativos, disponibles a través de los canales y herramientas correspondientes y en el servicio de información para los profesionales y visitantes foráneos que visitan el museo.

Tras el descenso de visitantes que ha asolado a los museos en los últimos años, las instituciones, han sido objeto de un plan de innovación, a partir del cual se han abierto nuevos horizontes en la creación de contenidos digitales, así como en los métodos para su difusión, útiles en la promoción turística. Los museos han optado por abordar el desarrollo de su página web, con una premisa fundamental: los contenidos publicados debían ser administrados desde el propio museo por los diferentes departamentos responsables, así como el diseño y puesta en marcha de los contenidos didácticos, el museo virtual, a partir del cual le ha permitido a los usuarios realizar recorridos multimedia por las obras del museo, accediendo a las fichas de las piezas. Por otro lado, se han incorporado otros recursos, tales como la publicación de videos de las conferencias y actividades del museo, así como de los programas de formación y otras mejoras en las secciones educativas. En este sentido, y tal y como avanzamos anteriormente, las acciones de promoción exterior y marketing de los museos, se han concentrado en el área de promoción y desarrollo corporativo s partir de varias líneas de trabajo, tales como:

Programa de promoción turística. Dando a conocer las actividades del museo a turoperadores, agencias de viajes, organizadores profesionales de congresos, hoteles guías, y organismos oficiales. En este sentido, la labor centra en la elaboración de un calendario de exposiciones temporales para que los profesionales del museo puedan conocer la programación del museo, bien a través de material impreso, que junto con los folletos se distribuyen en centros de información

turística del Ayuntamiento de Madrid, ferias, viajes de familiarización (fam trips), así como a través del envío de notas de prensa a operadores turísticos. Por otro lado, destacamos el canal de turismo en la página web del museo, en donde se puede encontrar la información relativa a la programación del museo, así como un archivo fotográfico con descarga de imágenes, etc.

Actividad con los operadores privados. Se firman contratos con entidades hoteleras para acercar el museo a sus clientes, entre los que se encuentran las cadenas y los establecimientos más importantes y más cercanos al museo, geográficamente. Las acciones han estado dirigidas a la creación de paquetes turísticos, en los cuales se incluye la entrada al museo, visitas guiadas para profesionales del sector turístico, campañas publicitarias en medios específicos del sector turístico, etc.

Actividad con los organismos públicos, tales como Turismo de Madrid, y presencia en ferias internacionales como Fitur, EITB (Barcelona), Feria de Valencia, Feria de Turismo Cultural de Málaga, World Travel Market, Paseo del Arte en Regent Street y Taste of Spain (Londres), entre otros. Además, museos como el Thyssen han participado en diversos encuentros empresariales para la promoción turística de la Comunidad de Madrid, además de formar parte desde 2008, del Madrid Convention Bureau, organismo del Ayuntamiento de Madrid, encargado de atraer grandes congresos y convenciones internacionales en la capital. Por otro lado, resaltamos los acuerdos de los museos nacionales con Turespaña y con Paradores nacionales.

Proyectos de promoción turística. Visitas por las colecciones del museo, visitas gastronómicas, en colaboración de la feria Madrid Fusión, entre otros.

Dentro del ámbito de desarrollo corporativo, nos centramos en una de las principales actividades generadoras de ingresos: la captación de socios estratégicos para obtener el máximo apoyo

de las entidades benefactoras del mundo del arte y la cultura. De este modo, queda patente que cuando las aportaciones son personales, se enmarcan dentro del programa de Amigos del museo. Las empresas por su parte, pueden contribuir a través de tres programas: eventos corporativos, Amigos corporativos o colaboradores y patrocinadores. En lo relativo al programa de Amigos del museo, destacamos que se ofrece la posibilidad de ayudar a la fundación con diversas aportaciones económicas, según la forma de colaboración elegida. Cabe destacar que este programa ofrece actividades exclusivas en torno a la colección permanente y a las exposiciones temporales.

Si destacamos algunos datos económicos, mencionamos que el número de afiliados del programa de Amigos se incrementó en un 14% y un 28%, respectivamente en 2018 y 2022, con unos altos índices de fidelización. En 2012 y 2016, los descensos causados por la situación económica fueron contrarrestados con cambios en el programa, cuya respuesta se manifestó en un aumento de los ingresos en 2017, del 27,5%, respecto al año anterior. Por otro lado, los Amigos de honor, benefactores y corporativos, representaban en 2018, un 39% del total de los ingresos. Así, debemos destacar que en 2009, la fundación entró a formar parte de la Federación Española de Amigos de Museos, con la posibilidad para los Amigos de acceder gratuitamente a todos los museos de titularidad estatal, posibilitando esta federación al Thyssen, poder participar en congresos, reuniones y congresos de esta organización.

