Actas de las Terceras Jornadas de Formación Museológica

Comunicando el Museo

Ministerio de Cultura

JFm

Actas de las Terceras Jornadas de Formación Museológica

Comunicando el museo

27 al 29 de mayo de 2009

MINISTERIO DE CULTURA
DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y BIENES CULTURALES
SUBDIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO DEL PATRIMONIO CULTURAL DE ESPAÑA

www.mcu.es
Catálogo de publicaciones de la AGE
http://publicacionesoficiales.boe.es/

Coordinadoras:
Esther Jodar Ruiz
Mar Sanz García



MINISTERIO DE CULTURA

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General
de Publicaciones, Información y Documentación

© De los textos y las fotografías: sus autores

NIPO: 551-11-113-8



MINISTERIO
DE CULTURA

Ángeles González-Sinde
Ministra de Cultura

Mercedes E. del Palacio Tascón
Subsecretaria de Cultura

Ángeles Albert
Directora General de Bellas Artes y Bienes Culturales

La comunicación en el museo es uno de los aspectos clave que determinan la visibilidad de estas instituciones culturales y su relación con la sociedad. Son muchas y muy diversas las herramientas que, en el ámbito de la comunicación, hay disponibles para reforzar la presencia del museo, afianzar su posicionamiento y, en última instancia, llegar hasta los distintos públicos.

El objetivo de las III Jornadas de Formación Museológica consistió en trazar un panorama general de algunos aspectos que configuran la comunicación en los museos y en otras instituciones culturales, poniendo de relieve la importancia creciente que la misma está alcanzando para cualquier organización, y los nuevos caminos que se están abriendo en los últimos años, adaptándose a las nuevas tecnologías o creando protocolos de actuación diferenciados según los públicos.

El Ministerio de Cultura, tras las Jornadas de 2006, que abordaron el tema de la planificación museística desde un punto de vista general, y las de 2007, que se centraron en el Programa de Colecciones, en 2009 abordó uno de los aspectos integrantes del Programa de Difusión y Co-

Communications in the museum is one of the key issues that determine the visibility of these cultural institutions and their relationship with the society. There are numerous and varied tools within the area of communications with which to reinforce the presence of the museum, consolidate its positioning and, ultimately, reach several different sectors of the public.

The objective of the *Third Conference on Museum Training* is to lay out a general panorama of some of the issues that make up communications in museums and in other cultural institutions, emphasizing the growing importance that it is reaching for any organization and the new avenues being forged in recent years, adapting to new technologies and creating protocols for differentiated actions according to the intended public.

After the Conference in 2006, which dealt with the subject of museum planning in general, and the one in 2007, which was focussed on the Collections Program, the Ministerio de Cultura highlighted in 2009 one of the integrating aspects of the Program of Diffusion and Communications. The planning of the action

municación. La planificación de las actuaciones en relación con la comunicación en el museo se convierte en una tarea prioritaria de cara a establecer vínculos efectivos con el público, para lo cual es necesario la definición de estrategias, objetivos, tácticas y herramientas a emplear, con el objeto de dotar a los museos de la proyección y visibilidad necesarias para posicionarlos en el poblado panorama de la actual oferta cultural.

in relation to communications in the museum has become a major priority in establishing effective links with the public. For this, it is necessary to define strategies, objectives, tactics, and tools to be utilized in order to provide the museums with the renown and visibility necessary when faced with positioning themselves within the crowding range of current cultural offerings.

ÍNDICE

Pág.

Comunicando el museo 11
Enrique Varela Agüí

Presentación: la comunicación en el museo 13
Virginia Garde López

El Plan de Comunicación de La Casa Encendida 23
José Guirao

El Plan de Comunicación del Centro José Guerrero 31
Yolanda Romero

Marketing, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones 45
Manuel Cuadrado

El turista como público potencial 59
Felipe Formariz Pombo

El turista como segmento objetivo: el Museo Larco 69
Andrés Álvarez-Calderón

La gestión diaria del departamento de comunicación y prensa del MUSAC. Cómo afrontar la relación entre periodistas, audiencias y museos inmersos en la crisis de los medios 87
Paula Álvarez Pérez

Identidad y concurrencia. El reto identitario de la apertura al mercado 107
Norberto Chaves

Museos e imagen gráfica 113
Sonia Sánchez y Paco Lacasta

Más allá de la web tradicional: los museos en la Web 2.0 143
Javier Celaya

Un proyecto cultural del siglo XXI que se abre al mundo a través de kreared.com 153
Oihana Blanco Amenabar

Comunicando el museo

Communicating the museum

El título en gerundio de estas Jornadas, *Comunicando el museo*, expresa intencionadamente una acción inacabada, y al mismo tiempo una función imprescindible del museo: la de comunicar. Comunicar para atraer, comunicar para interesar, comunicar para entender, para divulgar, para compartir...

Y es que la comunicación debe entenderse como una conversación que el museo debe establecer con la sociedad en su conjunto, con el conjunto de actores, interlocutores, públicos, usuarios, visitantes, clientes...

La comunicación utiliza múltiples lenguajes para transmitir el mismo mensaje, un mensaje que debe ser definido estratégicamente por la institución en su conjunto.

En este sentido, la comunicación es un elemento trascendental para la visibilidad pública del museo, una función museológica que debe ser definida estratégicamente por medio de un Plan de Comunicación que tenga una visión de 360 grados. El plan de comunicación fija objetivos, expone herramientas, segmenta las audiencias, establece mensajes y da coherencia a todas las acciones comunicativas que emprende el museo. O, dicho de otro modo, nos dice dónde estamos, cómo llegar a quien queremos, y cómo decirle lo que queremos. Cualquier iniciativa que, en materia de comunicación, se emprenda sin esta definición estratégica será una iniciativa parcial, errática, inconclusa y confusa. En un contexto de saturación global de la información, una gestión deficiente de la comunicación conduce a resultados deficientes.

En este sentido, resulta básica la investigación del público y del no público, de nuestro entorno, es básico investigar para emprender, conocer para tomar decisiones de una forma estratégica.

El marketing entendido desde una perspectiva cultural establece un equilibrio entre la orientación al producto (a los bienes culturales entendidos en su función social) y la orientación al mercado (al público entendido como consumidor de un servicio cultural, que es en defini-

The gerund title of these conferences, *Communicating the museum*, deliberately expresses an unfinished action, and at the same time, an essential function of the museum: to communicate. Communicating to attract, communicating to create interest, communicating to understand, communicating to disseminate, to share…

It is communication that must be understood as a conversation which the museum should establish with society as a whole, with its public and with all its players, interlocutors, users, visitors, clients…

Communication uses multiple languages to convey the same message, a message which should be strategically defined by the institution as a whole.

In this sense, communication is a transcendental element for the public visibility of the museum, a museological function which should be strategically defined by means of a Communication Plan, which has a 360 degree perspective. The communication plan sets objectives, defines tools, segments audiences, establishes messages and provides consistency to all the communicative actions that the museum undertakes. In other words, it tells us where we are, how to get who we want and how to tell them what we want. Any initiative which, in terms of communication, is undertaken without this strategic definition would be a partial, erratic, inconclusive and confusing one. In the context of the global saturation of information, deficient management of communication leads to deficient results.

In this sense, public and non-public research and researching our environment is fundamental; research is fundamental for undertaking projects and for learning to make decisions in a strategic way.

Marketing understood from a cultural perspective strikes a balance between product orientation (toward cultural assets understood in their social function) and market orientation (toward a public understood as a consumer of a cultural service –this is, without a doubt, our

tiva nuestro mercado). Influir en ese mercado es clave para la viabilidad del museo, en su función social y en su función gestora.

Debemos ser conscientes de que nos movemos en escenarios diferentes y complementarios. Podríamos decir que hay dos museos y dos públicos: un museo y un público analógico, y un público y un museo que habita en un escenario digital; los dos son al tiempo iguales y diferentes en cuanto a las estrategias de comunicación que debemos emplear. En este sentido la conversación que el museo establece con la sociedad ya no es ni unidireccional, ni bidireccional, sino multidireccional.

La identidad que de sí mismo se forje el museo es clave para la creación de la marca, que es una promesa que tiene que cumplirse. Una marca que transmite una idea y una experiencia: la visita al museo. Y experiencia y comunicación pueden ser intelectuales, sensoriales o emocionales. La visita al museo puede aunar todas ellas.

Tenemos que partir de la premisa clara que en el museo todo comunica: comunica el edificio, comunica la atención al visitante, comunica la exposición, comunican los gestos, las actitudes o las apariencias y las personas. Nuestra responsabilidad como profesionales es que esa comunicación sea eficaz.

Enrique Varela Agüí
Subdirector General Museos Estatales
Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales

market). Influencing this market is key to the visibility of the museum, in both its social function and its managerial one.

We should be aware that we move in different and complementary spheres. It could be said that there are two kinds of museums and two kinds of public: an analogical museum and public; and a museum and public which inhabit a digital arena, both are at once the same and different in terms of the communication strategies that they should employ. In this sense, the conversation that the museum establishes with society is not one-way now, nor two-way, but, rather, multidirectional.

The identity that the museum forges for itself is key to the creation of the brand, which is a promise that must be fulfilled. It is a brand that conveys an idea and an experience: the visit to the museum. Experience and communication can be intellectual, sensory or emotional and a visit to the museum could combine all of these things.

We have to start from the clear premise that everything in the museum communicates: the building communicates, customer service communicates, the exhibition communicates, gestures, attitudes and the people's appearance communicate. Our responsibility as professionals is to make this communication effective.

Enrique Varela Agüí
Subdirector General Museos Estatales
Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales

Presentación: la comunicación en el museo

Presentation: connecting the Museum

Virginia Garde López
Subdirección General de Museos Estatales

Resumen

La comunicación se ha practicado en los museos como un proceso unidireccional durante casi toda su existencia. Sin embargo, desde hace unos años la creciente oferta de recursos culturales y de ocio ha hecho que muchas instituciones inicien un camino en sentido contrario, encontrando cauces de diálogo y nuevos lenguajes para relacionarse y escuchar a sus públicos, cada vez más diversos, cada vez más exigentes. Nos encontramos en un momento de cambio, de reconocimiento y toma de conciencia de la complejidad que reviste la comunicación, de la necesidad de su integración en la planificación general del museo, y de la trascendencia que tiene en su devenir, como en el de otras organizaciones en las que lo público forma parte de su esencia. A ello se une en muchos casos la falta de recursos y de conocimiento de las herramientas de la comunicación para movernos en este mundo, ajeno a lo que hasta ahora ha sido el de los habituales profesionales de museos, pero ya necesario para su correcto funcionamiento.

Palabras clave

Museos, Comunicación, Difusión, Públicos

Abstract

Museum communication has almost always been one way. However, over the last few years the increasing number of cultural and leisure recourses have lead many institutions to embark upon a path in the opposite direction, finding ways to open dialogues and new languages for relating and listening to their public, increasingly diverse and increasingly demanding. We find ourselves in a time of change, of recognition and awareness of the complexity that communication entails; of the need for its integration in the overall planning of the museum, and of the importance it has for its future, as in other organisations in which the public forms part of its essence. This is compounded in many cases by the lack of resources and knowledge of the communication tools to move in this world, unknown, until recently, to the usual museum professionals who deal with this area but which are now necessary for the proper running of a museum.

Keywords

Museums, Communication, Dissemination, Public

Con la celebración de las III Jornadas de Formación Museológica, en el mes de mayo de 2009, la Subdirección General de Museos Estatales ha querido poner de relieve, tras las primeras dedicadas a Museos y Planificación y las segundas al Programa de Colecciones, la importancia de la comunicación en y desde el museo, y presentarla como uno de los aspectos integrantes del programa de comunicación y difusión que desarrolla el ya conocido Plan Museológico, pero que reviste una complejidad y tiene una trascendencia bastante más amplia de lo que ha quedado reflejado en dicha publicación. Por ello, también de algún modo se ha querido plantear con estas jornadas el inicio de una reflexión sobre dicho Plan al menos en lo que afecta a este programa. Y es que, en este sentido, en el ámbito de la comunicación, teníamos, cuando se redactó ese documento, y aún tenemos, casi todo por aprender.

La comunicación se ha entendido en el museo durante mucho tiempo como una función limitada al ámbito de la exposición, de lo que ha venido a considerarse el canal específico de comunicación de estas instituciones. En ese ámbito la comunicación practicada ha sido un proceso, en general, con un solo sentido: unidireccional, un monólogo ¿comunicativo? que satisfacía al emisor y a algunos receptores, una suerte de despotismo ilustrado de la comunicación, en la mayoría de los casos limitado a la mera disposición en una serie de formatos preestablecidos de información/es que se suponen accesibles a la media de visitantes. De esta generalidad hay que exceptuar las ocasiones en las que ha entrado en juego un criterio más pedagógico gracias al cual se han tenido en cuenta las necesidades concretas del público objetivo –escolar por antonomasia en estos casos– y se le ha ofrecido algo hecho a medida para cubrir sus necesidades y teniendo en cuenta su nivel de formación.

Entendida así la comunicación en el museo, como el relato manifestado a través de este canal específico y propio que es la exposición, aquel solo puede ser escuchado cuando el visitante ya se encuentra en las salas. Sin embargo, hasta que llega a ellas hay todo un recorrido que el museo tiene que explorar si quiere que su público se acerque y esté de verdad comprometido con ese "al servicio de la sociedad y su desarrollo" que incorporó el ICOM a la definición de museo en los años 70.

Desde aquella década y en estos últimos años mucho ha cambiado la sociedad, y así también debería haberlo hecho el museo. La competencia

After organizing the *First Conference on Museum Training*, of which the theme was "Museums and Planning", and the second one, in which it was "Collections Programme", the Subdirección General de Museos Estatales wished to emphasise the importance of communication in and by the museum, with the *Third Conference*, which was held in May 2009. And it has aimed to present it as an integral aspect of the communication and diffusion project implemented under the now accepted Museology Plan, which is considerably more complex and significant than it seems to be in the Conference. For this reason, to some extent this Conference has also aimed to generate reflection on the Plan, on how it affects this project at least. And this is because when the Plan was created, we had it nearly all to learn where communication was concerned, and in this respect we still do.

For a long time, communication in the museum has been understood as a function restricted to the realm of the exhibition. The exhibition has therefore become considered the museum's specific communication channel. Generally, the communication practised in this area has been one-way: unidirectional, a –communicative?– monologue that satisfies the subject issuing the message and a few of the message recipients. It has been a type of enlightened despotism of communication, restricted in most cases to the mere availability of information/data in a set of pre-established formats assumed to be accessible to the average number of visitors. One must make exceptions to this general circumstance for the times there have been more pedagogical criteria because the specific requirements of the target audience –a school audience in this case, above all– have been considered. The museum has taken their education level into account and then provided them with a tailor-made product to meet their requirements.

If we understand communication in the museum in this way, as the message that the museum is conveying through the exhibition, which is its own specific communication channel, the message itself can only be heard when the visitor has entered the exhibition hall. However, until the visitor reaches these exhibition halls, there is a whole path the museum must explore if it wants people to come to the museum and it is truly committed to being "in the service of society and its development", the concept the International Council of Museums (ICOM) incorporated into its definition of "museum" in the 1970s.

cultural, la oferta cada más amplia de recursos turísticos, patrimoniales, de ocio..., las muchas posibilidades de elegir, hacen que la comunicación en los museos se tenga que entender ya en un sentido más amplio y, sobre todo, como proceso necesariamente bidireccional: el museo debe dirigirse a sus públicos y saber qué necesitan en cada caso si quiere seguir manteniéndolos y atraer a otros nuevos, aunque sea solo por el inevitable relevo generacional.

Queremos tratar en estas páginas, y con más detalle en las que siguen, sobre una serie de herramientas básicas que ante este panorama han de entrar en funcionamiento de modo previo a los canales de comunicación tradicionales del museo, la o las exposiciones, puesto que ya no basta con abrir las puertas y dejar pasar al público si el museo quiere contribuir al desarrollo social. El museo necesita ahora adelantar el inicio de ese proceso comunicativo, consolidarlo y recibir también la información de vuelta. Necesitamos adelantar el inicio de la comunicación para presentar a la institución y que pueda estar al alcance del usuario en el momento de la toma de decisión, de su opción por una u otra oferta cultural o de ocio; necesitamos consolidar la comunicación aglutinándola en torno a un elemento unificador e identificativo de todas las manifestaciones y mensajes de la misma, que se multiplican tanto como hacen los servicios y la oferta de programación y productos que emana de una misma institución, y que ese elemento unificador se repita y reitere igual a sí mismo dando solidez a las comunicaciones. Y necesitamos también recibir *feedback*, información de vuelta para saber si estamos alcanzando a quien queremos, y si valora lo que hacemos: necesitamos investigar para conocer el escenario en el que nos movemos, para conocer a sus actores y sus figurantes y para orientar nuestra intervención, la planificación del rumbo de nuestra institución y su comunicación.

En estas jornadas hemos querido tratar sobre algunas de las herramientas para conseguir todo esto, siendo conscientes de que la elección de unas ha supuesto dejar otras, quizá y ojalá que para otras ediciones.

Ahora bien, vista la necesidad de contar con nuevas herramientas para nuestra comunicación, es preciso reconocer que lleva aparejada otras dos, no menos importantes: la existencia de recursos suficientes para gestionarlas. Por un lado, profesionales de la comunicación en los museos cuya tarea sea el hacer de ellos instituciones eficaces en este ámbito,

Society has changed a lot since then and in recent years, and the museum ought to have as well. Cultural competition, an increasingly wide range of tourism resources, heritage resources, leisure resources... the many possible options there are force one to understand communication in the museum in a broader sense and, more importantly, as a necessarily two-way process: the museum must approach its different types of public and know what each one wants if it wishes to maintain them and attract new types of public, even if only because of the inevitable succession of generations.

The aim of this document, and so more extensively of the following ones, is to look at some basic tools that, concerning this panorama, we must employ before using the museum's traditional communication channels, which are the exhibition or exhibitions. If the museum wants to contribute to social development, opening its doors and letting the public come in is not enough anymore. The museum must now be the one to open communication; it must consolidate communication; and it must receive feedback, too. The museum must be the one to start communication to introduce the institution and make it available to the potential visitor when they are making their decision, when choosing whether to go for one cultural or leisure offering or another; the museum must consolidate communication, understanding this as standardizing it based on a unifying and identifying element in all communication forms and messages, which are multiplied as much as the services and the programme and products offered by the same institution, and that this unifying element is repeated and re-emphasised, creating more solid communication. And the museum must also receive feedback to learn whether it is connecting with the people it wishes to, and if these people appreciate what the museum is doing: the museum must do research to understand the scenario it is working in, to learn of its protagonists and elements, and to steer its intervention, the planning of the institution's course and communication.

In this Conference the aim has been to discuss some of the tools for achieving all of this, in the awareness that choosing one of them means leaving others perhaps and hopefully for other editions.

In view of the museum's need for new communication tools, one must acknowledge that this creates two further requirement either of which is of any lesser importance. On the one hand, this entails

y con una cierta notoriedad y relevancia, y, por otro, disponibilidad presupuestaria.

Pero la situación generalizada no es esta ni mucho menos. En cuanto a los profesionales, si nos centramos en los museos públicos, no existe en la mayoría de ellos una estructura administrativa que soporte esta función. En contados casos (ya lo ha señalado nuestro compañero F. Sáez en un artículo que ha publicado recientemente exponiendo su visión crítica del Plan Museológico) existen departamentos de comunicación como tales, son más bien de prensa o relaciones públicas, y cuando es así a veces aparecen adjuntos a la dirección, lo que da muestra de la importancia que se le da a la comunicación institucional, a la comunicación como elemento estratégico de la organización, pero aparecen desvinculados en su funcionamiento de los departamentos a los que se atribuye la relación directa con el público y son de facto los portavoces de su actividad pública, los de difusión, por lo que la comunicación en estos casos no se entiende como un elemento articulador de la institución, como una necesidad que recorre a todas las áreas de funcionamiento del museo, sino que parecen, y desde luego pueden llegar a convertirse, como ocurre en otros ámbitos, en portavocías de la dirección y sus mensajes corporativos más que del museo y su relación con la sociedad. Esta falta de relación de entre las áreas de funcionamiento del museo, esta falta de comunicación que integra a todas, de comunicación interna, resulta a la larga totalmente negativa para la imagen del museo puesto que no se articula la comunicación de manera que exista una coherencia entre productos, servicios, imagen institucional, publicidad, apariciones públicas… Y el resultado puede llegar a ser desconcertante para el público.

Tomando datos de la Estadística Bianual de Museos y Colecciones Museográficas correspondiente a 2006 y publicada por el Ministerio de Cultura, sin contar a directores ni a personal administrativo, los museos reconocidos como tales en España tocan a 2,5 técnicos cada uno. Si nos centramos en los museos públicos, a esta escasez se añaden otras situaciones que suponen trabas añadidas para crecer en el ámbito de la comunicación.

En primer lugar, las áreas de difusión, que son sobre las que normalmente recaen las tareas derivadas de las necesidades de comunicación del museo, han sido las últimas en contar con personal estable. Esto ha hecho que su consideración dentro de la organización del museo no

having communications experts in the museums, whose job it will be to make the museum communicate effectively, achieving a certain amount of prestige and importance for the museum as an institution, and on the other hand, it requires having the budget to do so.

But this is not the general situation, not by far. With regard to experts, a lot of state museums do not have administrative structures that support this function. Some of them (as pointed out already by our colleague F. Sáez, who recently published an article giving a critical view of the Museology Plan) have communications departments as such, or rather press or public relations departments, and when this is the case they are linked to the management. This illustrates the importance attached to institutional communication, to communication as a strategic element of the museum. But they operate detached from the departments that are directly responsible for public relations and are *de facto* mouthpieces of their public activity, those of diffusion. In such cases, communication is therefore not understood as a unifying element of the institution, as a requirement in all spheres of the museum's operation. Instead they come across as, and may of course become, as is the case in other areas, mouthpieces for the management and corporate messages more than for the museum and its relationship with society. In the long term, this lack of interaction between the museum's (different) areas of operation, this absence of communication that brings them all together, of internal communication, damages the museum's image completely, for the message is not articulated in a way that creates coherence between products, services, museum image, advertising, public appearances… And the public may find the outcome unsettling.

According to the 2006 Estadística Bianual de Museos y Colecciones Museográficas (a twice-yearly piece of statistical research on museums and museum collections), published by the Spanish Department for Culture, there are 2.5 technicians per officially recognised museum in Spain, not including directors or administrative personnel. In the case of state museums, there are other circumstances in addition to this shortage that pose extra complications for communication development.

Firstly, the diffusion departments, to which the museum will normally assign tasks based on its requirements for communication, are the last ones

tenga el mismo peso específico que otras áreas consideradas científicas y legitimadas por su vinculación a los orígenes de la institución, y ha dificultado además la posibilidad de concebir proyectos a largo plazo, como puede ser el entablar una relación de confianza con nuestros públicos. El resultado de todo ello es que las decisiones fundamentales sobre la marcha del museo, por tanto, no se toman en función de la relación de este con la sociedad.

Otra situación de desventaja es que estos mismos profesionales no tienen en general una formación específica en el campo de la comunicación derivada de su trayectoria académica, y menos aún del estudio de los temarios de oposición para acceder a los cuerpos de técnicos de museos.

Afortunadamente no es todo negativo, y al ser los últimos en llegar al museo ha conducido a que en las áreas de difusión se concentren los profesionales más jóvenes, quienes, quizá solo por esa circunstancia, son más partícipes y conscientes de que el hecho de la comunicación está impregnando todos los ámbitos de la sociedad, conocen al menos como usuario básico las herramientas más actuales de comunicación y son conscientes de su importancia para la eficacia social del museo, pero las demás herramientas de comunicación, las globales en las que entran en competencia con las demás ofertas de ocio y sirven para comunicar la existencia del museo, aún desconocen en muchos casos cómo manejarlas bien.

Ante este panorama, sería básica la especialización de esta función dentro del museo, lo que significaría delimitar un perfil con una formación y asignarle unas tareas concretas, creando plazas específicas que cubra esta función: en definitiva, asignar recursos humanos con formación y capacitación.

Desde el punto de vista de los recursos económicos, la aportación para estos fines ha sido prácticamente inexistente. Quizá también porque la comunicación no se ha planificado, y no ha entrado por tanto ni en los criterios de planificación museológica ni en la planificación básica y necesaria que en cualquier administración u organización supone la previsión presupuestaria.

Solo muy recientemente se están incorporando conceptos relacionados con la comunicación: fundamentalmente publicidad o algún evento, que por otro lado son los primeros en sufrir recortes. Pero además hay que tener en cuenta consultorías de imagen, estudios de impacto,

to be stably staffed. This has led them to receive less specific consideration in the organization of the museum than other departments deemed scientific or justified because of their links to the museum's origins. It has also made it harder to devise long-term projects, as may be the development of a close relationship between the museum and its publics. The outcome of it all, therefore, is that the fundamental decisions on the museum's course are not made based on the institution's relationship with society.

Another unfavourable circumstance is that these same professionals have generally had no specific education or training in communications on their academic trajectory. There has been even less in the study of the syllabus for civil-service entry exams to become part of a museum experts service or body.

Fortunately, it is not all bad. Being the last people to join the museum team has led to diffusion departments having lots of the youngest experts. Maybe because of their age alone, these professionals are the people who take part in communication the most and are the ones most aware that communication is influencing all spheres of society; are the people who have basic-user knowledge of the most modern communications tools at least and understand their importance in making the museum an effective institution in society. Many of them, however, still do not have a sound knowledge of how to use the other communication tools, the universal ones, in which they start to compete with the rest of the leisure offerings and are used to spread the message about the museum's existence.

In view of this situation, it would be fundamental to specialise in communication in the museum. This would entail defining a profile with an education in communications and assigning specific tasks, creating special vacancies to cover this function: ultimately, assign human resources who are qualified and have the specific skills for the job.

In terms of financial resources, virtually none have been allocated for these purposes. Perhaps it is also because communication has not been planned and, therefore, has neither been part of the criteria for museological planning nor for the basic required planning that budgetary foresight in any administration or organization entails.

Concepts of communication have only started to be incorporated very recently: fundamentally, advertising or some event, which, on the other hand, are the first to suffer cuts. But one should

creación de webs y otras herramientas, que suponen fuertes inversiones, muchas veces en elementos intangibles que cuesta valorar como absolutamente necesarios, sobre todo cuando pesa aún mucho la idea de museo como institución cultural vinculada antes a sus obligaciones y responsabilidades hacia las colecciones que hacia los públicos.

Ante esta realidad de escasez de recursos humanos formados y de recursos económicos, y de casi ausencia de datos sobre cómo son percibidos los museos por sus usuarios, nos encontramos con que definir una línea comunicativa, planificar la comunicación, es complicado. Y se complica más si entramos en las diferencias de comunicar la institución, su existencia, su identidad y valores (comunicación más corporativa o institucional), y comunicar sus productos y servicios culturales (comunicación más de consumo inmediato, más dirigida a atraer público), cuando no sabemos aún con certeza qué buscan los visitantes cuando se acercan al museo, y a los que no nos visitan los desconocemos absolutamente. Y más aún si cabe cuando normalmente la comunicación interna, especialmente con el personal encargado de dar la cara al público, es un tema sin resolver satisfactoriamente, de modo que puede que no se controle la imagen que se está dando ni siquiera desde dentro de la propia institución.

¿Con qué herramientas cuenta el museo para hacer de la comunicación el elemento que unifica en su tono o estilo a productos, servicios, actuaciones, presencias..., a todo aquello que debe transmitir la cultura, los valores y la identidad de la organización? Vamos a tratar del plan de comunicación, el conocimiento de los públicos y la segmentación, los medios de comunicación tradicionales y actuales, y la imagen institucional. El manejo y el trabajo en todas ellas deben hacer al museo reconocible, y si no trasmiten coherencia y reflejan una ficción, las expectativas que puedan despertar tardarán muy poco en verse defraudadas.

Para intentar acercarnos a este planteamiento hemos querido recoger un panorama, parcial por ser una selección, pero útil para empezar a tener en cuenta la comunicación en el museo como algo de importancia estratégica. No se trata sencillamente de atraer más público, de llenar el museo, sino de hacerlo selectivamente en función de sus necesidades y nuestras posibilidades: conseguir arraigo local, redistribuir flujos, crear hábitos, acercarnos a un determinado colectivo

also take into account image consultancies, level-of-impact studies, the creation of websites and other tools, which entail large investments, often in intangible elements that are hard to assess as absolutely necessary. This is especially hard when there is still a strong perception that the museum is a cultural institution which has obligations and responsibilities to its collections first and to its different types of public second.

In view of this scarcity of financial resources and of human resources with training or education in communications, and of just about a lack of information on how visitors perceive museums, establishing a line of communication or planning communication is hard. And it becomes more complicated if you focus on the difference between communicating the institution, its existence, its identity and its values (more corporate or institutional communication), and communicating its cultural products and services (communication more for immediate consumption, oriented more towards attracting visitors), when you still do not know for certain what visitors are seeking when they come to the museum, and know nothing at all about the people who do not visit the museum. It becomes even more complicated, if such thing is possible, when the issue of internal communication, especially with the staff responsible for attending to the public, has still not been resolved satisfactorily. Consequently, the museum may not even be controlling the image it is conveying of itself.

What tools does the museum have to make communication the element that unites products, services, activities, presences, etc. in their tone or style, to link everything its culture, values and identity must convey? We are going to look at the communications plan, at understanding the different types of public, at segmentation of the public, at traditional and modern media, and at the image of the institution. The management of them all and work on them must make the museum recognizable, and if they do not come across as coherent and reflect a narrative, they will very quickly fail to meet the possible expectations they create.

To analyse this idea further, we've chosen a particular panorama, which is a partial one because it has been selected, but which can help take into account communication in the museum as a strategically important element. It is not a mere question of attracting more people, of filling up the museum with visitors, but of doing so selectively, based on their requirements and

de interés… E intervenir también en la comunicación en la exposición, el canal propio del museo, para que funcione igualmente con la eficacia necesaria.

En primer lugar, y como no podía ser de otra forma, hay que referirse al **Plan de comunicación** como herramienta de planificación fundamental. A partir de un análisis de la situación que establezca en qué punto se encuentra la institución, qué se ha hecho hasta ese momento, para qué ha servido y cuál es la imagen actual transmitida y percibida, hay que partir de la misión de la institución y la visión de futuro que tiene, para en este plan determinar el enfoque estratégico de la misma: marcando objetivos de comunicación, definiendo públicos y mensajes básicos, estableciendo un programa de actuaciones en el que se asignan tácticas específicas para cada segmento de público y mensaje emitido. Todo ello con su presupuesto y su sistema de seguimiento, evaluación y actualización. Así concebido, el plan de comunicación se convierte en un instrumento al servicio de la organización, de su mejora y su vinculación y arraigo con la sociedad.

En segundo lugar, trataremos sobre **marketing, de investigación y segmentación de públicos**. La segmentación de públicos se constituye en una tarea especialmente compleja, si no titánica, en nuestro ámbito. Lo primero es que partimos de una situación casi general de desconocimiento de quién es de verdad nuestro público, una suma medida casi exclusivamente en cifras, a la que significativamente nos seguimos refiriendo en singular manifestando con ello una visión reductora que no reconoce su diversidad real. Lo segundo es que como institución pública el museo no puede renunciar a unos objetivos de universalidad en su acción que le impone su propia definición –no olvidemos que está "al servicio de la sociedad y su desarrollo"–. Lo tercero es que debe compaginarlos con la progresiva atomización de públicos que se está dando en todos los ámbitos. Ya se ha pasado del binomio público general y colegios con el que se ha trabajado durante tanto tiempo en los museos, al extensísimo abanico de los públicos y usuarios múltiples que se derivan de la propia dinámica de la sociedad y del mismo desarrollo del museo: a más servicios y actividades, más posibles usuarios y más diversificación de los mensajes. Desde luego todo un reto, al que el Ministerio de Cultura quiere contribuir dando respuestas a algunas de estas necesidades con el Laboratorio Permanente de Público de Museos, un proyecto que pretende

the options open to the museum: establish itself in the region, redistribute flows and circulation, develop customs, approach specific groups of interest, etc. And work on exhibition communication, too, the museum's own channel, so that it is also effective as required.

Firstly, and as could only be the case, one must refer to the Communication Plan as a fundamental planning tool. Based on a situation analysis that establishes the point the museum has reached, the action that has been taken up to this point, its purpose, and what the current image conveyed and the perception of the museum are, one must start with the museum's mission and its vision for the future. This must be done to determine the institution's strategy in this Plan: by setting communication aims, by establishing audiences and basic messages, and by devising and implementing a programme of activities in which there are specific approaches for each segment of the public and message issued. This must all have its budget and a follow-up, evaluation and update system. If devised like this, the Communication Plan becomes a tool in the service of the museum, of its enhancement, and of its bond with, and establishment in, society.

Secondly, we will look at marketing, research and audience segmentation. In this field, segmentation of the public is a particularly complex task, if not titanic. Firstly, it is so because we must start with a general basis of having almost no idea at all of whom the museum's public really is, a sum measured almost exclusively in figures, to which the museum significantly refers in the singular, and by doing so establishes a restricted perspective that does not acknowledge this public's actual diversity. Secondly, it is because the museum as a public institution cannot go back on some universal aims that the definition of museum itself imposes upon it –remember, it is "in the service of society and its development"– and thirdly, it is because it must combine this with the progressive segmentation of different types of public that is taking place in every area. The museum has gone from working with the duo of the general public and the schools, which it has done so for a long time, to working with a vast range of different publics and numerous visitors who are a product of the dynamics of society itself and of the development itself of the museum: the more services and activities, the more potential visitors and the greater the diversification of messages. It is every bit a challenge, of course. The Spanish Department for Culture

conocer mejor a nuestros visitantes y a nuestros museos a través de la percepción que esos visitantes y usuarios tienen de ellos, y constituirse en una herramienta de gestión.

En tercer lugar, los **medios de comunicación** y las relaciones con ellos, articuladas en distintos planos, pueden considerarse imprescindibles para extender el ámbito de proyección social del museo. Por un lado, esos medios nos resultan útiles como proveedores de espacios publicitarios para hacernos visibles, espacios de pago a los que no todas las instituciones pueden acceder debido a su alto coste, pero más aún son necesarios como informadores y marcadores de agenda, con un poder tal de convocatoria que son capaces de eclipsar toda nuestra inversión publicitaria con una sola noticia. Para bien o para mal, su capacidad de influencia en las decisiones de consumo cultural y de ocio es evidente. Pero también los medios necesitan contenidos, no tanto los medios generalistas tradicionales, cuyos espacios dedicados a la cultura no son muy amplios y parecen además siempre dedicados a los mismos protagonistas, sino más bien los nuevos medios del panorama informativo y especializado, que necesitan tanto esa financiación que les llega vía publicidad como contenidos para sus noticias.

¿Cómo podemos ser parte de esa agenda marcada por los medios? Independientemente de la publicidad, y de la relación cliente proveedor que puede generar, debe existir otra relación con ellos, presidida por un interés mutuo en potenciar la agenda cultural, y marcada por la colaboración en los contenidos, en la noticia cultural. El museo debe aprender a relacionarse con los medios: si quiere cobertura informativa para sus contenidos, deberá hacer un esfuerzo de adaptación a las necesidades, formatos y tiempos en función del tipo de medio de que se trate, pero no solo para facilitarles el trabajo, sino también para asegurarse en la medida de lo posible sus propios titulares. Los medios también deberían informar basándose en la verdad de la institución, en la noticia cultural que genera, más que en lo que puede llegar a representar vista desde su dependencia o sus posibles alianzas.

Otra herramienta de radical importancia es la **imagen institucional y su manual de identidad corporativa** como elemento fundamental de identificación y reconocimiento, necesariamente presente en cualquier acción comunicativa de la institución y como primera expresión que evidencia el posicionamiento de la misma:

wishes to help tackle it by meeting some of these requirements with the Laboratorio Permanente de Público de Museos. The aim of this project is to learn more about visitors to the museum, and learn more about our museums themselves via the visitors' and users' perception of them, and to become a management tool.

