

La comunicación en los museos de arte: de la crítica de arte al marketing. El caso del Museo Thyssen-Bornemisza¹

Teresa Pérez-Jofre

En la actualidad, la mayor parte de los museos de arte enfocan su comunicación como parte fundamental de su estrategia organizativa, aunque no siempre fue así. Nos encontramos a principios del siglo XXI con un panorama muy diferente al que había hace veinte años, durante los cuales los museos han sufrido una importante evolución.

A día de hoy, un área de comunicación de un museo abarca las siguientes tareas: Oficina de Prensa, Oficina de Turismo, Marketing y Publicidad, Oficina de Relaciones Públicas y organización de eventos. Aunque no todos los museos responden a una misma estructura, éstas son las actividades que lleva a cabo para su comunicación. A esto hay que añadir el desarrollo de las TIC, que han cambiado totalmente el modo de comunicarse de un museo, como de cualquier otra organización. Internet, con todo su desarrollo y nuevos modelos de relaciones (web 2.0 y web 3.0) ha contribuido decisivamente, como todo sabemos, a mejorar la comunicación y a globalizarla. Pero no sólo Internet, sino también otras tecnologías de la información han entrado con éxito en el museo para dar apoyo a la difusión de sus contenidos y actividades. La ya popular audioguía está empezando a ser sustituida o por lo menos complementada por otros medios como las descargas multimedia en PDA, iPods o móviles, con la ventaja de incorporar imagen además de voz.

Así las cosas, a día de hoy desde mi punto de vista, éstos son los aspectos que definen la comunicación en los museos, y en particular en los museos de arte, y que están interrelacionados:

- El auge del turismo cultural, y desarrollo de una política de ampliación y diversificación de públicos.
- Una estrategia de comunicación basada en el marketing y en la imagen de marca derivado del objetivo de llegar a más y más diferenciados tipos de públicos.

¹ Artículo basado en la conferencia del mismo título impartida el 19 de septiembre en el curso Comunicación y Museos en el siglo XXI, que tuvo lugar los días 17, 18 y 19 de septiembre de 2008, dentro de los XIII Cursos de Otoño de la Universidad de Cádiz, campus de Jerez.

- La incorporación de las TIC, como herramienta fundamental de marketing directo y eliminación de las barreras geográficas, lo que permite tener una comunicación directa con el usuario final y no sólo como, tradicionalmente se hacía, a través de intermediarios (prensa, boca-oído, profesorado). Y la web como el canal privilegiado de comunicación y encuentro con las diferentes audiencias.

En general, a la hora de analizar una evolución de un sector, es difícil determinar cuál ha sido la causa y cuál el efecto, pero lo cierto es que en los últimos años hemos visto cómo los museos iban interesándose más por la difusión y por la captación de audiencia, y destinando más recursos (financieros, humanos y tecnológicos) a ello; recursos que eran posibles gracias a una mejora en los ingresos económicos, derivado de una mayor popularidad y, en cierto modo, una masificación. Es decir, los museos han evolucionado desde una etapa centrada en la producción de contenidos (principalmente curatoriales: conservación e investigación en torno a las colecciones y organización de exposiciones) a una etapa centrada en la difusión de esos contenidos mediante la captación de la audiencia: es decir, centrada en el marketing y la comunicación. Se han incorporado profesionales de la comunicación a los museos y la comunicación ha impregnado todas las áreas del museo.

El caso español parte, en la Transición, de un modelo claramente estatal con vocación de servicio público, con una tradición en la que la institución museística se ve más como un espacio principalmente para la conservación de los fondos que custodia y la investigación sobre ello y en segundo lugar para el aprendizaje. En cierto modo, un modelo llamémosle elitista que entiende el arte y la cultura como algo propio de entendidos (artistas, intelectuales, o amateurs con un alto nivel cultural) o de estudiantes y sus profesores. A partir de ese momento, con el impulso de apertura al exterior, las instituciones museísticas en España se irán modernizando y adoptando nuevos modelos más acordes con la época y, poco a poco, sobre todo a partir de finales de los noventa, se hacen sensibles al fenómeno del turismo cultural. Y empezó fenómeno en el que el éxito del museo se medía por el número de visitantes. Durante estos 20 años, el número de visitantes a los museos de arte en España ha aumentado considerablemente gracias en buena medida al esfuerzo de las instituciones museísticas, apoyados por los organismos públicos responsables tanto de Cultura como de Turismo.

Un esfuerzo realizado sobre todo desde el ámbito de la Comunicación, que ha “contagiado”, como decimos, a todas las áreas del Museo. Durante los años que van desde la Transición hasta hoy, los museos españoles han llevado a cabo una evolución y modernización espectacular en gestión, captación de recursos, participación de la iniciativa privada y relaciones internacionales que les ha permitido un ambicioso programa de exposiciones temporales y han crecido las áreas de gestión, que a finales de los años 70 eran prácticamente inexistentes. En esos años, los museos estaban gestionados exclusivamente por conservadores, con el apoyo de restauradores y un tímido y normalmente relegado departamento didáctico. Con los años, se ha visto que el museo es una organización compleja que para atender a todo su potencial requiere no sólo de conservadores sino también de una estructura de gestión y administración, de recursos humanos, de programas educativos y de difusión y de Comunicación y Marketing.

Comunicación con los medios, publicidad y marketing, desarrollo institucional, relaciones públicas, publicaciones, patrocinio, la gestión de la página web, son actividades que forman parte de la comunicación del Museo, unas veces englobadas en una gran área de comunicación, otras veces por separado o dependiendo de otras áreas, según el museo. Lo que indica que en España no está estandarizado el modelo, aunque tal vez no tenga por qué ser uniforme en todos los museos. Cada museo pone el acento en un tema según sus necesidades y su estructura responde a determinadas prioridades.

De una manera general, sí se aprecia una doble tendencia: por un lado las instituciones que priorizan la comunicación desde un enfoque de relaciones públicas o institucionales y aquéllas en las que predomina el componente del marketing.

Esta evolución en el panorama español ha seguido de cerca la evolución de otros museos internacionales, que de forma genérica pueden identificarse dos modelos: un modelo anglosajón, caracterizado principalmente por la iniciativa privada o por una gestión inspirada en la iniciativa privada, y un segundo modelo de los países latinos en que predomina la iniciativa estatal. Uno y otro difieren en la planificación general del museo, en sus objetivos (el primero no tiene reparo en incorporarse a la economía de mercado, mientras que en el segundo predomina el servicio público) y por supuesto en su comunicación (donde la más clara diferencia es la orientación al marketing o a la difusión).