Otras de las fuentes que generan mayores ingresos al museo son los programas de eventos corporativos. Según fuentes las consultadas, en torno a seiscientas empresas e instituciones eligen los museos españoles museo como sede de su evento. A partir del cual, más de cincuenta mil personas tuvieron el privilegio de visitarlo en privado y guiados por expertos,

conociendo así la colección permanente así como las exposiciones temporales. Además, tras las visitas, los anfitriones ofrecieron recepciones en los espacios destinados a tal uso. En términos económicos, la publicación consultada, pone de relieve que se ingresaron en concepto de eventos corporativos casi cinco millones de euros en cinco años, con una media anual de casi un millón de euros y cien actos de media por año.

En relación a los colaboradores, Amigos corporativos y amigos benefactores, destacamos en primer lugar, acuerdos con Nintendo, Turespaña, Paradores nacionales, Samsung, entre otros. Con respecto a los Amigos corporativos, señalamos:

- ANCI.
- BBVA.
- CBRE.
- CITI.
- ACS.
- Fundación Barclays.
- Fundación KPMG.
- Fundación Mutua Madrileña.
- Fundación Vodafone España.
- Gerflor.
- Gómez Acebo & Pombo Abogados.
- Samsung.
- Uría Menéndez.
- Viajes El Corte Inglés.
- Grunental.
- XL Insurance.
- Ray & Bernsdton.
- JP Morgan Chase Bank.
- Servired.

- Veranstaltungforum der Verlagsgruppw Georg Von Holtzbrink.

Los Amigos benefactores del museo son:

- Javier Bacariza Domínguez.
- Juan Carlos Lozano Brizzolis.
- Marta Carrero Soto.
- José Alejandro Pina Barrio.
- Purificación Arredonda.
- María Isabel Fallabella García.

En definitiva, el programa de eventos corporativos también se entiende como un instrumento de difusión de la colección a los públicos del mundo empresarial. Este, junto con el programa de Amigos, fideliza a los visitantes que conocen el museo y genera ingresos a través de las donaciones. Por todo ello, la existencia de un departamento de marketing y promoción en los museos, aporta una visión más comercial, que pone el acento en la difusión de las colecciones y las actividades del museo con un retorno que se puede medir internacionalizando la imagen de los museos, mediante el contacto con múltiples empresas y fundaciones extranjeras, destacando aquellas que tienen algún tipo de interés en España, cuyo perfil se enmarca en la banca y los servicios financieros.

En otra vertiente, destacamos otra línea de comercialización directa del museo, como es la organización de visitas privadas y el alquiler de los espacios de esta institución. Así, destacamos que el museo ofrece el programa de visitas privadas, el cual pretende difundir las colecciones como las exposiciones temporales y mostrarlas en exclusiva a grupos reducidos que contemplan las obras en privado, una vez el museo haya cerrado las puertas al

público. Además, la fundación ofrece a la empresa la posibilidad de ofrecer una recepción en uno de los espacios destinados a ello. Por tanto el museo rentabiliza sus espacios para actos sociales y corporativos.

La tienda-librería, erigida como el bastión fundamental en la cuenta de ingresos y resultados de los museos se posiciona desde el comienzo de nuestro ámbito de estudio como una pieza clave en continuo movimiento por los órganos del museo. Este espacio comercial ha potenciado su imagen en los últimos años como tienda de regalos, optimizando el packaging, así como la incorporación de dos nuevas vías de negocio: impresión a la carta y la tienda on-line. A todo ello se suma la creación de nuevos productos basados en cuadros de los museo, la publicación de los volúmenes de los catálogos, así como una optimización de la gestión administrativa y una optimización de la coordinación y gestión editorial.

Si mencionamos una de las acciones que fueron desarrolladas por uno de los departamentos más técnicos y especializados de museo, como es el de restauración, destacamos la intervención realizada en la pieza El Paraíso de Tintoretto, en el Museo Thyssen. En este sentido, se optó por hacer público por parte del museo una parte de los trabajos realizados por estos especialistas, a través de una ventanas habilitadas para los visitantes, dentro de un espacio acotado, potenciando y difundiendo así el conocimiento de estos trabajos, que de forma habitual se desempeñan dentro del taller. De este modo, se atrajo la atención de público visitante, educando y formando, así como promocionando una nueva vertiente del museo: las restauraciones como actos públicos. En este sentido y coincidiendo con la celebración del veinte aniversario del museo, la actuación de los restauradores se compartió por primera vez con el público, desde cómo se establecieron las

líneas principales de trabajo hasta la revisión, limpieza y restauración de la obra, desvelando así los secretos que se esconden detrás de estos trabajos y mostrando los resultados técnicos y artísticos en tiempo real. Debemos destacar que Bank of America Merrill Lynch participó en la restauración a través de su proyecto global de conservación de arte. Un programa que ofrece apoyo financiero para la restauración de una amplia variedad de obras de arte, objetos y elementos arquitectónicos de relevancia para el patrimonio cultural de un país o región.