Thirdly, the media and links to them, created on different levels, can be considered essential to make the museum reach more of society. On the one hand, those media are useful to the museum as providers of advertising space so that people see the museum, space for which a fee is charged that not all institutions have access to because of the high cost. But they are even more necessary as information providers and agenda setters, and have such a strong calling that they can eclipse all of the museum's investment in advertising with a single news item. Whether good or bad, they can clearly influence decisions regarding consumption of culture and leisure. But the media also require content. Not so much the general traditional forms of media, which devote little space to culture and always feature the same protagonists in this space, but rather the new media in the information-provision and specialised panorama, which require as much the financing they receive from advertising as they do content for their news.

How can the museum become part of this agenda set by the media? Regardless of the advertising and the customer-supplier relationship it can create, it has to have a further relationship with them. This relationship must be governed by a mutual interest in strengthening the cultural agenda and defined by cooperation on content, on cultural news items. The museum must learn to connect with the media: if it wants news coverage for its content, the museum will have to strive to adapt to requirements, formats and times, according to the relevant media type. This must be not only to make their work easier, but also to ensure itself, as far as possible, its own headlines. The media must also inform about the very institution of the museum itself, the cultural news it generates, more than about its dependence or possible alliances.

Another very important tool, as a fundamental element for identification and acknowledgement, is the institution's image and corporate image guidelines, a necessary part of any of the institution's communication campaigns as the main thing that clearly expresses the museum's positioning: the perspective the museum would

el cómo queremos ser vistos por nuestros públicos frente al resto de instituciones que entendemos que son nuestra competencia. En algunos casos, públicos sobre todo, el uso de la imagen institucional se ve condicionado por la necesaria convivencia o la necesaria integración con otras identidades corporativas de instituciones de las que depende administrativa o financieramente la institución cultural, y que pueden por ello tener otros intereses. Las pautas emanadas de ellas pueden llegar a diluir la presencia del museo, o hasta hacerla desaparecer, sin tener en cuenta quizá la idiosincrasia del museo como centro social, como institución con una identidad en el panorama cultural propia y más o menos configurada desde hace siglos –antes incluso que Ministerios, Diputaciones Provinciales o Comunidades Autónomas– y a cuyo público no le interese quizá tanto la dependencia administrativa del mismo como la identificación de la institución por la calidad de la oferta cultural y de ocio que tiene disponible. Por eso es de gran importancia su uso persistente, continuo e igual a sí mismo, para neutralizar las interferencias que se puedan producir derivadas de la variedad de mensajes a partir de distintos emisores: responsables técnicos, administrativos o políticos, que en función de sus intereses privilegian unas u otras imágenes de representación.

Finalmente, trataremos de los **nuevos medios**, en su doble vertiente de canal de comunicación e información, y de forma de ocio cada vez más extendida con el desarrollo de las TICs, que han hecho de Internet la mayor plataforma no solo de intercambio de información sino de construcción participativa de la misma, surgiendo a través de ella un interesantísimo panorama de nuevos públicos y nuevas formas de relación con ellos, que ha traído aparejada la pérdida de parte del poder de influencia de los medios tradicionales y el surgimiento de nuevos productos culturales creados específicamente para este entorno.

Como herramienta de comunicación con nuestros públicos, en concreto las webs, deberían privilegiarse por su agilidad, por abaratar costes y tiempos, por su potencial expansivo, pero la realidad es que corremos el peligro de hacerles perder su sentido de inmediatez, de presentación actual de la institución y de comunicación más directa si la burocracia administrativa se impone en su funcionamiento cotidiano, como ocurre en muchos casos, y quedan limitadas a una página que una vez vista no es necesario volver a visitar

like its diverse visitors to have of it compared to the rest of the institutions that the museum considers its competition. In some cases, that of publics above all, institutional image use is determined by the necessary co-existence or integration with other corporate identities the cultural institutional depends upon either financially or in administrative terms, and which could therefore have other interests. The rules of these corporate identities may dilute the museum's presence, or even make it disappear, without considering perhaps the idiosyncrasy of the museum as a social institution, as an institution that has had its own, more or less set identity in the cultural panorama for centuries –even before the governmental departments, the provincial councils and the autonomous communities– and whose public may not be as much interested in the museum's administrative dependence as in identifying the institution based on its cultural and leisure offering. For this reason, firm, continuous and equal use is very important in order to cancel out possible interference from the different sources of messages: head technical experts, people from government or politicians, who, depending on their interests, give privilege to some representative images over others.

Lastly, we will look at the new media, in their dual aspect as a communications and information-providing channel, and as a form of leisure that is becoming more and more widespread with the development of information and communication technologies (ICTs). This type of technology has not only transformed the Internet into the largest platform for exchanging information, but also for participation in building the platform itself. From it an extremely interesting new panorama of new audiences, and new ways to connect with them, has emerged. Along with it, the traditional media have lost some of their power of influence and new cultural products have been created specifically for the Internet.

As a tool for communication with the museum's different types of public, privilege should be attached to websites in particular: they are fast and flexible, they can lower costs and save time, and they have potential for expansion. However, we run the risk of causing them to lose their sense of immediacy, of modern presentation of the institution and of more direct communication if administrative bureaucracy is imposed upon their daily operation, as happens in many cases, and they become reduced to a website that people visit but do not return to because it is

por falta de renovación, de actualidad y de verdadero servicio.

Al poner estos temas sobre la mesa, en estas III Jornadas de Formación Museológica, desde la Subdirección General de Museos Estatales se ha pretendido aportar un pequeño grano de arena en el ámbito de la formación, que sin duda resulta totalmente necesario, y presentar un panorama que si bien para muchos, entre los que nos contamos, está lejos de alcanzar, no por ello resulta menos evidente que es el horizonte hacia el que debe dirigirse el museo.

not revised, not updated and lacks any genuine service.

By placing these issues on the table, the *Third Conference on Museum Training*, organised by the Subdirección General de Museos Estatales, has aimed to provide some undoubtedly required assistance in the education and training. It has also aimed to present a situation that although seems far from being achieved to many, ourselves included, it is still clear nevertheless that is the one to which the museum should be oriented.

Virginia Garde López. Licenciada en Geografía e Historia, especialidad de Historia del Arte (1988) y Máster en Museología (1995) por la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en Comunicación Pública por el Instituto Nacional para las Administraciones Públicas (2008). Entre 1990 y 1995 colabora con el Centro de las Letras Españolas (Ministerio de Cultura) desde entonces y hasta 1999 en el Palacio Real de Madrid (Patrimonio Nacional). Desde 2001 es funcionaria del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, y presta sus servicio en la Subdirección General de Museos Estatales, donde ha desarrollado funciones relacionadas con la planificación de recursos humanos para los museos de gestión directa del Ministerio de Cultura, y con la coordinación, apoyo y asesoramiento en la elaboración de planes museológicos y ejecución de sus programas de Museos de titularidad estatal. Desde 2006 es Jefe del Área de Difusión y Desarrollo de dicha Subdirección, desarrollando funciones específicamente relacionadas con la comunicación y difusión de los museos.

virginia.garde@mcu.es

Virginia Garde López. Bachelor's degree in Geography and History, with specialization in Art History (1988), and a master's degree in Museology (1995) from the Universidad Complutense de Madrid. Specialist qualification in Communication to the Public, awarded by the Instituto Nacional para las Administraciones Públicas (2008). Between 1990 and 1995 she worked with the Centro de las Letras Españolas and then up till 1999 in the Palacio Real de Madrid (a public body for Spanish Royal Heritage). Since 2001 she has served on the Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, and works for the Subdirección General de Museos Estatales, where she has performed human-resource planning-related duties for museums run directly by the Spanish Department of Culture, and duties to coordinate, support and provide consultancy for the planning and implementation of state-owned museum programmes. Since 2006 she has been the Head of the Diffusion and Development Division of the aforementioned sub-directorate, performing specific functions for museum promotion and communication.

virginia.garde@mcu.es

El Plan de Comunicación de La Casa Encendida

The Communication Plan of La Casa Encendida

José Guirao
Director de La Casa Encendida
Director of La Casa Encendida

Resumen

La Casa Encendida: Cultura + Solidaridad + Medio Ambiente + Educación.

La Casa Encendida se inauguró en diciembre de 2002 creando una nueva tipología de Centro Social y Cultural que unía por primer vez, bajo el mismo techo, temáticas y problemáticas que tienen que ver con la cultura, la solidaridad, el medio ambiente y la educación.

La Casa Encendida responde a una nueva concepción de institución, la de los contenedores culturales, por lo que debe ir acompañado con la búsqueda de nuevas estrategias de comunicación y nuevos medios para ejecutarlas. Por ello, ha apostado decididamente por la comunicación viral y por la presencia en las redes sociales.

Palabras clave

Centro cultural, Plan de Comunicación, Marketing viral, Centros de participación

Abstract

La Casa Encendida: Culture + Solidarity + The Environment + Education.

La Casa Encendida was inaugurated in 2002, creating a new typology of Social and Cultural Centre which brought together for the first time under one roof themes and issues related to Culture, Solidarity, the Environment and Education.

La Casa Encendida responds to a new conception of institution, which is that of being cultural containers, and which is why it should go hand-in-hand with the search for new communication strategies and new ways of carrying them out. It has, therefore, categorically opted for viral communication and for the presence of social networks.

Keywords

Cultural Centre, Communication plan, Viral marketing, Centres of participation

Cuando se inauguró La Casa Encendida en diciembre de 2002 lo hacía también una nueva tipología de Centro Social y Cultural que unía por primer vez, bajo el mismo techo, temáticas y problemáticas que tienen que ver con la cultura, la solidaridad, el medio ambiente y la educación. En estos años la propuesta se ha consolidado no solo entre las paredes del Espacio de Obra Social Caja Madrid sino también en las iniciativas –públicas y privadas– que han ido surgiendo en diversas ciudades españolas.

Cada día en La Casa Encendida se dan cita desde las expresiones artísticas más vanguardistas, a cursos y talleres sobre áreas como medio ambiente o solidaridad. La programación cultural ofrece artes escénicas, cine, exposiciones y otras manifestaciones de la creación contemporánea. Desde sus comienzos, La Casa Encendida apoya a jóvenes creadores en el desarrollo de sus iniciativas con programas como Emergencias, En Casa o el programa Artistas en Residencia. Además, La Casa cuenta con un completo centro de recursos (biblioteca, mediateca, hemeroteca, laboratorio de radio, fotográfico y multimedia) accesible a todos los públicos.

En el último año La Casa Encendida realizó 2.517 actividades de las que se beneficiaron 705.000 personas. Según el estudio de opinión

When La Casa Encendida was founded in December 2002, a new type of social and cultural Centre was also inaugurated, which for the first time united under the same roof themes and problems which are related to culture, solidarity, the environment and education. Over the last few years, this aim has been consolidated not only within the walls of the Obra Social Caja Madrid space but also in the initiatives –public and private – which have arisen in various Spanish cities.

Every day in La Casa Encendida, everything from the most avant-garde artistic expressions to courses and workshops on areas such as the environment or solidarity takes place. The cultural programme offers stage arts, cinema, exhibitions and other manifestations of contemporary creativity. Since its beginnings, La Casa Encendida has supported young creators in the development of their initiatives with programmes such as *Emergencias*, *En Casa* or the programme *Artistas en Residencia*. Moreover, La Casa Encendida has a complete resource centre (book, media, newspaper and magazine library and radio, photography and multimedia laboratory) open to the public.

Last year, La Casa Encendida held 2,517 activities, which 705,000 people benefited from. According to the opinion poll which we conduct





que cada año elaboramos entre nuestros usuarios, seis de cada diez visitantes tiene entre 25 y 44 años, lo cual también indica que hay un alto porcentaje de los mismos con más de 50 años y otro tanto menores de 25. Esta amplia representatividad de todos los sectores de edad –además de otras variables muy a tener en cuenta como formación y procedencia– tienen mucho peso a la hora de elaborar un plan de comunicación, un diseño y un programa comprensibles para todos.

Elaborar un Plan de Comunicación en un centro que realiza una media de siete actividades diarias requiere de un esfuerzo importante de selección y jerarquización. El hecho de que estas pertenezcan a áreas tan diversas como solidaridad, medio ambiente, cultura y educación, supone manejar cuatro áreas de prensa en un gabinete (eso sin contar con subsecciones tipo arte, danza, cooperación, audiovisuales...).

Pero sin duda, llegados a este punto, tenemos que reconocer que parte del éxito que La Casa Encendida ha tenido se lo debemos al trato recibido desde los inicios por los medios de comunicación, que han acompañado con generosidad las propuestas que hemos ido poniendo sobre la mesa. Entre las premisas con las que hemos trabajado en estos años con los medios de comuni-

each year among our users, six out of ten visitors are between 25 and 44 years old, which also indicates that there is a high percentage of users over 50 years old and others under 25. This wide representation of all age sectors –as well as other variables to bear in mind such as education and origin– weighs heavily when preparing a communication plan, a design and a programme comprehensible to all.

Preparing a communication plan in a Centre which has an average of 7 daily activities requires a significant effort of selection and prioritisation. The fact that these belong to areas as diverse as solidarity, environment, culture and education, means managing four press areas in one office (not to mention subsections such as art, dance, cooperation, audiovisuals, etc.).

Nevertheless, having reached this point, we must recognise that part of the success which La Casa Encendida has enjoyed is owed to the treatment received since its beginnings from the media, which have accompanied with generosity the proposals which we have put on the table. Among the premises with which we have worked with the media in these years has been to treat the small and large media in the same way, avoiding specialised language and, wherever

cación está tratar del mismo modo a pequeños y grandes medios, huyendo de los lenguajes especializados y, en lo posible, con actitud pedagógica (en especial en el esfuerzo por llevar a medios generalistas expresiones culturales de vanguardia) y facilitar al máximo el trabajo de los profesionales, tanto a nivel humano como técnico, incluyendo la contratación de líneas RDSI para las conexiones de radio, audio splitter, cabinas… Como experiencia personal añadiré que hace tiempo que aprendí que a un periodista es mejor no decirle nada antes que no decirle la verdad.

Una de las señas de identidad de estos nuevos Centros Culturales (y sociales como en nuestro caso) en contraposición con el modelo museístico que conocíamos hasta ahora es que estos son eminentemente Centros de Participación. En el caso de La Casa Encendida nuestras estadísticas dicen que es mayor el número de usuarios que nos visitan buscando una utilidad (cursos, talleres, conferencia, mediateca, biblioteca…) que los que entran en una exposición.

Este cambio esencial en la nueva concepción de los contenedores culturales debe ir acompañado con la búsqueda de nuevas estrategias de comunicación y nuevos medios para ejecutarlas. Es por eso que La Casa Encendida –como tantas

possible, with a pedagogical attitude (particularly in the effort to bring to the general media avant-garde cultural expressions) and to facilitate as much as possible the work of the professionals, at a human as well as technical level, including contracting RDSI lines for radio connections, audio splitter, booths, etc. On a personal level, I will add that I learned a long time ago that it is better not to say anything to a journalist rather than not to tell the truth.

One of the cores of identity of these new cultural (and social in our case) centres, in juxtaposition with the museum model which we have been familiar with up until now, is that they are eminently centres of participation. In the case of La Casa Encendida, our statistics show that the number of users who visit us looking for a utility (courses, workshops, conferences, media and book library) is greater than the number who enter an exhibition.

This essential change in the new concept of cultural containers should be accompanied by the search for new communication strategies and new means by which to execute them. For this reason La Casa Encendida –like so many other institutions– has opted decidedly for viral communication and for the presence in social









otras instituciones– ha apostado decididamente por la comunicación viral y por la presencia en las redes sociales. La comunicación 2.0 nos está permitiendo llegar a una parte del público a la que no llegábamos y sobre todo con el que nos era difícil entablar un diálogo fluido. El Prosumer –productor consumidor de información, según lo ha definido el catedrático brasileño Rosental Alves– difunde las actividades de nuestro muro de Facebook o de nuestro Twitter con absoluta generosidad y credibilidad (puesto que entre él y su público no median intereses).

A esto hay que añadir que las nuevas tecnologías nos están ayudando a encontrar un tipo de usuario "virtual" que sin pasar físicamente por nuestras instalaciones pueda disfrutar de algunas de nuestras actividades. Desde que en junio de 2007 retransmitimos en vídeo en tiempo real –a través de La Casa Encendida en Second Live y de nuestra web– la conferencia sobre "cine y compromiso" que ofreció Ken Loach, no hemos parado de utilizar Internet para poner en las casas de nuestros seguidores actividades que tenían lugar entre nuestras paredes.

Pero además de Internet, la radio y la televisión también nos están permitiendo llevar la

networks. The 2.0 communication is allowing us to reach a part of the public which we didn't reach before and, above all, with whom it was difficult for us to hold a fluid dialogue. The prosumer –producer consumer of information, according to the definition by the Brazilian professor Rosental Alves– spreads the activities of our wall of Facebook or of our Twitter with absolute generosity and credibility (since between them and their public there are no intervening interests).

To this must be added that the new technologies are helping us to find a type of "virtual" user who, without physically passing through our installations, can enjoy some of our activities. Since June 2007, when we retransmitted by video in real time –through La Casa Encendida in Second Live and our web– the conference on cinema and commitment which Ken Loach offered, we have not ceased using the Internet to put into the homes of our followers activities which take place within our walls.

However, as well as the Internet, radio and television also allow us to take the life of La Casa Encendida to people who cannot visit us regu-

vida de La Casa Encendida a la gente que no puede visitarnos con asiduidad. Desde nuestros comienzos La Casa cuenta con un Laboratorio de radio creativa, que además de ofrecer cursos sobre cómo usar los micrófonos de un modo menos convencional, realizan un programa semanal sobre lo que pasa en el Centro. Este espacio llamado Cápsula se distribuye a través de podcast desde nuestra web.

La Casa Encendida Televisión es un proyecto que iniciamos en 2005 con Localia y que actualmente se emite semanalmente en La2 de TVE, donde se ha llegado a través de Canal Cultura. Se trata de resumir en 25 minutos lo que pasa en una semana en La Casa y de hacerlo de un modo atractivo.

Este tipo de iniciativas nos permiten contar del modo más completo posible el proyecto de de La Casa Encendida como un proyecto global en el que conviven la solidaridad, el medio ambiente, la cultura y la educación. Para los medios de comunicación es mucho más sencillo mostrar una exposición o un concierto que una conferencia aunque el que la pronuncie sea un Premio Nobel, de ahí el esfuerzo que hay que realizar para acentuar esa parte social a la que tanta importancia damos.

Dentro de esa vertiente social se encuentra el compromiso del Centro con la accesibilidad y la sostenibilidad, materializado en los sellos AENOR de accesibilidad universal UNE17001 y de sostenibilidad global ISO14001. Este compromiso renovado anualmente está muy presente en las políticas de comunicación. Desde la certificación del portal web (en la actualidad AA+), a los diseños adaptados de la señalética del Centro, el uso de papeles certificados y las campañas de concienciación en las que se invita a nuestros usuarios a recibir la programación vía e-mail, así como la reutilización del 100% de nuestra publicidad estática (banderolas y bastidores publicitarios) en merchandising (bolsos, baberos, delantales, salvamanteles…).

En lo referente a publicidad, la escasez de presupuesto, invita a plantear campañas explicativas y directas, principalmente en suplementos culturales y de ocio, radio y publicidad estática en farolas, marquesinas de autobús y *oppies*. Aún así, se han buscado soportes originales como manteles en los comedores universitarios o, como hicimos en la exposición *Warhol sobre Warhol*, "tuneando" fotomatones de la ciudad de Madrid (incluyendo un programa informático que permitía "warholizar" en colores las fotos resultantes de la sesión). Para celebrar el 7.º aniversario de la Casa, vestimos la edición de Madrid de El País con un suplemento que recopilaba obras de algunos de los artistas que han expuesto en La Casa a lo largo de estos años.

Merecen especial mención las alianzas logradas con algunos. Los conciertos anuales de La Radio Encendida con Radio3, las *Ráfagas* com-

larly. Since our beginnings, La Casa has had a creative Radio Laboratory which, as well as offering courses on how to use microphones in a less conventional manner, makes a weekly programme about what is happening in the Centre. This space, called *Cápsula*, is distributed via podcast from our web.

La Casa Encendida Televisión is a project which we began in 2005 with Localia and which is currently broadcast weekly on La2 of TVE, where it has arrived via Canal Cultura. It aims to summarise in 25 minutes what happens in a week in La Casa and to do so in an attractive manner.

These types of initiatives allow us to communicate the project of La Casa Encendida in the most complete way possible as a global project in which solidarity, the environment, culture and education coexist. For the media it is much simpler to show an exhibition or a concert than a conference even when it is that of the Nobel Prize; hence the effort which must be exerted to emphasise the social part to which we give so much importance.

Within this social aspect can be found the Centre's commitment to accessibility and sustainability, demonstrated in the AENOR universal accessibility UNE17001 and the global sustainability ISO14001 certificates. This annually renewed commitment is very present in the communication policies. From the certification of the web portal (currently AA+) to the adapted designs of the Centre's signs, the use of certified papers and the awareness campaigns in which we invite our users to receive the programmes by mail, as well as the reusing of 100% of our static publicity (pennants and advertising frames) in merchandising (bags, bibs, aprons, tablemats, etc.).

With respect to advertising, the lack of a budget leads to planning explanatory and direct campaigns, mainly in cultural and leisure supplements, on the radio and by static adverts on lampposts, bus stops and illuminated billboards. Even so, original supports have been sought out such as tablecloths in university cafeterias or, as we did in the exhibition *Warhol on Warhol*, "tuning" photo booths in Madrid (including an technical program which let users "warholise" the photographs in colour). To celebrate our 7th anniversary, we saddled the Madrid edition of El País with a supplement which collated works by some of the artists who have exhibited in La Casa over the years.

Deserving special mention are the alliances reached with some. The annual concerts of La Radio Encendida with Radio3, the *Ráfagas* com-

versario encartamos la edición madrileña de *El País* con un suplemento que recogía obras de algunos de los artistas jóvenes que han expuesto en estos años en La Casa.

Especial mención merecen las alianzas alcanzadas con algunos. Los conciertos anuales de La Radio Encendida, con Radio3, el concurso de Ráfagas con el programa Miradas2 de TVE, o la recuperación del teatro radiado con los concursos y representaciones de los ciclos RadioFicción con RNE, o el ya mencionado con Canal Cultura/La2, nos ayudan a llegar a una parte de nuestro público.

José Guirao es licenciado en Filología Hispánica. Desde el año 2001 está al frente de La Casa Encendida, el nuevo espacio social y cultural perteneciente a Obra Social Caja Madrid.

Ha sido coordinador del Programa de difusión de Arte Español en el Exterior de la Agencia Española de Cooperación Internacional (2000-2001). Entre 1994 y 2000 fue Director del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, de Madrid. Entre sus actividades, realizó la remodelación de la Colección Permanente y proyectó la ampliación del Museo. Ha sido Director General de Bellas Artes y Archivos del Ministerio de Cultura (1993-1994) y Director General de Bienes Culturales de la Junta de Andalucía (1988-1993). Vocal del Real Patronato del Museo Nacional del Prado, Patrono de la Fundación García Lorca y Miembro del Consejo Asesor del MUSAC de León, de Casa Árabe y de SEACEX.

casaencendida@cajamadrid.es

petition with the programme *Miradas2* with TVE, or the recuperation of broadcast theatre with the competitions and productions of the *RadioFicción* cycles with RNE or the aforementioned Canal Cultura / La2, who help us reach a part of our public.

José Guirao is Bachelor's degree in Spanish Philology. Since 2001 he has been the Director of La Casa Encendida, the new cultural and social Centre belonging to Obra Social Caja Madrid (the community projects division of the bank Caja Madrid).

He has been the coordinator of the Agencia Española de Cooperación Internacional's diffusion project *Arte Español en el Exterior* (2000-2001). Between 1994 and 2000 he was the Director of the Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, in Madrid. Amongst his operations there, he reformed the permanent collection and planned the Museum's expansion. He has been the Managing Director for Fine Arts and Archives of the Spanish Department of Culture (1993–1994) and the Managing Director for Cultural Heritage of the Junta de Andalucía (1988–1993). He is a member of the Board of Trustees of the Museo Nacional del Prado, a trustee of the Fundación García Lorca and a member of the Advisory Board of the Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC) in León, of Casa Árabe (an institution for promotion and study of Arab and Muslim culture) and the State Corporation for Spanish Cultural Action Abroad (SEACEX).

casaencendida@cajamadrid.es

El Plan de Comunicación del Centro José Guerrero

The Communication Plan of the Centro José Guerrero

Yolanda Romero
Directora del Centro José Guerrero
Manager of Centro José Guerrero

Resumen

El Centro José Guerrero responde a ese tipo de centros que han tenido que realizar sus labores de comunicación y/o marketing sin contar con un departamento dedicado para esas cuestiones y sin un presupuesto asignado a dichas labores. Por todo ello, el Centro Guerrero ha optado por crear una relación casi doméstica de la institución con sus públicos, utilizando múltiples proyectos, como TRANSDUCTORES, como elementos para crear nuevos públicos, nuevas vías de comunicación y, en definitiva, todo un tejido social alrededor del Museo.

Palabras clave

Comunicación, Educación, Redes sociales

Abstract

The Centro José Guerrero responds to those kinds of centres which have had to carry out their communication and/or marketing work without having a department devoted to these areas and without a budget assigned to the aforementioned work. This is why the Centro José Guerrero has opted for creating an almost domestic relationship between the museum and its public, using multiple projects, as *Transductores*, as elements for creating new audiences, new means of communication and, ultimately, an entire social fabric around the Museum.

Keywords

Communication, Education, Social Network

En honor a la verdad, cuando el Ministerio de Cultura me cursó invitación para asistir como ponente a estas jornadas, lo primero que me vino a la cabeza y que trasladé de inmediato a mis interlocutores era que el Centro José Guerrero no tenía un Plan de Comunicación y que incluso, en el momento en el que estábamos, no teníamos ni siquiera un plan de futuro. De lo que sí estoy segura es de que cuando los organizadores me invitaron, lo hicieron con toda la intención, ya que de sobra saben que somos un centro pequeño, periférico que, si me permiten el símil, juega en la primera división de los centros y museos de arte de España, sin contar con todos los medios que hacen falta para estar en esa liga.

Y es que, en efecto, las condiciones de partida para un centro de arte de nuestras características son muy diferentes a las de una institución cultural, independiente, autónoma y con un modelo de gestión definido.

¿Cuáles son esas condiciones de partida en relación con el tema de estas jornadas, además de las expuestas, a las que me refiero?

La primera de ellas es que, en efecto, no tenemos un plan de comunicación propiamente dicho, elaborado por una empresa de las que se dedican a estas cosas y que finalmente suele ser un pesado documento de casi un centenar de páginas con una terminología que los historiadores del arte nos solemos utilizar cuando nos referimos al museo (tales como producto, marketing, sistemas dinámicos, bidireccionalidad...). Más bien estamos sujetos a un plan general de comunicación de la institución en la que estamos insertos, en este caso una administración local (la Diputación de Granada), lo que entra en conflicto en muchas ocasiones con nuestras necesidades específicas.

En segundo lugar, tampoco tenemos un Departamento de Comunicación, ni siquiera un responsable de prensa propio, de marketing o de relaciones públicas, sino que es un servicio de prensa común para toda la institución provincial, el que realiza, por ejemplo, las convocatorias a los medios y el que impone sus propias reglas, lo que en muchas ocasiones, como decía, dificulta nuestros objetivos. A modo de ejemplo: es norma de la casa que no se puede proporcionar ninguna información a los medios hasta el mismo día de la rueda de prensa, algo que no funciona con los suplementos de arte que necesitan la información casi con tres semanas de antelación para organizar sus espacios.

To tell the truth, when the Ministerio de Cultura extended the invitation for me to be a speaker at this Conference, the first thing that went through my mind, which I shared with the people with whom I was speaking, was that the Centro José Guerrero didn't have a communication plan and, at that point, we didn't even have a plan for the future. What I am sure about is that when the organizers invited me, they had every intention, knowing that we're a small, outlying centre that, if you'll allow me the comparison, plays in the first division of the centres and art museums of Spain, without having the means necessary to be in that league.

And the thing is that, in effect, the starting conditions for an art centre with our characteristics are very different from those of a cultural institution, independent, autonomous and with a defined management scheme.

What are those starting conditions that I'm referring to as they relate to the theme of this Conference?

The first of these is that, in effect, as such, we don't have a communication plan drawn up by one of those companies dedicated to such things, which ends up being a heavy document of almost a hundred pages, full of terminology that we art historians don't tend to use when we talk about the museum (i.e. product, marketing, dynamic systems, bidirectionality, etc.). It's more like we're subject to a general communication plan of the institution into which we're inserted, in this case a local administration (Diputación de Granada), something that often conflicts with our specific needs.

Secondly, we don't have a communications department either, not even our own press secretary, marketing manager, or public relations agent. Instead, we have a common press service for the institutions of the province, the one that, for example, holds press conferences and operates under its own rules, which, as I've said, gets in the way of our objectives. For instance, it's a general rule not to release information to the press until the actual day of the press conference, something that doesn't work with the art supplements that need the information almost three weeks in advance in order to organize their spaces.

En tercer lugar, por no tener, no tenemos ni un euro de asignación para publicidad. Y que conste que no lo digo como una queja, sino como la constatación de una realidad en la que viven museos y centros de arte de tamaño mediano o pequeño o que simplemente están integrados en organizaciones administrativas mayores, sin ninguna autonomía para la gestión y que, por lo tanto, no pueden elaborar estrategias propias, en este sentido y están sometidos a un plan general, que las más de las veces interfiere negativamente en el museo.

Todo esto no conlleva, sin embargo, que no tengamos y hayamos tenido siempre muy en cuenta este aspecto de la comunicación en la planificación de nuestros objetivos, ya que la comunicación, en mi modesta opinión, depende de otros muchos factores que no se reducen a planes, campañas de publicidad o marketing.

La primera cuestión que me parece importante introducir es que en el museo todo comunica. Desde las características arquitectónicas del edificio que lo alberga, hasta los modos de presentación, los servicios de los que dispone, las personas que atienden al visitante, y por supuesto su política de exposiciones y de actividades.

Seguro que todos estarán de acuerdo en que no es lo mismo que la primera carta de presentación de un museo sea por ejemplo un perro de tres metros hecho con florecitas de temporada que una simple y escueta banderola. Seguro que no comunica lo mismo un museo ubicado en un espacio arquitectónico *high-tech*, que otro en el que la arquitectura se pone al servicio de su función. Seguro que el público no entiende lo mismo si el museo es gratuito o que si le cobran a uno.

Es obvio señalar, pues, que según el modelo de museo que estudiemos, nos encontraremos con modelos de comunicación en consonancia.

Básicamente, y simplificando inevitablemente un poco la cuestión, creo que hay dos maneras de entender la comunicación, que vienen definidas por dos términos: el verbo comunicar y la palabra o el palabro, porque no existe en español, marketing. Indudablemente, estas dos maneras de entender la comunicación están ligadas, desde mi punto de vista, a la manera de entender la función del museo y en buena medida a sus modos de financiación, ya que estos determinan cada vez más sus objetivos. En la actualidad, podemos establecer dos grandes modelos de instituciones artísticas, las que están ligadas a un concepto de museo como servicio público, generalmente asociadas a la financiación pública, y vinculadas geográficamente a la

Thirdly, speaking of things we don't have, we don't have a single euro allocated to publicity. And let it be said for the record that I'm not saying this to complain, but as a reality that small or mid-sized museums and art centres, or those that are simply integrated into larger administrative organizations, live with, without any independence for their management and that, therefore, can't develop their own strategies in this sense and that are subject to the general plan, which the rest of the time interferes with the museum.

None of this means, however, that we haven't considered this aspect of communication in the planning of our objectives, since, in my modest opinion, communication depends on many other factors that can't be reduced to plans, publicity campaigns, or marketing.

It seems to me that the first matter to introduce is that, in the museum, everything communicates something. From the architectural characteristics of the building that houses it to the methods of presentation, the services at its disposal, the people who greet the visitor and, of course, its policy on exhibitions and activities.

I'm sure we can all agree that a museum's welcome mat of a three-meter tall dog made up of little seasonal flowers is not the same as a simple and succinct flag. I'm sure that a museum located in a high-tech architectural space doesn't communicate the same thing as one located in a building in which the architecture is at the service of its function. I'm sure that the public doesn't see a museum that has free entrance in the same way it sees one that charges.

It's obvious, then, that depending on the type of museum we study, we'll find different types of communication that correspond to each.

Basically, and unavoidably simplifying the matter a bit, I think there are two ways of thinking of communication and they can be defined by two terms: the verb "to communicate" and the word "marketing". Undoubtedly, these two ways of thinking of communication are linked, from my point of view, to the way of thinking of the function of the museum and, in large part, its methods of financing, since these determine more and more its objectives. Currently, we can establish two great models of artistic institutions: those that are linked to a concept of the museum as a public service, generally associated with public financing and geographically with continental

Europa continental, y aquellos centros o museos de arte dependientes de la financiación privada, ligados al ámbito anglosajón y que están más próximos en sus objetivos a los que marca la industria cultural y el mercado.

A mi modo de ver, y a pesar de los riesgos que conlleva toda generalización, en términos de políticas de comunicación podemos hablar de dos estrategias de actuación: una más ligada a lo que podríamos considerar como una comunicación directa, generada por el propio museo a través de sus actividades (exposiciones, conferencias, actividades, investigación...) y que se expande, principalmente a través de los propios usuarios del museo, y otra que utiliza de forma prioritaria las técnicas del marketing (creación de slogans, marcas, campañas de publicidad...).

¿Qué es comunicar?

Si acudimos al diccionario de la RAE nos encontramos con diez acepciones diferentes para el verbo comunicar. La primera de ellas dice así: "comunicar: hacer a otro partícipe de lo que uno tiene". Esta primera definición ha sido para nosotros inspiradora de nuestra manera de entender el museo. Comunicar es compartir. Compartir las colecciones, el conocimiento, los contenidos que se generan, las investigaciones… Incluso si llevamos a su último extremo esta idea, debería suponer que en ese acto no debería mediar compensación económica alguna, es decir, museos gratis, catálogos descargables, acceso libre a las actividades de la institución.

Comunicar según esta definición implica también una relación personalizada con el otro. Es obvio que una "relación doméstica" de la institución con sus públicos es solo algo que centros pequeños o medianos pueden ofrecer. Si conseguimos hacer partícipe a otros de la misión del centro, serán estos otros los que se conviertan inmediatamente en portadores, en difusores de las actividades del museo. Lo que pretendemos con esto, entre otras cosas, es que el centro no hable de sí mismo, en un discurso egocéntrico y publicitario, sino que sean otros, los receptores de nuestra actividad, los que lo hagan por nosotros. Sé que un plan de comunicación como Dios manda, recela de este tipo de comunicación, ya que se corre el peligro de que "esos otros" hablen en el sentido que tal vez no queramos. Esta opción implica por ello el trabajo del museo con los públicos locales, que son las que pueden participar, hacer suyo el museo de forma per-

Europe, and those art centres or museums that depend on private funding which are linked to the Anglo-Saxon cultures and are closer in objectives to those set by the culture industry and the market.

The way I see it, despite the risk involved in all generalizations, in terms of communication policies, we can speak about two action strategies: one more closely linked to what we could consider direct communication, generated by the museum itself through its activities (exhibitions, conferences, activities, research, etc.) and that expands, principally through the museum's visitors, and the other which uses primarily the techniques of marketing (slogan creation, branding, advertising campaigns, etc.).

What does it mean to communicate?

If we refer to the dictionary of the Real Academia de la Lengua Española (RAE), we find ten meanings of the verb for "to communicate". The first of them says "to make another a participant in that which one has". This first definition has been our inspiration for the way we think of the museum. To communicate is to share –share the collections, the knowledge, the contents that are generated, the research, etc.–. If we carry this idea to its extreme, it should mean that, within this act, there should be no economic compensation involved at all. That is, free museums, downloadable catalogues, free access to the activities of the institution.