Los museos como organización: tipos, modelos, diferencias

Los museos hoy en día no son instituciones culturales encargadas de conservar y difundir el patrimonio histórico-artístico que se les ha encomendado, como reza la tradicional definición del ICOM. Hoy son mucho más. Un museo hoy es una compleja organización coincidente en muchos procesos y estructura con una empresa, que gestiona un “producto” determinado con un objetivo: su mayor y mejor difusión. Son organizaciones que se han contagiado de la empresa en la máxima empresarial de captar clientes, ampliar la cuota de clientela, abrir nuevos mercados, explorar nuevos targets, dar un mejor y más completo servicio. Muchos museos buscan ofrecer al visitante una experiencia total, desde que entra en el museo hasta que sale. De ahí la proliferación de los servicios complementarios: tienda y librería, cafeterías y restaurante, áreas de descanso, áreas de actividades complementarias, medios auxiliares para realizar la visita como audioguías o pda, e información y actividades adicionales a través de la web, visitas privadas, programa de amigos, etc. Y es que estamos en una época de auge de los museos, como decíamos más arriba. Son, y especialmente los museos de arte, los grandes destinos a los que viajamos y también forman parte del ocio habitual de una cada vez mayor parte de los ciudadanos en su propia ciudad. A pesar de que se habla mucho de la crisis del modelo de museo, la realidad es que los museos cada vez son más populares, más visitados, con más recursos y más posibilidades.

Pero también es cierto, que como en todos los sectores de la economía, se diferencian muchos tipos de museos. Los hay grandes y pequeños, multinacionales o locales, más inclinados hacia la

investigación o hacia la educación o hacia la audiencia. Museos ruidosos y museos silenciosos; museos dinámicos y museos tranquilos.

Así, están los grandes museos como puedan ser el Louvre en París, o el Metropolitan en Nueva York o el British en Londres, con más de cinco millones de visitantes anuales, con unas colecciones enciclopédicas y una estructura organizativa gigantesca, referentes mundiales de la historia de la cultura. Tras ellos, los grandes museos nacionales de pintura como La National Gallery de Londres, la de Washington, o el Museo del Prado. A su lado, otras instituciones más jóvenes, como la Tate Gallery, el MoMA o el Guggenheim, museos que con un inicio de pequeñas dimensiones han ido creciendo en presencia y en colecciones hasta crear grandes corporaciones casi empresariales, con diferentes sedes, y a veces con expansión internacional. El último escalón en este proceso es el proyecto del distrito cultural de Abu Dahbi, en donde museos como el Guggenheim o el Louvre están construyendo sus “delegaciones”.

Los inicios del Museo Thyssen y su comunicación

Volviendo al caso español, el auge de los museos a partir de los años 80 -un fenómeno internacional-, también tuvo lugar en nuestro país. Y el Museo Thyssen-Bornemisza ha sido protagonista de ese proceso, una historia que queda bien reflejada en su evolución desde su inauguración en el año 92 hasta hoy en día.

El Museo nació con un modelo absolutamente nuevo y revolucionario en España para la gestión de los museos. Un modelo en el que, entre otras cosas, daba a la Comunicación un valor estratégico y se elaboraba en colaboración con la Dirección y su órgano de gobierno, el Patronato. Durante estos catorce años de vida, la Comunicación en el Museo ha ido evolucionando acorde con los tiempos y puede decirse que siempre ha intentado estar en la van, atenta a los retos que se avecinaban y abriendo camino en España. El modelo de Comunicación del Museo Thyssen, como su modelo de gestión, ha sido inspiración para otros nuevos museos que se creaban en nuestro país.

Sin duda, una de las claves de este éxito han sido las personas que han trabajado en este proyecto, desde los patronos a la dirección y todos los empleados, que han creído en él, han priorizado la fidelidad a la institución y han trabajado siempre con el objetivo de dar lo mejor de sí mismos y hacer de este museo un museo de prestigio no sólo nacional sino también internacional.

El Museo ha vivido una serie de etapas diferentes que han condicionado su estrategia de Comunicación. No son los mismos los objetivos actuales que los que se tenían en su nacimiento. El Museo Thyssen nació del acuerdo alcanzado entre el Barón Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza, propietario original de la colección, con el Estado Español, tras unas negociaciones que se iniciaron a finales de los años 80 y que culminaron con la apertura del Museo en octubre de 1992 en el Palacio Villahermosa y la compra de la Colección por parte del Estado español en el año 93. Durante los primeros años de apertura del museo, e incluso antes, el objetivo prioritario en Comunicación era dar

a conocer la colección, el gran valor artístico de la misma, y por tanto la pertinencia de la inversión que hacía el Estado, que en aquellos años apostaba por un decidido desarrollo de la cultura en España. Como parte de esa política estaba el impulso a los museos, en particular a los museos de arte, con la creación del Reina Sofía, la lenta modernización del Museo del Prado y la operación Thyssen, que conseguía poner en el mapa de la cultura internacional a España con la incorporación de una de las más importantes colecciones privadas del mundo, que venía ya con un gran prestigio internacional.

La apertura del Museo Thyssen-Bornemisza en Madrid fue toda una operación de Estado en la que se involucraron grandes personalidades de la cultura del momento y participaron tanto en el patronato como en la dirección de la Institución. Bajo el impulso del patronato, y en colaboración con la dirección del museo se diseñó una política de comunicación basada en una necesaria creación de opinión y en dar a conocer el museo en un ámbito nacional. En esos momentos, la comunicación iba dirigida por un lado a un amplio espectro de medios de comunicación, definiendo una serie de mensajes claves que dieran visibilidad de la importancia del proyecto: la calidad de su colección y su pertinencia como complemento de las colecciones de Museo de Prado y del Reina Sofía; la remodelación arquitectónica del Palacio de la mano de un arquitecto español de prestigio como era Rafael Moneo, y el prestigio social que personificaban los barones Thyssen-Bornemisza junto con la presencia en el Patronato de S.A.R. la Infanta Doña Pilar, impulsora inicial del proyecto junto a su marido el Duque de Badajoz, además del propio Rafael Moneo y otras personalidades de la política y la cultura. La inauguración del Museo y el programa de exposiciones en los siguientes años fueron los otros ejes de la difusión, junto con otras acciones como las jornadas de puertas abiertas.