En definitiva, y en relación a los informe económico-financiero que recogen las memorias de los museos relativo al período 2018-2023 podemos mencionar que esta etapa se ha caracterizado también, por haber experimentado una evolución económica irregular debido a la crisis económica acontecida en los últimos años. Esto ha promovido una optimización de dichas actividades permitiendo ampliar su oferta y brindando a los visitantes un servicio de mayor calidad. Todo ello se ha conseguido, conjugando con un plan de austeridad y optimización del gasto, sin una repercusión negativa en las necesidades de tesorería. Debemos mencionar que el crecimiento obtenido en el ejercicio 2018, elevó el nivel de ingresos de los museos y situó el ejercicio en segundo puesto del ranking con más visitantes, en la historia del museo, situándose en el 84%.

3. CONCLUSIONES

Por todo lo expuesto anteriormente, podemos extraer algunas conclusiones a partir de los modelos de gestión museística proyectados en los escenarios del arte de los programas de promoción turística, partiendo de un interés por parte de los promotores y artífices en el diseño de equipamientos de nueva creación para albergar nuevos servicios y vías de negocio, la

habilitación y disposición de espacios funcionales, para el desarrollo de actividades educativas, tales como las bibliotecas, las aulas y talleres didácticos, y espacios como el salón de actos, donde se acogen las actividades complementarias de las instituciones, tales como cursos, conferencias, ciclos de cine y congresos, entre otros. Así, los esfuerzos de la gestión educativa de los museos se ha centrado en la potenciación de los programas educativos, sus canales digitales y la participación en congresos internacionales entendiéndose este modelo como referente de otros, en materia educativa a nivel internacional. En los museos de referencia como el Museo Nacional Thyssen– Bornemisza, la educación artística es entendida como el bastión sobre el que se sustenta gran parte de su actividad, por ello cada año evolucionan, incorporando nuevos segmentos de público, como destinatarios de sus actividades, tales como formación para profesorado, grupos de mayores, personas en riesgo de exclusión, social, etc. Así, como intervenciones de otra naturaleza artística, tales como conciertos, lecturas de la colección por parte de escritores y artistas, o talleres alternativos para la ciudadanía. De todo ello, queda constancia en la web educathyssen, que anualmente supera el número de visitantes, así como los seguidores las redes sociales, disponiendo de un perfil específico para el ámbito educativo.

Sin duda, el éxito de un programa educativo de un museo o centro de arte, viene determinado por las colaboraciones, apoyos y patrocinios que se reciben. De este modo, en los últimos años los museos españoles, han sido receptores del apoyo de instituciones y entidades que han potenciado el desarrollo de las actividades educativas del centro, y en donde en el caso concreto del Thyssen, le ha permitido ampliar el horario y ofrecer otras actividades alternativas a la programación ordinaria, para captar a otro tipo de público diverso.

Por tanto, si podemos destacar algún aspecto que une a los intereses educativos y sociales de los modelos analizados, es el hecho de contar con colecciones y programaciones de exposiciones temporales, de claro carácter educativo y divulgativo, cuya forma de presentación a la sociedad está siendo canalizada a través de los programas didácticos y medios alternativos que cada institución crea correspondiente, a partir de lo objetivos trazados por cada una de estas. Educar, formar y convertirse en referentes de otros modelos, dentro de los ámbitos geográficos que cada institución aspira: ¿educar o entretener? ¿Extender la cultura hacia nuevos públicos o conformarnos con los que nos visitan de forma habitual? En torno a estas cuestiones se debe trazar una línea de trabajo, con el objeto de delimitar los objetivos de estos gabinetes educativos, cuyo resultados se manifiestan en el éxito de las instituciones culturales y su proyección en el exterior, como escenificación autorreflexiva que trasciende a otros escenarios de producción y comercialización.

4. Bibliografía

María del Mar Florez Crespo. "La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC". *De Arte*, n.º 5 (2006): 231-243.

Philip Kotler. *El marketing según Kotler*. (Madrid: Paidós, 2011), 38-47.

Segovia Martín Nuria, " Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes 2002-2012 ". Tesis doctoral, Universidad de La Laguna, 2017, 178-398 <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/17879>

Rodrigo Uria (2000). " Un relato: la colección Thyssen-Bornemisza en España". *Arbor*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CLXV (2000): 91-101.

Jorge Uscatescu Barrón. *Paseo estético por una pinacoteca. Un itinerario por las salas del museo Thyssen-Bornemisza de Madrid*. (Madrid: Ediciones del Serbal, 2008), 327.

La Autora

Investigadora, museóloga, especialista en gestión de museos, centros de arte y mercado del arte. Miembro del Grupo de Investigación CORPOART Corporeidad: flujos de la comunicación en la interpretación de la neuroestética. Miembro del Grupo de Investigación ARQHISPA Arqueología, Historia y Patrimonio.

Doctora en Historia del Arte por la Universidad de la Laguna (2015) con la tesis titulada “Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA-Tenerife Espacio de las Artes: 2002-2012”, habiendo obtenido mención Cum Laude.

Profesional colegiada nº 46.527, como Doctora en Historia del Arte, consultora de arte, museóloga, y perito judicial de obras de arte, antigüedades y bienes muebles, tasaciones y valoraciones por el Ilustre Colegio de Doctores y Licenciados y Ciencias de la Comunidad de Madrid.

Directora de la Consultoría de Arte Nuria Segovia, desde 2009 hasta la actualidad.