"To communicate", according to this definition, also implies a personal relationship with the other. Obviously, a "domestic relationship" between the institution and its public is something that only small and mid-sized centres can offer. If we can manage to make others to participate in the mission of the centre, they will carry and diffuse the message of the museum's activities. What we hope to gain from this, among other things, is that the centre doesn't speak of itself in an egocentric publicity speech, but to allow others, the receivers of our activity, to do it for us. I know that a true and proper communication plan shies away from this type of communication since there is the risk that "those others" might speak in a way that we don't want. This option involves work on the part of the museum with the local public, who are the ones who could participate, to make the museum theirs

manente. Más adelante trataré de explicar como tratamos de desarrollar esta línea de trabajo.

La segunda acepción de comunicar, según la RAE, es "descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo". Esto tiene que ver, en primer lugar, con lo que en mayor o menor medida todos los museos hacemos: con la programación de actividades (exposiciones, ciclos de conferencias, talleres, programas educativos, publicaciones), a las que dedicamos gran parte de nuestros esfuerzos. A través de estos programas, que tienen un fuerte carácter pedagógico, es como los museos cumplen parte de su misión: enseñar, descubrir algo nuevo al otro. Pero, en segundo lugar, tiene que ver también en cómo lo hacemos, es decir, con la manera en la que el museo entiende las políticas de educación.

Cuando se habla de educación en un centro de arte, en muchos casos, aún se sigue haciendo como una actividad periférica y supeditada al resto de eventos tradicionales y, supuestamente, naturales de los centros de arte (especialmente las exposiciones). Desde el Centro José Guerrero hemos querido que la educación sea una actividad central entre nuestras actividades.

¿Cómo concebimos la tarea educativa?

Pues la entendemos, y queremos desarrollarla, como una labor de mediación basada en el intercambio, la conversación o la experiencia con el público. Tratamos de promover una educación horizontal basada en la pedagogía de la pregunta, más que en la de la respuesta, que respete los saberes del educando, como diría Paulo Freire, y que al tiempo no anule la necesaria confrontación de la obra y el espectador, que no anule el poder subversivo de la obra artística. La pedagogía no puede invalidar las posibilidades del arte como agente perturbador y transformador sino, por el contrario, estimularlo. Este es el reto.

Conversar, tratar, con alguien de palabra o por escrito, es la tercera acepción de este verbo. ¿Hablamos realmente los museos con el público o estamos de espaldas al mismo? ¿Transmitimos solo información o realmente conversamos, con lo que esto implica, es decir, el reconocimiento de la existencia de un interlocutor? Creo que, a veces, estamos tan preocupados por hablar desde el museo que cuando alguien llama, se puede producir ese otro significado del verbo comunicar cuando nos referimos a un teléfono, es decir, que la línea está ocupada. En realidad, esta posición implica una manera diferente de entender a los públicos.

permanently. Later I'll try to explain how we try to develop this line of work.

The second meaning of the word "communicate", according to the RAE, is "to uncover, manifest or make someone know". This has to do, in the first place, with what all museums do to a greater or lesser degree: the programming of activities (exhibitions, conference cycles, workshops, educative programs, publications), to which we dedicate a large part of our efforts. It is through these programs, which have a strong pedagogical nature, that museums carry out part of their mission: to teach, to uncover something for someone. But, secondly, it also has to do with how we do it, that is, the manner in which the museum thinks of its policies on education.

When education is spoken of in an art centre, in many cases, it is still done as an activity peripheral and subordinate to the rest of the traditional and, supposedly, natural events in art centres (especially exhibitions). At the Centro José Guerrero, we have wanted education to be central among our activities.

How do we conceive the educative task?

Well, we understand it and want to develop it as a labour of mediation based on exchange, conversation, or experience with the public. We try to promote a type of horizontal education based on the pedagogy of the question, more so than on the answer, that respects the knowledge of the person being educated, as Paulo Freire would say, and that at the same time doesn't cancel out the necessary confrontation between the work of art and the viewer, that doesn't cancel out the subversive power of the artistic work. The pedagogy can't invalidate the possibilities of the art, a perturbing and transforming agent, but, on the contrary, stimulate it. Herein lies the challenge.

"To converse, discuss something with someone by word or in writing" is the third meaning of this verb. Do we, the museums, really speak with the public, or have we turned our backs on them? Do we only convey information or do we really converse, with all that this implies, that is, the recognition of the existence of the other? I think that sometimes at the museum we're so worried about speaking that when someone calls what can happen is that the line is busy. In truth, this position involves another way of thinking of the public. The mu-

El museo hoy se mueve entre "la atracción" de audiencias homogéneas, genéricas, multitudinarias y, en la mayoría de los casos, cautivas, y, de otro lado, "la construcción" de públicos en el sentido del que habla Michael Werner: públicos agentes, que examinan, preguntan, rechazan, opinan, juzgan y demuestran un extraordinario vínculo de pertenencia con la institución, aunque sean minoritarios. Así, frente al espectador complaciente está el público agente, y frente al público global, que ya tenemos por defecto, aparece un público local, con el que trabajar. Uno de los proyectos de mayor envergadura que hemos generado desde el Centro Guerrero en estos últimos años, TRANSDUCTORES, ha nacido con esta vocación: la de crear nuevos públicos a través de redes de trabajo que impliquen a profesores, estudiantes, artistas, agentes locales, urbanistas, arquitectos y otros interesados en el trabajo colectivo.

¿Cómo se inicia el proceso de comunicación en el museo?

Es bien sabido que todo proceso de comunicación comienza cuando el emisor (es decir, el museo) construye un mensaje y hace partícipe del mismo al receptor (el público), quien analiza el mensaje según su propia experiencia y conocimientos.

Es por lo tanto la construcción del mensaje la que implica el inicio de este proceso. El mensaje principal de un museo viene definido por lo que se conoce como la misión, que se desarrolla en su proyecto museológico. El Centro Guerrero se planteó desde sus orígenes la necesidad de articularse como un espacio público en el que tuvieran cabida propuestas diversas, un lugar donde pudiera ser posible la confrontación y la conciliación de los valores e ideas que confluyen en lo contemporáneo.

Inaugurado en junio de 2000, muchas de las premisas que animaron su proyecto museológico, elaborado a mediados de los años 90, aún siguen vigentes. La primera de ellas radicaría en la relevancia de José Guerrero en la historia del arte de la segunda mitad del siglo xx. José Guerrero (Granada, 1914-Barcelona, 1991) no solo fue una de las voces más singulares del expresionismo abstracto americano, sino que además ejerció una notable influencia en la renovación de la pintura española en los años de la transición. Ahora bien, a pesar de la destacada trayectoria de este artista, y de que dicha trayectoria de por sí justificaba la puesta en marcha de un

seum today shifts between "the attraction" of homogeneous, generic, multitudinous, and in most cases, captive audiences and, on the other hand, "the construction" publics in the sense in which Michael Werner speaks of it: agent public, that examine, ask, reject, have an opinion, judge, and demonstrate an extraordinary sense of belonging to the institution, even if they're in the minority. Thus, faced with the indulgent viewer is this agent public, and with the global public, which we have by default, there appears a local public with which to work. One of the projects of great magnitude that we have generated at the Centro Guerrero in recent years, *Transductores*, was conceived with this vocation: to create new publics through networks involving teachers, students, artists, local agents, urban developers, architects, and others interested in the collective project.

How to go about initiating the process of communication in the museum?

It is well known that the process of communication begins when the sender (the museum) composes a message and makes the receiver (the public) a participant in it, who then analyses the message according to their own experiences and knowledge.

It is, therefore, the composition of the message which marks the beginning of the process. The principal message of the museum is defined within what is known as the mission statement, which is developed in its museological project. The Centro Guerrero, at its inception, considered the need to express itself as a public space into which various different proposals would fit, a place where there could be possible confrontation and conciliation of the values and ideas that converge in the contemporary scene.

Opened in June of 2000, many of the premises that inspired its museological project, which was drawn up in the mid 1990's, are still in effect. The first of these was to be found in the relevance of José Guerrero in art history over the second half of the twentieth century. José Guerrero (Granada, 1914 – Barcelona, 1991) was not only one of the most singular voices of American abstract expressionism, but he also exerted a remarkable influence upon the renewal of Spanish painting in the years of the Spanish transition to democracy. Now, despite the noteworthy career of this artist, and

museo monográfico, el centro consagrado a su memoria partía de una segunda premisa, de la convicción de que este espacio no podía convertirse en un lugar de culto, en un mausoleo, cuya actividad se centrase solo y exclusivamente en su vida y obra, sino que desarrollaría otros ejes de actuación basados en la investigación, la educación y la producción de proyectos relacionados con la creación y la cultura contemporánea, buscando la participación ciudadana y el estímulo de la creación y los agentes culturales locales. En definitiva, entender el museo como un servicio público en su sentido más amplio y la exposición como un lugar de actividad y debate donde el visitante pueda participar.

Estos son los mensajes centrales que el Centro Guerrero ha querido comunicar a lo largo de estos diez años de existencia: el constituirse en un centro activo, plural, cercano al arte y a los problemas de la cultura contemporánea, un espacio para la educación y la investigación y atento a los públicos locales, no el mausoleo de un artista.

¿Cuáles han sido los canales que hemos utilizado para propagarlos, para extenderlos?

El primero de ellos ha sido el propio edificio que acoge el centro. Como decíamos en la introducción, en el museo todo comunica y desde luego la arquitectura es un elemento esencial. El antiguo edificio del periódico *Patria* sede actual del Centro Guerrero, fue levantado en 1892 para albergar unos almacenes textiles, pasó a ser imprenta en 1901, hasta que en 1939 se instalaron en él los talleres y oficinas del diario *Patria*, que pervivieron hasta 1983. La obra de rehabilitación y adecuación como centro de arte se debe al arquitecto Antonio Jiménez Torrecillas y al asesoramiento de Gustavo Torner. El espacio arquitectónico se articula a través de la idea del recorrido como *leit motiv* de la función museística, a la vez que ahonda en el tema arquitectónico ya esbozado en el antiguo edificio: el exterior se abre a la calle y el interior se vuelca sobre sí mismo y genera un espacio favorable al hecho artístico. La restauración de este antiguo almacén creo que constituye un claro ejemplo de cómo la arquitectura museística no tiene por qué ser banal, espectacular o simplemente inadecuada para las funciones que se le exigen. Las propias dimensiones del inmueble (mil cien metros cuadrados) favorecen la implementación del modelo museístico finalmente adoptado, basado en la es-

the fact that this career was in itself cause for the beginnings of a monographic Museum, the Centre dedicated to his memory was borne out of a second premise, from the conviction that this space could not become a place of cult, a mausoleum whose activities focused exclusively around his life and his work. Instead, other avenues based on research, education, and the production of projects related to creation and contemporary culture would be explored, seeking out municipal participation, creative stimulus, and local cultural agents. In short, thinking of the Museum as a public service in its broadest sense, and of exhibition as a place of activity and debate where the visitor could participate.

These are the central messages that the Centro Guerrero has wished to communicate over these ten years of existence: to constitute itself as an active, plural centre, close to art and the issues of contemporary culture, a space for education and research, aware of its local public, not a mausoleum to an artist.

What channels have we used to propagate them, to spread them?

The first of them was the building itself, which houses the Centre. As we said in the introduction, in the museum, all communication, and certainly the architecture, is an essential element. The old building of the newspaper *Patria*, currently the site of the Centro Guerrero, was erected in 1892 to house a few textile warehouses. It became a printing press in 1901 until, in 1939, the offices and workshops of the newspaper *Patria* were established. They lasted until 1983. The refurbishment and refit of the building as an art centre is credited to Antonio Jiménez Torrecillas and had Gustavo Torner as a consultant. The architectural space is expressed through the idea of the tour as a leitmotiv of the Museum function, while at the same time going deeper into the architectural theme sketched out in the old building: the exterior opens onto the street and the interior is tilted in on itself and generates a space favourable to artwork. The refurbishment of this old warehouse, I think, constitutes a clear example of how museum architecture need not be banal, spectacular, or simply inadequate for the functions demanded of it. The dimensions of the property, in themselves (one thousand one hundred square meters) favour the implementation

pecialización, en la medida, en la escala humana. La idea era crear un espacio doméstico, en el que el público se sintiera como en casa y terminase, especialmente los visitantes locales, sintiéndolo como algo propio. Esa misma idea de la doble función del centro: por una parte, como espacio dedicado a la conservación y la difusión de la memoria de José Guerrero y, por otra, como un espacio dedicado a lo contemporáneo. El segundo canal para la difusión de nuestra misión son precisamente las exposiciones. La actividad base del proceso de comunicación del museo es la exposición (sea temporal o permanente), es el principal medio por el que transmitimos mensajes, contribuimos a descubrir, generamos conocimiento. La exposición contribuye, si está inserta en un programa coherente, a fijar por una parte ese mensaje principal del museo descrito en el proyecto museológico, del que hablábamos antes, y por otra a crear un discurso específico a través de sus narraciones.

¿Cómo comunicamos la exposición, a través de qué canales?

En nuestro caso, el primer canal formal de comunicación externa que utilizamos son los tradicionales: la invitación, el cartel, los boletines electrónicos y el envío de folletos. Estos instrumentos son de vital importancia para nosotros al carecer de campañas organizadas de marketing, y los cuidamos especialmente. El *mailing* pone un especial énfasis en llegar a grupos de interés objetivo en nuestras actividades, especialmente el universitario, ya que no podemos olvidar que Granada tiene una población estudiantil de 60.000 jóvenes que son los grandes interesados en nuestras actividades. No obstante, cada exposición activa un *mailing* propio en el que se incorporan a grupos específicos de interés (asociaciones, arquitectos, músicos, escritores…).

El segundo canal de difusión del mensaje es el que se genera por los medios de comunicación. Para un centro como el nuestro, en el que no disponemos de presupuestos para publicidad directa, este aspecto cobra una vital importancia, ya que una de las maneras de llegar a las diversas audiencias (locales, nacionales e internacionales) es a través de la generación de noticias en los medios de comunicación diarios (prensa, radio y televisión) y especializados (suplementos culturales y revistas de arte).

Hasta aquí, lo que podríamos llamar canales de difusión convencionales. Pero sin duda, el museo

of the Museum model finally adopted, based on specialization, the measure, on the human scale. The idea was to create a domestic space, one in which the public would feel at home and would end up, especially the local visitors, feeling as their own. That very idea of the double function of the Centre as, in one sense, a space dedicated to conversation and the diffusion of the memory of José Guerrero and, in another sense, a space dedicated to the contemporary.

The second channel for the diffusion of our mission lies in the exhibitions themselves. The basic activity in the process of communication in the museum is the exhibit (whether it be temporary or permanent). It is our principal way of transmitting messages, contributing to discovery, and generating knowledge. The exhibit, if it is inserted into a coherent program, helps both to state the principal message as described in the museological project that we've spoken of before, and to create a specified discourse through its narration.

And how do we communicate the exhibit? Through which channels?

In our case, the first formal external communication channels that we use are the traditional ones: the invitation, the poster, electronic bulletins and the sending out of brochures. Since we don't have organized marketing campaigns, these instruments are of vital importance for us and we take special care with them. In our mailing, we make a special effort that it reaches groups of objective interest, especially university students since, we mustn't forget, Granada has a population of 60,000 students, young people who are the main focus of our activities. However, each of the exhibits sets off its own mailing in which are included specific interest groups (associations, architects, musicians, writers, etc.).

The second channel of diffusion of the message is the one generated by the media. For a Centre like ours, in which there is no budget for direct publicity, this aspect is of vital importance since one of the ways to reach several different audiences (local, national, and international) is by generating news in the daily (press, radio, and television) and specialized (culture supplements and art magazines) media.

These that we've named so far are what we could call conventional channels of diffusion.

debe de desarrollar nuevas formas de relacionarse con el público. Una de ellas es a través de las tecnologías que pueden permitir al ciudadano participar en el museo de una manera mucho más activa y menos vertical y además nos permiten incorporar a esos otros públicos diseminados por el globo y a los que posiblemente tan solo podamos ofrecer nuestras actividades de manera virtual. Las páginas web de los museos pueden y deben ser instrumentos de comunicación social y de creación de un verdadero espacio público que hagan más permeable a la institución y no un mero tablón de anuncios de actividades. Aunque es habitual que hoy día casi todo los museos y centros de arte tengan una web propia, es muy poco frecuente, por ejemplo, el uso de blogs institucionales que permitan al ciudadano hacerse oír ante los responsables de las instituciones o participar en debates colectivos sobre cultura artística y también es poco frecuente que los contenidos y las producciones pagadas con dinero público (publicaciones, conferencias...) sean auténticamente accesibles y de forma gratuita. Se da la paradoja de que es más fácil acceder en algunos sitios web de museos a un catálogo completo de los productos de diseño de la tienda que a las conferencias, libros o reproducciones de las colecciones del museo/centro.

En el Centro Guerrero hemos dado prioridad a esas capacidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y coincidiendo con la segunda renovación de nuestra página web, a finales del año 2005 iniciamos, en un momento en el que los espacios en la red de los diferentes centros de arte ofrecían simplemente los servicios del museo e información de sus actividades, un Weblog. En ese momento (el estudio que NVasesores realizó en el año 2006 lo ponía de manifiesto), los espacios web de diferentes museos eran portales ajenos al cambio en interacción y participación que supone la llamada Web 2.0, la construcción del espacio de relación de Internet a partir de los hábitos, costumbres e intervención del usuario. Como ejemplo, piénsese en el valor contextual de la información de Google o en espacios semejantes a grandes archivos subjetivizados como YouTube, Flickr y tantos otros. La misma aparición del fenómeno blog deriva de este proceso en la subjetivización en la comunicación y construcción de la web.

En este sentido, el blog del Centro Guerrero supuso una apuesta arriesgada y pertinente en tiempo y forma hacia una nueva forma de entender la educación y comunicación con el visitante, pero también el debate entre este y la institución museística. El blog del Guerrero no es solo un instru-

However, without a doubt, the public museum should develop new ways to relate to the public. One of them is through the technologies that allow the citizen to participate in the museum in a much more active, less vertical way. In addition, these technologies also allow us to reach those publics spread around the globe and those to whom we might possibly only offer our activities in virtual format. Museum websites can and should be instruments of social communication, creating a true public space by which to make the institution more accessible. It should not be a mere notice board for activities. Even though it is quite common these days for museums and art centres to have their own websites, the use of institutional blogs, for example, that allow the citizen to be heard by the direction of the institutions or participate in collective debates on artistic culture is rare. It is also infrequent for the content and productions paid for with public funding (publications, conferences, etc.) to be truly accessible and free of charge. There exists this paradox: on some museum websites it is easier to access the complete catalogue of design products from its gift shop than it is to access the conferences, books or reproductions of the collections of the museum/centre.

At the Centro Guerrero we have given priority to the capabilities that these new technologies offer and, coinciding with the revamping of our website in 2005, we began, at a moment when online spaces of the various art centres simply offered the museums' services and information about their activities, a weblog. At that time (the study conducted by NVasesores in 2006 showed this), the online museum sites were portals that were alien to interaction and participation that was the so-called web 2.0, the construction of the Internet space based on user habits, customs, and intervention. For instance, think of the contextual value of the information on Google or of similar spaces to great subjectified archives like YouTube, Flickr, and so many others. The same arrival of the blog phenomenon is derived from this process of subjecification in communication and construction of the web.

In this sense, the Centro Guerrero's blog was a risky bet, in terms of time and form, on a new way of understanding the education and communication with the visitor, and the debate between the visitor and the Museum Institution. The blog of the Guerrero is not only an instrument of di-

mento de intervención directa del visitante (consta de un sistema de comentarios no moderados y de un chat en vivo), sino que además desarrolla una serie de líneas que, pese a estar presentes en la programación expositiva, son imposibles de dotar de permanencia, debido a la propia temporalidad y límites del formato de exposición. En este sentido, el blog es un medio similar al archivo, que comenta, amplía y almacena información sin periodicidad, respecto al contacto con la obra de arte que supone la exposición. El blog se convierte en un espacio más del centro que produce contenidos por sí mismo y que comparte con públicos que tal vez nunca visiten el museo, haciéndoles copartícipes de sus contenidos gracias a la posibilidad de descarga de archivos sonoros y visuales.

Además de esta relación, el blog del Guerrero incorpora una serie de licencias –Creative Commons o *copylef*– que permiten la libre distribución de las producciones editoriales en la red, revertiendo como servicio público la producción de conocimiento financiada públicamente. Las descargas de los catálogos en Pdf no solo se producen desde España, sino también desde diversos puntos del espacio global. En este sentido, lejos de suponer una amenaza a la producción del catálogo en papel, la distribución en red del contenido digital significa una internacionalización del Centro José Guerrero. Además de la distribución de catálogos y textos del centro, la producción de contenidos propios a través de entrevistas con los comisarios y artistas participantes en las exposiciones, la elaboración de artículos de crítica de arte originales y el enlace a múltiples artículos relevantes, capaces de funcionar a modo de conversación continua entre bloggers de diferentes partes de España y América Latina e instituciones internacionales con presencia activa en la web, convierten el blog en un órgano participativo, educativo e informativo no solo entre el Centro Guerrero y su público visitante, sino entre el público hispanohablante y la institución.

El blog se actualiza entre un máximo de cuatro veces y un mínimo de dos veces a la semana. Hasta ahora había funcionado de forma autónoma a cargo de un responsable de contenidos que conocía cuáles son los objetivos y la filosofía general del centro y sus modos de trabajo. Desde hace unos meses la gestión de contenidos se lleva a cabo de manera colectiva, y también autónoma, por un grupo de personas que comparten también intereses con el centro.

Pero, además de estos canales de comunicación externa, los museos utilizamos otras fórmu-

rect intervention for the visitor (it's made up of a system for unmoderated commentary and a live chat room), but it develops a series of lines that, despite being present in the exhibition programming, are impossible to give permanence to, given the temporary nature and limits of the format of exhibition. In this sense, the blog is a tool similar to the archive, which comments on, broadens, and stores information indefinitely, with respect to the contact with the work of art that the exhibition implies. The blog has become another of the Centre's spaces that produces content on its own and shares it with a public that perhaps never visits the Museum, making them co-participants in the content thanks to the possibility of downloading audio and visual files.

In addition to this relationship, the blog of the Centro Guerrero includes a series of licenses –Creative Commons or copyleft– which allow for the distribution of online editorial productions, becoming a public service to the production of publicly funded knowledge. The downloading of PDF catalogues not only happens in Spain, but also from several different places around the globe. In this sense, far from representing a threat to the production of the catalogue on paper, web distribution of the digital content means internationalizing the Centro José Guerrero. In addition to the distribution of the Centre's catalogues and texts, there is also the production of our own materials such as interviews with the curators and artists involved with the exhibitions, the publishing of original art reviews, and links to numerous relevant articles, which function as a continuous conversation between bloggers from various parts of Spain and Latin America and international institutions with active online presence. All of these make the blog a participative, educative, and informative element, not only between the Centro Guerrero and its visiting public, but also among all the Spanish-speaking public and the Institution.

The blog is updated between two and four times weekly. Until now it has operated independently under the care of a content supervisor who was familiar with the objectives and philosophy of the Centre and its ways of working. Since a few months ago, content management has been carried out collectively and independently by a group of people that share an interest in the Centre.

However, besides from these external communication channels, the Museum uses other formulas of direct communication with the visi-

las de comunicación directa con el visitante, son las actividades que en unos casos complementan o contribuyen a reforzar la exposición o la colección y, en otros, el propio discurso del museo. En este sentido, las actividades básicas que realizamos son las de carácter educativo, que ya hemos mencionado (las visitas comentadas que son instrumentos básicos de comunicación en el museo que introducen la palabra o que permiten la interactividad y que pueden adaptarse a las necesidades de cada visitante). También como medios de comunicación directa con el visitante recurrimos a los sistemas tradicionales que incluyen textos de sala, folletos explicativos y mesas de documentación que tratan de aportar una información más especializada para aquellos visitantes que lo requieren. La organización de ciclos de conferencias, seminarios y talleres responde también a este mismo objetivo.

Pero si hay algo que permite la propagación, la extensión de la idea del museo y de las propias exposiciones (propagarse, extenderse, es otra de las acepciones del verbo comunicar según la RAE) es, sin duda, la realización de proyectos complementarios, asociados o en red que se extienden mas allá del museo, que le dan sentido y que están destinados a crear comunidad y tejido social alrededor del mismo. Desde hace ya varios años venimos trabajando en la puesta en marcha de estos proyectos que multiplican y extienden de forma autónoma la labor del museo. Todo un trabajo que pretende reformular los modos de relacionarse y que permite configurar nuevas coaliciones: podemos citar, por ejemplo, en relación con la exposición de Antoni Muntadas *La construcción del miedo y la pérdida de lo público* que organizamos en el Centro Guerrero en al año 2008, la realización, con la colaboración de una asociación estudiantil independiente –Aulaabierta–, del proyecto *Laboratorio de Micro TV-ZonaChana*, una experiencia de microtelevisión llevada a cabo en el barrio granadino de La Chana.

Este laboratorio, abierto a la experimentación, se planteó para potenciar el uso de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e incentivar así, entre determinados agentes de un barrio periférico de la ciudad, formas de comunicación creativas, horizontales e independientes. Nuestros objetivos eran dar a conocer estrategias de intervención artística mediante el uso de los nuevos medios digitales. Servir como espacio de información y foro de debate sobre distintas experiencias de comunicación social cuyo soporte y herramienta principal es la televisión. Introducir a los participantes en

tor. These are the activities that, in some cases, complement or contribute to the reinforcement of the exhibition or the collection, and in others to the discourse of the Museum itself. In this sense, the basic activities that we carry out are educational in nature, which we've already mentioned (guided tours that are basic instruments of communication in the Museum, which introduce the word or allow for interaction and can be adapted to each visitor). As a means to communicate directly with the visitor, we also turn to traditional systems which include texts in the exhibition spaces, explanatory brochures, and documentation committees which provide more specialized information for those visitors who require it. The organization of conferences, seminars, and workshops also fulfils this objective.

But if there is something that allows for the propagation, the extension of the idea of the museum and of the exhibitions themselves ("propagating and extending" is another meaning of "communicating" according to the RAE), it is, without a doubt, the carrying out of complementary, associated, or online projects that extend beyond the museum, that give meaning to and are destined to create community and social fibre centered around the museum. For several years, we have been working on the start up of these projects that independently multiply and extend the work of the museum. It is a large-scale project that is intended to reformulate the way we build relations and which allows for the configuration of new coalitions. With respect to the exhibit of Antonio Muntadas *La construcción del miedo y la pérdida de lo público*, which we organized in the Centro Guerrero in the year 2008, we can cite the production of the project *Laboratorio de Micro TV-ZonaChana*, a microtelevision experience made in the Granada neighbourhood of La Chana with the collaboration of an independent student association known as Aulaabierta.

This laboratory, open to experimentation, was developed in order to promote the new communication technologies and thus encourage creative, horizontal, and independent forms of communication among certain agents within the outlying neighbourhood of the city. Our objectives were these: to reveal strategies for artistic intervention through the use of new digital media, to serve as a space for information and debate on different experiences of social communication whose medium and principal tool is

las bases de la cultura libre y sus efectos. Profundizar en la filosofía del software libre y el código abierto. En esta actividad, el museo trabaja a partir de otros mediadores (Aulaabierta) con un público que raramente iría al museo (jubilados, amas de casa, parados, inmigrantes) y en cierta manera la institución artística desaparece, se hace más opaca.

Otro ejemplo: vinculado a la exposición *Martha Rosler. La casa, la calle, la cocina* (2009) se realizó un archivo sobre imaginarios de la ciudad de Granada: *arhivogranada.net*, con el objetivo de elaborar de forma local los conceptos de espacio público, imaginario, ciudad y memoria, que en cierta manera estaban presentes en la exposición de la artista americana. Partiendo de temáticas de producción cultural contemporánea, la intención de estos proyectos era extender las temáticas expuestas en el museo en contextos diversos de la ciudad, acompañadas con acciones colaborativas y educativas innovadoras con la colaboración, en este caso, de FAQQ, una plataforma de aprendizaje, de enseñanza no formal, ubicada dentro de la Universidad de Granada, constituida por diferentes grupos de coordinación y personas vinculadas a diversos ámbitos creativos (artistas, arquitectos, estudiantes de comunicación...).

Tanto *Zona Chana* como *archivogranada.net* no trataban de justificar el trabajo de los artistas o las exposiciones, sino que intentaban producir nuevas mediaciones y producciones culturales, contextuales, afines, paralelas, y diferenciales con el conocimiento cultural de las exposiciones. La institución aquí funcionaba como mediadora, como catalizadora, poniendo a disposición de estos agentes instrumentos necesarios para que desarrollen su trabajo al margen de la misma, de la manera más autónoma posible. De hecho, la institución llega a desaparecer en el proceso de desarrollo de los proyectos y los mediadores trabajan con públicos que tal vez, como señalábamos anteriormente, no acudirán al museo.

De todas estas experiencias tal vez la más ambiciosa sea la que estamos desarrollando en la actualidad: el proyecto *TRANSDUCTORES. Pedagogías colectivas y políticas espaciales*. Este proyecto tal vez pueda plantearse como la conclusión lógica de los trabajos anteriores y surge a partir de la invitación del Centro José Guerrero a la asociación estudiantil Aulaabierta y al investigador independiente Javier Rodrigo, a colaborar en la construcción de un proyecto pedagógico y relacional que tomase las pedagogías colectivas, las políticas del espacio público y las redes locales como elementos de trabajo, configurando un programa que

television, to introduce the participants into the bases of free culture and its effects, and to delve into the philosophy of free software and the open code. In this activity, the Museum works, through other mediators (Aulaabierta), with a kind of public that would rarely go to a museum (retired persons, housewives, the unemployed, immigrants) and, in a certain sense, the artistic institution disappears, becomes more opaque.

Here is another example. Linked to the exhibition *Martha Rosler. La casa, la calle, la cocina* (2009), the project *arhivogranada.net* was carried out on the subject of the imaginary of Granada. Its objective was to develop locally the concepts of public space, imaginary, city, and memory, which in a way are present in the exhibition of the work of the American artist. Starting with the themes of contemporary cultural production, the intention of these projects was to extend the themes shown in the Museum in diverse contexts of the city, accompanied by innovative, collaborative, and educative actions, with the collaboration, in this case, of FAQQ, a platform of learning and informal teaching located within the Universidad de Granada and made up of various groups of coordination and persons linked to diverse creative fields (artists, architects, communications students).

Neither *Zona Chana* nor *archivogranada.net* tried to justify the work of the artists or the exhibitions. Instead, they tried to produce new mediations and cultural, contextual, kindred, parallel, differential productions with the cultural knowledge of the exhibitions. The Institution here functioned as a mediator, as a catalyst, making available to these agents the instruments necessary for the development of their work away from the Centre, in the most independent way possible. In fact, the institution even disappears in the process of the development of the projects, and the mediators work with publics which perhaps, as we pointed out earlier, don't attend the Museum.

Of all of these experiences, perhaps the most ambitious is the one we are currently carrying out, the project *Transductores. Pedagogías colectivas y políticas espaciales*. This project could perhaps be considered the logical conclusion of the previous works and grows out of the invitation of the Centro José Guerrero to the student association Aulaabierta and to the independent researcher Javier Rodrigo, a collaborator in the construction of a pedagogical and relational project, to take the collective pedagogy, the policies of

contribuyese a expandir y generar nuevos públicos y nuevas acciones en la provincia de Granada.

Transductores es un proyecto que se mueve entre el arte, la pedagogía y la intervención en el contexto social con el que hemos puesto en marcha distintas metodologías participativas como cursos de extensión universitaria, encuentros profesionales, seminarios y talleres. La idea es convertir al museo en transductor, es decir, en un dispositivo capaz de transformar o convertir un determinado tipo de energía de entrada en otra diferente de salida, provocando un crecimiento complejo.

Los transductores actúan como disparadores o catalizadores de cambios sociales, abriendo nuevas posibilidades de transformación. Al mismo tiempo son multiplicadores que generan intercambio de conocimientos y nuevas formas de trabajar. TRANSDUCTORES trata de propiciar intercambios entre las diversas personas e instituciones implicadas: desde el Centro Guerrero y su personal, pasando por la universidad, los estudiantes, los centros educativos, sus profesores. Todo ello mediante la serie de seminarios, archivos, publicaciones, exposiciones y programas que se van articulando en diferentes momentos.

public spaces, and social networks as working elements, configuring a program that contributed to the expansion and generation of new publics and new actions in the province of Granada.

Transductores is a project that shifts between art, pedagogy, and intervention in the social context. With it we have begun several different participatory methodologies such as university extension courses, professional encounters, seminars, and workshops. The idea is to turn the Museum into a transductor, that is, a device capable of transforming or converting a certain type of energy into a different output, provoking complex growth.

Transducers act as triggers or catalysts for social change, opening new possibilities for transformation. At the same time, they are multipliers that generate knowledge exchange and new ways of working. *Transductores* tries to provide exchanges among the various people and institutions involved, from the Centro Guerrero and its staff to the University and its students, educational centres, and teachers. All of this centered around the series of seminars, archives, publications, exhibitions, and programs that are being carried out at different moments.

¿Cómo sabemos si el receptor está percibiendo bien el mensaje que el museo quiere transmitir o si ha alcanzado ese grado de relación que pretende con sus visitantes?

Esto es uno de los aspectos más complejos de valorar en el proceso de comunicación. Quizás, para nosotros la crisis del Centro Guerrero, que saltó a los medios de comunicación en marzo de 2009, ha sido una oportunidad única para detectar cuál era el vínculo del público en relación con el museo. Un público que comenzó a interpelar, a juzgar, a examinar, a opinar sobre el centro, poniendo de manifiesto hasta qué punto la institución les pertenecía, activando determinadas acciones: emitieron textos, interpelaron a los actores institucionales y culturales, realizaron reuniones públicas con diferentes sectores culturales de la ciudad y, en definitiva, consiguieron iniciar un proceso de reflexión sobre el significado del museo, sobre su pasado, su presente y su futuro.

But how do we know if the receiver is perceiving the message that the museum is trying to convey, or if it has reached that degree of relationship that it intends with its visitors?

This is one of the most complex aspects to evaluate in the process of communication. Perhaps, for us, the crisis of the Centro Guerrero, which came out in the media in March 2009, has been a unique opportunity to detect what the Museum's link with the public is. A public that began to question, to judge, to examine, to form an opinion about the Centre, showing just how much the institution belonged to them, activating certain actions: they wrote documents, they demanded explanations from the cultural and institutional players, they held public meetings with different cultural sectors of the city and, in short, they managed to initiate a process of reflection on the meaning of the Museum, on its past, its present, and its future.

Yolanda Romero es licenciada en Historia del Arte y directora, desde el año 1999, del Centro José Guerrero de Granada donde ha organizado y dirigido numerosos proyectos expositivos, así como seminarios, publicaciones y ciclos de cine y vídeo. Asimismo, ha comisariado y dirigido proyectos expositivos como los dedicados a José Guerrero, Pablo Palazuelo, Helen Levitt, Judith Barry, Richard Misrach, Narelle Jubelin, Antoni Muntadas, Martha Rosler o David Lamelas, entre otros, y proyectos colectivos como *Melodrama*; *Desacuerdos. Sobre arte, políticas y esfera pública en el Estado español*; *Los colores de la carne* o *TRANSDUCTORES*. Desde 2001 es miembro del equipo directivo del proyecto Arte y Pensamiento de la Universidad Internacional de Andalucía. En 2009 ha sido reelegida Presidenta de la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE).

centro.guerrero@dipgra.es

Yolanda Romero holds a bachelor's degree in Art History and, since 1999, has been the Manager of the Centro José Guerrero in Granada. There she has organized and directed many exhibition projects, as well as seminars, publications and cinema and video screenings. She has also commissioned and directed exhibition projects such as those devoted to José Guerrero, Pablo Palazuelo, Helen Levitt, Judith Barry, Richard Misrach, Narelle Jubelin, Antoni Muntadas, Martha Rosler or David Lamelas, amongst others, and group projects such as *Melodrama* and *Desacuerdos. Sobre arte, políticas y esfera pública en el Estado español*, *Los colores de la carne* or *Transductores*. Since 2001 she has been a member of the management team for the Universidad Internacional de Andalucía›s project *Arte y Pensamiento*. In 2009 she was re-elected as the Chairwoman of the Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE).

centro.guerrero@dipgra.es

Marketing, comunicación y museos. La importancia de la información para la toma de decisiones

Marketing, Communication and Museums. The Importance of Information in Decision Making

Manuel Cuadrado
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València

Resumen

Las decisiones de gestión y marketing en el ámbito de las organizaciones culturales no deben centrarse, exclusiva ni principalmente, en el producto sino también en el mercado. En este sentido, se debe encontrar un equilibrio entra la orientación al producto, la obra que se produce o programa, y el mercado, el público al que se dirige la entidad. Todo ello respetando la libertad creativa del artista, satisfaciendo los deseos y necesidades del público y permitiendo a la organización, independientemente de su naturaleza, alcanzar sus objetivos.