En aquellos años, las estrechas relaciones de los miembros del Patronato y de la dirección del museo con representantes destacados de la cultura, la política y los medios de comunicación fueron decisivos para difundir el museo y conseguir la aprobación de la ciudadanía, superando los iniciales e injustificados recelos y voces discordantes que se dejaron oír en un primer momento.

Los programas de exposiciones, siempre en relación con la colección, contribuyeron también con su calidad al prestigio del museo y a la valoración de la colección. Desde Comunicación se trabajaba para dar a conocer los contenidos de estas exposiciones, principalmente con una campaña de prensa en la que tenían como principio la atención exquisita a los periodistas y responder a sus requerimientos de información, imágenes, entrevistas, acceso privilegiado, etc...

El área de Comunicación en sus orígenes allá por los primeros años 90 se centró en la Oficina de Prensa y de Relaciones Públicas. A través de la primera se establecieron todas las relaciones con los periodistas, y era desde donde se canalizaba la información hacia ellos y los contactos con el área de Conservación. Éstos, por su parte, desde el principio fueron muy conscientes de la importancia que tenía la prensa para dar a conocer las actividades del museo, de modo que las notas de prensa, las convocatorias y ruedas de prensa, las entrevistas eran parte prioritaria de los programas de las exposiciones. Entrega de catálogos, de imágenes para su reproducción, facilitar al máximo la realización de entrevistas con artistas, comisarios, patronos del museo era y sigue siendo la función de la oficina de prensa, que tenía y tiene como principal objetivo satisfacer los requerimientos de los

periodistas. Una de las iniciativas que se llevaron a cabo fue el acceso gratuito al museo para todos los periodistas con tan sólo presentar el carnet de prensa. Por supuesto, una base de datos constantemente actualizada fue otro de los ejes de la actuación de la oficina de prensa del museo, muchos de cuyos contactos lo eran por relaciones directas de la directora de comunicación. Junto con la oficina de prensa, la labor de relaciones públicas era esencial, en particular todo lo que rodea la organización de inauguraciones y otros eventos socio-culturales así como las Relaciones Institucionales. De cara a las inauguraciones, y para el envío de información, el museo en sus primeros años creó una base de datos formada principalmente por todo aquél que era alguien en el mundo de la cultura, la intelectualidad, la política, la sociedad y la empresa en España. A muchos de los cuales se les conocía personalmente. Por las salas del museo desfilaban escritores, actores, políticos, profesores de universidad, aristócratas, grandes empresarios, coleccionistas, galeristas, directores y profesionales de otros museos, artistas, diplomáticos y políticos extranjeros, que acudían gustosos a las inauguraciones y eran público habitual. A medio camino entre las relaciones públicas y la promoción, pronto surgió el programa de amigos del museo, al que a fecha de hoy tiene más de 5.000 adhesiones. Ciclos de conferencias, visitas guiadas a las exposiciones, descuentos y actividades exclusivas para los amigos hacen de este grupo el más cercano al museo y uno de los mejores portavoces del mismo.

Pero el gran salto se da con la generalización del fenómeno del turismo cultural casi en paralelo con el desarrollo de Internet y las TIC, que favorece un cambio en el modelo de museo, en su orientación y consecuentemente en los modos de llevar a cabo la comunicación del museo.

Los museos y el turismo cultural

Los grandes museos han sido siempre destino del turismo cultural, igual que lo han sido los monumentos, los edificios históricos o las ciudades históricas. De hecho, el turismo de las ciudades, aunque también ha podido ser comercial o gastronómico, es básica y principalmente turismo cultural. Si pensamos en las ciudades europeas vemos cómo esto es así en París, en Roma, en Florencia, en Viena o en Atenas. Y en España, las visitas turísticas obligadas tradicionalmente (para el que no hiciera turismo de sol y playa) han sido la Mezquita de Córdoba, la Alambra de Granada, El Escorial, Toledo y el Museo del Prado. Es verdad que dentro de este turismo urbano cultural se incluían sólo algunos de los museos, aquellos más importantes. La incorporación “oficial” de los museos de forma genérica al turismo cultural es, en España, algo relativamente reciente. Y digo en España, porque en otros países, donde la tradición del turismo cultural es mucho más antigua, los museos ya estaban incorporados en estos circuitos, y en muchos casos eran los motores de dichos circuitos. No hace falta citar ejemplos como el Louvre, los Uffizzi o la National Gallery.

En nuestro país, sólo desde hace unos años se ha incluido las visitas a los museos dentro de la oferta turística de las ciudades. El camino recorrido para estos museos ha pasado de una fase, llamémosla prototurística, en la que el museo estaba centrado en la conservación y presentación de sus colecciones, a una segunda fase (pre-turística) en la que, de manera receptiva, se intentaba dar mejor legibilidad a los contenidos, evolucionando hacia una mayor atención en el servicio (mejores dotaciones, tienda, cafetería, folletos y publicaciones en varios idiomas...), pero siempre dentro del museo. Desde hace unos pocos años hemos llegado a la era turística, en la que la gestión incorpora el concepto de marketing, es decir, la captación de visitantes: el museo sale fuera, se promociona, se da a

conocer y define acciones y estrategias de captación y aumento de audiencias. Es un proceso, en el caso de España, en el que han participado conjuntamente las administraciones públicas que se ocupan de turismo junto con los propios museos, respondiendo a la creciente demanda por parte de los agentes privados que mueven el turismo cultural. Y una cosa lleva a la otra: a mayor demanda, mayor oferta, que a su vez genera mayor demanda.

El fenómeno del turismo cultural está muy desarrollado en otros países de la Unión Europea, y está siendo una parte importante de la economía de los países, de manera que las inversiones en la promoción de museos y demás actividades culturales (festivales, ferias, certámenes, encuentros, ya sea de cine, de teatro, música, o de artes visuales) son cada vez mayores por ser cada vez más rentables. Por algo será que la actividad cultural ha pasado a llamarse producción cultural, las instituciones, industrias culturales, y ya se habla de la aportación al PIB del sector cultural, que no es para nada desdeñable. Centrándonos en los museos, se diseñan productos culturales para su promoción, como por ejemplo el Museo Quartier de Viena, el Museum Isle de Berlín, el Paseo del Arte de Madrid. Y los museos han convertido su nombre en una marca, con todas las implicaciones en imagen, estrategia y gestión que eso conlleva.