La investigación de mercados, consistente en la búsqueda, procesamiento y análisis de información, juega un papel relevante en todo este proceso. Los resultados obtenidos se considerarán en la toma decisiones de comercialización o marketing. Desde la elección de los servicios complementarios al producto central y la calidad de servicio a ofrecer, hasta el planteamiento de estrategias de precios, la determinación de decisiones relativas a la distribución y el diseño de campañas de comunicación.

En relación a estas últimas, el desarrollo de una investigación de mercados puede plantearse con diferentes propósitos. Entre otros, tal y como se expondrá en este capítulo, reposicionar una entidad cultural entre los habitantes de una localidad tras un largo periodo de inactividad, diseñar el mensaje y el estilo de una campaña de sensibilización para un centro cultural ante la aparición de una situación conflictiva, e incluso llegar a conocer los medios por los que los asistentes a una exposición se han informado de la misma para potenciar su utilización en futuras campañas de comunicación.

Palabras clave

Marketing, Producto, Investigación de mercados, Posicionamiento, Estudio de eficacia

Abstract

The decisions of administration and marketing in cultural organisations should not, neither principally nor exclusively, be only centered around the product, but around the market as well. Therefore, a balance must be found between the orientation towards the product, the work or program produced, and the market, the public which the organisation is addressing. All of this must be done while at once respecting the creative freedom of the artist, satisfying the needs of the public, and allowing the organisation, whatever its nature, to reach its objectives.

Market research, consistent in its search for, processing, and analysis of information, plays a relevant role in this process. The results obtained will be considered when making decisions concerning commercialisation and marketing –anything from choosing complementary services for the central product and the quality of service to offer, to the strategic approach to pricing, the decisions concerning distribution, and the design of communication campaigns–.

With respect to these last few, the development of market research can be approached with different purposes in mind. Among them, just as this chapter will demonstrate, is the repositioning of a cultural entity among the inhabitants of a locality after a long period of inactivity; designing a message and the style of an awareness campaign for a cultural centre faced with a situation of conflict, and even finding out how the visitors to an exhibition were informed of it in order to maximise its use in future communication campaigns.

Keywords

Marketing, Product, Market research, Positioning, Effectiveness study

Introducción

En la hilarante película de Woody Allen *A Hollywood ending*, traducida al castellano como *Un final Made in Hollywood*, este interpreta a su vez el papel de un director de cine, Val Waxman, neurótico fracasado y relegado al olvido tras una época dorada de dirección que incluyó la obtención de dos Oscars. Su exmujer, Elli, lo propone para la dirección de una nueva película que financia su actual marido, productor de un gran estudio en la costa oeste norteamericana. Una situación en la línea de las enredosas situaciones que caracterizan la filmografía de Allen.

Una escena fundamental en este largometraje, vinculada con la gestión y el marketing en el contexto cultural, es aquella en la que el nervioso director y su agente se reúnen con los productores y la guionista en una habitación de un lujoso hotel neoyorquino para hablar sobre el proyecto de dirección de la película. Además de divertida, la escena es disparatada pues los discursos de ambas partes van cada uno por su lado. Así, el director solo piensa en la película; en cómo grabarla utilizando una *steady-cam*, en la fotografía, que la concibe en blanco y negro, en la necesaria localización de espacios naturales, entre otras cuestiones. Por su parte, los productores preguntan sobre el perfil del público al que va a dirigirse la película, en el beneficio económico que esta generará y demás aspectos de gestión.

Así, la postura y la forma de razonar del director de cine se corresponde con la denominada orientación al producto que algunas empresas y organizaciones plantean en el día a día de su gestión. Otra posible orientación es la orientación al mercado que, en este caso, se vincula con el discurso del equipo de producción. Conceptualmente y de manera simplificada, la orientación al producto en el contexto cultural consiste en centrar todos los esfuerzos en el producto, es decir, la obra, se trate de una película, una exposición o una programación teatral, no considerando los deseos y necesidades del público al que se dirige. Ello permite respetar totalmente la creación del artista (pintor, escultor, fotógrafo o comisario de una exposición) y conlleva minimizar las acciones promocionales y de publicidad, teniendo el marketing un papel secundario, y destaca la importancia de la función social y cultural de la creación.

Por su parte, la orientación al mercado, que parte del público, conlleva en términos generales diseñar el producto en función de las necesidades de este, lo que podría condicionar la obra

Introduction

In the production of Woody Allen's hilarious film *Hollywood Ending*, he plays the role of a film director, Val Waxman, a neurotic failure doomed to be forgotten after his golden age of directing, during which he obtained two Oscars. His ex-wife, Ellie, proposes that he direct a new film financed by her current husband, a producer from one of the big West Coast studios. It is one of those tangled up situations that characterise Allen's film career.

A key scene in this feature-length film, one linked to administration and marketing in a cultural context, is the one in which the nervous director and his agent meet with the producers and the screenwriter in a luxurious New York hotel room to talk about the project of directing the film. In addition to being funny, the scene is ludicrous because the speeches of each of the characters have nothing to do with the speeches of the others. So, the director only thinks about the film; how to shoot it using a steady-cam, the photography, which he conceives in black and white, the need to find natural locations, etc. Whereas, on the other hand, the producers ask about the type of public the film should be geared towards, the economic profits it is going to generate, and other administrative aspects of it.

Here, the point of view and reasoning of the director correspond to the so-called product-based approach that some companies adopt in their day-to-day management. Another possible orientation is the market-based approach, which in this case, is represented by the speeches of the production team. Conceptually, and in a simplified way, product-based approach in a cultural context consists of focusing all efforts around the product, the work of art itself, whether it be a film, an exhibition, or theatre programming, regardless of the needs and desires of the targeted public. It permits the total respect of the creation of the artist (painter, sculptor, photographer, or exhibition curator), and involves minimising promotional and publicity actions, the marketing playing a supporting role, emphasising the importance of the social and cultural function of the creation.

On the other hand, the market-based approach, based on the public, generally speaking, involves designing the product around the public's needs, which could effect the artist's work. Similarly, competition is considered, both within

del artista. De igual modo, se tiene en cuenta a la competencia, al sector así como a otros agentes con los que colaboran. En este caso el papel del marketing es fundamental, maximizándose los esfuerzos promocionales y de publicidad. Un último aspecto que considera esta orientación es el relativo a la rentabilidad económica.

A partir de aquí cabe cuestionarse cuál de las dos orientaciones debe realmente primar en el ámbito cultural. La literatura así como la realidad nos muestran que tradicionalmente en el sector cultural se ha venido aplicando una orientación al producto, mientras que la orientación al mercado es la lógica o la filosofía del marketing. Esto ha conllevado la consideración del marketing como algo incompatible con las artes. Sin duda, la base de ello se sustenta en el desconocimiento de la disciplina de marketing por parte de aquellos implicados en cuestiones de gestión cultural y principalmente en el ámbito de aquellas entidades oferentes de servicios culturales (museos, teatros, centros culturales, áreas de cultura...) que no tanto entre aquellos vinculados con bienes culturales (libros, DVD, música pregrabada...).

Se trata pues de saber que el marketing es una función empresarial que es responsable de gestionar los procesos de intercambios entre las organizaciones, cualesquiera que estas sean (editorial, teatro, museo...), y los consumidores (lector, espectador, visitante...). Dicho de otro modo, las entidades culturales presentan una oferta (libros, programación escénica, exposición...) y deben atraer a los consumidores para que la adquieran o consuman.

Marketing de las artes y la cultura

La oferta de una entidad cultural, por ejemplo, las exposiciones de un museo programadas por un comisario o por el director artístico, sin embargo, y aunque se trate de una institución pública, no va a interesar a todos los ciudadanos, solo a uno o varios colectivos. Unos colectivos que podemos denominar segmentos de mercado. Entra aquí en juego el concepto de segmentación.

La segmentación consiste en la identificación de grupos de consumidores en un determinado mercado. Por ejemplo, en el mercado de visitantes de museos y centros de exposiciones los hay que acuden a ver exposiciones de arte clásico, de fotografía, otros de ciencia, de etnografía, relativas a un sector, o incluso los hay que acuden a varias de ellas. Pero también podemos encontrar individuos que acuden a un espacio exposi-

the sector as well as other agents with which they collaborate. In this case, the role of marketing is fundamental, maximising promotional and publicity efforts. Lastly, this approach considers economic profitability.

From here on, the question of which of the two approaches should prevail in the area of culture must be considered. Both the literature and real-life cases show us that traditionally, in the cultural sector, product-based approaches have been applied while, actually, a market-based orientation is a more logical course of action, more in tune with the philosophy of marketing. This has led to the idea that marketing is something incompatible with the arts. Without a doubt, this point of view stems from ignorance of the discipline of marketing on behalf of cultural administrators, particularly within the area of those organisations offering cultural services (museums, theatres, cultural centres, culture departments, etc.), more so than among those associated with cultural commodities (books, DVD's, pre-recorded music, etc.).

Therefore, this is about knowing that marketing is the business function that is responsible for handling the exchanges between the organisations, whatever they are (publishers, theatre, museum, etc.), and the consumers (reader, audience, visitor, etc.). With this in mind, cultural organisations present a supply of something (books, staging, exhibitions, etc.) and should attract the demand of the consumers in order that they may acquire it.

Marketing for the Arts and Culture

Even though the institution may be public, the offerings of a cultural institution (the exhibitions of a museum programmed by a curator or an artistic director, for example) may not be interesting to all of the public, but perhaps to only one or a few collectives. These collectives we refer to as market segments. Here is where segmentation comes into play.

Segmentation consists of the identification of consumer groups within a certain market. For instance, within the market of visitors to museums and exhibition centres, there are those who come to see exhibitions of classical art, photography, science, and ethnography, relative to a sector. There are even those who come to see several of these. However, we can also find individuals who come to the exhibition space to

tivo por aprender más de un tema, por compartir una afición o bien para entretenerse e incluso por todos estos motivos y alguno más. El primer caso consiste en identificar visitantes en función de una característica objetiva: el contenido de la exposición; el segundo se corresponde con una segmentación basada en un criterio subjetivo: los motivos de asistencia. Criterio este más utilizado para identificar grupos o segmentos de consumidores por facilitar más información y permitir definir los perfiles de dichos grupos con más detalle.

Con todo, los museos se pueden dirigir a uno de estos segmentos, a varios o a todos ellos dependiendo de su misión y de su realidad así como de su localización y presupuesto. Sea cual sea pues la política de segmentación, es imprescindible conocer el público al que la entidad se dirige con su obra o programación para así poder tomar las decisiones más acordes a dicho colectivo. Para ello la gestión de la información es esencial. Dicho de otro modo, se debe recabar, procesar, analizar información del mercado y facilitarla a aquellos responsables de tomar decisiones en el seno de la entidad. Una información que puede recabarse a través de diferentes posibilidades como estudios ya existentes: anuarios, bases de datos, artículos..., pero también a través de procesos de investigación de mercados que permitan recabar datos concretos y específicos para la entidad. A partir de aquí las decisiones de marketing a tomar deberán fundamentarse tanto en dicha información como en otra relativa a competidores, sector, o también a información interna de la propia entidad.

En referencia a estas decisiones se plantearán en primer lugar los objetivos que la organización cultural pretende alcanzar. Un ejemplo podría ser el aumento del número de visitantes. A continuación, es el momento de definir las estrategias que equivalen a la manera de alcanzar los objetivos. Siguiendo el ejemplo anterior, una estrategia podría ir encaminada a conseguir un mayor número de visitas de los actuales visitantes y otra podría consistir en la atracción de nuevos públicos. Finalmente, es el momento de delimitar un programa de marketing, es decir, tomar decisiones relativas al producto (el montaje de la exposición), el precio (el precio de la entrada y los diferentes descuentos posibles), la distribución (la adecuación de espacios o la programación de la gira de una exposición), y de comunicación (una campaña de publicidad a través de e-mail o de redes sociales).

Toda esta explicación relativa a las pautas de utilización de marketing en el ámbito cultural en general, y en concreto en el área de los museos,

learn more on a subject, to share a hobby, to be entertained, or even all of these. The first case involves identifying the visitors by an objective characteristic: the content of the exhibition. The second case involves a segmentation based on a subjective criterion: their reasons for coming. This latter criterion is the one most widely used to identify consumer groups or segments in order to glean more information and allow the profiles of these groups to be defined with more detail.

In everything, museums can target one, several, or all of these segments, depending on their mission, reality, location, and budget. Whatever its policy on segmentation, it is essential that the institution gets to know the public it is targeting with its artwork or programming so as to make more appropriate decisions concerning that collective. In order to do this, information management is essential. In other words, one should obtain, process, and analyse information and then provide it for those at the heart of the institution responsible for decision making. This is information that can be obtained through several channels such as pre-existing studies: almanacs, databases, articles, etc. However, it can also be obtained through market research processes that look for data that is concrete and specific for the organisation. Afterwards, marketing decisions should then be made based both on this and other information associated with competitors, sector, and the internal data from within the organisation.

With reference to these decisions, first and foremost, the objectives that the organisation wishes to achieve are to be considered (one example of this could be the increase in the number of visitors). Next, one must define which strategies are involved in how the objectives are to be achieved. Furthering the previous example, one strategy could be focussed on obtaining a higher number of visits from the current visitors. Another could be to attract new sectors of the public. Lastly, a marketing program must be outlined, making decisions relative to the product (putting on the exhibition), the price (the entry fee and different possible discounts), the distribution (the adaptation of the spaces or the programming of the tour of an exhibition), and the communication (a publicity campaign via e-mail or social networks).

All of this explanation relative to the guidelines for the use of marketing in the area of culture in general, and specifically, in museums, can

puede representarse gráficamente en el modelo de la figura 1. En el mismo y siguiendo la secuencia de pasos se plantea lo siguiente:

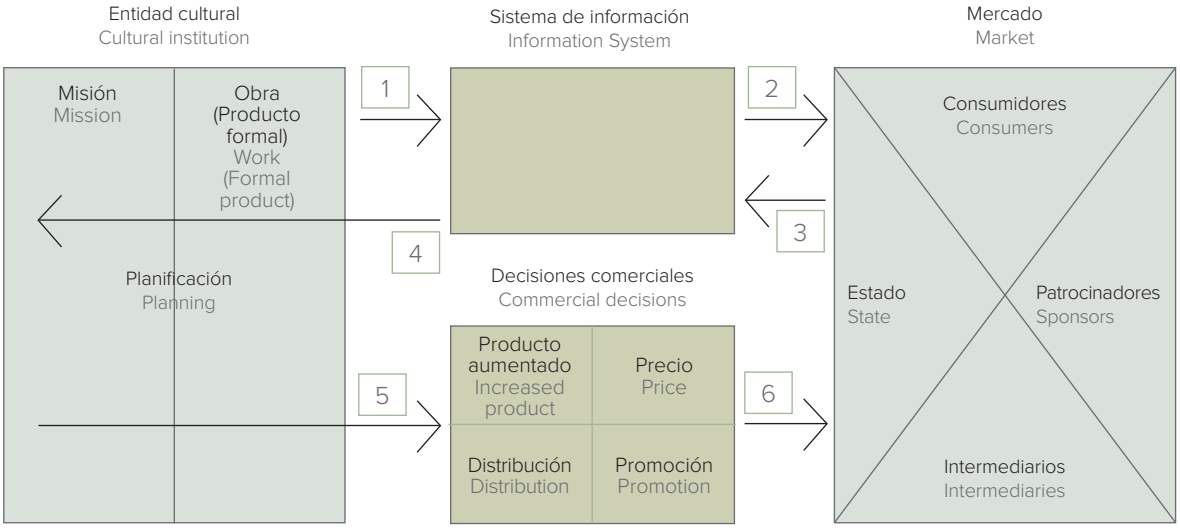
1. La institución museística a partir de su misión o filosofía determina la obra o programación a exhibir por lo que esta es el punto de partida, es decir, todo comienza tomando una decisión sobre la obra, dicho de otro modo, tomando una decisión sobre el producto formal.
2. A partir de aquí y mediante un sistema de información, el equipo responsable de gestionar la información necesaria buscará el segmento de mercado susceptible de consumir dicha obra. El mercado también está constituido por todos aquellos que interactúan con la entidad y con los que también se producen procesos de intercambios que hay que gestionar. Son el Estado, los proveedores y los patrocinadores.
3. Toda la información recabada se analizará convenientemente.
4. La misma permitirá delimitar los objetivos y estrategias a alcanzar.
5. A partir de ahí se tomarán las decisiones de producto aumentado, relativo a los elementos adicionales que se ofertan conjuntamente con la programación (cafetería, tienda, club de amigos, catálogo, guardarropía...) que hacen la oferta más atractiva al visitante y diferente de otras entidades similares. A su vez se tomarán las decisiones de precio, distribución y comunicación, tal y como se ha señalado anteriormente.
6. Todas estas decisiones estarán diseñadas a partir y para el segmento al que se dirige la entidad con su oferta.

A partir de aquí, se puede dar respuesta a la pregunta de la orientación que debía predominar en el ámbito cultural en general y en los museos en particular: la orientación al producto o la orientación al mercado. El modelo anterior deja claro que se trata de considerar ambas perspectivas de manera equilibrada. De esta forma, el producto formal, la obra, la crea el artista libremente, sea este un pintor, un escultor o el comisario de una exposición. Y todo comienza a partir de ella, es decir, planteando una orientación al producto en consonancia con la misión o la línea programática. A partir de aquí se identifica el público objetivo de dicha obra o exposición y se determinan el resto de decisiones teniendo en cuenta sus deseos y necesidades, es decir, se considera una orientación al mercado. De esta forma, se respeta la libertad creativa del artista, se satisfacen los

be represented graphically in the model of Fig. 1. In it, following the sequence of steps, these things should be considered:

1. The institution of the museum, according to its mission or philosophy, determines the work or the programming to be exhibited, which is its starting point. In other words, everything begins by making a decision about the work or formal product.
2. Next, using an information system, a team responsible for handling the necessary information will look for the market segment sensitive to consuming the work. The market is also made up of all of those who interact with the institution, with whom exist processes of exchange that must be managed. These are the State, the suppliers, and the sponsors.
3. All of the information obtained will be analysed in the most conducive way.
4. This will allow the objectives and strategies to be outlined.
5. Next, additional product decisions will be made in relation to the complementary elements offered with the programming (cafeteria, gift shop, friends' club, catalogue, coat check, etc.) that make the offer more attractive to the visitor and different from those of similar organisations.
6. All of these decisions will be designed for and from the perspective of the segment being targeted with the offer.

Next comes the question as to which orientation should predominate the field of cultural in general, and specifically in museums: the product-based or market-based approach. The above model makes it clear that it is necessary to consider both perspectives in a balanced way. Thus, the formal product, the work, is created freely by the artist, whether they be painter, sculptor, or curator of the exhibition. Everything begins with this, with taking an approach geared towards the product as it relates to the mission or the line of programming. After this, the target segment for this work or exhibition is identified and the rest of the decisions are determined based on their needs and desires, that is, oriented towards the market. In this way, the freedom of the creative artist is respected, the needs and desires of the public are satisfied, and the company reaches its social and economic objectives.



deseos y necesidades del público y la empresa alcanza sus objetivos económicos y sociales.

Volviendo al caso de la película mencionada al principio de este texto, en el sector cultural, tal y como señala una de las invitadas a la fiesta que Val Waxman celebra por haber conseguido finalmente realizar el rodaje de la película, hay que ser como Hitchcock, un cineasta de autor pero que daba al público lo que quería. En otras palabras, llevaba a cabo su trabajo considerando al producto pero también al público.

¿Y cómo se estructura todo esto y se aplica a un caso concreto? A partir de aquí y para dar respuesta a esta pregunta, se presentan tres casos de entidades o proyectos culturales relacionados con decisiones de marketing, en concreto de comunicación, donde se pone de manifiesto la necesidad e importancia de partir siempre de información.

Posicionamiento de un centro cultural

En la localidad valenciana de Alzira se encuentra el Círculo Alcireño "La Gallera". Antigua sala de peleas de gallos, de ahí su nombre, y posterior lugar de encuentro de la burguesía y casino, tras la prohibición de dichas peleas, mantuvo una extensa programación cultural en los años 70 coincidiendo con la llegada de la democracia a nuestro país. Una programación que fue poco a poco decayendo hasta llegar a este siglo con apenas actividad. Sin embargo, el nuevo y joven equipo directivo se planteó revitalizar y dinamizar de nuevo

Returning to the case of the film mentioned at the beginning of this text, in the cultural sector, just as one of the guests at the party Val Waxman throws to celebrate having finally shot the film points out, one must be like Hitchcock, an art film director who has given the public what they want. In other words, he has created his works considering the product but also the public.

And how does one structure all of this and apply it to a specific case? In order to answer that question, three cases from institutions and cultural projects will be presented. They clearly illustrate the importance of starting with information when it comes to making marketing and, particularly, communication decisions.

Positioning of a Cultural Centre

In the Valencian town of Alzira, there is the Círculo Alcireño La Gallera. It was once a venue for cock fighting, hence its name (*gallo* means cockerel), and later a casino and meeting place for the bourgeoisie. After the prohibition of these fights, it was home to extensive cultural programming in the seventies, coinciding with the arrival of democracy to our country. The programming gradually tapered off, so much so that at the beginning of this century, it hardly had any activity at all. However, the new team of young

la institución. Para ello contactaron con expertos que pudieran determinar cómo proceder. De esta manera, se llevó a cabo una amplia investigación con el objeto de determinar dónde se encontraba la entidad. Y así poder, a partir de dicha información, definir un programa de acción que permita alcanzar el objetivo de revitalización del centro.

La investigación se desarrolló en varios frentes. Por un lado, se estudió la oferta cultural existente en la localidad a través de entrevistas en profundidad con algunos expertos en gestión cultural locales. Posteriormente, se desarrolló una investigación centrada en conocer la imagen que los habitantes tenían del círculo para lo que se realizó una dinámica de grupos y posteriormente una encuesta personal para confirmar los resultados obtenidos. La tercera parte del estudio consistió en conocer la actitud de los socios de la entidad ante el desarrollo de un plan de revitalización de la misma.

El estudio proporcionó mucha y relevante información. De manera sintética, destacaron los siguientes aspectos. Por un lado, la población de Alzira presentaba una amplia oferta cultural dirigida a todos los públicos gestionada mayoritariamente desde la Casa de la Cultura, vinculada al Ayuntamiento y ubicada en la misma calle que La Gallera. La competencia era pues fuerte y la existencia de huecos u oportunidades de mercado muy limitada ante la amplia y accesible oferta de esta institución vecina.

La información más impactante, y a su vez más relevante de cara a las futuras decisiones de gestión, la proporcionó el estudio con los habitantes de la localidad. Así, estos, durante la duración de la dinámica de grupos celebrada en uno de los tres salones del centro, se refirieron a La Gallera en pasado, como si ya no funcionase. Además, la habían percibido como un centro cerrado al público general, solo abierto a unos pocos, los socios. Sin embargo, los ciudadanos resultaron receptivos ante la posibilidad de plantear una programación cultural dinámica en un futuro. Toda esta información fue confirmada en el estudio descriptivo realizado con posterioridad a través de encuesta personal y utilizando cuestionario.

Finalmente, la investigación exploratoria realizada con socios permitió conocer que estos aceptaban el plan de revitalización propuesto por la nueva dirección, si bien pensaban que podría quedarse en una mera declaración de intenciones, como otros intentos del pasado.

A partir del análisis de toda la información obtenida y teniendo como objetivo desarrollar un plan de revitalización de la entidad, se diseñó

directors decided to energise and revitalise the Centre. In order to do this, they consulted experts that could determine how to proceed. To this end, a broad investigation was conducted with the purpose of determining what the state of the Organization was. With this information, they were able to outline an action plan for the Centre's revitalisation.

The research was conducted on many fronts. In one facet of it, the town's existing cultural offerings were studied through the use of in-depth interviews with some of the experts in local cultural management. Later, further research was conducted based on the image that the inhabitants had of the Centre. In order to do this, group discussions were held and later a survey was conducted to confirm the findings. The third part of the study consisted of finding out what attitudes members of the Organization had towards the Centre's revitalisation.

The study provided a great deal of relevant information. Summarily, the following aspects were made salient. The town of Alzira presented a broad range of cultural offerings aimed at all types of public which were administrated primarily by the Casa de la Cultura, a department of the town council, which is located in the same street as La Gallera. Hence, the competition was strong and the existence of gaps or opportunities in the market was limited, given the broad and accessible offerings of the neighbouring Institution.

The most impressive information, and the most relevant for future administrative decisions, was provided by the study among the inhabitants of the town. During all of the group discussions held in one of the three halls in the Centre, they referred to La Gallera in the past tense, as if it were no longer operating. In addition, they had perceived it as a centre closed to the general public, open only to a select few, namely its members. The citizens were, however, receptive to the possibility of considering a dynamic cultural programming in the future. All this information was confirmed in a study later conducted in the form of a popular survey.

Finally, the exploratory research carried out among the members revealed that they accepted the revitalisation plan proposed by the new directors, though they thought it might wind up being a mere declaration of intent, as it had in the past.

Based on the analysis of all the information obtained, with the objective of developing a revitalisation plan for the Organisation, an ambitious

un ambicioso pero coherente plan del que solo se destacan las decisiones relativas a comunicación. Así y para erradicar la imagen negativa que la población tenía de La Gallera por considerarlo algo del pasado, sin actividad, y para unos pocos se planteó un objetivo de reposicionamiento. Dicho de otro modo, se trataba de cambiar la percepción que los habitantes de la localidad tenían del centro para que supieran que estaba en funcionamiento, abierto a todos y con una nueva programación. Toda esta información se facilitó a expertos en diseño de campañas de comunicación quienes idearon una campaña con un mensaje de acercamiento a la población y que finalizaba con el diseño de un logo así como de un slogan: La Gallera, el círculo está abierto.

Paralelamente, se diseñó un programa de acción que incluía cuatro grandes líneas de acción: la línea Escuelas (uno de los públicos prioritarios eran los niños), la línea Artes (referente a la inclusión de diferentes manifestaciones artísticas, principalmente teatrales y expositivas), la línea Eventos (consistente en el alquiler de los espacios para obtener financiación), y la línea Fundación (para establecer relaciones con diferentes agentes sociales y económicos).

La falta de un equipo de gestión dedicado a dar salida a este plan ha hecho que se vaya aplicando a un ritmo más lento del planteado inicialmente. Pese a ello, el centro está activo y los ciudadanos así lo perciben, tal y como se planteó.

Exposición y campaña de comunicación en una biblioteca

La Biblioteca Gregori Maians es la biblioteca central del campus de Ciencias Sociales de la Universitat de València. Un centro dirigido a la comunidad universitaria: estudiantes, personal de administración y servicios y profesorado, pero abierto también al público general por ser una biblioteca pública.

Lamentablemente, la biblioteca se enfrentaba a un problema: el maltrato de sus libros por parte de los usuarios. Así, se encontraban continuamente libros subrayados, coloreados, arrancadas sus páginas, quemados e incluso rotos. Sin duda, una terrible situación por suponer una doble pérdida: cultural, por dañar la obra de un autor, y económica, al tener que reponer los libros maltratados, algo que no siempre ha sido posible.

El equipo de la biblioteca con muy buen criterio decidió realizar una acción para dar a conocer la situación a sus usuarios. De esta forma idearon

yet coherent plan was designed, from which only the decisions relative to communication are described. In order to eradicate the negative image that the population had of La Gallera, considering it something of the past, without activity, and only accessible to a select few, the objective of repositioning was developed. In other words, they set about changing the perception that the town's inhabitants had of the Centre in order to make them understand that it was open to the public and had new programming. All of this information was given to experts in the field of communication campaign design. They developed a campaign with a welcoming message to the population and designed both a logo and a slogan: La Gallera, the Centre is open.

At the same time, an action plan was designed which included four major lines of action: the Schools line (one of the priority sectors of the public was children), the Arts line (referring to the inclusion of various artistic manifestations, principally theatre and exhibition), the Events line (consisting of the hiring of the spaces in order to obtain funding), and the Foundation line (in order to establish relations with social and economic agents).

The lack of an administrative team to carry out this plan has caused it to be applied at a slower pace than originally hoped. Despite this, the Centre is active and the citizens perceive it to be so, which was the point of the undertaking.

Exhibition and Communication Campaign for a Library

The Biblioteca Gregori Maians is the central library for the Campus of Social Sciences at the Universitat de València. It is a Centre aimed at the university community: students, administrative and service staff, and faculty. It is also, being a public library, open to the general public.

Unfortunately, the library was facing a problem: the mistreatment of its books by its users. They continually found books that had underlined text, that were scribbled on, that had pages torn out, that were burnt, and even torn apart. Without a doubt, they were in a terrible situation which constituted a double loss: a cultural one, with the damage of an author's work, and an economic one, having to replace the mistreated books, which has not always been possible.

With good reason, the library's team decided to act in order to make its users conscious of the

realizar una exposición en el hall de la biblioteca, zona obligada de paso de los visitantes a la misma. Allí, se habilitó una gran vitrina donde en un fondo rojo se dispusieron distintos ejemplares de libros mutilados. Además, una lona roja colgaba desde el techo siete alturas más arriba y llegaba a la vitrina simulando la sangre derramada por los libros mutilados. El propósito de esta exposición no era otro que tratar de concienciar a los usuarios. Una idea que tuvo gran repercusión al ser recogida además por diferentes medios de comunicación.

Sin embargo, conscientes de que un problema de tal calibre no podía resolverse con un acontecimiento puntual, se desarrolló paralelamente una investigación exploratoria para conocer las principales causas del maltrato a libros, así como las posibles soluciones al problema. De esta forma, se elaboró un breve cuestionario con una serie de preguntas encaminadas a dar respuesta a dichas necesidades de información. Un cuestionario depositado junto a la vitrina de la exposición y que podía contestarse libremente por los visitantes. Una vez cumplimentado se introducía en una urna habilitada a tal fin.

Se recabaron 231 cuestionarios correctamente contestados cuya información fue procesada utilizando un programa estadístico. Así, la principal causa del maltrato fue de naturaleza conductual, como señaló cerca de la mitad de los encuestados, en concreto el 48,9%. Al respecto, se argumentaron razones de mala educación, irresponsabilidad y no respeto por las cosas comunes. El segundo motivo importante de maltrato fue de naturaleza política. Así, el 18,1% de aquellos que respondieron al cuestionario señalaron alguna razón vinculada con esta cuestión. Sorprendentemente, aquellos libros que incluían alguna forma no oficial de denominar a la Comunidad Autónoma o a uno de los idiomas oficiales, originaba el destrozo de los mismos, como también confirmaron desde el equipo de la biblioteca.

El análisis de la información obtenida también permitió conocer posibles soluciones al conflicto. Así y de forma llamativa, el 38,6% de los encuestados propuso alguna medida de castigo como la imposición de multas, el reponer lo dañado y la imposibilidad de retirar más libros, entre otras. De cerca, señaladas por un 34,8%, más de un tercio de la muestra, se plantearon medidas de vigilancia referentes a la instalación y uso de un circuito de cámaras así como la revisión de los libros antes y después del préstamo. El tercer grupo de medidas propuestas por un quinto de aquellos que respondieron al cuestionario, concretamente el 20,8%, se refería a pautas de

situation. They came up with the idea to stage an exhibition in the library's main hall, an area where visitors are forced to pass through. A large glass display cabinet was set up there where several mutilated copies of books were exhibited against a red background. In addition, a red canvas was hung from the ceiling seven times its height, coming down to the display case representing the blood spilt from the mutilated books. The purpose of this exhibition was nothing but an attempt to raise awareness among the users, an idea that had widespread repercussions, given its ample media coverage.

However, conscious of the fact that a problem of such magnitude could not be solved with a single event, an exploratory investigation was initiated simultaneously in order to discover both the principal causes for the mistreatment of the books, as well as possible solutions to the problem. With this purpose, a brief questionnaire was drawn up containing a series of questions on this information. The questionnaire set up next to the exhibition's display case, and it could be answered freely by the visitors. Once it was completed, it was to be placed into a ballot box placed there.

Two hundred and thirty-one correctly answered questionnaires were recovered and the information contained within them was then processed using a statistical program. It was found that the principal causes of this mistreatment were behavioural in nature, as nearly half (48.9%) of the questionnaires indicated. With reference to this, reasons like poor upbringing, irresponsibility, and the lack of respect for communal property were given. The second most important reason for this mistreatment was of a political nature. 18.1% of those responding to the questionnaire indicated some reason tied to this issue. Surprisingly, those books which included some unofficial way of designating the autonomous community or one of the official languages, were destroyed, as the library staff later confirmed.

The analysis of the information obtained allowed other possible solutions to the conflict to be found. Interestingly, 38.6% of those surveyed proposed some punitive measure such as fines, the replacement of damaged goods, or the revoking of borrowing privileges, among others. More than a third of the sampling, 34.8%, recommended watchful measures such as the installation and use of closed circuit cameras and the revision of books before and after each lending. The third group of measures, proposed by a fifth

información-formación. Así, se sugirió la realización de campañas y charlas de sensibilización.

En la línea con la tercera propuesta, se planteó a estudiantes de un módulo de marketing de servicios públicos en un máster oficial de posgrado la realización de una campaña de sensibilización mediante el diseño de un cartel para concienciar a los usuarios de forma que pudieran erradicarse estas acciones tan extendidas. De este modo, los estudiantes, divididos en dos grupos y conocedores de los resultados obtenidos en la investigación, realizaron un cartel. Así, los propios usuarios señalaron las causas del maltrato, propusieron las posibles soluciones y diseñaron la campaña de sensibilización.

Se produjeron pues dos carteles muy interesantes. Pero había que elegir solo uno de ellos. La pregunta era ¿cuál? La respuesta se sometió a una nueva investigación. La misma, dirigida una vez más a usuarios de la biblioteca, buscaba la valoración de cada uno de los dos carteles a partir de una serie de atributos relativos al grado de atractivo, notoriedad, impacto y recuerdo. Esta vez 900 usuarios, todos ellos estudiantes, dieron su opinión. Uno de los dos carteles obtuvo mayores valoraciones en todos los atributos analizados por lo que fue el que se propuso para realizar la campaña de comunicación/sensibilización por parte de la biblioteca.

Una vez más, la información facilitada por los usuarios sirvió para tomar varias decisiones de gestión y marketing con un objetivo claro: erradicar el maltrato a los libros sufrido por una biblioteca.

Estudio de la eficacia promocional de una exposición

En octubre de 2008 y dentro de las actividades culturales organizadas por la Facultat d´Economia de la Universitat de València se organizó una exposición de fotografía estenopeica. La exposición era un reportaje de la edición de ese año del Festival Internacional de Benicassim. Una serie de fotografías en blanco y negro, realizadas con latas sin disparador, lente ni objetivo, por *fotolateras.com*. Todo ello fue posible gracias al apoyo principal del equipo decanal de la facultad, capitaneado por Trinidad Casasús. Asimismo colaboraron algunas empresas privadas.

La exposición tuvo lugar en dos contenedores de transporte intermodal situados estratégicamente en la zona obligada de paso entre edificios en el campus universitario de los Naranjos. Uno de los contenedores, titulado en el exterior "Esto es una exposición…" contenía una selección de 25 foto-

(20.8%) of those responding to the questionnaire involved information-training guidelines. Out of this came campaigns and talks to sensitise the public.

With regard to the third proposal, a group of masters students from a public service marketing course were presented with the opportunity to develop an awareness campaign by designing a poster to sensitise users in an effort to do away with these act that had become so widespread. The students were informed of the results of the investigation and then divided into two groups to design the poster. Thus, the users themselves pointed out the reasons for the mistreatment, proposed possible solutions, and developed an awareness campaign.

Two very interesting posters were produced but only one could be chosen. The question was which. The answer was found in a new investigation. It was aimed, once again, at the library's users, asking for an evaluation of each of the two posters based on degrees of attractiveness, renown, and impact. This time 900 users, all of them students, gave their opinions. One of the two posters scored higher in all of the areas evaluated and was proposed for the communication/awareness campaign by the library.

Once again, the information given by the users was useful for making various decisions about management and marketing with a clear objective: to eradicate the mistreatment of books in the library.

Study of Promotional Efficacy for an Exhibition

In October 2008, within the cultural activities organised by the Department of Economics of the Universitat de València, a pinhole photography exhibition was arranged. The exhibition was a photo essay of that year's edition of the Festival Internacional de Benicàssim. It was a series of black and white pictures taken by *fotolateras.com* with tin cans, using no shutters or lenses. It was all made possible principally by the support of the department's decanal team, headed by Trinidad Casasús. A few private companies also collaborated.

The exhibition took place in two intermodal transport containers strategically situated in the compulsory passing area among buildings on the University Campus of Los Naranjos. One of the containers, which had the title *This is an*

grafías del festival, su negativo, es decir, el papel fotosensible que había estado en el interior de la lata, y una foto en color explicativa de cómo se realizó el proceso. Varias estudiantes del máster en Gestión Cultural de la propia universidad hicieron las veces de guías proporcionando información a los visitantes al tiempo que entrevistaron a algunos visitantes como parte de la investigación que paralelamente se llevó a cabo. El segundo contenedor, titulado "Esto es una cámara…" se habilitó como una cámara gigante al permitir la entrada de la luz por un orificio realizado en el lado contrario a la incidencia de los rayos del sol. En su interior, los visitantes podían experimentar los efectos de la luz y aprender el proceso de realización de una fotografía estenopeica. Este contenedor no solo tenía un objetivo didáctico, para implicar más a los visitantes a la exposición, sino también promocional.

Con el objetivo de anunciar la exposición, las artistas diseñaron un atractivo cartel que contenía además del título de la exposición, la explicación de la distribución de la exposición en dos contenedores, la duración de la misma así como el horario de apertura y los patrocinadores. El cartel se colocó en la mayoría de tablones habilitados para ello en varios de los edificios del campus. Asimismo, y mediante el servicio de información de campus se enviaron dos *e-mails* a los estudiantes, al colectivo de trabajadores de administración y servicios y al profesorado. La exposición fue un éxito de público. Más de 900 personas la visitaron en apenas diez días y durante un horario muy reducido y con apenas tiempo libre al tratarse de un lugar de estudio y trabajo.

Desde la organización se pensó en la importancia de analizar el grado de satisfacción de los visitantes a la exposición de fotografía estenopeica al tiempo que disponer de información sobre los asistentes y sus hábitos. Varios fueron los motivos que llevaron a ello. Por un lado, mostrar a los patrocinadores el éxito de su inversión, poder requerirles fondos en un próximo proyecto, elaborar un dossier para girar la exposición y tomar decisiones de gestión y marketing futuras en la organización de otros eventos similares.

Para ello se diseñó un cuestionario que contenía una serie de preguntas dirigidas a algunos de los asistentes con la ayuda de las estudiantes guía. Con todo, 122 visitantes contestaron el cuestionario.

El procesamiento estadístico de la información recabada proporcionó información muy relevante. En primer lugar y en cuanto al medio por el que se había conocido la existencia de la exposición, la ubicación estratégica en mitad del campus fue la forma más numerosa de conocerla, como declaró

exhibition… on the outside, contained a selection of 25 photos of the festival, their negatives, the photosensitive paper that had been inside of the tin cans, and a colour photo explaining how the process worked. Several cultural management masters students of the University took turns being guides, dispensing information to the visitors and interviewing some of them as part of the simultaneous research that was being conducted. The second container entitled *This is a camera…* was set up as a gigantic camera, allowing the light to enter through an orifice on the side opposite the one facing the sun. Inside of it, the visitors could experience the effects of the light and learn about the process of pinhole photography production. This container not only had a didactic purpose, involving the visitor in the exhibition, but it was also promotional.

To advertise the exhibition, the artists designed an attractive poster, which contained, apart from the title of the exhibition, an explanation of the exhibition's distribution in two containers, its duration, its opening times, and its sponsors. The poster was displayed on most of the noticeboards around Campus. In addition, two e-mails were sent to the students, the administrative and service staff, and the faculty through the Campus information service. The exhibition was a public success. More than 900 people (with limited free time given that this is a place of work and study) came to see it in only ten days of very reduced opening hours.

The organisation thought of the importance of analysing the degree of satisfaction of the visitors to the exhibition, and at the same time, collecting information on their habits. There were many reasons for this: to show the sponsors the success of their investment, in order to solicit funds for the next project, to develop a dossier to take the show on tour, and to make future management and marketing decisions for the organisation of similar events.

In order to do this, a survey was conducted among some of the visitors, with the help of the guide students. All in all, 122 visitors answered the questionnaire.

The statistical processing of the information obtained provided very relevant information. First of all, the exhibition's strategic placement in the middle of the Campus was the most common way visitors became aware of its existence, as 41% of the sampling responded. The next most common

el 41% de los encuestados. Muy de cerca le siguió el envío de *e-mails*, opción señalada por el 38,5%, confirmando que fue la principal herramienta promocional utilizada. Todo lo contrario a lo acontecido con los carteles. Un raquítico 1,6% de la muestra señaló haberlo visto. Ello mostró que el cartel, y consiguientemente su inversión, había sido innecesario. Probablemente el estar ubicado entre muchos otros carteles hizo que pasara desapercibido.

Con todo, la valoración de la exposición fue alta alcanzado una nota media de 8 puntos, al igual que fueron altas las valoraciones individuales de aspectos tales como la calidad de las fotografías, la distribución de las mismas, el espacio expositivo, la luz y la información proporcionada.

Estos resultados, si bien mostraron el acierto de la actividad cultural planteada en un campus donde no hay estudios de Artes ni Humanidades, nos llevaron a contemplar una serie de ideas de cara a la organización de otros eventos en un futuro. Así, las nuevas tecnologías como el correo electrónico o las redes sociales serán las herramientas a utilizar para llegar a los estudiantes en próximas ediciones. Por el contrario, se descartará el empleo de carteles en este contexto específico. Finalmente, la ubicación de actividad que se plantee se realizará en un lugar estratégico por su conveniencia.

Una vez más, se ha probado que la información sigue siendo la clave para la toma de decisiones de comunicación y marketing en entidades de naturaleza cultural como aquellas que programa exposiciones.

Conclusiones

Para finalizar, resulta importante resaltar que las organizaciones culturales, independientemente del sector, de su titularidad pública o privada, o de su tamaño, necesitan aplicar principios y técnicas de marketing. El marketing que debe aplicarse en este contexto es aquel que respetando la libertad creativa del artista, satisface al consumidor y permite a la entidad alcanzar sus objetivos. Se trata de un proceso estratégico donde la información es vital para la posterior toma de decisiones. En este sentido, la gestión de la información es esencial. En esta línea, los procesos de investigación de mercados son necesarios para recabar información concreta que permita tomar decisiones de manera fundamentada. Los ejemplos planteados: el centro cultural La Gallera con su posicionamiento incorrecto y su proyecto de revitalización; la biblioteca de Ciencias Sociales de la

way was the e-mail, which was indicated by 38.5%, confirming that this was the primary promotional tool used –the exact opposite of what happened with the posters–. Only a mere 1.6% indicated having seen them. That demonstrated that the poster, and consequently the investment in it, was unnecessary. The fact that it was placed among so many other posters is probably what made it go unnoticed.

Overall, the evaluation of the exhibition was high, scoring an average of 8 points. The same was true of the evaluations on its individual aspects such as the quality of the photographs, their distribution, the exhibition space, the light, and the information provided.

If these results showed a wise move for a cultural activity proposed on a Campus where there are no studies in the Arts or Humanities, they lead us to contemplate a series of ideas for the organisation of other events in the future. Thus, the new technologies like electronic mail or social networks will be the tools to use in order to reach students in the next editions. Conversely, the use of posters will be discarded in this specific context. Finally, the location of the activity being proposed will work to its strategic advantage.

Once again, it has been proved that information continues to be key for management and marketing decision making in cultural institutions such as those that program exhibitions.

Conclusions

In conclusion, it is important to emphasise that cultural organisations, regardless of their sector, their ownership, public or private, or their size, need to apply marketing principles and techniques. The marketing that should be applied in this context is the type that respects the artist's freedom, satisfies the consumer, and allows the organisation to fulfil its objectives. It is a strategic process in which information is vital for decision making further ahead. Because of this, the management of the information is essential. Along the same lines, the processes of market research are necessary to obtain specific information for sound decision making. If the examples given (the cultural centre La Gallera with its improper positioning and its revitalisation project, the Social Sciences library at the Universitat de València with its problem of mistreatment of books and its

Universitat de València, su problema de maltrato a libros y la necesidad de erradicarlo; y por último, la organización de una exposición de fotografía y la importancia de conocer la eficacia de las herramientas de comunicación empleadas para darla a conocer, si bien no alcanzan la pluralidad del sector cultural, ni del área de museos, comparten una característica común: la toma de decisiones de comunicación y marketing basada en información proporcionada por el público: ciudadanos, usuarios y visitantes, respectivamente.

Información que debe procesarse junto a aquella relativa al sector, a la competencia, así como a la propia entidad. Algo que resulta fundamental ante la amplia oferta cultural existente, la incidencia de las nuevas tecnologías, los cambios en las pautas de consumo de los individuos y los recortes en las ayudas, entre otros aspectos. De esta manera, los responsables de gestión de museos y salas de exposiciones podrán diseñar su programación satisfaciendo a sus usuarios, fin último de la disciplina de marketing.

need to eradicate it, and lastly, the organisation of a photography exhibition and the importance of understanding the efficacy of the communication tools used to inform the public of it) do not span the diversity of the cultural sector, nor the area of museums, they do share a common characteristic: the making of communication and marketing decisions based on information provided by the public (private citizens, users, and visitors, respectively).

This is information that should be processed along with that relative to the sector, the competition, and the institution itself. Given the broad range of existing cultural offerings, the impact of the new technologies, the changes in individual spending guidelines, subsidy cutbacks, and other aspects must be taken into account. Thus, those responsible for the administration of museums and exhibition halls will be able to design their programming satisfying the users, which is the ultimate goal of the discipline of marketing.

Manuel Cuadrado García es doctor y profesor titular del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat de València. Su principal línea de investigación se desarrolla en el sector cultural desde la disciplina de marketing. Al respecto ha realizado numerosas investigaciones en el sector de la música, las artes escénicas, el libro y el cine, entre otras, que ha presentado en congresos nacionales e internacionales así como publicado en diferentes revistas y *journals*. Es coautor de los libros *Marketing de las Artes y la Cultura* y *El Consumo de Servicios Culturales*. Fue presidente del comité organizador de la novena edición de la Conferencia Internacional en Gestión de las Artes y la Cultura celebrada en Valencia en julio de 2007 y director del máster oficial en Gestión Cultural de la Universitat de València. Actualmente es miembro del comité científico de la Asociación Internacional de Gestión de las Artes y la Cultura (AIMAC) y del comité editorial de las revistas: *International Journal of Arts Management* (HEC Montréal) y *Acción Cultura* (UOC).

manuel.cuadrado@uv.es

Manuel Cuadrado García holds a PhD and is a tenured lecturer at the Department of Marketing and Market Research of the Universitat de València. He undertakes his main line of research on the cultural sector in the discipline of marketing. With regard to this, he has carried out numerous pieces of research on the music, performing arts, book and cinema industries, amongst others, and has presented this work at national and international conferences, as well as had work published in different magazines and journals. He is the coauthor of the books *Marketing de las artes y la cultura* and *El consumo de servicios culturales*. He was the Chairman of the organizing committee for the *9th International Conference on Arts and Cultural Management*, which was held in Valencia in July 2007, and is the Coordinator of the Universitat de València's official master's degree in Cultural Management. Currently, he is a member of the Asociación Internacional de Gestión de las Artes y la Cultura (AIMAC)'s Scientific Committee and of the Editorial Board for the publications *International Journal of Arts Management* (HEC Montréal) and *Acción Cultura* (UOC).

manuel.cuadrado@uv.es

Bibliografía

COLBERT, F., y CUADRADO, M. (2008): *Marketing de las Artes y la Cultura*. 3.ª edición. Ariel Patrimonio, Barcelona.

CUADRADO, M. (1999): *La planificación de marketing en las artes: la realidad de su aplicación en las artes escénicas*. Servei de Publicacions. Universitat de València, Valencia.

CUADRADO, M.; PÉREZ, C., y MONTORO, J. D. (2009): "El contenedor como espacio de exposición alternativo: análisis de la valoración de los visitantes", en *Los espacios de ocio en el siglo xxi, luces y sombras de una realidad inacabada*, Aguilar, E. y Landabidea, X. (eds.). Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.

ESCRIBÁ, A., y CUADRADO, M. (2008): "Círculo cultural La Gallera", en *Casos de gestión cultural,* Luna, R. (ed.). Promolibro, Valencia.

KOTLER, P., y KOTLER, N. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel Patrimonio, Barcelona.

PÉREZ, C.; CUADRADO, M., y Cervera, A. (2009): "Understanding university library users´ mistreatment of books", en *The Journal of Academic Librarianship,* 35 (2), pp. 177-183.

Bibliography

COLBERT, F. and CUADRADO, M. (2008): *Marketing de las Artes y la Cultura*, Ariel Patrimonio, Barcelona.

CUADRADO, M. (1999): *La planificación de marketing en las artes: la realidad de su aplicación en las artes escénicas*, Servei de Publicacions, Universitat de València, Valencia.

CUADRADO, M., PÉREZ, C. y MONTORO, J. D. (2009): "El contenedor como espacio de exposición alternativo: análisis de la valoración de los visitantes", *Los espacios de ocio en el siglo xxi, luces y sombras de una realidad inacabada*, Aguilar, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.

ESCRIBÁ, A. and CUADRADO, M. (2008): "Círculo cultural La Gallera", *Casos de gestión cultural,* Promolibro, Valencia.

KOTLER, P. and KOTLER, N. (2001): *Estrategias y marketing de museos*, Ariel Patrimonio, Barcelona.

PÉREZ, C., CUADRADO, M. and CERVERA, A. (2009): "Understanding University Library Users´ Mistreatment of Books", *The Journal of Academic Librarianship,* 35 (2): 177-183.

El turista como público potencial

The Tourist as a Potential Public

Felipe Formariz Pombo
Subdirector General Adjunto de Promoción y Comercialización Exterior del Turismo,
Instituto de Turismo de España (Turespaña)
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Resumen

Son numerosas las tipologías de personas que visitan un museo. Un grupo importante son los turistas que visitan una ciudad. Diversos estudios muestran que la oferta museística de un destino turístico es un importante factor de atracción y elección si bien, una vez que el turista está visitando la ciudad, la oferta museística pasa a ocupar posiciones más bajas dentro de su ranking de preferencias. El turista cultural deba segmentarse en dos grandes grupos: el turista cultural "hard", que se corresponde en gran parte con el que visita el museo porque forma parte de sus intereses personales, y el turista cultural "soft", que puede que visite el museo de forma accidental.

Palabras clave

Demanda turística, Turismo cultural, Productos culturales, Museos

Abstract

There are different types of people visiting museums. An important one are tourist visitors. Some studies show that the existence of a good supply of museums is one of the main drivers when choosing a destination but, once the tourist are there, this driver become less important in the raking of things they like to do. Cultural tourist must be segmented into two different groups: "hard" cultural tourists, that visit a museum as a part of their own interest, and "soft" cultural tourist, that perhaps visit the museum in their trip.

Keywords

Tourist demand, Cultural tourism, Cultural products, Museums

El fenómeno turístico está estrechamente ligado a la actividad de los museos. Junto a los visitantes que habitan en el lugar donde se encuentra un museo, cada día son numerosas las personas procedentes de otros lugares las que acuden a conocer las distintas colecciones y exposiciones, y a participar en las actividades que organizan los museos.

No todos los turistas que visitan un determinado lugar acuden a visitar los museos, sino que realizan otro tipo de actividades en su viaje. Por este motivo se puede considerar que el turista es un público potencial y, por lo tanto, susceptible de visitar el museo. Sin embargo, los intereses de estos turistas son muy variados y si la visita no se produce es porque no se genera el suficiente interés. Habrá que conocer cuáles son sus necesidades y si podemos satisfacerlas.

El enfoque de la presente exposición se realiza desde la perspectiva del marketing.

Abordaremos en primer lugar el papel que juegan los museos como uno de los elementos que constituyen el turismo cultural y haremos una primera aproximación al turista cultural. Posteriormente veremos algunos ejemplos de éxito. Por último, para poder adoptar estrategias es necesario conocer cuál es la situación por lo que haremos un análisis de la demanda internacional de turismo cultural.

There is a close link between tourism and the activity of museums. Along with the visitors who live in the area of a particular museum, many people from elsewhere come to see the different collections and exhibitions and take part in the activities organized by museums every day.

Not all of the tourists who travel to a certain place come to visit its museums. Instead they do other types of activities on their trip. For this reason, the tourist may be considered a potential public and therefore susceptible to visiting the museum. However, these tourists have very varied interests and if they do not go to a museum, it is because not enough interest has been created. We need to find out what their requirements are and, if possible, meet them.

This presentation's approach is undertaken from a marketing perspective.

Firstly we will look at the role of museums as a cultural tourism element and initially consider the profile of the cultural tourist. Then we will see some examples of successful museum activities. Lastly, to be able to implement strategies, one must know what the situation is. We will therefore analyse the international cultural tourist demand.

Turismo y museos

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, el turismo se define como los desplazamientos de una persona, por ocio o negocio, fuera del ámbito de su residencia habitual por un periodo inferior a un año. En este sentido, el turismo cultural puede definirse como aquellas visitas de personas fuera de su lugar de residencia habitual motivadas en todo o en parte por intereses históricos, artísticos, científicos, de estilos de vida o costumbres.

La definición anterior sigue una perspectiva de la demanda. Pero para que dicha demanda pueda ser satisfecha es necesario que exista una oferta de productos culturales. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos establecer la siguiente clasificación:

Tourism and Museums

The World Tourism Organization defines tourism as "comprising the activities of persons travelling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes not related to the exercise of an activity remunerated from within the place visited". In this respect, cultural tourism may be defined as those visits by people from outside their habitual environment based completely or partially on their own historical, scientific, artistic or lifestyle interests, or reasons of habit.

The previous definition is based on the perspective of demand. But there has to be a supply of cultural products to satisfy this demand. Without wishing to go into detail, these could be categorized as follows:

– Instituciones culturales
  • Museos
  • Monumentos y lugares históricos
– Actividades culturales
  • Aprendizaje de idiomas
  • Otros aprendizajes
  • Gastronomía
  • Compras
– Eventos culturales
  • Obras de teatro, musicales, danza…
  • Festivales
  • Exposiciones (temporales)
  • Concursos/competiciones

Las autoridades turísticas se centran en el turista cultural porque, tras el turista de negocios, es el turista más rentable, pues deja unos mayores ingresos en los destinos.

Pero no todos los turistas culturales se comportan de la misma manera. La definición anterior de turismo cultural es muy amplia y en ella caben muchos comportamientos.

Por ello, en función del grado de interés podemos distinguir entre turista cultural "soft" y turista cultural "hard". El primero es el que tiene unos intereses generales no muy fuertes con relación a un producto cultural concreto o ni siquiera tiene interés en el consumo de productos culturales. Por el contrario, el turista cultural "hard" tiene unos intereses específicos muy fuertes con relación a un producto cultural concreto.

Para comprender mejor esta división podemos establecer algunos ejemplos. En el ámbito de la gastronomía un turista "hard" sería aquel que viaja a un destino solo por su gastronomía, por ejemplo la alta cocina, visitando los restaurantes de los chefs más internacionales y eligiendo los destinos en función de la ubicación de estos restaurantes. Además, llegará una vez realizadas las reservas correspondientes. Un turista "soft" sería aquel que le gusta disfrutar de la gastronomía del lugar, pero no es determinante en su viaje. Esta persona se puede ir de tapas, e incluso pensar en algún restaurante donde cenar alguno de los días.

Otro ejemplo sería la asistencia a espectáculos culturales. Un turista "hard" es aquel que acude a un festival concreto a ver determinados elementos del mismo, y con una reserva previa ya de entradas. Un turista "soft" sería aquel que acude, por ejemplo, a un musical, como un elemento más de su viaje.

Por último, y centrándonos ya en los museos, un turista "hard" sería aquel que prepara un viaje

– Cultural Institutions
  • Museums
  • Monuments and places of historical interest
– Cultural activities
  • Language learning
  • Other learning
  • Gastronomy
  • Shopping
– Cultural Events
  • Theatre, musical and dance performances, etc.
  • Festivals
  • Exhibitions (temporary)
  • Contests/competitions

Tourism authorities focus on cultural tourism because, after business tourism, it is the next most profitable type of tourism, for it brings in high levels of income to destinations.

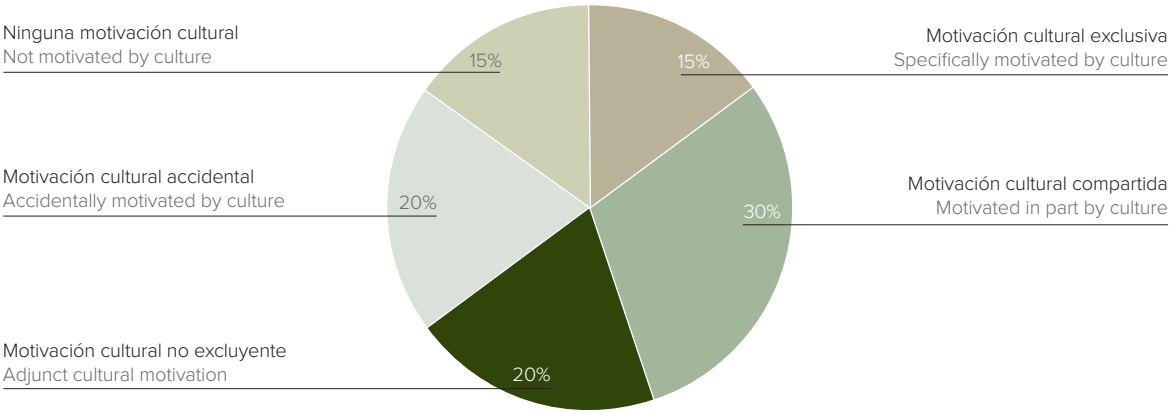
But not all cultural tourists behave in the same way. The previous definition of tourism is very broad and many different behavioural types can come under it.

For this reason, it is possible to distinguish between "soft" and "hard" cultural tourists based on the level of interest. Soft cultural tourists either have general but not very strong interests in a specific cultural product, or even have no interest in consuming cultural products. By contrast, hard tourists have very strong specific interests in a particular cultural product.

A few examples will make this distinction easier to understand. In the sphere of gastronomy, a hard tourist would be the kind of tourist who travels to a destination solely because of its cuisine, for instance, high cuisine, and goes to the restaurants of the most internationally renowned chefs and chooses their destinations based on the location of these restaurants. This type of person will also come once the relevant bookings have been made. A soft tourist would be someone who likes to enjoy the destination's cuisine, though the cuisine itself, however, is not a decisive factor in their travel. This type of tourist may go for tapas, and even think about which restaurant to dine in on a certain day of their stay.

Attendance at cultural events would be a further example. A hard tourist is someone who attends a specific festival to see certain things there. They will normally book their tickets in advance. A soft tourist would be someone who goes to see a musical, for instance, as an extra part of their trip.

Focusing on museums now as a final example, a hard tourist would be someone who organizes their trip to see a particular exhibition.



para visitar una exposición concreta. Es aquel que tiene un interés específico en el artista, el movimiento artístico… Un turista "soft" es aquel que visita un museo aprovechando que está en el lugar, o simplemente, aquel que visita la tienda de museos.

La mayor parte de los turistas culturales son turistas "soft". Según el modelo LORD[1], solo el 15% de los turistas culturales (en sentido amplio) tendrían una motivación exclusivamente cultural (en sentido estricto) mientras que un 35% no tiene ninguna motivación cultural o esta motivación es accidental.

Una persona que visita un destino pero no tiene un interés cultural podría estar interesado en realizar una actividad cultural si tuviera la oportunidad de hacerlo (horarios) o podría estar interesada en realizar una actividad cultural que a priori desconocía que podía realizar (información/promoción).

Además, en el caso concreto de los museos, estos se han convertido en espacios culturales muy diversos y adaptados a las nuevas demandas. Así, podemos encontrar nuevos temas museísticos, nuevas formas de presentación de colecciones, museos que generan experiencias y una estrecha relación entre los museos y su arquitectura.

Por lo tanto, también se pueden utilizar estos nuevos caracteres para atraer a aquellos turistas que tienen un menor grado de interés cultural en sus viajes.

[1] www.lord.ca

They have a specific interest in the artist, in the particular art movement, etc. A soft tourist is someone who, making the most of being in the region, goes to the museum, or who just visits the museum's souvenir shop.

Most cultural tourists are soft tourists. According to the LORD model[1], only 15% of cultural tourists (in the broad sense of the term) would be specifically motivated by culture (in the strict sense of the term), whereas 35% are not motivated by culture or their motivation is accidental.

A person who visits a destination but has no cultural interest may be willing to do a cultural activity if they had the chance to (timetables) or may be open to doing one that they previously did not know they could do (information/promotion).

Besides, museums, specifically, have become very diverse cultural places that have adapted immensely to the new demands. You will therefore find new museum subjects, new ways to exhibit collections, museums that create experiences, and a close link between museums and their architecture.

This means, then, that new features can also be used to attract those tourists who have a lesser interest in culture when they travel.

It costs money to take measures in this respect, and lack of funds is normally one of the problems faced by museums. The solution, therefore, is cooperation.

[1] www.lord.ca

Puesto que llevar a cabo acciones en este sentido tiene un coste, y uno de los problemas a los que suelen enfrentarse los museos es la escasez de fondo, la solución viene a través de la cooperación.

En este sentido podemos distinguir dos tipos de acciones en los que pueden participar los museos: en la creación de productos combinados y en la cooperación en la promoción.

La primera forma de cooperación viene de la creación de productos combinados entre instituciones de la misma naturaleza. Es el caso de los ya tradicionales "pasaportes" que dan acceso a todos o parte de los museos de una misma ciudad (o de ciudades cercanas). Este tipo de producto reduce la competencia entre productos similares, lo cual puede facilitar la visita a aquellos museos que no se suelen visitar debido a la inversión realizada ya en la visita a los museos principales, o a aquellos museos que no se conocen a priori y que aparecen en el catálogo de museos que es posible visitar.

Pero estos "pasaportes" también pueden permitir el acceso a otros productos culturales (monumentos, parques y jardines…). Es el caso de las llamadas "city cards". Su venta reduce la competencia entre todos los productos, al "venderse" como conjunto, e incrementa el valor percibido del producto agregado. Sus canales de distribución son más eficientes (y más numerosos, ya que se suelen comercializar en las oficinas de turismo, agencias de viajes, empresas de servicios turísticos…). Este tipo de productos atrae generalmente a los turistas con una motivación cultural compartida o una motivación cultural no excluyente.

Por último, nos encontramos con la combinación de los productos culturales y no culturales. Algunos ejemplos serían el paquete que incluye la estancia en el hotel junto con la entrada a un museo o un espectáculo, un paquete turístico que incluye una actividad cultural exclusiva (por ejemplo, la visita a un museo fue del horario de apertura al público), un paquete que incluye la visita al museo y la realización de una actividad relacionada con el mismo… Este tipo de productos incrementa las posibilidades de consumo y atrae a los turistas con una motivación cultural no excluyente o una motivación cultural accidental.

Como puede apreciarse, estas tres categorías de productos no son excluyentes, de modo que los gestores del museo podrían plantear una estrategia de segmentación dirigida a cada uno de los públicos objetivos.

Regarding cooperation, it is possible to distinguish between two types of activities in which museums can participate: the creation of combined products, and cooperation on promotion.

The first type of cooperation is one between the same kinds of institution on creating combined products. This is the case of the now traditional "passports" that provide access to all or part of the museums in the same city (or of nearby towns or cities). A product of this type reduces the competition between similar products, which makes it easier for tourists to visit those museums they do not normally visit because of the money spent on visiting the main museums, or to those museums they did not know about before and are featured in the list of museums it is possible to go to.

But these "passports" also allow access to other cultural products (monuments, parks and gardens, etc.). This is the case of "city cards". Sale of these cards reduces the competition between all of the products, by "selling themselves" as a set, and increases the perceived value of the additional product. They have more efficient distribution channels (and these channels are more plentiful, since the cards can be sold at tourist offices, travel agencies, and by tour service providers, etc.). This type of product generally attracts tourists who are motivated by culture in part or whose motivation by culture is an adjunct to a more important reason.

Finally, there is the combination of cultural and non-cultural products. Examples of this would be a package including hotel accommodation and a ticket to a museum or show, a tourist package with an exclusive cultural activity (for instance, a visit to the museum out of opening hours to the public), a package which includes the visit to the museum plus the performance of an activity related to the museum, etc. This type of product increases the prospects of consumption and attracts tourists whose motivation by culture is an adjunct to a more important reason, or to tourists accidentally motivated by culture.

As one can appreciate, these three types of product are non-selective, so the people running the museum can devise a segmentation strategy oriented towards each one of the target audiences.

The other type of activity on which there may be cooperation is promotion. There are three

El otro tipo de acciones cooperativas es en la promoción. Esto se consigue de tres formas: la creación de redes, el establecimiento de alianzas o la esponsorización. La creación de redes permite repartir los costes de producción entre todas las instituciones integrantes de la red. La composición de cada una de las redes puede ser de lo más diverso: la red de museos de una ciudad (que a su vez ha podido crear sus productos específicos) o de varias ciudades, una red de infraestructuras culturales, también de la propia ciudad o de varias ciudades, redes temáticas…

El establecimiento de alianzas supone el acuerdo entre dos o más organizaciones que deciden compartir su esfuerzo promocional basado, principalmente, en los atributos que la marca de cada uno de ellos aporta a la alianza. Generalmente suele existir un cierto equilibrio económico entre los socios de la alianza, lo contrario de los que ocurre con la esponsorización, donde es una de las partes la que realiza la aportación económica y a cambio respalda su propia marca con el prestigio de la institución/museo a la que patrocina.

Algunos ejemplos de éxito de museos desde el punto de vista turístico

Señalábamos al inicio que otra de las pinceladas de la exposición iba a ser un repaso a algunos ejemplos de éxito de actividades museísticas desde el punto de vista turístico.

El primer ejemplo que quiero mostrar es el año Rembrandt. En 2006 se conmemoró el aniversario del nacimiento de Rembrandt y para ello se creó la Fundación Rembrandt 400, integrada por el Rijksmuseum, la Oficina Nacional de Turismo de Holanda, el Rembrandt House Museum y el Municipio de Leiden. Además, en la acción se involucró a otras instituciones como la Oficina de Turismo de Ámsterdam y otros museos de la ciudad.

Se creó la página www.rembradt400.com y se desarrollaron campaña de promoción. El objetivo de la Oficina Nacional de Turismo de Holanda era atraer 450.000 visitantes internacionales a los museos holandeses, con un gasto de 350 euros durante la estancia. Es decir, generar uno ingresos de 157,5 millones de euros. Por su parte Turismo de Ámsterdam pretendía atraer 240.000 turistas internacionales a la ciudad y 190.000 turistas holandeses.

Sin embargo, los resultados fueron mucho mayores. Como consecuencia de la campaña y de las acciones de relaciones públicas consiguie-

ways of achieving this: by creating networks, by establishing alliances, or by sponsorship. Creating networks enables production costs to be shared between the institutions that make up the network. The composition of each network can be of the most diverse kind: the network of museums of a city (which at the same time has been able to develop its specific products) or of various cities, a network of cultural infrastructures, also of the city itself or a number of cities, and themed networks, etc.

Establishing alliances entails an agreement between two or more organizations or institutions who decide to share their efforts on promotion, mainly based on the attributes that each name contributes to the alliance. Generally, there tends to be a balance of economic resources between the partners in the alliance. This differs to sponsorship, in which one party provides the financial resources and, using the prestige of the institution/museum that they are sponsoring, strengthens their own brand.

Examples of Museum Success Stories from a Tourism Perspective

At the start we mentioned that one of the other parts of the presentation was going to be a look at some examples of successful museum activities from a tourism perspective.

The first example I wish to present is the Year of Rembrandt. In 2006, the Rijksmuseum, the Netherlands Board of Tourism and Conventions (NBTC), the Rembrandt House Museum and the municipality of Leiden set up the Rembrandt 400 Foundation to commemorate the 400th year of the painter's birth. The Amsterdam Tourist Board and other museums in the city also took part in the project.

The website www.rembrandt400.com was created and a promotional campaign was implemented. The NBTC's aim was to attract 450,000 visitors from abroad to the Dutch museums and it wanted them to spend 350 EUR during their stay; that is, they wanted to generate income of 157.5 million EUR. Meanwhile, the Amsterdam Tourist Board aimed to attract 240,000 tourists from abroad and 190,000 Dutch tourists to the city.

The results, however, were much better than that. Thanks to the campaign and PR activities, they achieved publicity equivalent to 19 million EUR in the main international media.

ron 19 millones de euros de valor publicitario equivalente en los principales medios de comunicación mundiales.

Además, 1,7 millones de personas realizaron un total de 2,1 millones de visitas a los eventos del programa. El 69% de ellos eran extranjeros, y de estos el 70% europeos. Los principales países de procedencia fueron Estados Unidos (215.000), Francia (155.000), Alemania (130.000), Reino Unido (129.000) y España (103.000).

Del total de visitantes 400.000 tenían como motivación del viaje la visita a los actos conmemorativos (190.000 de ellos como único motivo y el resto como motivación principal).

Los ingresos de los visitantes fueron de 623 millones de euros, de los que 190 correspondían a los 400.000 que tenían como motivación única o principal la visita de las exposiciones (puede apreciarse la mayor rentabilidad de estos)

Otro de los ejemplos que me gustaría comentar es el llamado "Efecto Guggenheim", denominación que se le da al proceso por el que una ciudad periférica e industrial, Bilbao, que a finales de 1990 se encontraba con una crisis económica se transforma en menos de una década en una ciudad global, famosa por su actividad cultural y la calidad de vida y de su entorno urbano. En este el cambio solo ha sido posible con la complicidad de numerosos actores políticos y económicos y el apoyo de una buena parte de la población, si bien el catalizador de todo ello ha sido el propio museo.

Los resultados hablan por sí solos: 1.500 millones de euros en 10 años, 4.300 empleos y un millón de visitas al año (40% extranjeros).

Hoy en día es el icono que identifica a la ciudad.

Sin embargo, la construcción de otros museos Guggenheim en otras ciudades no ha conseguido tener un resultado similar, de modo que no debe darse por supuesto que un proyecto grandioso y ambicioso va a dar siempre resultados positivos.

La demanda internacional de turismo cultural a España

Para concluir la exposición me gustaría hablar de la demanda internacional de turismo cultural a España. Ello es importante porque nos puede dar alguna pista para conocer mejor a nuestro público potencial.