Con respecto al Museo Thyssen-Bornemisza, la atención al fenómeno del turismo cultural fue algo que se incorpora paulatinamente, aunque sólo en los últimos años se ha elaborado un plan de acción para el sector y se han destinado recursos para ello. Tradicionalmente, el museo siempre ha estado en relación con los organismos públicos responsables de turismo, colaborando con ellos bajo demanda de petición de información y folletos principalmente. Se han llegado a acuerdos de colaboración para realizar campañas de publicidad fuera de Madrid, bien en ámbito estatal, bien a nivel internacional. Un gran paso adelante fue la incorporación en el año 2006 de una persona dedicada exclusivamente a la atención de touroperadores. Gracias a ello, desde hace dos años el museo elabora información específica para los touroperadores, asiste a ferias de turismo y de turismo cultural, y ofrece unos servicios específicos para este sector. En una vertiente más institucional, se mantiene una colaboración regular con el Patronato de Turismo del Ayuntamiento de Madrid, con Turmadrid (de la Comunidad de Madrid) y con Tourespaña. Un proyecto de gran interés a nivel turístico, actualmente en fase de desarrollo, es la creación de una estrategia común de promoción para el Paseo del Arte, que aúna junto con el Thyssen, el Museo del Prado y el Museo Reina Sofía. Para ello es necesaria, además de la participación de los tres museos, la implicación de las instituciones públicas de turismo y cultura locales y estatales. Un proyecto que se encuentra aún en una fase incipiente, pero que con el tiempo estamos seguros de que tomará forma con identidad propia.

La comunicación de la institución: la imagen de marca

Desde una institución hay una doble responsabilidad de difusión: por un lado, la difusión de sus contenidos y actividades, y por otro, no menos importante, la difusión de su identidad corporativa, de su marca.

La identidad corporativa está siendo cada vez más un elemento esencial de la comunicación de las instituciones culturales, y especialmente en el sector de los museos. Los museos somos cada vez más conscientes de que debemos asumir nuestra identidad como MARCA; somos una marca registrada, y de la implantación de esa marca en el mercado, en el mundo, depende nuestro éxito y, desde luego, nuestra capacidad para cumplir nuestros objetivos de difusión del patrimonio cultural que se nos ha encomendado.

Si marca es una palabra demasiado ligada al mundo de los negocios, podemos sustituirla por identidad. Un museo debe tener una identidad propia, que lo diferencia del resto y permite que sea reconocible. Hacer que esa identidad sea sinónimo de calidad depende por supuesto del programa artístico y educativo que desarrolle; pero comunicar esa identidad adecuadamente para ser capaces de que en el ideario colectivo sea sinónimo de calidad, depende de las áreas de comunicación

La importancia de la marca –o de la identidad- en el sector de museos ha sido objeto de recientes estudios que han venido a demostrar que un visitante a una exposición, o un conjunto de cuadros, tiene distinta percepción de esas obras dependiendo del museo donde se haya expuesto, y que en esa valoración puede más mayor o menor prestigio de la sede que los conocimientos previos adquiridos sobre historia del arte, aún en el caso de personas con formación previa en este campo². Es por tanto esencial asumir nuestra naturaleza de Marca, y trasladarlo a todas nuestras acciones de comunicación hacia el exterior.

La Marca representa la identidad corporativa de una institución. La Marca, el nombre, abarca desde el logo y sus aplicaciones en imagen gráfica, hasta el estilo de hacer las cosas y la manera en que la organización se relaciona con su audiencia, clientes, patronos y colegas.

La identidad corporativa es un reflejo de la filosofía de la organización, y abarca todas las áreas, no sólo aquellas cuya responsabilidad es la imagen corporativa en su plasmación gráfica (creación de un logo y todo su desarrollo y aplicaciones en papelería corporativa, publicaciones en papel y on-line, página web). Muchas veces un logo sirve para identificar una organización, pero hay una serie de intangibles que están relacionados con la manera en que se hacen las cosas, empezando por supuesto con la calidad de sus colecciones y sus exposiciones, con la forma de comunicar y difundir sus contenidos, y con la forma en que recibe y atiende a su público y colaboradores. Y esto es lo que hace que la marca permanezca en el imaginario colectivo. Pensemos en museos como el Louvre, el MOMA, o el Metropolitan por ejemplo. Su marca está plenamente implantada a nivel mundial, y no lo identificamos por su logo sino por la institución en sí misma, por sus contenidos y porque tienen un prestigio como institución que los hace líderes en el sector. Hasta el punto de que parece como que son que deciden qué es arte y qué no lo es.

² Armando Cirrincione and Stefano Pace, International Association of Arts and Cultural Management (AIMAC), Montreal, julio 2005.

Y eso es la Marca: un estilo, una filosofía que debe impregnar todas las acciones de la organización, y que los responsables de comunicación de las instituciones deben trabajar por su implantación, por el fortalecimiento de su presencia y por su expansión. Uno de los elementos fundamentales de una buena Marca es la preparación para el cambio. Las organizaciones debemos estar dispuestas al cambio, a la mejora, adelantándonos a las demandas que puedan generarse por parte de nuestros clientes. Estar abiertos al cambio significa estar preparados para la innovación, para explorar nuevas líneas de actuación que mantengan a la institución en una situación de liderazgo dentro del sector.

Las ICT en la comunicación y marketing cultural

Una de las líneas de actuación que están viviendo un enorme desarrollo, con importantes implicaciones en el sector, son, desde luego, las tecnologías de la comunicación y la información. Las instituciones culturales tienen como principal fin la conservación y difusión del patrimonio cultural que les es encomendado. Las tecnologías de la información permiten elaborar nuevas estrategias y nos proveen de nuevas herramientas para la difusión del patrimonio cultural a una audiencia potencialmente mundial ofreciéndole nuevos contenidos de valor añadido que mejoren su acercamiento y percepción de la cultura, las artes y en general el patrimonio histórico-artístico.

La digitalización de imágenes, el acceso de grandes bases de datos con amplia información, las actividades online, los chats de grupos de trabajo, las compras online (de productos, entradas, reservas, etc...), los envíos vía e-mail o las redes para compartir archivos y conocimiento, son algunas de las posibilidades que nos ofrecen las tecnologías, extraordinarias herramientas que nos permiten, desde las instituciones, ofrecer más contenidos a una mayor audiencia e interrelacionarnos con ella, además de haber modificado buena parte de los procesos.