Aproximadamente 7,2 millones de turistas internacionales visitan cada año España con moti-

In addition, 1.7 million people made 2.1 million visits in total to the events on the programme. Sixty-nine percent were from abroad and seventy percent of them were European. The main countries they had travelled from were the United States (215,000), France (155,000), Germany (130,000), the United Kingdom (129,000) and Spain (103,000).

Out of the total number of visitors, 400,000 had come to attend the commemorative events (190,000 of these cited this as their sole reason and the rest as their main reason).

The tourists brought in an income of 623 million EUR, of which 190 million came from the 400,000 people whose sole or main reason for travelling to the Netherlands had been to see the exhibitions (these people spent a notable amount more).

One of the other examples I would like to comment on is the "Guggenheim effect". This is the term given to the process undergone by Bilbao, a peripheral and industrial city which was experiencing an economic crisis towards the end of 1990 but, in less than a decade, transformed into an internationally renowned city, famous for its cultural activity and its quality of life and urban design. Its transformation was only possible due to the cooperation of numerous political and economic agents, and to the support of a large part of the population, although the catalyst for it all has been the Museum itself.

The results speak for themselves: an income of 1,500 million EUR in 10 years, and 4 300 jobs created and a million tourists per year (40% of whom are from abroad).

Today it is the image with which people identify the city.

The construction of Guggenheim Museums in other cities, however, has not had similar levels of success. Magnificent, ambitious projects, therefore, cannot be taken for granted to always produce good results.

Spain and the International Cultural Tourism Demand

As the final part of the presentation, I would like to discuss the international cultural tourism demand concerning Spain. This is important because it may provide a clue to understand the potential public better.

Every year, approximately 7.2 million tourists from abroad come to Spain motivated by cul-

vación cultural. Ello supone en torno al 12% del total de turistas.

En el cuadro siguiente, podemos ver las visitas a los principales museos de España.

Museos y monumentos más visitados (2007)

Ciudad de las Artes y las Ciencias (VLC) de los que:	2.409.778
- Oceanogràfic:	1.382.883
- Museo:	4.277.104
Alhambra (Granada) de los que:	3.128.456
- visitas al recinto:	2.193.277
Sagrada Familia (BCN)	2.839.030
Museo del Prado (MAD)	2.652.924
CosmoCaixa (BCN)	2.459.971
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	1.570.390
CosmoCaixa (MAD)	1.399.047
Giralda (SVQ)	1.382.620
La Padrera (BCN)	1.349.823
Mezquita (Córdoba)	1.213.152
Museo Guggenheim (BIL)	1.002.963
Museo Thyssen (MAD)	978.064
MACBA (BCN)	562.752
Museo Picasso (MLG)	340.688

Si uno hace algunas cuentas sencillas, pronto le viene a la cabeza la siguiente pregunta: ¿Qué hacen estos turistas si no van a los museos?

Tradicionalmente se identifica viaje cultural con visita a museos. De hecho, los estudios realizados por el Instituto de Turismo de España[2] señalan que a calidad de los museos es uno de los principales motivos para seleccionar un destino turístico. Sin embargo, después no suele ser la actividad favorita a realizar.

Los principales mercados emisores de turistas culturales son Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Países Bajos. Ellos representan el 60% del total. Los cuadros siguientes nos muestran precisamente esa paradoja que comentábamos anteriormente.

[2] Instituto de Turismo de España (2007): Estudio de Turismo Cultural, de Ciudad y de City Break.

ture. This is about 12% of the total number of tourists.

The table below displays the number of visits to the main museums in Spain:

Most visited museums and monuments (2007)

Ciudad de las Artes y las Ciencias (Valencia) of which the number of visits to the buildings below was:	2.409.778
- Oceanogràfic:	1.382.883
- Museo de las Ciencias:	4.277.104
Alhambra (Granada) of which there were:	3.128.456
- visits to the enclosure:	2.193.277
Sagrada Família (Barcelona)	2.839.030
Museo del Prado (Madrid)	2.652.924
CosmoCaixa (Barcelona)	2.459.971
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)	1.570.390
CosmoCaixa (Madrid)	1.399.047
Giralda (Seville)	1.382.620
La Pedrera (Barcelona)	1.349.823
Mezquita (Córdoba)	1.213.152
Museo Guggenheim (Bilbao)	1.002.963
Museo Thyssen (Madrid)	978.064
Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona	562.752
Museo Picasso (Málaga)	340.688

If you do a few simple calculations, the following question soon springs to mind: what do these tourists do if they do not go to the museums?

Traditionally, cultural travel has been identified with going to museums. In fact, studies by the Instituto de Turismo de España[2] show that the quality of the museums is one of the main reasons why people select a particular tourist destination. However, it does not follow that going to museums is one of their favourite activities.

Germany, France, the UK, Italy and the Netherlands are the main countries cultural tourists come from. These account for 60% of the total. The tables below illustrate precisely the paradox discussed earlier.

[2] Instituto de Turismo de España (2007): "Estudio de Turismo Cultural, de Ciudad y de City Break" (City, City Break and Cultural Tourism Study).

Los principales mercados emisores de turistas culturales

Alemania

Criterios de selección de destino		Actividades favoritas en el viaje	
Calidad de los museos	3,30	Visita a monumentos	3,95
Gastronomía	3,05	Gastronomía	3,40
Ocio nocturno	2,91	Visita a museos	3,37
Música	2,76	Espectáculos culturales	3,09
Teatros	2,60	Compras	2,94

Reino Unido

Criterios de selección de destino		Actividades favoritas en el viaje	
Gastronomía	3,22	Visita a monumentos	3,47
Ocio nocturno	3,10	Gastronomía	3,41
Calidad de los museos	2,58	Ocio nocturno	3,28
Eventos deportivos	2,24	Visitar museos	3,07
Música	2,22	Compras	2,88

Francia

Criterios de selección de destino		Actividades favoritas en el viaje	
Ocio nocturno	3,66	Compras	4,25
Gastronomía	3,62	Gastronomía	4,15
Calidad de los museos	3,38	Visitar monumentos	4,06
Fiestas	2,83	Ocio nocturno	3,85
Música	2,66	Visita a museos	3,70

Italia

Criterios de selección de destino		Actividades favoritas en el viaje
Gastronomía	4,40	n.d.
Compras	4,00	
Visita a monumentos	3,70	
Visita a museos	3,20	
Ocio nocturno	3,20	

Países Bajos

Criterios de selección de destino		Actividades favoritas en el viaje	
Gastronomía	3,68	Visita a monumentos	4,73
Calidad de los museos	3,27	Gastronomía	4,60
Ocio nocturno	3,15	Compras	4,27
Fiestas	2,92	Visita a museos	3,55
Música	2,27	Ocio nocturno	2,60

The main countries cultural tourists

Germany

Criteria for Destination Selection		Favourite Activities on the Trip	
Quality of museums	3.30	Visiting monuments	3.95
Cuisine	3.05	Cuisine	3.40
Nightlife	2.91	Visiting museums	3.37
Music	2.76	Cultural shows	3.09
Theatres	2.60	Shopping	2.94

United Kingdom

Criteria for Destination Selection		Favourite Activities on the Trip	
Cuisine	3.22	Visiting monuments	3.47
Nightlife	3.10	Cuisine	3.41
Quality of museums	2.58	Nightlife	3.28
Sports events	2.24	Visiting museums	3.07
Music	2.22	Shopping	2.88

France

Criteria for Destination Selection		Favourite Activities on the Trip	
Nightlife	3.66	Shopping	4.25
Cuisine	3.62	Cuisine	4.15
Quality of museums	3.38	Visiting monuments	4.06
Feasts	2.83	Nightlife	3.85
Music	2.66	Visiting museums	3.70

Italy

Criteria for Destination Selection		Favourite Activities on the Trip
Cuisine	4.40	N.A.
Shopping	4.00	
Visiting monuments	3.70	
Visiting museums	3.20	
Nightlife	3.20	

Netherlands

Criteria for Destination Selection		Favourite Activities on the Trip	
Cuisine	3.68	Visiting monuments	4.73
Quality of museums	3.27	Cuisine	4.60
Nightlife	3.15	Shopping	4.27
Feasts	2.92	Visiting museums	3.55
Music	2.27	Nightlife	2.60

Conclusión

El objetivo de esta exposición no era llegar a conclusiones concretas sino establecer unas líneas básicas sobre temas que deben tenerse en cuenta a la hora de "vender" un museo. A partir de aquí son los propios gestores del museo los que deben decidir qué estrategia llevar en función de los objetivos del museo.

Lo que sí que se ha pretendido dejar patente es que debemos ser conscientes que por regla general un turista cultural no va a apreciar al cien por cien la colección de un museo y que en muchos casos no va a ser el contenido de este lo que le atraiga. Vuelvo a decir que esto no es bueno ni es malo, simplemente que hay que tenerlo en cuenta.

Felipe Formariz Pombo es Licenciado en Derecho y Economía por la Universidad Carlos III de Madrid. En la actualidad desempeña el puesto de Subdirector General Adjunto de Promoción y Comercialización Exterior del Turismo, desde donde se coordinan las campañas de publicidad para la promoción de España como destino turístico internacional, así como las acciones de promoción e investigación de mercados de distintos productos turísticos (turismo cultural, turismo deportivo, turismo de naturaleza…). Previamente ha sido Jefe del Área de Investigación de Mercados y Jefe del Área de Medios de Promoción en el Instituto de Turismo de España, así como Jefe del Servicio de Estudios del Servicio de Defensa de la Competencia.

felipe.formariz@tourspain.es

Conclusions

The aim of this presentation was not to draw specific conclusions but to establish some basic lines of approach on issues that should be considered when "selling" a museum. From here, it is the people managing the museum who must decide the approach to take, based on the museum's aims.

What I did want to make clear is that we must be aware that, as a general rule, cultural tourists are not going to appreciate a museum's collection 100% and, in many cases, the contents of the museum itself is not going to be the thing that attracts them. I would like to state that this is neither good nor bad, and repeat it is merely something which must be borne in mind.

Felipe Formariz Pombo is a graduate in Law and Economics from the Universidad Carlos III de Madrid. At present he is the Deputy Assistant Director General for Promoción y Comercialización Exterior del Turismo. In this department, he coordinates advertising campaigns to promote Spain as an international tourist destination, as well as promotional and market research activities for different tourism products (cultural tourism, sports tourism, nature tourism, etc.). Prior to this, he has been the Head of the Market Research Division and the Head of the Promotion Media Division at the Instituto de Turismo de España, as well as Head of the Studies Department for the Servicio de Defensa de la Competencia.

felipe.formariz@tourspain.es

El turista como segmento objetivo: el Museo Larco

The Tourist as a Target Segment: the Museo Larco

Andrés Álvarez-Calderón
Director del Museo Larco
Director of the Museo Larco

Resumen

Artículo que hace un breve análisis de la historia de los museos y su relación con las herramientas modernas de la administración, las finanzas y el marketing. Se describe la forma como el Museo Larco ha hecho uso de estas herramientas para consolidar un posicionamiento en el segmento turístico.

Palabras clave

Museo, Marketing, Turismo, Planeamiento estratégico, Industria cultural

Abstract

This article makes a brief analysis of the history of museums and their relation to modern tools such as management, finance, and marketing. It also describes how the Museo Larco has made use of these tools to position itself within the tourist sector.

Keywords

Museum, Marketing, Tourism, Strategic planning, Cultural industry

He sido convocado para participar en las "III Jornadas de Formación Museológica. Comunicando el museo" para tocar el tema de "El Turista como segmento objetivo: el Museo Larco", invitación que recibo en representación del Museo Larco, debido a la gran labor que nuestro museo ha realizado en la promoción turística en los últimos años. Hace más de una década, el Museo Larco efectivamente tomó la decisión de desarrollar intensamente el área de la promoción turística. En realidad, esta no fue una decisión fácil, ya que por lo general, quienes dirigimos museos tenemos más entusiasmo por dirigirnos hacia nuestra comunidad y nuestro entorno más cercano. Sin embargo, el tamaño del mercado de visitantes de museos en el Perú era muy reducido, y sigue siéndolo. Básicamente, porque los visitantes no encontraban en los museos experiencias placenteras y, más bien, consideraban a estas instituciones inactivas y aburridas.

Hasta el día de hoy, el 75% de limeños no visita museos o exposiciones de arte en el lapso de un año, de acuerdo a una encuesta de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizada en octubre del 2009[1]. Fue por estas razones, hace más de una década, tras nuestro planeamiento estratégico y análisis de mercados, que decidimos dirigirnos al sector turismo, tomando la ventaja de que el Perú es un destino turístico cultural. Nuestra estrategia consiste, primero, en acceder al mercado turístico, para de esa forma, conseguir fondos y mejorar la infraestructura y la experiencia del Museo Larco, para recién en ese momento, ofrecérselo al público local como una verdadera novedad. Este trabajo de focalizarnos en el rubro turístico ha tomado mucho tiempo, pero ha dado interesantes resultados y hemos pasado de 3.950 visitas extranjeras en el año 1992 a 64.320 en el año 2008.

Llevo más de quince años trabajando en el mundo de los museos y, dada la intensa actividad internacional del Museo Larco, he tenido la suerte de poder visitar muchos museos en distintas partes del mundo y por supuesto, en mi país, el Perú. Son raras las excepciones, pero el gran común denominador que encuentro en museos de Latinoamérica y España es un permanente fastidio por parte de sus directivos, funcionarios y empleados respecto a la carencia de fondos para mantener sus instituciones y sacar adelante proyectos.

A veces me he preguntado si es que acaso en Latinoamérica no existe una especie de tara en el

[1] *El Comercio*, 29 de noviembre de 2009.

As a representative of the Museo Larco, I have been called to speak at the *Third Conference on Museum Training: Communicating the Museum*) to touch upon the subject of "The tourist as a target segment: the Museo Larco", given the extensive work that our Museum has performed in the area of tourism promotion in recent years. More than a decade ago, the Museo Larco effectively made the decision to develop intensively the area of tourism promotion. In truth, this was not an easy decision, since in general, those of us who direct museums tend to be more enthusiastic about our own communities and our most immediate surroundings. However, the size of the market of visitors to museums in Peru was very small, as it still is, basically due to the fact that the visitors do not have pleasant experiences in museums, and moreover, they consider them to be boring and inactive.

According to a survey conducted by the Pontificia Universidad Católica del Perú in October 2009[1], to date, some 75% of the inhabitants of Lima do not visit museums or art exhibitions over the course of a year. It was for these reasons that more than a decade ago, after our strategic approach and market analysis, we decided to address the tourism sector, taking advantage of the fact that Peru is a cultural tourism destination. Our strategy entails, first of all, accessing the tourism market in order to obtain funding and improve the infrastructure and experience of the Larco Museum, offering it to the local public as a true novelty. This work of focussing on the tourism sector has taken a long time, but it has brought forth interesting results and we have gone from 3,950 foreign visitors in the year 1992, to 64,320 foreigners in the year 2008.

I have been working in the world of museums for more than fifteen years and, given the intense international activity of the Larco Museum, I have had the good fortune of visiting many museums in different parts of the world, and of course, in my own country, Peru. With but a few rare exceptions, I have found that the great common factor among Latin America and Spain is the constant nuisance their directors, civil servants, and staff are faced with concerning the lack of funding to maintain their institutions and bring projects to fruition.

At times I have wondered if there might be some type of flaw in the field of cultural

[1] *El Comercio*, November 29th, 2009.

mundo de la gestión cultural y, particularmente, de museos, ya que muchas veces las instituciones no solo carecen de fondos, sino también de ideas para ver la luz y salir adelante con sus museos.

Tras estas reflexiones se desprende la siguiente pregunta: ¿Efectivamente existen obstáculos en España y América Latina para que su sector museístico salga adelante? Me da la impresión de que sí los hay, y estos van desde el obstáculo psicológico hasta el ideológico, evidentemente, pasando por lo administrativo.

La función comunicativa, educativa y de difusión del museo se desarrolla y se institucionaliza recién desde la segunda mitad del siglo xx. Durante el siglo xix, los museos estaban dedicados básicamente a la adquisición de colecciones y de cierta forma, a su conservación e investigación, pero no desarrollaban las actividades comunicacionales que hoy día identificamos como museísticas. De alguna forma, la fundación del Consejo Internacional de Museos, ICOM, en el año 1946, nos deja ver la intención de uniformizar criterios que aparecen a mediados del siglo xx tras la constitución de importantes museos en distintas partes del mundo[2].

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, el mundo fue poco a poco ingresando a un proceso de polarización ideológica y económica que caracterizó a los años de la Guerra Fría. Estados Unidos lideraba la propuesta capitalista, mientras que la Unión Soviética proponía un modelo de socialismo radical. La Guerra Fría no solo fue una carrera armamentista, sino también una lucha perenne por querer demostrar al mundo cuál de los sistemas ideológicos era el más exitoso en todos los campos. En temas aeroespaciales, la Unión Soviética se jactaba de haber sido el primero en orbitar la Tierra, mientras que Estados Unidos celebraba ser el primero en llegar a la Luna. La competencia se daba en las ciencias, en los deportes, en las artes, y evidentemente también, en la cultura. La Guerra Fría llegó al absurdo de terminar sumando medallas del bloque oeste europeo versus el bloque este durante los Juegos Olímpicos. En este contexto, no era de extrañarse que las megapotencias cayeran en la competencia respecto a sus museos y es así que en los años 60, el Museo L'Hermitage en San Petersburgo, goza de importantes presupuestos, mientras que en Esta-

[2] Edward P. Alexander. *Museums in Motion, An Introduction to the History and functions of Museums*, AASLH, Nashville, 1979.

administration in Latin America, particularly in museums, since the institutions often not only lack funding, but also ideas for seeing the light and getting the museums off the ground.

These reflections beg the following question: Are there really obstacles in Spain and Latin America that stand in the way of the development of the museum sector? I am under the impression that there are indeed, ranging from psychological obstacles to the ideological, including, evidently, the administrative.

The function of communication, education, and diffusion of the museum has been developed and institutionalised since the second half of the 20th century. During the 19th century, museums were basically dedicated to the acquisition of collections, and in a sense, to conservation and research, but they did not carry out the communicational activities that we consider when we think of museums in present day. In some sense, the creation of the International Council of Museums (ICOM) in 1946 gave us the intent to standardise criteria that appeared in the middle of the 20th century, after the founding of important museums in different parts of the world[2].

After the end of World War II, the world was gradually subjected to the process of ideological and economic polarisation that typified the years of the Cold War. The United States led the way in capitalism, while the Soviet Union proposed a model of radical socialism. The Cold War was not only an arms war, but also a perennial struggle to demonstrate to the world which of the two ideological systems was more successful in all fields. In matters of aerospace, the Soviet Union boasted of having been the first to orbit the Earth, while the United States celebrated being the first to arrive to the Moon. There was competition in the sciences, sports, the arts, and, obviously, in culture, as well. The Cold War reached such absurd proportions as to pit medals of the Western European Block against the Eastern Block in the Olympic Games. In this context, it was not surprising that the superpowers fell into competition with respect to their museums. This is how, in the 1960s, the Hermitage Museum of Saint Petersburg enjoyed sizeable budgets, whereas in the

[2] Edward P. Alexander. *Museums in Motion. An Introduction to the History and Functions of Museums*, AASLH, Nashville, 1979.

dos Unidos, los gobiernos promueven importantes museos en Washington DC y subsidian con grandes sumas de dinero a destacados museos de Nueva York y otros estados. Esto puede observarse especialmente en los museos de ciencia:

> "Our current perspective allows us to see that the founding and growth of the science centre movement took place entirely within the Cold War era –that protracted striggle between the global superpowers of the United States and the Soviet Union and their allies that lasted from about 1947 until the break-up of the Soviet Union in 1991[3]".

Es así como tras la fundación del ICOM a mediados de siglo xx y la aparición de la Guerra Fría, rápidamente aparece un modelo para el desarrollo de los museos, en el cual, los subsidios estatales son primordiales para el desarrollo de los museos. Evidentemente, en este contexto, en el que los museos eran básicamente subsidiados por los Estados, y donde los Estados querían vanagloriarse de su actividad en apoyo a la cultura, los tickets de las entradas eran gratuitos y los sistemas administrativos consistían en pedir dinero al Estado para gastarlo no necesariamente de forma eficiente. Lo cierto es que los museos eran entes perceptores de presupuestos estatales y durante mucho tiempo no tuvieron una cultura de procurarse fondos para generar una autosostenibilidad.

Esta dinámica fue la que prevaleció en el mundo de los más importantes museos durante la década de los 70 y 80, hasta la caída del Muro de Berlín, que puso fin a la Guerra Fría. Antes de esto, los grandes museos del mundo fueron dirigidos básicamente por profesionales del mundo académico como historiadores del arte en los museos de arte, arqueólogos o antropólogos en los museos arqueológicos o etnográficos, y científicos, para el caso de los museos de ciencia.

Iniciada la década de los 90, los Estados comenzaron a hacer importantes recortes presupuestales y los subsidios económicos que se entregaban a la cultura y los museos comenzaron a verse severamente mermados, lo que obligó a sus administraciones a volverse cada vez más creativas y a focalizarse en temas administrativos y económicos.

United States, the government promoted important museums in Washington DC and subsidised substantially the museums of New York and other states. This can especially be seen in science museums:

> "Our current perspective allows us to see that the founding and growth of the science centre movement took place entirely within the Cold War era –that protracted struggle between the global superpowers of the United States and the Soviet Union and their allies that lasted from about 1947 until the break-up of the Soviet Union in 1991[3]".

This is how, after the founding of the ICOM in the middle of the 20th century and the appearance of the Cold War, a model for the development of museums suddenly appeared. In this model, state subsidies were of the utmost importance. Obviously, in this context, one in which the museums were basically subsidised by the state and in which the states glorified their own activity in support of culture, entry to museums was free and the administrative systems consisted of asking the state for monies and spending them, not necessarily efficiently. What is certain is that museums were the recipients of state budgets and for a long time, they were not in the habit of raising funds to become self-sufficient.

This dynamic prevailed in the world of the most important museums during the sixties and seventies, until the fall of the Berlin Wall, which put an end to the Cold War. Before this, the great museums of the world were directed basically by professionals from academia such as art historians in art museums, archaeologists or anthropologists in the archaeology and ethnographic museums, and scientists in science museums.

At the beginning of the nineties, states began to make substantial budget cuts, and the economic subsidies allotted to culture and museums came to be severely diminished. This forced administrators to be more and more creative and to focus on administrative and economic issues.

---

[3] Richard Toon. "Science Centres, a museums studies approach to their development and possible future direction", en *Museum Revolutions, How Museums change and are changed*, editado por Simon Knell *et al*., London, Routledge, 2007, p. 106.

[3] Richard Toon. "Science Centres, a Museums Studies Approach to their Development and Possible Future Direction" in *Museum Revolutions, How Museums Change and Are Changed*, published by Simon Knell *et. al*., London, Routledge, 2007, p. 106.

Este fue un proceso difícil en países como Estados Unidos, ya que los funcionarios de los museos, en su mayoría académicos, carecían de competencias en las áreas de economía, administración, marketing, finanzas, o de áreas comerciales en general, pero más aún, porque permanecía en sus mentes la idea de que los Estados tenían la obligación de subsidiar la actividad museística.

Me da la impresión que este mismo proceso viene ocurriendo en España y América Latina. Los Estados, cada vez más eficientes en sus Ministerios de Economía, dejan muy poco presupuesto para el sector cultural y, por lo tanto, los museos reciben un reducido porcentaje de estos magros presupuestos. Sin embargo, simultáneamente, en cada uno de los museos permanecen los mismos funcionarios, que desconcertados ante los escasos fondos, solo pueden atinar a reducir sus costos y limitar todas sus actividades lindando casi con la parálisis de la institución.

De pronto, podemos ver que en los últimos años, en América Latina, comienzan a aparecer muchos cursos, seminarios y maestrías en gestión cultural, recaudación de fondos y marketing cultural y turístico, que tienen que convivir con alumnos que con cierta resignación, se instruyen con estas nuevas herramientas, mientras que en sus mentalidades queda el fastidio de la desprotección de los Estados a los museos y los sectores culturales.

Es natural que los funcionarios que han trabajado muchísimos años en museos con pequeñísimos presupuestos, hayan caído en cierto letargo psicológico que afecta dramáticamente su entusiasmo y energía por iniciativas nuevas y que, adicionalmente, ven con mucho celo el ingreso de la institución a la modernidad y los nuevos tiempos que exigen eficiencia y una visión más empresarial del funcionamiento del museo. Más aún, la manera como se han organizado los Estados, las leyes de protección al patrimonio cultural, los Ministerios e institutos de cultura, han establecido una modalidad de trabajo para los museos del Estado que son una suerte de perro del hortelano, ya que los Estados no proveen de los fondos, pero tampoco dejan a sus funcionarios que se los provean por ellos mismos.

De esta forma, los modelos de desarrollo económico durante la Guerra Fría, los severos recortes presupuestales para los sectores culturales de los años 90 y la organización del Estado en su rol de proveedor y mecenas de la cultura, han llevado a que muchísimos museos caigan en un letargo y casi abandono de su actividad y desarrollo museístico.

This was a difficult process in countries like the United States, since the civil servants of the museums, mostly academics, lacked competence in the areas of economics, administration, marketing, finance, and in commercial areas in general. Worse still, they continued to cling to the idea that the states were under the obligation to subsidise the museums' activities.

I am under the impression that the same thing is happening in Spain and Latin America. The states, every day more efficient in their ministries of finance, provide very small budgets for the cultural sector and, therefore, the museums receive a reduced percentage of these lean subsidies. However, at the same time, the same civil servants remain in each of these museums. Disconcerted by these sparse funding, their only recourse is to reduce their costs and limit all of their activities, almost to the point of paralysis.

In Latin America, we can suddenly see that in recent years, many courses, seminars, and masters programs in fundraising and cultural and touristic marketing have sprung up. They are filled with students who, with a certain sense of resignation, take up training in these new tools, while in their mentalities there is still the nagging feeling that the states do not protect the museums and the cultural sectors.

It is only natural that the civil servants who have worked in museums for many, many years with miniscule budgets have fallen into a certain type of psychological lethargy that dramatically affects their enthusiasm and energy to take on new initiatives. In addition, they reticently see the shift of the institution into modern times that demand efficiency and a more businesslike vision of the operation of the museum. Moreover, the way in which states, the laws that protect cultural heritage, the ministries, and the institutes of culture have been organised has established a working style for state-owned museums that is a sort of Catch-22: the states do not provide funding, and yet, they do not allow their civil servants to provide for themselves.

Along these lines, the models of economic development during the Cold War, the severe budget cuts for cultural sectors of the nineties, and the organisation of the state in its role as the provider and patron of culture, have caused many museums to fall to lethargy and near abandon of their activity and development.

Por todas estas razones, es aún interesante ver cómo en seminarios de gestión cultural dirigidos a personal de museos, suelen oírse con desconfianza palabras como *producto turístico*, *marketing* o *marca*.

El Consejo Internacional de Museos, ICOM, define museo como:

> "Una institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que sea estudiado y eduque y deleite al público[4]."

Esta definición ha madurado durante las últimas décadas, y considero que es bastante buena; sin embargo, quienes trabajamos en museos solemos conducir nuestras instituciones basados en esta definición, razón por la cual, ponemos muchísimo énfasis en la conservación, investigación, comunicación y exhibición del patrimonio que albergamos.

Los museos tienen a su cargo bienes de patrimonio cultural, pero los museos debemos mentalizarnos en ser parte de las industrias culturales y pensar como productos culturales.

Con la intención de ahondar en el tema de cómo pensamos quienes trabajamos en los museos, quiero poner en relevancia algo que pareciera evidente, pero que creo suele confundirnos. Nuestra obligación por adquirir colecciones, conservar colecciones, investigar colecciones y difundir colecciones nos focaliza permanentemente en agotar nuestro tiempo y nuestros recursos abocados en las tareas de las colecciones. Lo cierto es que, efectivamente, nuestra misión es preservar bienes del patrimonio cultural. Sin embargo, de alguna forma, esto nos aleja a dedicar tiempo pensando que la cultura en el siglo XXI se está convirtiendo en una industria y que los museos son productos dentro de esta industria. Tal vez suene inverosímil, pero cuando analizamos el número de visitantes que tienen museos como el Louvre de París o el MOMA de Nueva York y lo multiplicamos por el valor de sus entradas, podremos rápidamente entender que los números y las cifras económicas que se manejan tienen dimensiones industriales.

[4] Código de deontología del ICOM para los Museos, p. 14.

For all of these reasons, it is still interesting how in cultural administration seminars geared towards museum staff, the words touristic product, marketing, or brand are usually heard with mistrust.

The International Council of Museum states that:

> "A museum is a permanent institution, with no profitable ends, at the service of the society and its development, which is accessible to the public and collects, conserves, investigates, diffuses, and exhibits the material and immaterial patrimony of the people and their environment so that it may be studied, and may educate and delight the public[4]."

This definition has matured over the last decades, and I consider it to be fairly good. Those of us who work in museums tend to direct our institutions based on this definition. This is why we put such a good deal of emphasis on the conservation, investigation, communication, and exhibition of the patrimony that we house.

Museums are in charge of a cultural heritage, but we should prepare ourselves to become a part of the cultural industries and think like cultural products.

With the intention of delving into the subject of how those of us who work in museums think, I would like to point out something that should seem obvious but that often eludes us. Our obligation to acquire collections, conserve collects, investigate collections, and diffuse collections makes us focus all of our time and resources on the tasks surrounding the collections. What is certain is that, indeed, our mission is to preserve the cultural heritage. However, in some sense, this keeps us from dedicating time to thinking about how culture in the 21st century is becoming an industry and that museums are products of that industry. This may sound implausible, but when we analyse the number of visitors that museums like the Louvre in Paris and the MOMA in New York and we multiply it by their entry fees, we are quickly able to see that the numbers and economic figures that they deal in are of industrial proportions.

[4] ICOM code of ethics for museums, p. 14.

Sin embargo, pocas veces reflexionamos respecto a lo inmensamente costosa que es nuestra misión. Tanto la adquisición de colecciones como su conservación, investigación, comunicación y exhibición supone y requiere de altísimos presupuestos y dada la escasez de estos, quienes trabajamos en museos quedamos con una mentalidad paralizada, nos enfocamos en cómo cumplir nuestra misión, sin darnos cuenta que ninguna de estas actividades nos proveerá de fondos, sino solo nos generará gasto. En términos reales, nuestra misión como museos nos lleva a pensar solo en el gasto, mas no en cómo generar los ingresos. Tanto es así, que si uno evalúa el número de funcionarios que trabaja al interior de un museo, es básicamente personal dedicado a estas misiones, y, generalmente, un reducido número del equipo de trabajo está abocado a la obtención de recursos.

Observando el nuevo modelo de desarrollo de los museos norteamericanos, podemos notar cómo es que en los museos más exitosos del mundo se pone muchísimo énfasis en los equipos para la gestión de fondos y la administración del producto turístico y podemos notar también que este esfuerzo de priorización económica tiene como resultado un mejor cumplimiento de la misión fundamental que propone la definición del ICOM.

Los museos que no solo sobrevivirán, sino que alcanzarán el éxito, son aquellos museos que comiencen a priorizar la eficiencia de sus ejercicios económicos con el fin de invertir sus resultados en la adquisición, conservación, investigación, comunicación y exhibición de sus colecciones.

Por lo tanto, de todo lo dicho, creo que es importante enfatizar que en el siglo XXI los museos debemos cambiar nuestra mentalidad y dejar de pensar que solo debemos dedicarnos a las colecciones, sino que debemos comenzar a pensar que estamos vinculados al mundo de las industrias culturales y que somos un producto cultural en el área de los servicios.

Los museos somos instituciones sin fines de lucro y es curioso pero, por lo menos en el Perú, existe una especie de asociación entre el término "no lucrativo" y "quebrado". Pareciera que las instituciones no lucrativas estuvieran destinadas a ser instituciones poco solventes, cuando en realidad, no existe ninguna razón para que así sea. Desde mi punto de vista, todas las entidades sin fines de lucro requieren de funcionarios más hábiles, inteligentes y profesionales que aquellos que trabajan en el sector comercial, ya que, efectivamente, generar recursos en el campo no

Nevertheless, we seldom reflect upon how incredibly costly our mission is. The acquisition of collections, as well as their conservation, investigation, communication, and their exhibition require very high budgets and, given the scarcity of these, those of us who work in museums are left with paralyzed mentalities. We focus on how to carry out our mission, heedless of the fact that none of these activities provide us with funding, but instead, only generate expense. In real terms, our mission as museums lead us to think only of spending, not in how to generate revenue. This is true to such an extent that, if we evaluate the number of workers within a museum, we basically come up with staff dedicated to these missions, and generally, a very low number of team members designated to obtaining resources.

Observing the new model for developing museums in North America, we can see how the most successful museums in the world put a great deal of emphasis on their fundraising teams and the administration of the touristic product. We can also see that this effort towards economic priority results in the better fulfilment of the fundamental mission proposed by the above ICOM definition.

The museums that not only survive, but are successful, are those museums that begin to prioritise the efficiency of their economic exercises with the purpose of investing their results in the acquisition, conservation, communication, and exhibition of their collections.

Therefore, out of all of this, I think that it is important to emphasise that, at the beginning of the 21st century, we at museums must change our mentalities and stop thinking that we should only be dedicated to the collections. We should begin to think that we are linked to the world of the cultural product in the service sector.

Museums are not-for-profit institutions, and it is curious but, at least in Peru, there exists a certain association between the terms "not-for-profit" and "broke". It would seem as if not-for-profit institutions were destined to be practically insolvent, when in truth, there is no reason for them to be. From my point of view, all not-for-profit organisations need staff who are more flexible, intelligent, and professional than those working in the commercial sector, since, in effect, fundraising in the former context is not simple and requires a great deal more creativity than in the latter. Once we begin to adopt the

lucrativo no es sencillo y se requiere ser bastante más creativo que en el sector comercial.

Desde el momento en el que mentalmente asumimos que formamos parte de una industria y que debemos actuar como un producto, surgirá en nosotros una necesidad y una curiosidad por conocer herramientas del mundo de la administración de empresas, el marketing y las finanzas.

Desde esta óptica, debemos dejar atrás clichés como que el marketing es una mala palabra en el mundo de los museos. Es inadmisible que en el siglo XXI hay quienes puedan aseverar algo de este tipo, más aún, considerando que el padre del marketing, Philip Kotler, escribió su primer artículo de marketing para museos en 1969, hace más de 40 años[5].

El marketing no es, como se dice, una actividad para engañar a la gente, sino, por el contrario, es una disciplina académica muy seria y temo no equivocarme al afirmar que hoy en día existe mayor cantidad de reuniones académicas y facultades universitarias dirigidas al marketing que las dirigidas a la historia del arte o los temas que suelen competer al mundo de los museos.

Siempre he pensado que en el mundo cultural solemos encontrar gente académica bien preparada y, por lo general, muy inteligente: algo que he podido comprobar es que herramientas como la administración, el marketing y las finanzas suelen ser fáciles de entender y fáciles de aplicar en el campo de la cultura, pero lo que es más importante, es que termina siendo particularmente interesante y divertido para quienes no han incursionado por estas áreas. En este sentido, celebro que estas III Jornadas de Formación Museológica que trata el tema "Comunicando el museo", haya servido como un despertar para muchos funcionarios de museos españoles que comienzan a confirmar la necesidad de dirigir sus museos con un perfil más orientado a la producción de recursos.

Tras haber participado en muchos seminarios de gestión cultural para museos, el común denominador que he podido sacar de todos ellos es una pregunta sencilla pero importante: bien, estamos de acuerdo en que tenemos que focalizar nuestro pensamiento en el ingreso y no en el gasto, pero ¿cómo lo hacemos? ¿Por dónde comenzamos?

Comencemos analizando el siguiente cuadro:

mindset that we form part of an industry and that we should behave as a product, the need and curiosity will arise in us to familiarise ourselves with the tools of business administration, marketing and finance.

Seen from this point of view, we should leave behind the misconception that "marketing" is a dirty word in museums. It is unconscionable that, in the 21st century, there are those of us who would claim such a thing, much less considering that the father of marketing, Philip Kotler, wrote his first article on marketing for museums in 1969, more than forty years ago[5].

Marketing is not, as it is said, an activity to fool people, but, on the contrary, it is a very serious academic discipline. I dare say that today there are more academic meetings and university departments focussing on marketing than there are on art history or other subjects generally concerned with the world of museums.

I have always thought that in the world of culture, we tend to encounter very well educated academics and, generally speaking, very intelligent ones. What I have found is that tools such as administration, marketing, and finance are often easy to understand and easy to apply in the area of culture. More importantly, it turns out that they are especially interesting and even fun for those of us who have never ventured into these areas. For this reason, I am glad that this *Third Conference on Museum Training* on the subject of "Communicating the Museum" has served as a wake up call for many civil servants in Spanish museums who have begun to confirm the need to direct their museums from a stance orientated more towards resource generation.

After having participated in many seminars on cultural administration for museums, the commonality that I have been able to find among all of them is a very simple yet important question. If we can all agree that we must focus our thought more on revenue rather than expenditures, how do we do this? Where do we begin?

Let us begin by analysing the following chart:

[5] "Broadening the concept of marketing", escrito por Philip Kotler y Sidney J. Levy para el Volumen 33 del *Journal of Marketing*.

[5] "Broadening the Concept of Marketing", written by Philip Kotler and Sidney J. Levy for Volume 33 of *Journal of Marketing*.



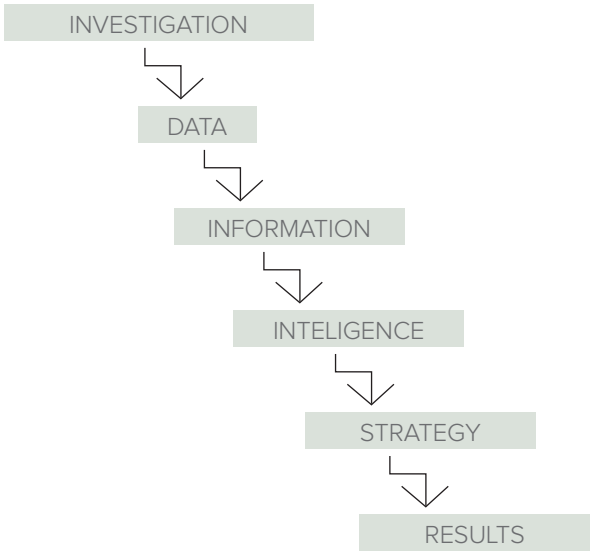


Fig. 1

– **Investigación**: Tenemos que comenzar a investigar todo lo relevante a la actividad comercial que realizan nuestras instituciones, por más que estas no sean comerciales. Por ejemplo, ¿cuál es nuestro presupuesto anual hoy en día y cuál sería nuestro presupuesto ideal en el caso que tuviéramos recursos? Debemos conocer en qué gastamos y pensar cuáles son las posibles fuentes de financiamiento que podríamos tener. El objetivo de la investigación es conseguir datos, que aunque parezca mentira, muchas veces no existen y si existen, no somos conscientes de ellos, y no forman parte de nuestro pensamiento recurrente.
– **Data**: Esta investigación debe convertirnos en colectores de datos, como por ejemplo, la política de exoneraciones tributarias para los mecenas de centros culturales; debemos conocer cuánto gasta cada empresa en auspicios y donaciones para actividades culturales y debemos conocer cuántos nacionales y extranjeros visitan museos en nuestras ciudades y, de esa manera, comenzar a dimensionar el tamaño del mercado de visitantes a museos.
– **Información**: En la medida que no comencemos a procesar los datos que hemos recolectado, y a analizarlos, no convertiremos estos datos en información. El objetivo de estos datos es movernos en el ámbito museístico como personas informadas y no siendo inconscientes del mercado en el que nos desempeñamos.

– **Investigation**: We have to begin to investigate everything having to do with the commercial activity that our institutions are involved in, even if they do not seem commercial. For instance, what is our annual budget now and what would be our budget if we had resources? We should know what we are spending on and think about what our possible sources of finance could be. The objective of the investigation is to obtain data that, strange that it may seem, often do not exist, and if the do exist, we are not aware of them and they do not have a place among our recurrent thoughts.
– **Data**: This investigation should turn us into data collectors, such as, for example, the policy of tax reductions for the patrons of cultural centres; we should know how much each company spends on sponsorship and donations for cultural activities and we should know how many nationals and foreigners visit museums in our cities and in this way, begin to map out the dimensions of the market of visitors to museums.
– **Information**: As long as we do not begin to process the data that we collect and analyse it, we do not convert this data into information. The objective of this data is to let us move through the area of museums informed and conscious of the market in which we develop our work.

– **Inteligencia**: Contando con la información adecuada respecto a la actividad comercial que la actividad museística puede desempeñar, recién nos hemos hecho inteligentes y esta inteligencia, nos permitirá intercambiar ideas y desarrollar propuestas de solución.
– **Estrategia**: Solo alguien que ha logrado una inteligencia en el espacio que se desempeña, será capaz de plantear estrategias y si, y solo si, uno planea y cumple la estrategia, podrá obtener **resultados**.

Tras haber abordado estos temas generales respecto a la realidad de los museos en Iberoamérica, y considerando que el área que me toca asumir es el de "El turista como segmento objetivo", pasaremos a evaluar esta temática. Antes de ver al turismo como un segmento objetivo que nos interesa atraer hacia nuestros museos, debemos analizar algunas de las definiciones respecto a productos turísticos. Me parece que es importante establecer en qué situación se encuentran nuestros museos, y para eso, debemos conocer la diferencia entre los siguientes términos:

– **Recurso turístico**: Aquellos bienes o circunstancias que contienen un potencial que puede ser desarrollado para despertar interés por parte de los turistas. La inversión en su desarrollo permite calificarlos posteriormente como atractivos turísticos, cuando se ha facilitado su aprovechamiento efectivo por los turistas.
– **Atractivo turístico**: Es todo lugar, objeto o acontecimiento capaz de motivar flujos turísticos hacia un destino. Se diferencia de los recursos turísticos en la medida en que todos los atractivos pueden ser visitados sin mayor esfuerzo por los turistas, es decir, cuenta con infraestructura que permite el acceso del público, hay servicios básicos... Un atractivo puede ser un monumento o una especie en vías de extinción, pero también puede reflejar un conjunto de factores como el paisaje o la calidez de las personas. Cuando el atractivo turístico se desarrolla, se convierte en producto.
– **Producto turístico**: La suma de atractivos, servicios e infraestructura que se ofrecen al mercado con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas de los turistas.

Tomando en cuenta estas definiciones, debemos evaluar en qué situación se encuentran nuestros museos, ya que de ello derivará la importancia que tenemos que poner en su administración con miras a convertirlo en un producto turístico. Pode-

– **Intelligence**: Possessing the information necessary to carry out commercial activity in museums, we have gathered intelligence, which will allow us to exchange ideas and develop proposals for solutions.
– **Strategy**: Only someone who has achieved this intelligence in the position that they hold will be able to develop strategies, if and only if they plan and carry out the strategy in order to obtain **results**.

After having touched upon these themes as they pertain to the current situation of museums in Latin America, and considering that the area that falls to me to cover is "The tourist as a target segment", we will now move on to this subject. Before we see tourism as a target segment that we would like to draw towards our museums, we should analyse some of the definitions of touristic products. It seems to me that it is important to establish what situation our museums are currently in and to do this, we should familiarise ourselves with the difference between the following terms:

– **Touristic resource**: Those commodities and circumstances that have potential that can be developed in order to generate interest among the tourists. The investment in this development allows these commodities to later be categorised as tourist attractions when it has been put to good use.
– **Tourist attraction**: It is every place, object, or event capable of prompting the flow of tourists towards a destination. It is different from the touristic resources in that tourist attractions can be visited without any great effort by the tourists. In other words, it possesses an infrastructure that allows access to the public, it has basic services, etc. An attraction can be a monument or an endangered species, but it can also refer to a series of factors such as the landscape or the warmth of the people. When a tourist attraction is developed, it becomes a product.
– **Touristic product**: The series of attractions, services, and infrastructure that are offered in the market with the purpose of satisfying the desires and expectations of the tourists.

Bearing these definitions in mind, we should evaluate what situation our museums are in, since from that we derive the importance that must be put upon its administration in order to turn it into a touristic product. We can deduce

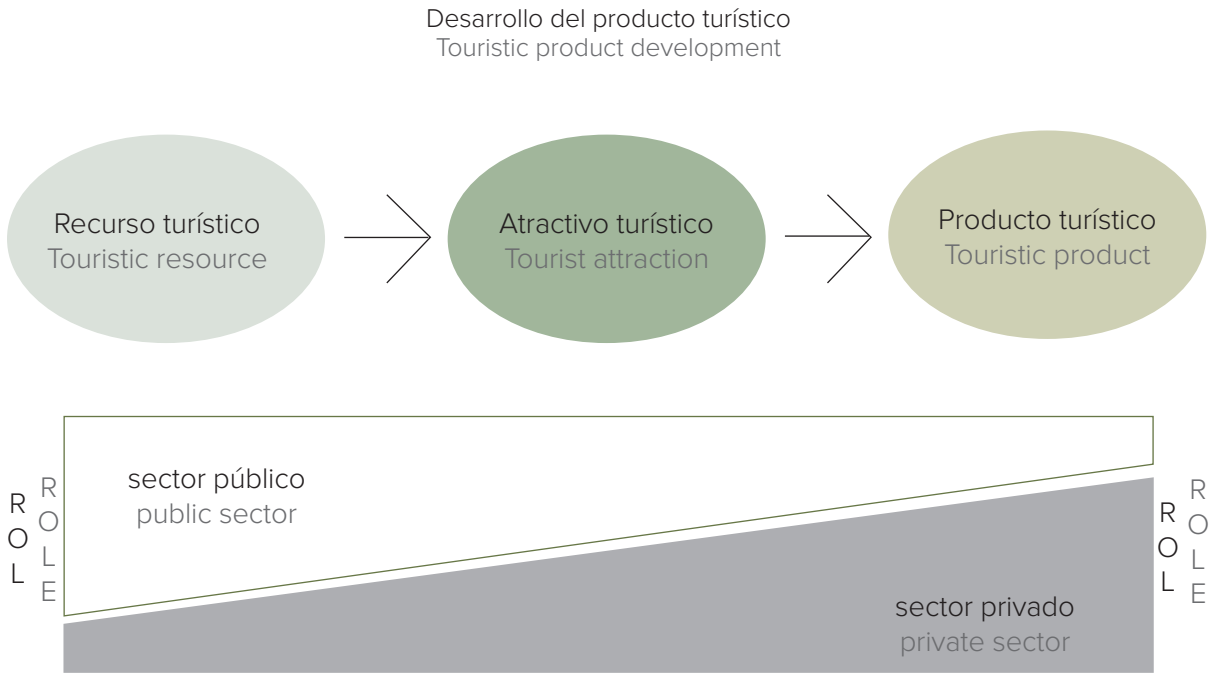


Fig. 2. Fuente: Organización Mundial de Turismo. Elaborado por PromPerú
Fig. 2. Source: World Tourism Organisation. Produced by PromPerú

mos deducir de la figura 2 *Desarrollo del producto turístico*, que para efectos de los museos que solo realizan las labores básicas de conservación, investigación y exhibición de colecciones, estarían en una fase de recurso turístico. Si estos museos con actividades básicas, comienzan a agregar distintos tipos de servicios, se convertirán en un atractivo turístico. Sin embargo, tan solo cuando comienzan a brindar servicios más comerciales como restaurante, tiendas de souvenirs, combinado con estrategias de marketing e inteligencia de marca, podrán convertirse en productos turísticos.

Tras evaluar estos conceptos, surge, pues, la necesidad de pensar que si queremos dirigirnos hacia el mercado turístico, debemos conllevar a nuestras instituciones a convertirlas también en un producto turístico. En la figura 3, que ha sido elaborada en el Museo Larco, hemos enumerado algunas de las acciones que deberían realizar un monumento histórico o un museo con miras a convertirse en producto turístico.

from Fig. 2, "Tourist product development", that the museums that only carry out the basic functions of conservation, investigation, and exhibition of their collections would be in the touristic resources stage. If these museums with basic activities begin to add different types of services, they will become tourist attractions. However, only when they begin to offer more commercial services such as restaurants and souvenir shops, combining marketing strategies with brand intelligence, can they become tourist products.

After evaluating these concepts, out of them comes the need to think that if we want to address the tourist market, we should involve our institutions and turn them into a touristic product. In Fig. 3, developed by the Museo Larco, we have set out some of the actions that an historical monument or a museum looking to become a touristic product should carry out.

RECURSO TURÍSTICO
Sitio identificado con potencial turístico

SS.HH. básicos
Restauración
Limpieza
Seguridad del sitio

ATRACTIVO TURÍSTICO
Sitio de potencial turístico con intervención básica

Branding
Marketing Mix
Cultura att. Pax
Planteamiento Estratégico
Tienda de Souvenir
Restaurante
Señalización
Programación / Eventos
Interpretación / Información
Conservación / Investigación
SS.HH.
Seguridad del sitio / Pax

PRODUCTO TURÍSTICO
Sitio turístico auto-sostenible o en proceso

Fuente: PromPerú. Elaboración: Museo Larco

TOURISTIC RESOURCE
Site identified with touristic potential

Basic restrooms
Restaurant service
Cleaning service
Site security

TOURIST ATTRACTION
Site of touristic potential with basic intervention

Branding
Market mix
Culture att. Pax
Strategic planning
Souvenir shop
Restaurant
Signaling
Public programs / Events
Interpretation / Information
Conservation / Investigation
Restrooms
Site security / Pax

TOURIST COMMODATION
Self-tourist site sustainable or in process

Source: PromPerú. Development: Museo Larco

Sin embargo, antes de aventurarnos a tomar este rumbo, es absolutamente preciso que la institución tome como decisión la idea de dirigirse a un espacio más comercial. Para esto, es fundamental pasar por un proceso de **planeamiento estratégico**, que es la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar, siendo un proceso para determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión (Morrisey, 1996).

Como resultado del planeamiento estratégico, debemos finalmente obtener la visión, la misión y los valores de nuestra institución. La **visión** es "el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (Jack Fleitman, 2000). La **misión** es "lo que pretende hacer la institución y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la institución; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Jack Fleitman, 2000). Los **valores** son el

However, before venturing off in this direction, it is absolutely necessary that the institution decide to move in a more commercial direction. In order to do this, it is essential to undergo a process of *strategic planning*, which is the use of intuition and analysis to determine the future positions that the organisation should reach, a process to determine the direction the organisation needs to take to fulfil its mission (Morrisey, 1996).

As a result of the strategic planning, we should obtain the vision, the mission, and the values of our institution. The *Vision* is "the direction the organisation is headed towards in the long run and it serves as an orientation and incentive for the strategic decisions of growth and competitiveness (Jack Fleitman, 2000). The *Mission* is "what the institution intends to do and whom it is going to do it for. It is the reason for its existence, to give meaning and orientation to the activities of the institution; it is what is intended to carry out in order to achieve the satisfaction of the potential clients, the staff, the competition, and the community at large" (Jack Fleitman, 2000). The *values* are the series of characteristics

conjunto de características y cualidades que buscamos en las personas que trabajan con nosotros, y que nos facilitarán llegar a la visión y seguir la misión que hayamos definido. A veces estas definiciones nos complican un poco las cosas, razón por la cual yo suelo simplificarlo de la siguiente manera. La visión es como cuando le preguntas a un niño: ¿Qué quisieras ser cuando seas grande? De alguna forma, es como responder a la siguiente pregunta: ¿Qué sueño quisieras que tu institución alcance? Por otro lado, la misión describe la naturaleza y la actividad a la cual se dedica la institución para el logro de su visión. Especifica cuál es su razón de ser o su propósito. Finalmente, los valores establecen la esencia y el espíritu con el que la institución trabajará para cumplir la promesa que ha ofrecido a sus usuarios. Tras haber pasado por este proceso en el Museo Larco, finalmente obtuvimos un planeamiento estratégico que establecía las siguientes directrices:

and qualities that we look for in the people that work with us and who will facilitate our arrival to the vision and continue the mission that we have laid out. At times, these definitions complicate things for us a bit. This is why I simplify it in the following way. The vision is like when we ask a child: What do you want to be when you grow up? In some sense, it is like answering the following question: What dream would you like your institution to realise? On the other hand, the mission describes the nature and the activity that the institution dedicates itself to in order to achieve its vision. It specifies the institution's *raison d'etre*, its purpose. Lastly, the values establish the essence and the spirit with which the institution works in order to fulfil the promise that it has made to its users. After having undergone this process in the Museo Larco, we finally obtained a strategic plan that set out the following directives.

VISIÓN

Ser la puerta de ingreso
al antiguo Perú

MUSEO LARCO

VISSION

To be the gateway
to Ancient Peru

MUSEO LARCO

MISIÓN

El Museo Larco busca inspirar la vida de las personas y hacerlas descubrir, comprender y disfrutar el Perú Precolombino

MUSEO LARCO

MISSION

Museo Larco wishes
to inspire people's lives and make them discover, understand, and enjoy pre-Columbian Peru

MUSEO LARCO

Finalmente, como una cuestión básica para promover el inicio de nuestras instituciones en un espacio más comercial, es preciso que quienes trabajamos en museos incursionemos en el mundo del marketing y a veces es curioso ver el nivel de desconocimiento que tenemos de esta herramienta tan difundida. Siguiendo la línea de ideas expuesta en este artículo, ya deberíamos conocer si nuestro museo está en una fase de recurso, atractivo o producto turístico, y debemos entender que solo debemos promocionarnos cuando seamos un producto propiamente dicho. Asimismo, antes de iniciar cualquier acción tenemos que tener muy claro cuál es el norte hacia donde queremos avanzar, para lo cual, se hace indispen-

Finally, as an issue in promoting the beginnings of our institutions in the commercial area, it is necessary that those of us who work in museums venture into the world of marketing; sometimes it is curious to see the level of ignorance that we have of this tool which is so widespread. Along the lines of the ideas touched upon in this article, we should already know whether our museum is in the resource, attraction, or product stage and we should understand that we should only promote ourselves when we have properly become a product. By the same token, before we embark upon any action, we must be very clear about which direction we would like to

sable pasar por una fase de planeamiento estratégico.

Respecto al marketing, creo que lo más importante es hacernos conscientes que ofrecemos un producto a un mercado específico y que este mercado tiene un tamaño determinado de potenciales usuarios. Todos sabemos que la definición de mercado es "gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar". Sin embargo, es interesante ver cómo en el mundo cultural nos cuesta muchísimo considerar a nuestros usuarios como un mercado y solo nos referimos a estos con palabras como "público", "visitantes", "comunidad", "entorno". Menciono este ejemplo como una muestra de la reticencia que existe en el sector cultural y particularmente museístico a considerarnos como una industria y, por lo tanto, a hacer uso en ella de las herramientas modernas de la administración y el marketing.

Es, pues, fundamental pasar por el proceso de investigación y búsqueda de datos descrito en la figura 1 para establecer el tamaño del mercado potencial que tenemos y para, de esta forma, evaluar qué participación tenemos actualmente en ese mercado y cómo podremos mejorarla. Para mejorar nuestra participación en el mercado de turistas que visitan nuestros museos, tenemos que hacernos conscientes de algo que los mercadólogos llaman *marketing mix*. El *marketing mix* son las herramientas que utiliza la institución para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las *Cuatro P* del profesor Eugene Jerome McCarthy. Debemos, pues, incursionar en el mundo de las *Cuatro P*, que son las siguientes:

– **Producto**: Todo aquello, tanto favorable como desfavorable, que una persona recibe en un intercambio.
– **Promoción**: Comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta.
– **Precio**: Aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio.
– **Plaza**: Herramienta que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

En cuanto al producto que los museos ofrecemos, creo que se hace preciso reflexionar respecto a la percepción que han venido teniendo las poblaciones latinoamericanas respecto a nuestras instituciones.

take, for which strategic planning is indispensable.

With respect to the marketing, I believe the most important thing is to be aware of the fact that we offer a product to a specific market and that this market has a determinant size of potential users. All of us know that the definition of market is: "People or companies with needs or desires and the will and capacity to buy". However, it is interesting to see how in the world of culture, it is very difficult for us to consider our users a market and we only refer to them with words like "public", "visitors", "community", and "environment". I mention this as an example of the reticence that exists in the cultural sector, and particularly in museums, to consider ourselves an industry and, therefore, to make use of the modern tools of administration and marketing.

It is essential, then, to undergo a process of investigation to find the data described in Fig. 1 to establish the size of the potential market that we have and, thus, evaluate the participation we currently have in the market and how we can improve it. In order to improve our participation in the market of tourists that visit our museums, we have to be aware of something that marketing experts call "marketing mix". The marketing mix are the tools that the institution uses to implement the strategies of marketing and reach the established objectives. These tools are also known as the "4 P's" as set out by Professor Eugene Jerome McCarthy. We should, then, explore the world of the 4 P's, which are as follows:

– **Product:** Everything, both favourable and unfavourable, that a person receives in an exchange.
– **Promotion**: Communication from the marketing experts that informs, persuades, and reminds the potential consumers of a product, with the objective of influencing their opinion or generating a response.
– **Price**: That which is rendered in exchange for acquiring a good or service.
– **Placement**: A tool used by marketing experts to ensure that products are available to customers in the right quantities, places, and moments.

As far as the product that we offer in museums is concerned, I believe that it is necessary to reflect upon the perception that Latin American people have had of our institutions. In Peru,

Por lo menos, en el Perú, podemos percibir que los peruanos tienen una idea de que el museo es una institución poco activa y aburrida, frente a la gran oferta que existe hoy en día de experiencias y productos que existen en el mercado. Hoy en día, el público toma la decisión de salir de su casa, incomodarse en el tráfico y pagar un precio de entrada solo si está seguro que vivirá una experiencia gratificante y que se llevará con él un recuerdo inolvidable para su memoria. Yo siempre digo que la percepción que tienen las poblaciones respecto a sus museos no solamente no es equivocada, sino que en muchos casos, estoy de acuerdo con ellos. En América Latina son raras las excepciones, pero en general, los museos han sido espacios aburridos y hasta descuidados, razón por la cual, la culpa de esta percepción no es de nuestros ciudadanos, sino de nuestros museos. Creo que cuando comenzamos a pensar en un producto museo, debemos ir más allá del simple montaje de un espacio museográfico y comenzar a incursionar en la construcción de una experiencia integral que trascienda la presentación e iluminación de los objetos, el discurso curatorial y la presentación del edificio, incluyendo un espacio gastronómico y venta de souvenirs, eventos en vivo y todo tipo de actividades que conlleven a convertir la visita en una experiencia placentera, inolvidable y repetible. Por lo tanto, a la hora de pensar en el producto museo, creo que en el siglo xxi debemos pensar en la experiencia.

Respecto a la promoción que usualmente hemos asociado a la publicidad clásica, creo que si bien es cierto esta se puede utilizar en museos con buenos presupuestos, en realidad debemos focalizarnos nuevamente en la calidad del producto y la experiencia que ofrecemos, para poder potencializar la promoción más poderosa hasta hoy en día conocida, que es el efecto viral boca a boca. Si nosotros logramos que cada uno de nuestros visitantes tenga una experiencia extremadamente satisfactoria con la visita a nuestros museos, su recomendación es inmensamente valiosa, porque genera un efecto multiplicador que es difícil dimensionar en número de visitantes y de cuantificar en ingresos económicos. Debemos agregar a la fortaleza del efecto viral boca a boca las nuevas herramientas electrónicas que para este efecto existen, como la proliferación de las redes sociales en Internet, lo que posibilitan maximizar el trabajo de difusión viral que nuestro producto museo debe alcanzar.

Respecto a la plaza, es preciso que quienes dirigimos museos y estamos interesados en recibir un segmento objetivo de un mercado determinado, nos pongamos a pensar cuáles son los espacios ideales para llegar a estos potenciales consumidores. En realidad, debemos hacernos

at least, we can perceive that Peruvians have the idea that the museum is a static, boring institution in comparison to the vast array of experiences and products that exist in the market. Nowadays, the public makes the decision to leave their home, sit in heavy traffic, and pay an entry fee only if they are sure that they will have a gratifying experience and take away an unforgettable memory. I always say that the perception that people have of our museums is just right; in many cases I agree with them. In Latin America, there are a few rare exceptions, but, in general, museums have been boring and even rundown spaces. The fault lies not with the citizens' perception, but without museums. I believe that when we begin to think of the museum in terms of a product, we need to go beyond the simple set up of the museum space and start exploring the construction of an integral experience that transcends the presentation and illumination of the objects, the curatorial discourse, and the presentation of the building, including a restaurant, a souvenir shop, live events, and all kinds of activities involved in making the visit a pleasant, unforgettable experience worthy of repetition. Therefore, when we think of the museum product, I believe that in the 21st century, we should think of an experience.

With respect to the promotion that we normally associate with classical publicity, I think that, if this can be used in museums with considerable budgets, in truth we should focus on the product and the experience that we offer, in order to tap into the most powerful promotion known to date –the contagious effect of word of mouth–. If we manage to provide each and every one of our visitors with an extremely satisfactory experience in our museums, their recommendation is immensely valuable because it generates a multiplying effect that is difficult to measure in terms of number of visitors and economic revenue. We should add to the strength of this word of mouth effect new electronic tools that exist for this, such as the social networks on the Internet, which maximises the work of the diffusion that our museum product should achieve.

With respect to placement, it is imperative that those of us who direct museums and are interested in receiving a target segment of a certain market set ourselves to thinking about the ideal spaces to reach these potential consumers.

conscientes que podremos llegar a nuestros potenciales visitantes a través de canales de distribución donde debemos colocar estratégicamente nuestras iniciativas promocionales.

Por último, es importante establecer una estrategia de precio para nuestras visitas que, en caso del segmento turístico, debe ser variable. El turismo que llega a todas las ciudades del mundo, suele estar dividido en dos grandes sectores: el turismo organizado, donde los pasajeros son movilizados en las ciudades a través de agencias de turismo, y el turismo libre o suelto, donde cada pasajero se maneja independientemente para conocer un destino turístico, y contrata por sí solo todo tipo de servicios.

Las agencias de turismo suelen ganar una comisión por cada paquete que organizan, como por ejemplo, las visitas a los museos. Por lo tanto, para ellos el precio de un museo es un factor determinante en la utilidad que conseguirán. Esto quiere decir que, a mayor sea nuestro precio para las agencias de turismo, menor será la cantidad demandada. Mientras tanto, el turista individual que toma la decisión de visitar un museo, en su gran mayoría suele llegar al museo y pagar el precio de la entrada publicado en la boletería. Nuestra política de precio debe consignar estos factores, los que no necesariamente deben traducirse en menores precios para las agencias de turismo, pero sí en mejores modalidades de pago como créditos o descuentos por compras de un determinado número de tickets.

En conclusión, me parece que el mundo de los museos enfrenta un ingreso al siglo xxi, en el que el público nos percibirá como productos y necesariamente comparará nuestras actividades poniéndonos en una natural competencia con otros museos y ofertas culturales. Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, las direcciones de los museos tendremos que continuar con nuestros clásicos fines de adquirir colecciones, investigarlas, conservarlas y difundirlas como siempre lo hemos hecho, pero insertándonos cada vez más en un mundo más comercial y comenzando a desarrollar funciones que hasta hace muy poco tiempo eran desconocidas o satanizadas en el mundo de los museos. Demos, pues, la bienvenida a la administración, al marketing y a las finanzas en nuestros museos y no nos espantemos cuando hablemos de planeamientos estratégicos, mercados, productos, promoción, plazas, precios, segmentos objetivos, gestión de marca y muchos otros términos que nos ayudarán a llevar nuestra oferta cultural a encontrarse con las expectativas de nuestro público o mercado.

In truth, we should be aware that we can reach our potential visitors through the distribution channels where we should strategically put our promotional initiatives into action.

Lastly, it is important to establish a price strategy for our visitors, which in the case of the tourist segment, should be variable. The tourism that reaches all of the cities of the world is usually divided in two large sectors: organised tourism, in which the tourists are mobilised by tour companies, and free tourism, in which each passenger manages on their own to get to know the tourist destination and independently contracts all types of services.

The travel agencies usually earn a commission for each package that they organise, such as visits to a museum, for example. Therefore, for them, the price of the museum is a determinant factor in the return that they receive. This means that the higher the price for these companies, the lower the quantity demanded will be. On the other hand, the individual tourist who makes the decision to visit a museum in most cases arrives to the museum and pays the posted entry fee. Our price policy should bear these factors in mind, which should not necessarily translate to lower prices for tour companies, but should translate to better payment options such as financing or discounts for purchases above a certain quantity.

In conclusion, it seems to me that the world of museums is faced with its entry into the 21st century, in which the public will perceive us as products and necessarily buy our activities putting us in natural competition with other museums and cultural offerings. As a consequence of the above, we museum directors must continue with our classical aims of acquiring collections, investigating, conserving, and disseminating them as we always have, but moving farther and farther into the commercial world and beginning to carry out functions that until recently were unknown or vilified in the world of museums. Let us, then, welcome administration, marketing, and finance into our museums. Let us not be afraid when we speak of strategic planning, markets, products, promotion, placement, prices, target segments, brand management, and many other terms that will help us lift our cultural offerings to meet the expectations of our public and market.

Andrés Álvarez-Calderón realizó Estudios de Leyes en la Universidad de Lima y de especialización en el Belgium Royal Museum of Art, es diplomado en Marketing por el Kellog Graduate School y en Administración de Negocios por la Universidad de Berkley. Ha sido gestor, fundador y director del Museo de Arte Precolombino de Cuzco y en la actualidad es Director del Nuevo Museo Larco de Lima, Perú.

andresac@museolarco.org

Andrés Álvarez-Calderón studied Law at the Universidad de Lima and continued with specialized study at the Belgium Royal Museum of Art. He holds a qualification in Marketing from Kellogg Graduate School and in Business Administration from the University of Berkley. He has been the Administrator, Founder and Director of the Museo de Arte Precolombino, Cusco, and is now the Director of the new Museo Larco de Lima, Peru.

andresac@museolarco.org

Bibliografía

ALEXANDER, Edward P. (1979): *Museums in Motion, An Introduction to the History and functions of Museums*, AASLH, Nashville.

ICOM (2006): "Código de deontología del ICOM para los museos", http://icom.museum/code2006_spa.pdf.

LAMB, Charles W. Jr.; Hair Joseph F. Jr., y McDaniel, C. (2003): *Marketing,* International Thomson Editors, Colombia.

MORRISEY, George L. (1996): *Pensamiento estratégico*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.

PROMPERÚ (2000): "Principios de actuación del Estado: La disposición a servir", en *Manual del marco conceptual del turismo en el Perú*, Comisión de Promoción del Perú, Lima, p. 33.

PROMPERÚ (2000): "Glosario de términos turísticos", en *Manual de importancia e impacto del turismo en el Perú*, Comisión de Promoción del Perú, Lima, pp. 49-55.

TOON, Richard (2007): "Science Centres, a museums studies approach to their development and possible future direction", en *Museum Revolutions, How Museums change and are changed*, editado por Simon Knell *et al.*, Routledge, London.

FLEITMAN, Jack (2000): *Negocios Exitosos*, McGraw Hill, México, p. 37.

Bibliography

ALEXANDER, Edward P. (1979): *Museums in Motion. An Introduction to the History and Functions of Museums*, AASLH, Nashville.

ICOM (2006): "Código de deontología del ICOM para los museos" http://icom.museum/code2006_spa.pdf.

LAMB, Charles W. Jr.; Hair Joseph F. Jr. y McDaniel, C. (2003): *Marketing,* International Thomson Editors, Colombia.

MORRISEY, George L. (1996): *Pensamiento estratégico*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.

PROMPERÚ (2000): "Principios de actuación del Estado: La disposición a servir", in *Manual del marco conceptual del turismo en el Perú*, Comisión de Promoción del Perú, Lima, p. 33.

PROMPERÚ (2000): "Glosario de términos turísticos", in *Manual de importancia e impacto del turismo en el Perú*, Comisión de Promoción del Perú, Lima, pp. 49-55.

TOON, Richard (2007): "Science Centres, a Museums Studies Approach to their Development and Possible Future Direction", in *Museum Revolutions, How Museums Change and are Changed*, Simon Knell *et al.*, Routledge, London.

FLEITMAN, Jack (2000): *Negocios exitosos*, McGraw Hill, México, p. 37.

La gestión diaria del departamento de comunicación y prensa del MUSAC. Cómo afrontar la relación entre periodistas, audiencias y museos inmersos en la crisis de los medios

Daily management of the communication and press department of the MUSAC. How to Manage the Relationship between Journalists, Audience, and Museums amid a Media Crisis

Paula Álvarez Pérez
La Comunicateca S.C para el Departamento de Comunicación y Prensa de MUSAC
La Comunicateca S.C., for the Communication and Press Department of the MUSAC

Resumen

Gestionar con garantías un departamento de comunicación de una institución cultural en España hoy es complicado. Desde la oficina de prensa del MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, es nuestra responsabilidad asumir y tomar conciencia del cambio de un modelo de transmisión de información propio del sistema neoliberal a un nuevo modelo de comunicación social, y convivir con ambos para mejorar nuestra relación diaria con los medios y con los públicos.

Palabras clave

MUSAC, Identidad, Comunicación, Crisis, Personas

Abstract

Efficiently managing the communications department at a cultural institution in Spain today is a challenging task. At the Press Office of the Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC), it is our responsibility to acknowledge and respond to the shift from an information transmission pattern typical of a neoliberal system to a new model based on social communication, and to ensure that both coexist in order to improve our daily engagement with the media and with our audiences.

Keywords

MUSAC, Identity, Communication, Crisis, People

Crítica. Así podríamos adjetivar la recta final de la primera década del siglo xxi. Múltiples crisis han convergido simultánea y virulentamente en los últimos metros del camino, abriendo fracturas en el sistema filosófico neoliberal de la sociedad occidental e introduciendo vías de pensamiento alternativas que contribuyen a generar un cambio de concepción del individuo y la colectividad. La consciencia del cambio transforma la comunicación, sus modos y sus medios.

Gestionar con garantías un departamento de comunicación de una institución cultural en España hoy es complicado. Hasta hace poco asumíamos que la función de una oficina de prensa era "comunicar el museo" a las audiencias objetivo a través de los medios de comunicación. Sabíamos cómo eran nuestros públicos y cómo era nuestro canal para "dirigirnos" a ellos. Conociendo el fin y el medio habíamos sido capaces de perfeccionarnos y alcanzar los resultados requeridos sin grandes esfuerzos.

Sin embargo, la sociedad y la prensa han sufrido transformaciones de tal calado en los últimos años, que más que necesario, es urgente tomar consciencia y adaptarse al cambio. Los departamentos de comunicación de instituciones museísticas nos encontramos en tiempos de transición entre el modelo de transmisión de información propio del sistema neoliberal, y un nuevo modelo de comunicación social. Ambos conviven simultáneamente y con ambos nos debemos comunicar. Resulta fundamental conocer los hábitos de los ciudadanos en su forma de relacionarse con la actualidad, donde la prensa ya no es el único canal de acceso a la información ni el medio más efectivo de generación de opinión pública. Debemos adaptarnos también a las consecuencias que la crisis económica está produciendo en los hábitos culturales de nuestros públicos.

La evolución en la relación de los departamentos de comunicación y los medios de comunicación en el siglo xxi

La industria de los medios de comunicación ha corrido más rápido y más intensamente esta carrera hacia el cambio. La crisis económica del sector, precedente a la que ahora nos afecta a nivel global, devino del salto de lo analógico a lo digital. La aparición de este soporte desembocó en la necesidad de adaptación al "nuevo medio", con el objetivo de mantener el rentable modelo industrial existente. Así vivimos el volcado de los

Critical. This is the adjective that best describes the home stretch of the end of the first decade of the 21st century. Numerous crises have simultaneously and virulently converged in the last few meters of the road, fracturing the neoliberal philosophical system of Western society and introducing avenues of alternative thought that contribute to a change in the conception of the individual and the collective. The awareness of this change transforms communication, its modes, and its means.