En lo que respecta a comunicación, las tecnologías de la información han incorporado en las últimas décadas nuevos canales de difusión que aportan una amplia gama de posibilidades a los responsables de comunicación, en muchos aspectos, y entre ellos en lo que se refiere a reforzar la presencia de marca.

La web, los boletines electrónicos, los programas de gestión de bases de datos, la digitalización de imágenes, han mejorado considerablemente las relaciones de un departamento de comunicación con todas las audiencias a las que se dirige, tanto para la fidelización de audiencias como para la captación de nuevas audiencias. Y tanto para relaciones con intermediarios o prescriptores (periodistas, touroperadores) como al “cliente” finalista (desde los amigos del museo al turista, pasando por el visitante habitual y el no visitante. Las nuevas tecnologías nos permiten mantener una relación más directa y estrecha con las audiencias llamémosle cautivas (periodistas, amigos del museo, público interesado) al agilizar los procesos de transmisión de información y que este flujo de información pueda ser más constante y de respuesta inmediata. Por otro lado, permite acceder a nuevas audiencias, y específicamente ha dado lugar a una nueva categoría de audiencia: la audiencia virtual (deberíamos explorar mejores denominaciones), a través de la página web.

La habilidad para gestionar dichas herramientas, el modo en que se usen, servirán también para reforzar nuestra marca en el mercado: una mejor atención, una información más a tiempo, una respuesta a las demandas que se nos hacen desde fuera. Vamos a hacer un repaso de las distintas tecnologías que nos sirven a los departamentos de comunicación para nuestras relaciones con las distintas audiencias.

Un primer nivel es el uso del correo electrónico, asociado con el CRM, para las relaciones con prescriptores, principalmente con los medios de comunicación. En este primer nivel, estamos en relación con contactos totalmente identificados, a los que conocemos individualmente y de los que tenemos todos sus datos. Un segundo nivel sería el que se relaciona con el boletín electrónico. En este caso, no conocemos a las personas de forma individualizada, pero sí su perfil: dado que la base de datos de las personas que reciben el boletín se ha creado mediante la suscripción de esas personas al mismo, sabemos que son personas interesadas en participar y conocer nuestras actividades y las noticias del museo. Un tercer nivel sería la página web. Aquí, el acceso es totalmente anónimo y, en principio, no tenemos datos cualitativos de las personas que acceden a la web.

El correo electrónico y las bases de datos gestionables en las relaciones con los medios.

Una de las áreas clave del museo es el departamento de relaciones con los medios de comunicación, uno de los canales principales para la difusión a gran escala de nuestras actividades. La generación de noticias y titulares en la sección de cultura, cuando no en la primera página de un diario, suponen más que un anuncio de las mismas características, puesto que la recomendación del periodista le da carta de credibilidad. Los museos e instituciones culturales somos generadores de contenidos de interés periodístico y nos valemos de ello para nuestra difusión. Dependemos en gran medida de los medios para dar visibilidad a nuestras actividades.

Las tecnologías de la información nos permiten llegar ahora a un mayor número de periodistas y medios, con una cobertura geográfica tan amplia como seamos capaces de atender (base de datos, idiomas, adaptación de las noticias a los intereses particulares de cada grupo, de cada zona), manteniendo con ellos un flujo constante de intercambio de información. La combinación de bases de datos con una amplia capacidad de gestión y análisis con el uso del correo electrónico como forma habitual de comunicación entre el gabinete de prensa y los periodistas, ha favorecido enormemente, en primer lugar, el satisfacer las peticiones de información, y hacerlo con la inmediatez que se requiere (casi siempre para ese mismo momento (así es la naturaleza de lo noticiable)).

La comunicación por correo electrónico se complementa con una zona de acceso restringido en la web, a la que se deriva a los periodistas para la descarga de documentación escrita, imágenes. Este sistema te permite tener siempre a disposición de los periodistas toda la documentación que se ha ido generando, desde dossieres generales de la institución hasta los dossier puntuales de cada exposición.

Seguimiento y análisis de noticias

Las tecnologías de la información y comunicación han mejorado considerablemente el servicio de seguimiento de noticias aparecidas en la prensa sobre la institución. Mediante unas bases de datos gestionables alojadas en el servidor del proveedor del servicio, desde la institución se tiene acceso diario e inmediato a toda la información aparecida en todos los medios. La prensa escrita online favorece también la recuperación de noticias aparecidas en medios internacionales. El acceso a la información puede ser por temas, medios y fechas y permite no sólo archivar y consultar, sino editar, clasificar y jerarquizar para los diversos boletines internos de noticias (los cuales se difunden a toda la organización a través de un correo electrónico con un enlace a la intranet del museo, donde está colgado el dossier del día).

Además, ha facilitado y agilizado el análisis de la presencia en prensa, aportando un mayor conocimiento de cómo están las relaciones de la institución con los medios, quiénes y cómo nos atienden, cómo nos ven, lo que permite retroalimentar las políticas y ajustarlas para conseguir la máxima rentabilidad.

El boletín electrónico: la comunicación con las audiencias cautivas

Otro canal de gran crecimiento es el boletín electrónico, mediante el que nos comunicamos con audiencias llamémosle cautivas. Además de servir de transmisor con los medios, el boletín electrónico es un canal esencial para las relaciones con las audiencias más cercanas al museo, es decir, los habituales consumidores de nuestros productos y actividades. Favorece y refuerza nuestras relaciones con personas como los amigos del museo y otros interesados en nuestras actividades.

Permite tener a las personas interesadas en nuestras actividades puntualmente informadas de nuevas exposiciones, nuevos cursos, últimas noticias (nombramientos, premios concedidos a la institución). Es una manera de fidelizar a nuestra audiencia, ya que al tenerles informados de la actualidad les hace sentirse más cercanos a la institución, les hace sentirse que forman parte de ella, y sobre todo se favorece la participación en las actividades que propone la institución. Al mismo tiempo, se simplifica las relaciones con las personas interesadas, reduciéndose considerablemente el número de llamadas solicitando información. Por supuesto, es esencial una buena gestión del boletín electrónico, prever bien los plazos de antelación con que se difunde la información, la periodicidad con que se envía, y que constituya una llamada de atención, bien coordinado con la web, pues debe ser una noticia breve que nos remite a una información más completa alojada en la web del museo.

Prevedemos que el boletín electrónico puede en un futuro no muy lejano el canal de difusión principal (junto con la web) de las actividades del museo. Sin embargo, ahora, convive con los otros medios tradicionales en formato papel, principalmente los envíos de folletos de actividades, de la revista del museo, pues hay aún un número importante de visitantes y habituales que aún no se han incorporado a las nuevas tecnologías. Así como en las relaciones con los prescriptores, es decir entre profesionales,

los canales electrónicos, vía web y digitales son claramente los dominantes, en nuestras relaciones con los visitantes deberá pasar aún un tiempo hasta que sea así.

Uno de los éxitos de las tecnologías en su aplicación a la gestión es el ahorro de tiempo y trámites para el usuario. Simplifica los procesos y favorece la comunicación usuario – institución. La inmediatez con la que uno puede conseguir lo que se ofrece, hace que la captación de audiencias se multiplique con respecto a los procesos tradicionales. El museo tiene en la actualidad cerca de 5.000 suscriptores al boletín de noticias genérico que se emite cada quince días, ofreciendo la información puntual de todas las actividades y noticias del museo.

Aunque el museo tiene de momento un único boletín general, cada vez más se hacen boletines específicos. Por ejemplo, museos como el MOMA o el Met tienen por temas concretos (noticias de exposiciones, noticias on line, sobre cursos y conferencias, novedades editoriales, ..) o por grupos: para los amigos del museo, para profesorado, sector turismo, etc. La oferta de boletines específicos, de manera que cada persona puede apuntarse a lo que más le interesa, es una interesante manera de segmentar nuestras audiencias y conocer mejor su perfil y sus intereses. Nos da información sobre qué tipo de información es la que más interesa, qué actividades, y puedes sacar conclusiones con las que retroalimentar tus políticas de comunicación y de programación de actividades.

El sitio web

La página, el portal o el sitio web, es la ventana directa del museo al mundo entero (por lo menos al primer mundo). Esto es en sí mismo una revolución, en materia de comunicación, de un alcance increíble. Antes de esta era, ¿cómo podíamos hacernos visibles en otros lugares más allá de nuestra propia ciudad, o de nuestro propio país? Siempre a través de intermediarios en general reduccionistas.

En una comunicación tradicional, la información que emitimos llega a un ámbito nacional (y no digamos internacional) mediante un gran esfuerzo de dedicación y económico, a través principalmente de los medios de comunicación, las guías turísticas, y otras publicaciones afines (en cuyo caso se depende del juicio de un intermediario, y de la interpretación que haga de la información que le se le haya facilitado). Como complemento, se llevaban a cabo unas pocas acciones de marketing directo o publicidad –lo que permitían los cortos presupuestos- (como envío de invitaciones o folletos de exposiciones, o boletines informativos, en formato papel, claro) siempre, irremediabilmente, dirigido a grupos muy minoritarios.

Ahora sin embargo, tenemos la posibilidad, a unos costes muy razonables, presentar a nuestra institución y nuestras actividades a una audiencia mundial, con el mensaje exacto que queremos que se transmita. Esto encierra también una gran responsabilidad porque debemos trasladar a la web como mínimo los mismos estándares de calidad y excelencia que imperan en otras áreas del museo (publicaciones, montaje de exposiciones, investigación, atención al visitante, etc.)

El círculo de nuestra acción directa ha crecido exponencialmente. Tenemos una herramienta que nos permite contar todo lo que hacemos, y todo lo que queremos, y que, inicialmente es accesible a todo el mundo. El límite está en nuestra capacidad de generar esa información y en otro elemento fundamental: la visibilidad de la página, es decir, que la página o el portal de la institución aparezca en los primeros puestos en los buscadores como Google, Yahoo, MSN, etc. Para ello hay toda una serie de estrategias de programación informática y posicionamiento en web.

Junto con la visibilidad, la calidad del servicio que encuentra el usuario es esencial, y en esta búsqueda de la excelencia entran muchos elementos en juego. Una página tiene que tener una presencia atractiva, acorde con los tiempos, y una navegación ágil, y sobre todo satisfacer lo que el visitante espera encontrar (información de actividades, pero también descarga de documentación, reservas, compras, inscripciones, actividades online, etc..)

Un universo online: nuevas audiencias, nuevas estrategias

Los portales de los grandes museos están evolucionando hacia sitios web donde no se limitan a ser un anuncio del museo, sino que ofrecen sus propios servicios y actividades online. Si entramos en páginas como “Tate online”, el propio Thyssen con educathyssen o el Metropolitan nos encontramos ante estos museos virtuales. Informan sobre lo que hay en el museo y te ofrece un contenido adicional que no puedes encontrar cuando vas al museo. Agrega muchos tipos de información y no necesariamente quien accede a la web es porque tiene intención de visitar el museo, aunque sí va a aprender más sobre el museo. Es revelador el que la Tate, por ejemplo, en sus comunicaciones corporativas dice estar formada de cinco sedes: Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool, Tate St. Ives y Tate Online.

El sitio web de un museo puede llegar a convertirse en un universo totalmente independiente del museo, con sus propias actividades y servicios. Esta realidad nos lleva a plantearnos una serie de preguntas: ¿puede llegar a ser una opción no relacionada con la visita al museo? ¿y en ese caso, sería esto un problema? ¿nos planteamos la presencia en web como una rama de nuestro fin de difusión cultural que lo que aspira es llegar a esos otros públicos no visitantes del museo (sólo muy minoritariamente vendrán finalmente a visitarlo, por lo que no es relevante)? ¿lo planteamos como presencia de marca, o como política de expansión, de diversificación de nuestro “negocio”? ¿nos planteamos una presencia mundial del museo, aunque sea virtual? ¿Está naciendo un mundo online paralelo al mundo real? En cualquier caso, nos tendremos que posicionar, derivar nuestras estrategias y planes de actuación hacia ese universo virtual.

Ante esta perspectiva, lo que desde luego está claro es que las páginas web son una cuestión estratégica para los museos, que supera la definición de herramienta. Tiene como fin primordial colaborar en el cumplimiento de los fines de todo museo, que es la difusión de sus colecciones, dar claves para entenderlas, y en definitiva acercar el arte y la cultura a los ciudadanos. Este es un objetivo que se cumple a corto plazo.

A largo plazo, esta herramienta educativa y divulgativa, pero también de entretenimiento, compra y búsqueda de información, podrá dar como resultado un mayor número de visitantes al museo. Para ello sería necesario conocer esta nueva audiencia virtual a la que nos estamos acercando un poco a ciegas.

Análisis de audiencias virtuales

Hemos estado viendo los distintos canales y herramientas que nos suministran las tecnologías de la información a los departamentos de comunicación para la difusión de la marca y sus actividades. Y hemos visto cómo determinadas tecnologías refuerzan nuestras relaciones con audiencias a las que conocemos. Pero: ¿conocemos a nuestra audiencia virtual? ¿podemos conocer el perfil de las personas que visitan nuestro portal? ¿podemos conocer qué les interesa?. En toda acción de marketing y comunicación es esencial tener un perfil de la audiencia a la que nos dirigimos, lo que nos permite valorar dónde estamos, a dónde nos dirigimos y cómo vamos a hacerlo.

A través de la web, y de los distintos canales que nos posibilitan las tecnologías es indudable que estamos en disposición de captar nuevas audiencias, que podrían clasificarse de diversas maneras según el punto de vista desde el que lo analicemos:

1. nuevas audiencias porque ampliamos geográficamente nuestro radio de acción.
2. nuevas audiencias por su fin: la audiencia virtual, los que se acercan a la web no con la intención de preparar una visita al museo, sino de obtener contenidos en la propia web.
3. nuevas audiencias por edad: típicamente recogemos a un público joven, habituado a que su fuente de información y comunicación online.

Pero todo esto son deducciones, sin unos datos objetivos que los avalen. Y ¿qué datos nos interesaría conocer el perfil de esa audiencia virtual? Hay algunos datos, básicamente cuantitativos, que hoy en día se obtienen de forma automática de las estadísticas: número de visitas al sitio y aproximación a la procedencia geográfica. Pero hay una serie de datos cualitativos, que están en relación con las conductas de la potencial audiencia. Empezando por las básicas, deberíamos saber datos sobre edad, género, nivel de educación, nivel socio-económico. Además de datos sobre su conducta: ¿porqué, para qué acceden a la web?; ¿qué es lo que hace a alguien situarse en la web del museo?; ¿llega a través de lo que ha visto en la publicidad o en la prensa, es decir, a través de los canales tradicionales o todo nace y termina en el propio universo online?

En un primer acercamiento, podemos establecer una serie de posibles perfiles de nuestros visitantes a la página web:

- El que decide visitar Madrid, y se prepara la visita, usa la web para informarse de lo que va a ver in situ: turista, aficionado, profesor, guía
- El estudiante o investigador o el periodista que está preparando un trabajo sobre algún artista representado en la colección (minoritario)

- ¿el curioso?
- ¿el navegador habitual? Hoy en día, un número creciente de personas, jóvenes sobre todo, están acostumbrados a que la navegación por internet es algo tan habitual como leer un periódico o ver la tele, es su medio de información.

En general, puede deducirse que nuestra audiencia virtual es básicamente personas potencialmente interesadas: el turista cultural, el investigador, el estudiante, el profesorado, el aficionado al arte. Es un universo reducido de todo el espectro de la población, pero al ser a nivel mundial, el número se multiplica. Gracias a la web conseguimos llegar a aquellas personas interesadas en arte y museos que de otra forma, en su entorno tradicional de difusión cultural, no obtendrían información del museo.

Nuevas oportunidades: el “gran público” online

Pero ahora estamos ante otro gran reto, otra cuestión clave: ¿debemos conformarnos con mejorar nuestras relaciones a nivel mundial con la audiencia interesada en arte, o debemos además crear estrategias para llegar al gran público de internet?

Parece que podemos concluir que la web aporta la posibilidad de estar allí donde alguien puede estar potencialmente interesado en el museo y sus contenidos. Pero debe existir una intención inicial de obtener esa información. Es decir, en la situación actual captamos nuevas audiencias en un sentido cuantitativo, no cualitativo. Pero esto no es poco, porque mediante los diversos canales online, hemos multiplicado nuestra audiencia habitual.

Falta dar el salto para captar nuevas audiencias, personas que no son aficionados al arte o a los museos, las auténticas audiencias potenciales.

Hay muchos que no llegan a ver las páginas de los museos. ¿Cómo hacemos para llegar a este “gran público”. En la comunicación tradicional, las estrategias para la captación de nuevos públicos pasan por estar en los medios de comunicación de masas: sobre todo en publicidad y en televisión. ¿Cuáles son los canales online en los que uno debe posicionarse para la comunicación de masas? La fragmentación que caracteriza a internet hace muy difícil este posicionamiento mundial. Así como frente a la audiencia virtual interesada sí tenemos una repercusión mundial, en el gran público, nuestro posicionamiento está más limitado geográficamente, porque los grandes portales tienen sus audiencias organizadas regionalmente. Y estoy pensando en la prensa online (cada uno accede principalmente a la prensa de su región, pues es la que le da noticias que le interesan), o los portales de entretenimiento e información general que, como Terra, son medios regionales. Incluso Google u otros buscadores están organizados por regiones idiomáticas.

Museothyssen.org

El Museo Thyssen-Bornemisza inició su aventura en Internet en 1995, cuando se inauguró la primera web del museo, una web básicamente informativa. Bastante avanzada para su tiempo, incorporaba una información detallada de la Colección, organizada por plantas, las exposiciones, el programa didáctico, las actividades, e información general del Museo. También incluía una visita comentada por la Colección, a través de sus obras más importantes, y una visita panorámica.

De entonces a ahora la web del Museo ha evolucionado y se ha enriquecido. En el año 2000 se diseñó un plan de innovación tecnológica tanto interna como externa, y que incluía diversas tecnologías (Internet, intranet, bases de datos, multimedia) que con respecto a Internet, fue desarrollándose en varias fases: la creación del nuevo sitio museothyssen.org en 2001, la creación de la web educathyssen.org en 2003, la web colecciónctb.museothyssen.org (sobre la Colección Carmen Thyssen-Bornemisza) en 2004. Todo este proceso culminó en 2005 con el rediseño tanto a nivel tecnológico como de contenidos e imagen de la página y la creación de la nueva web museothyssen.org, que es la que actualmente está en vigor.

La web del museo se ha convertido en el espacio donde confluyen y se vuelcan todas las actividades y servicios que el museo ofrece a sus diferentes públicos y clientes. Todas aquellas actividades y programas del Museo tienen su reflejo en la web, desde la relación completa de obras de la colección, incluida una visita virtual completa e interactiva, a la información de las exposiciones, pasando por todos aquellos otros servicios dirigidos a profesionales (prensa, turismo, derechos de reproducción o visitas privadas), amigos y patrocinadores, público en general (venta de entradas online, tienda, cursos y conferencias, inscripción al boletín electrónico, e-cards) o para trabajar en el museo (empleo y prácticas, contratos y licitaciones), etc.

Especialmente desarrollada está la sección relativa a las obras de la colección, en la que se ofrece, además de una visita virtual por todas las salas de la colección permanente, una información completa de cada obra, con imagen, ficha, comentario, biografía del autor y, gracias al buscador interno, la posibilidad de ver todas las obras del autor y las páginas dentro de la web en las que está mencionado. Puede accederse a ello bien a través de un buscador de obras, bien a través de un “recorrido cronológico” que sigue la ordenación cronológico-estilística de las salas del museo.

La web del museo es una web en continuo crecimiento y actualización. En la fase actual se están incorporando herramientas Web 2.0, pues estamos convencidos que el futuro en la Red pasa por la multidireccionalidad. Este tipo de herramientas se están aplicando sobre todo en educathyssen.org, nuestro laboratorio tecnológico. Educathyssen es una submarca del museo con la que se denominan a los diferentes espacios y actividades del Departamento de Educación, entre ellos su plataforma web. “No sólo es una Web informativa, es también un banco de recursos para facilitar el acercamiento a nuestro Museo y un conocimiento mejor de la Colección que alberga. Y, sobre todo, es un lugar de encuentro entre el Museo y las personas con necesidades educativas, un espacio de debate y reflexión en el que pretendemos que la experiencia de visitar el museo se extienda en el tiempo y salte las

barreras del espacio físico de éste”³. Dentro de Educathyssen se están ofreciendo blogs, descargas de documentos, inscripciones, foros, RRS, comunidades virtuales. Actualmente se está trabajando en la incorporación de contenidos multimedia en formato audio y video (podcasting y videopodcasting), así como creación de diversos canales y microsites para programas o grupos con necesidades específicas. Herramientas que sin duda se irán incorporando a museothyssen.org.

Visibilidad y posicionamiento en la Red de museothyssen.org

El museo, consciente de la importancia de la Red, superada la fase de considerar nuestra presencia como una ventana de información complementaria, ha destinado grandes esfuerzos a generar una amplia gama de contenidos. Pero esto no es suficiente, como decíamos, si no tiene visibilidad. La visibilidad en Internet es por tanto un factor clave. En los últimos años, desde el departamento de Tecnologías de la Información, se ha trabajado en paralelo en la creación de una web dotada de todos los contenidos que genera el museo (con apoyo de las otras áreas, en especial las áreas de Conservación, Comunicación y Educación) y en su visibilidad. Así por ejemplo, el incremento de páginas indexadas por los buscadores ha tenido un crecimiento exponencial, pasando de 8.190 en el año 2004, a 128.000 en el año 2006. Esto no ha sido tanto debido a un aumento de contenidos, como a un aumento de la visibilidad de los mismos. En el año 2003, sólo un 10% de los contenidos era visible; en el año 2006 se ha invertido la tendencia y a día de hoy el 95 % de los contenidos de museothyssen.org es visible. Igualmente, los enlaces a nuestra página han pasado de 1.300 en 2004 a algo más de 9.000 en 2006. El resultado de todo ello es que el número de visitas diarias ha pasado de 1.500 en el año 2004 a 4.500 en 2006⁴ y a casi 10.000 en 2007.

La visibilidad o posicionamiento en Internet debería ser uno de los factores estratégicos en relación a la presencia de las instituciones culturales en la Red. Significa que si alguien busca en un buscador como Google o Yahoo una institución, o contenidos que conserva o pertenecen a esa institución, dicha institución debería aparecer en los primeros puestos. No siempre sucede así. Muy al contrario, es frecuente que una organización cultural haya hecho un gran esfuerzo económico y de recursos en general para digitalizar y poner en la Red sus contenidos culturales, y sin embargo, cuando se buscan, aparecen primero otras organizaciones que usan esos contenidos para publicitarse, o que al no ser los responsables originales de los contenidos, éstos no son fiables. Como acertadamente indica Javier Espadas⁵, ya no es sólo una cuestión de presencia de la institución, sino que las organizaciones culturales deberían sentirse responsables de que quien acceda a la red en busca de determinada información de la que son custodias, sea ésta la información que llegue al usuario, y no otra que puede contener errores. Por ello, es una obligación de estas instituciones el desarrollo no sólo de contenidos sino su posicionamiento.

³ www.educathyssen.org, “quienes somos”

⁴ Javier Espadas Bardón, Visibilidad en Internet: un factor clave para la difusión cultural, Curso de verano de la Universidad de Cantabria, julio 2006.

⁵ Javier Espadas Bardón, “La Revolución Digital”, en Patrimonio cultural y tecnologías de la información y la comunicación: a la búsqueda de nuevas fronteras, Ayuntamiento de Cartagena, 2005, pp.: 199-227. Este estudio analiza el posicionamiento en la Red, y en él me baso para los párrafos siguientes.

En museothyssen.org se ha trabajado en esta dirección con considerable éxito, gracias a un plan sistemático basado en un profundo conocimiento del funcionamiento interno de la Red. El posicionamiento y visibilidad depende del conocimiento de los buscadores y el funcionamiento de sus robots (básicamente máquinas que exploran todas las webs en busca de información), de la identificación de palabras clave, el establecimiento de unos estándares para la publicación de documentos que permitan que éstos sean leídos por los robots, definición de los códigos fuente (el formato interno que debe tener una página), etc... Igualmente, otras acciones como la sindicación de contenidos, la accesibilidad o los RSS ayudan a mejorar la presencia y visibilidad de la web. El objetivo es que el 100% de las páginas sean visibles, y que el museo aparezca en los primeros puestos cuando se hace una búsqueda no sólo de museos, sino de artistas o estilos que están presentes en la colección. En la actualidad, la visibilidad de museothyssen.org es de un 95 %, con 130.000 páginas indexadas y en torno a 3.500.000 visitas al año.

Direcciones de interés

International Association of Arts and Cultural Management (AIMAC):

<http://smu.edu/meadows/artsadmin/aimac>

International Communicating the Museum Conference, cuya próxima edición que tendrá lugar en Málaga el próximo junio de 2009: www.communicatingthemuseum.com

[Conferencia impartida dentro del curso “Comunicación y Museos en el siglo XXI”, Cursos de Otoño de la Universidad de Cádiz, el 19 de septiembre de 2008 (pendiente de publicación)]