Managing the communication department of a cultural institution in Spain effectively is complicated. Until recently we assumed that the function of the Press Office was to "communicate the Museum" to the target audiences through the media. We knew what our public was like and through which channels we could reach them. Understanding the ends and the means, we had been able to perfect and reach the results demanded of us without great effort.

However, the society and the press have both undergone such significant transformations in recent years that not only is it necessary but it is urgent that we be aware of and adapt to these changes. Those of us in the communication departments of museums find ourselves in times of transition from the model of information transmission appropriate for a neoliberal system to a new model of social communication. The two of these coexist and we should communicate with both of them. To do this, it is fundamental to understand the habits of the citizens as they relate to current times. The press is no longer the sole channel of access to information nor the most effective way to generate public opinion. We must also adapt to the consequences that the economic crisis is causing in the cultural habits of our different areas of the public.

Evolution in the Relationship between Communication Departments and the Media in the 21st Century

The media industry has run the race towards this change more quickly and more intensely. The economic crisis in the sector, precedent to the one that now effects us all worldwide, has grown out of the switch from the analogue to the digital. The appearance of this phenomenon led to the need to adapt to the "new media", in order to retain the existing profitable industrial model. Because of this, we have seen the shift

contenidos de las ediciones impresas a Internet, previo pago por suscripción. Los gabinetes de prensa de instituciones museísticas no solo no teníamos que cambiar nuestras estrategias diseñadas para informar a nuestros públicos a través de la prensa sino que multiplicábamos nuestra repercusión a través de la web 1.0.

Las medidas fracasaron porque la acción obviaba la gran ventaja que Internet ofrecía, la inmediatez. Se produjo una nueva crisis y un nuevo planteamiento de identidad. La solución pasaba por la fundación de redacciones digitales que transcribiesen inmediatamente los acontecimientos de actualidad que las grandes agencias de comunicación vendían. Este modelo sobrevivió sin grandes cuestionamientos, respaldado por la bonanza económica que permitía a los anunciantes invertir en ambos soportes, permitiendo mantener las ediciones en formato papel y digitales. Para cubrir sus necesidades –más contenido y más rápido–, los periodistas digitales y los redactores en soporte papel, solicitaban de nosotros agilidad a la hora de facilitar materiales e información que se ajustara a la última hora informativa.

Las grandes editoriales no solo sufrían por la fuerza que cobraba Internet. La consolidación de los diarios y revistas de ocio y cultura gratuitos de gran tirada suponía una considerable amenaza en las ventas de los "tradicionales". La oferta de información era mayor que la demanda. A la vez, se visibilizó la aparición de millones de ciudadanos que habían adquirido, en los últimos años, el hábito de lectura de un tipo de prensa con contenidos directos. Para aprovechar esta oportunidad y diferenciarse de una competencia importante a nivel cuantitativo, las cabeceras de los principales diarios hicieron un esfuerzo en renovar su imagen corporativa, desarrollar intensas campañas de marketing, e introducir contenidos originales y exclusivos.

Se requería de nosotros que contribuyéramos al cambio estético en el que la imagen adquiría mayor relevancia en las maquetaciones, exigiéndonos variado material gráfico en alta resolución y diversos formatos. La exclusividad de contenidos era más difícil de satisfacer. Con los contenidos de actualidad informativa se optaba por producir un dossier de prensa genérico para su distribución a todos los medios y facilitar, a quien mostrase interés por la información, nuevos recursos gráficos, declaraciones, textos críticos… Se comenzaban también a generar contenidos al margen de las programaciones expositivas y educativas de las instituciones que no respondiesen a la actualidad

of the printed editions to the Internet, accessible by paid subscription. The press departments of museums did not have to change our strategies designed to inform the public through the press, and in addition, we multiplied the effect we had through the Web 1.0.

These measures failed because the actions were carried out ignoring the great advantage that the Internet offered: immediacy. A new crisis and a new approach to identity were produced. The solution involved creating on-line media that would immediately publish the news that the traditional, large press agencies were selling. This model prevailed without any great amount of questioning, supported by the economic bonanza that allowed advertisers to invest in both modes, thus keeping both paper and digital formats. In order to cover their needs –more and faster content– journalists for both digital and paper formats requested that we be more flexible when providing materials and information to be adjusted for breaking news.

The big publishing houses suffered from more than just the growing importance of the Internet. The consolidation of the large-circulation free newspapers and magazines on culture and leisure meant a considerable threat to the sales of the "traditional" ones. The information supply was greater than the demand for it. At the same time, there appeared millions of citizens who had in recent years acquired the habit of reading a type of press with direct content. In order to take advantage of this opportunity and distinguish themselves from the heavy competition on a quantitative level, the heads of the major newspapers made an effort to renew their corporate image, employ intense marketing campaigns, and introduce original and exclusive content.

We were required to contribute to this aesthetic change, in which the image acquired greater importance in lay-outs, demanding of us varied high-resolution graphic materials of diverse formats. The exclusivity of the content was more difficult to satisfy. With the current informational content, it was decided that we would produce a generic press pack for distribution to all the media and provide new graphic resources, statements, reviews, etc. for whomever showed interest in the information. Content also began to be generated leaving out the exhibition and educational programming of those institutions which had not responded to the new news format marked by the media, but were still of general interest for public opinion.

informativa que marcaban los medios, pero que fuesen de interés general para la opinión pública.

Al mismo tiempo, la descentralización de la cultura con la proliferación en España de centros y museos de arte contemporáneo ubicados en ciudades periféricas, favorecía la ampliación de las secciones de cultura y ocio en los medios, y nuestras instituciones incluían en sus programaciones manifestaciones culturales actuales que atrás no se contemplaban, a las artes plásticas se unían áreas como la moda, el diseño gráfico, las artes escénicas, visuales o la música. Los departamentos de comunicación nos especializábamos en la segmentación de públicos, medios y contenidos para intentar aplacar la competencia entre y contra nosotros mismos

Finalmente, la crisis económica de los países occidentales que comenzó en 2008 ha acelerado la crisis de los medios. La publicidad, principal fuente de ingresos de la industria de la información, había posibilitado la permanencia del soporte papel retrasando los cambios que debían producirse para que la prensa fuese de nuevo reflejo de la sociedad como lugar donde sentirse representada e identificada. El equilibrio entre lo analógico y lo digital se había roto a favor de Internet. La incapacidad de financiación a través de la publicidad –aparición de nuevas normativas estatales que afectarán a la televisión unido a la reducción presupuestaria de esta área en las empresas– ha hecho que la prensa definitivamente vuelva la mirada a la sociedad

El individuo, desencantado con un sistema político-económico-mediático que ha estado ejerciendo un poder unidireccional que ha fracasado, ha vuelto su mirada a Internet. La web 2.0 es el lugar donde intercambiar conocimiento, compartir, encontrar puntos comunes con otros individuos, y sentirse reconfortado por la gente, sin necesidad de intermediarios y con libertad de decisión.

Los departamentos de comunicación empleamos ahora herramientas web 2.0 para nutrir de contenidos a las ediciones digitales de los medios y a nuestra web, creando vídeos en formato apto para plataformas como YouTube o Vimeo, enviando *podcasts*, galerías de imágenes… Por otro lado, hemos encontrado en las redes sociales una nueva forma de comunicarnos con las personas sin necesidad de intermediarios, sin someter nuestros contenidos a la agenda informativa, dando visibilidad a los usuarios que participan en las actividades de nuestros museos. Ahora podemos hacer crónicas inmediatas de conferencias, visibilizar procesos pedagógicos, diseñar actividades participativas específicas para redes

At the same time, the decentralisation of culture, the proliferation of the museums and centres of contemporary art located in outlying cities in Spain, favoured the expansion of the culture and leisure sections of the media. Our institutions began to include cultural manifestations they had not yet contemplated in their programming. To the fine arts, areas such as fashion, graphic design, the performing arts, visual arts, and music were added. Communication departments, in an effort to combat competition amongst ourselves and against all of us, became specialised in public, media, and content segmentation.

In the end, the economic crisis in Western countries that began in 2008, has accelerated the media crisis. Advertising, the primary source of income for the information industry, made the permanence of the paper format possible, delaying the changes that had to be made for the press to be, once again, a reflection of society, in which one could feel represented and identified. The balance between the analogue and the digital had been broken in favour of the Internet. The absence of funding through publicity, the advent of new state regulations that would affect television, and budget reductions in this area for companies, have all made the press turn to society.

The individual, disenchanted with a political-economic media system that has exercised a unidirectional power and failed, has turned to the Internet. The Web 2.0 is the place to share and exchange knowledge, find common interests with others, and feel comforted by the people, without the need for intermediaries and with freedom of decision.

In communication departments, we now use Web 2.0 tools to nurture the content of the digital editions of the media and our websites, creating videos in formats apt for YouTube or Vimeo, sending podcasts, image galleries, etc. In addition, we have found in the social networks a new way to communicate with people without the need for intermediaries, without subjecting our content to the news agenda, lending visibility to the users that participate in the activities of our museums. We can now make immediate news stories about conferences, show pedagogical processes, design participative activities especially for the social networks. There we can encourage collective reflections on issues involving our collections and exhibits. In short, we can establish direct

sociales donde fomentar reflexiones colectivas sobre cuestiones que abordan nuestras colecciones y exposiciones. En definitiva, establecer una comunicación directa y de mayor calidad con las personas, sin sentirnos esclavizados por la originalidad y la urgencia de los contenidos.

Los medios digitales tratan de recuperar la confianza perdida de los ciudadanos, ponen ahora nombre y cara a sus redactores, nos cuentan quiénes son y por qué escriben. Los carismáticos colaboradores de columnas de opinión de diarios, o espacios televisivos, cuentan con blogs en las ediciones digitales desde donde crear opinión en la Red, se habilitan foros donde testar el estado anímico de la sociedad ante determinados temas. Contratan a bloggers y absorben blogs especialistas en especificidades para mejorar la calidad de los contenidos y ejercer influencia… y la sociedad de la información da paso a modelos de comunicación más sostenibles donde el aprendizaje colectivo gana terreno al bombardeo de novedades informativas.

El trauma del individuo occidental hoy es no sentirse identificado con el sistema global construido en el que habita, y su felicidad pasa por volverse hacia sí mismo y hacia los que le rodean, participando en microredes en las que confiar, conformando nuevos valores que transformen la identidad colectiva, junto a su familia y la familia de su familia, y sus amigos, y los amigos de sus amigos.

Lo maravilloso del arte actual que se produce en este convulso presente es su capacidad para comunicar emociones y conceptos que, aun siendo partícipes de ellos, la coetaneidad en la que se manifiestan dificulta su comprensión y verbalización. Aprovechemos la potencial capacidad comunicadora del arte para canalizar conocimiento.

and better communication with people, without feeling enslaved to the originality and urgency of the content.

The digital media try to recover the lost trust of the citizens by putting names and faces to their writers, telling us who they are and why they are writing. Charismatic newspaper or television editorial columnists all have blogs on the digital publications. Through them, these columnists create opinion about the network and set up forums to test the mood of the society on specific subjects. They hire bloggers and absorb specialised blogs to improve the quality of the content and exercise influence. In this way, information society makes way for more sustainable communication models in which collective learning gains ground in the barrage of informational innovations.

The trauma of individuals in Western cultures today is that they do not identify with the constructed global system in which they live, and their happiness can only be achieved by turning inward and towards others around them, participating in micronetworks that they trust, shaping new values which transform the collective identity, that of their families, and their families' families, and their friends, and their friends' friends.

The wonderful thing about current art being produced in this tumultuous present is its capacity to convey emotions and concepts that, because they are just emerging, they are difficult to understand and verbalise. Let us take advantage of the potential communicative capacity of art to channel knowledge.

MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Algunas cuestiones sobre su identidad y posicionamiento

MUSAC nace como un proyecto original y necesario en el panorama museológico nacional en el momento de su gestación. Se inaugura oficialmente en 2005, pero desde 2003, Rafael Doctor, director del museo hasta enero de 2009, el equipo directivo, el comité asesor y todo el capital humano del museo, está trabajando en construir la identidad del museo. Definen nuevos modelos de gestión, estrategias de apoyo a la creación actual, establecen los parámetros de la colección y diseñan el programa expositivo, educativo y de acción cultural de un museo periférico, ubicado

Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC). A Few Issues Concerning its Identity and Positioning

From its beginnings, the MUSAC was conceived as an original and necessary project on the national museum scene. It was officially inaugurated in 2005, but since 2003, Rafael Doctor, the director of the Museum until January 2009, along with the board of directors and all of the Museum staff, have been working to build an identity for it. They define new management models, support strategies for current creation, establish the guidelines of the collection and design the exhibition, educational, and cultural action programming of this outlying Museum. Located in

en la ciudad de León, cuyo primer objetivo es tratar de acercar el arte contemporáneo a amplias audiencias, mitigando los prejuicios existentes y entendiéndolo como una vía para comprender el presente del que somos partícipes.

Algunos de los objetivos que se estipularon hace casi cinco años se han alcanzado y nuevos objetivos se establecen hoy. MUSAC es uno de los museos con mayor calado emotivo en la sociedad española porque las estrategias que se pusieron en marcha fueron exitosas.

Arropados por los medios de comunicación, que se hicieron eco de la identidad del museo, consiguió ser también uno de los museos de mayor repercusión mediática

Los valores diferenciales de la institución: la colección; el compromiso con la creación actual; el museo como un elemento activo en la creación contemporánea; y la voluntad de la vinculación con los públicos, unido a la calidad de los proyectos programados y a la eficaz comunicación de la identidad del museo, explican el destacado posicionamiento de MUSAC en la industria cultural española de los últimos cinco años.

Valores diferenciales

La colección es el factor determinante de la identidad del MUSAC. Es el valor que articula tanto el discurso como las acciones que promueve la institución. La única acotación de la colección es cronológica, *será representativa de un tiempo*, el llamado *Cambio de Milenio*. Así, se coleccionan obras a partir de 1989 en el panorama internacional (la caída del Muro de Berlín) y en el panorama nacional a partir de 1992 (los Juegos Olímpicos de Barcelona) hasta nuestros días. Sobre la colección se establecen las siguientes ideas, que se proyectan sobre todos los ámbitos del museo, conformando su identidad:

– *La Colección será construida desde el mismo tiempo al que está representando*. En este sentido, surgirán a nivel de comunicación tres eslóganes que se han utilizado en campañas y momentos diferentes: *MUSAC, Museo del Presente*; *MUSAC, Museo del siglo xxi*; *MUSAC, Museo en Construcción*.
– *Se generarán proyectos y vínculos con los artistas que integren esa colección*. Para ello se convocan becas de creación artística y gestión cultural. Hasta la fecha se han realizado cinco convocatorias; se participa económicamente en producciones de obras de creadores y ediciones de libros de artista.

the city of León, its primary objective is to attempt to bring large audiences to contemporary art, mitigating existing prejudices, so that they view art as a means to comprehend the present in which we are participants.

Some of the objectives that were stipulated almost five years ago have been reached and new objectives are being established today. The MUSAC is one of the most exciting museums in Spanish society because the strategies that were set in motion at its inception were successful.

Surrounded by the media, who have echoed the Museum's identity, it has also come to be one of the museums with the widest media coverage.

The attributes of the Institution –commitment to contemporary creation, the Museum as an active element in contemporary creation, the will to form ties to its public, quality project programming, and effective communication of the idea of the Museum– explain the prominent positioning of the MUSAC in the Spanish cultural industry of the last five years.

Attributes

Its collection is the determining factor of the identity of the MUSAC. It is the value that articulates both the discourse and the actions that the Institution promotes. The only delimitation of the collection is chronological; *it will be representative of a time, the so-called Turn of the Millenium:*

– *The collection will be modelled after the same time it is representing*. Following this idea, at the communication level, three slogans emerged and have been used in campaigns at different moments: "MUSAC, Museo del Presente" (MUSAC, Museum of the Present); "MUSAC, Museo del siglo xxi" (MUSAC, Museum of the 21st Century); "MUSAC, Museo en Construcción" (MUSAC, Museum under Construction).
– *Project and links to the artists will be generated to complete the collection*. In order to do this, grants for artistic creation and culture administration are announced. So far five have been awarded; economic support has been given for creative works and publications of books on the artist.
– *Spanish and i nternational art will be contrasted*. This way, when the collection is

– *Se contrastará el arte español con el internacional*. Así, cuando la colección se muestre a través de exposición temporal, convivirán sin prejuicios y se buscarán conexiones entre artistas estatales e internacionales; el arte español estará representado en todas las exposiciones y proyectos del MUSAC en el extranjero; en los periodos expositivos se alternarán muestras de artistas españoles e internacionales… *El museo aspira a convertirse en una pieza fundamental en el desarrollo del arte contemporáneo, a nivel internacional.*
– *Será una herramienta activa dentro del panorama artístico al quiere representar.*
– *Se abarcará la creación más actual dando cabida a todo tipo de manifestaciones artísticas.*
– Se pondrá en marcha una forma propia de trabajar, de amplio sentido experimental, en la que el factor riesgo se acepte: *ser del presente implica asumir sus propias contradicciones y participar de ellas.*
– Flexibilidad: *Aunque la estructura del museo es clásica –espacio, colección y estudios en relación a la misma– pretenderá cuestionar en cierta medida la estructura base en la que se asienta este concepto para poder adaptarse lo más posible a las necesidades que exige la nueva época en la que nace y se desarrolla.*
– *El movimiento y la acción han sido desde un principio lo que ha definido nuestra postura e implicación en el momento presente en el que optamos por ser partícipes.*

shown in a temporary exhibit, domestic artists and international ones will coexist without prejudice, and connections will be made between them. Spanish art will be represented in all of the exhibitions and projects of the MUSAC abroad. In the exhibition times, samples of Spanish artists will be alternated with the international ones. *The Museum aspires to become a fundamental piece in the development of contemporary art on an international scale.*
– *It will be an active tool in the arts scene it represents.*
– *It will encompass the most modern creation, with room for all types of artistic manifestations.*
– It will act with its own working style, broadly experimental, taking risks: *Being of the present involves taking on one's own contradictions and participating in them.*
– Flexibility: *Even if the structure of the Museum is classical –space, collection, and studios– it will attempt to question, to some degree, the basic structure in which this concept is placed in order to adapt as much as possible to the demands of the new era in which it was conceived and developed.*
– *Movement and action have been, from the beginning, what has defined our posture and involvement in the present moment in which we choose to participate.*

MUSAC nace con la voluntad de la vinculación de los públicos. El museo pretende ser un lugar interrelacional donde el público deje de ser un mero elemento pasivo que contempla. Talleres, charlas, encuentros con los artistas, guías didácticas y obras en las que el espectador interactúa, son algunos de los elementos imprescindibles en la dinámica del museo.

Para acercar el arte sin prejuicios a públicos de diferentes grados y hábitos culturales, antes de que el museo se inaugurara en 2005 fue necesaria la realización de acciones que transmitiesen de forma directa los valores identitarios, acompañadas de intensas campañas de comunicación.

Hoy por hoy, a punto de alcanzar el V Aniversario, los objetivos que establece Agustín Pérez Rubio, director del museo desde octubre de 2009, son establecer de forma estable una línea de investigación y pensamiento que se extienda sobre la Colección, la Creación Actual y los Pro-

The MUSAC was conceived in the will to link with the public. The Museum is intended to be an interrelational place that the public does not consider a mere passive element to contemplate. Some of the essential elements of the dynamic of the Museum are workshops, talks, meetings with the artists, didactic guides, and works with which the viewer interacts.

In order to bring art without prejudices closer to the public with different degrees and cultural habits, it was necessary, before the inauguration of the Museum in 2005, to carry out certain actions and intense communication campaigns to transmit its identifying values directly.

At present, coming up to its 5th anniversary, the objectives that the director of the Museum since October 2009, Agustín Pérez Rubio, laid out were: 1) to establish a stable line of research and thought around the collection, contemporary creation, and educational programs; 2) to

gramas Educativos; impulsar la internacionalización del museo y acentuar la función social del museo a través de la acción cultural.

Soportes para la comunicación de la identidad

La identidad del museo se comunica a través de las publicaciones en torno a la Colección MUSAC, destacando los textos de los dos catálogos publicados hasta la fecha: *Volumen I* (2005); *Volumen II* (2007). A través de la web, de los blogs que se abren desde el Departamento de Educación y Acción Cultural del museo y en distintas redes sociales. A través de los medios de comunicación analógicos y digitales; a través de la programación expositiva, educativa, cultural y social; a través de la colección; de la identidad visual: imagen corporativa, el edificio, la señalética, la creatividad gráfica en folletería, merchandising, publicidad, mobiliario urbano; a través de acciones y de cada departamento del museo; de los trabajadores: todo comunica.

Se emplean múltiples soportes para la comunicación de la identidad conforme los distintos tipos de públicos a los que el museo quiere acercarse.

La identidad visual

– Imagen corporativa
El diseño de la imagen corporativa del MUSAC fue adjudicado mediante concurso a Aporama + El Plan B. Se trata de un diseño que retrata perfectamente la identidad del museo: es flexible, procesual (en construcción), "abierto". La condición es única: una imagen fotográfica que incluya la palabra MUSAC. Se propone un sistema conceptual por el que la imagen que recoja la palabra MUSAC cambia por el uso y, por lo tanto, nos sitúa en los ámbitos de temporalidad en los que se inscribe el propio MUSAC. Es participativa: a través de la web se convoca un concurso de banco de imágenes, el público puede enviar sus propios diseños, cediendo los derechos y siendo utilizados tras un proceso de selección. La imagen corporativa comunica ideas como: *MUSAC, un elemento más de la cotidianidad social e individual* y asocia la identidad del individuo con la identidad del museo. Incluye el concepto de "juego" con la intención, una vez más, de derribar barreras y prejuicios preestablecidos en el acercamiento al arte contemporáneo.

promote the Museum on an international scale; and 3) to emphasise the social function of the Museum through cultural action.

Devices for Communicating Identity

The identity of the Museum is communicated through the publications on the MUSAC collection, among which stand out the two catalogues published to date: *Volume I* (2005) and *Volume II* (2007). It is also communicated through other elements: the website; the blogs opened on different social networks by the Education and Cultural Action Department of the Museum; analogue and digital media; the exhibition, educational, cultural, and social programming; the collection; its visual identity (including its corporate image, the building, the signage, the graphic creativity in the brochures, merchandising, publicity, street furniture); its actions and each of the Museum's departments; and the staff. Everything communicates.

Numerous devices are used to communicate identity according to the different types of public the Museum wishes to reach.

Visual Identity

– Corporate image
The design of the corporate image of the MUSAC was decided upon by way of a contest awarded to Aporama + El Plan B. It is a design that perfectly portrays the identity of the Museum. It is flexible, evolving (under construction), open. The condition is unique: a photographic image that includes the woffrd MUSAC. A conceptual system was proposed by which the image that makes up the word MUSAC changes according to its use and thereby places us in the temporary nature to which the MUSAC subscribes. It is participative: through the website, a bank of images contest was held. The public was encouraged to send in their own designs, relinquishing their rights to them. After undergoing a process of selection, the definitive designs were chosen. The corporate image communicates ideas like *MUSAC, another element in the individual and social day-to-day* and associates the identity of the individual with the identity of the Museum. It includes the concept of "play", once again, with the intention of breaking down barriers and pre-established prejudices in the approach to contemporary art.

– El edificio
Obra del estudio de los arquitectos Tuñón y Mansilla y acreedor del Premio Mies Van der Rohe de Arquitectura Contemporánea Europea en 2007, el edificio es un canal importante en la comunicación de valores. La fachada colorista transmite una actitud optimista; el juego de vidrieras es un guiño a la ciudad de León y a su patrimonio histórico-artístico: una visión moderna y relacional que entronca con la tradición leonesa; la planta abierta y flexible sugiere conceptos como proceso, cambio y la construcción. La escala humanizada –una sola planta y una altura– habla de un museo hecho para las personas.

La imagen tan impactante y original del edifico ha sido clave para la difusión del museo. Sin embargo, desde el Departamento de Comunicación del MUSAC nunca se ha querido abusar de la arquitectura del museo. Desde 2004 no se han difundido más de cinco notas sobre el edificio; dos en el momento preinaugural (el edificio; el edificio en cifras), y dos con motivo de la nominación y posterior adquisición del Premio Mies van der Rohe.

– The building
The work of the architectural studios Mansilla + Tuñón, winner of the European Union Prize for Contemporary Architecture Mies van der Rohe Award in 2007, the building is an important channel for the communication of values. The coloristic façade transmits an optimistic outlook; the set of glass windows is a nod to the city of León and its artistic historical heritage. It is a modern and relational vision that ties into the tradition of León. The street level is open and suggestive of concepts like process, change, and construction. The human-sized scale –single storey and one height– makes it a Museum made for people.

The image of such an impressive and original building has been key for the Museum's diffusion. Nevertheless, the MUSAC's Communication Department has never wanted to take too much advantage of the architecture of the building. Since 2004, not more than five releases have been sent out about the building: two at the time of its pre-inauguration (the building, the building in numbers), and two in relation to the nomination and subsequent awarding of the Mies van der Rohe prize.

Las acciones

Antes de inaugurar y constituirnos como museo, hemos realizado diversas acciones que pueden definir en buena medida nuestra postura ante lo que llamamos arte contemporáneo.

Primeramente, destinando una parte importante de nuestro presupuesto a ***becas de creación artística y gestión cultural*** *y proyectos en proceso de ejecución: nos inclinamos activamente al hecho productivo.* MUSAC fue el primer museo en conceder este tipo de becas, en sus bases no se estipulaban técnicas, formatos, rangos de edad o nación... Este modelo de gestión ha sido posteriormente tomado por otras instituciones beneficiando a distintos agentes artísticos. La comunicación de las cinco convocatorias, no solo en prensa especializada y a públicos cautivos, asentó la idea de "MUSAC implicado con la creación contemporánea". En 2004, la convocatoria se distribuyó en ARCO, reforzando la idea de la existencia de un museo aún sin sede física que ya estaba trabajando en apoyar y comprometerse con el "mundo del arte".

Con proyectos visuales editoriales como Files, hemos optado por entender el distrito de la publicación como autosuficiente a la hora de diseñar un proyecto curatorial. De nuevo distribuido gratuita-

The Actions

Before inaugurating and constituting ourselves as a Museum, we have carried out different actions, which, to a large degree, can define our posture towards what we call contemporary art.

Firstly, designating a large part of our budget to the grants for artistic creation and cultural administration and works in progress: we are actively inclined towards productive events. The MUSAC was the first Museum to award this type of grant. Its stipulations are not based on technique, format, age, or nationality. This management model has later been adopted by other institutions, benefitting many different artistic agents. The communication for the five announcements, in more than just specialised press and captive audiences, established the idea that "MUSAC is committed to contemporary creation". In 2004, the announcement was distributed at ARCO, reinforcing the idea of the existence of a Museum, still with no physical site, working to support and commit to the "world of art".

With visual editorial projects such as Files *we have opted to see the area of publication as self-sufficient when designing a curatorial project.* Once again, with free distribution at ARCO 04, among the specialised public (art-

mente en ARCO 04, *Files* ejemplificaba dentro de públicos especializados –artistas, críticos de arte, comisarios, galeristas, prensa especializada–, nuevos y creativos modelos expositivos que no necesitaban del espacio físico para tener entidad propia y mostraba algunas de las líneas que seguiría la Colección MUSAC. El contenido de *Files* recoge las pautas necesarias para la creación de la colección ideal del siglo xxi. Fueron invitados a participar 35 comisarios nacionales e internacionales.

Al haber producido y publicado un DVD inserto dentro de una producción musical comercial –Fangoria, Arquitectura Efímera–*, intentamos explorar otros medios expositivos paralelos*; con esta acción se contribuyó a potenciar la imagen de transgresión y vanguardia y el compromiso con otras manifestaciones artísticas actuales y se atrajo a un *target* de público joven y atraído por la tendencia.

Al haber participado en una producción de moda –con Carlos Diez Diez y con Silvia Prada–, presentada en Cibeles en 2004, *quisimos decantarnos por la interdisciplinaridad de la creación artística*.

Posicionamiento

Antes de su inauguración en abril de 2005, MUSAC había conseguido empatizar con amplias segmentaciones de públicos, ocupando una posición destacada en la industria cultural nacional por los valores diferenciales que suponían su originalidad en la gestión y los contenidos. MUSAC fue avalado por el importante impacto mediático que causó, debido fundamentalmente al éxito de los proyectos programados para todo tipo de audiencias, acompañado de una eficaz difusión de los mismos. Entendiendo por éxito la respuesta adecuada a las necesidades.

La gestión del Departamento de Comunicación y Prensa del MUSAC

La gestión diaria del Departamento de Comunicación y Prensa del MUSAC se desarrolla en base a un presupuesto anual, el *staff* del museo y el organigrama departamental, la programación expositiva, educativa y social del museo, la colección... Siempre bajo los parámetros de la identidad de la institución. El área de comunicación del MUSAC ocupa una posición transversal dentro del funcionamiento de la institución. Articula y aporta una visión global de las actuaciones del conjunto de los departamentos.

ists, critics, curators, gallerists, specialised press), *Files* exemplified new and creative exhibition models that did not need the physical space in order to be its own entity and to show some of the lines that the MUSAC collection followed. The content of *Files* covers the guidelines necessary for the creation of the ideal collection for the 21st century. Thirty-five national and international curators were invited to participate.

Having produced and published a DVD inserted within a commercial musical production –Fangoria, Arquitectura Efímera– *we endeavoured to explore other parallel exhibition media.* This action contributed to the promotion of the image of transgression and the avant-garde and the commitment to other current artistic manifestations. It attracted a young target audience who identified with this tendency.

Participating in a fashion production –with Carlos Diez Diez and Silvia Prada– presented in Cibeles 2004, *we opted for the interdisciplinary side of artistic creation*.

Positioning

Before its inauguration in April 2005, the MUSAC had managed to reach many segments of the public, occupying a prominent position in the national culture industry, thanks to the differential values expressed through its originality of management and content. MUSAC was endorsed by the impressive media impact that it stirred up, principally due to the success of its projects programmed for all types of audiences and the effective diffusion for them.

Management of the Communication and Press Department of the MUSAC

The daily management of the Communication and Press Department of the MUSAC was developed on the basis of an annual budget, the Museum staff, departmental organisation, exhibition, educational, and social programming of the Museum, the collection, etc., always within the parameters of the identity of the Institution. The area of communication at the MUSAC occupies an oblique position within the workings of the Institution. It articulates and contributes a global vision of the actions of all of the departments.

El staff del museo y el organigrama departamental

El Departamento de Comunicación y Prensa reporta directamente a la Dirección del MUSAC. La Dirección actúa como cabeza del Departamento, aprueba los planes de comunicación externa, interna y publicidad, contribuye a su diseño y establece los objetivos a alcanzar. La Dirección establece en la estrategia global de comunicación, prioridades y jerarquías comunicativas en función de múltiples factores. El Departamento de Comunicación traduce, asesora y ejecuta.

El organigrama se completa con dos técnicas de comunicación –mismo puesto mismas responsabilidades–, contratadas a través de la empresa La Comunicateca, S.C, de la que Izaskun Sebastián y Paula Álvarez son directoras.

El establecimiento de objetivos, la distribución en la ejecución de las funciones y la toma de responsabilidades se acuerda entre ambas bajo el paradigma de *flexibilidad* y *emotividad*. Coincidiendo, por un lado, con una de las premisas de la identidad del museo y, por otro, con uno de los *valores del producto* que también gestiona el museo, no solo en la comunicación, sino en todos los ámbitos.

La oficina de prensa del MUSAC diseña el Plan de Comunicación Externa anual en base a los objetivos anuales de la institución. En 2009 las principales líneas de actuación de la difusión se han establecido de manera jerárquica por objetivos y presupuesto en torno a las exposiciones temporales y a las actividades que se diseñan en estrecha relación con estas; a la programación de MUSAC OFF: Proyectos expositivos relativos a la Colección MUSAC que se llevan a cabo fuera del edificio; en el Programa de Pensamiento que contempla la celebración de simposios, seminarios y congresos; y en Proyectos pedagógicos con diversas realidades sociales locales. La difusión de los cuatro apartados se ha producido en el ámbito nacional e internacional y para ellos se han diseñado estrategias específicas. Junto a las grandes líneas de actuación, el Plan de Comunicación anual contempla la difusión de las publicaciones, de las actividades que programa el DEAC, Departamento de Educación y Acción Cultural del museo, la Biblioteca-Centro de Documentación y los Ciclos de Audiovisuales.

Museum Staff and Departmental Organisation

The Communication and Press Department reports directly to the Direction of the MUSAC. The directors act as the head of the Department; they approve the plans for internal, external, and publicity communication, contribute to their design, and establish the objectives to be reached. The Direction establishes communicational priorities and hierarchies within the global communication strategy, based on numerous factors. The communication department translates, assesses, and executes them.

This organisation is completed by two communication experts –same post, same responsibilities – contracted through the services of La Comunicateca, S.C., under the direction of Izaskun Sebastián and Paula Álvarez.

The establishment of objectives, the distribution of tasks, and the taking on of responsibilities are agreed upon between the two under the paradigm of *flexibility and emotionality*. Coinciding, on one hand, with the premises of the identity of the Museum, and on the other, with one of the *product values* also administrated by the Museum, not only in communication, but in all areas.

The press office of the MUSAC designed a plan for annual external communication based on the annual objectives of the Institution. In 2009, the principal lines of action for diffusion have been prioritised by objectives and budget involving the temporary exhibitions and the activities designed in close relation to them; the programming of MUSAC OFF, off-site exhibition projects relative to the MUSAC collection; the Pensamiento (thought) program, that holds symposiums, seminars, and conferences; and pedagogical projects with various local social avenues. The diffusion of these four sections has been produced both nationally and internationally, designing specific strategies for both. In addition to the great lines of action, the annual communication plan contemplates the diffusion of the publications, the activities programmed by the Department of Education and Cultural Action (DEAC), the Library/Documentation Centre, and the Audiovisual Cycles.

Estrategias de difusión del Plan de Comunicación Externa

Se comunica de acuerdo con los parámetros establecidos en la "identidad" del MUSAC, teniendo en cuenta especialmente –pero no únicamente– la *vinculación con los públicos*.

La información se gestiona diseñando estrategias específicas para cada proyecto a partir de sus públicos (y sus no públicos). En el área de prensa de un museo, el fin es la transmisión de la información a los públicos a través de los medios de comunicación, entendiendo estos como un canal y con cierto sentido instrumental. Sin embargo, también se actúa con la consciencia de que los medios de comunicación son así mismo públicos y no públicos.

En 2009, la crisis económica ha supuesto una reducción en el presupuesto general de la institución, afectando principalmente a la adquisición de obras para la colección y en la reducción a dos ciclos expositivos temporales anuales en lugar de los tres habituales. En cambio, se ha realizado un importante esfuerzo económico y de capital humano en fortalecer, cuantitativa y cualitativamente, la programación de actividades culturales relacionadas con el pensamiento crítico en torno a la creación actual. Para visibilizar este incremento en los dos niveles, es fundamental que el diseño de las estrategias se establezca a través de segmentaciones y calendarizaciones en la difusión.

El éxito de la estrategia dependerá en buena medida de la correcta segmentación de públicos y de medios. Respecto a los primeros deberemos analizar quiénes son los públicos objetivos, potenciales, cautivos, dispersos, los no públicos... Seleccionar, entre estos, con quiénes nos queremos comunicar y valorar cuál es la trascendencia que la institución quiere dar a la información. En un segundo estadio procederemos a la segmentación de medios: seleccionaremos los canales idóneos de comunicación para esos públicos. Para ello es imprescindible analizar las segmentaciones por *target*, ámbito, periodicidad de la publicación, tirada, carácter… Adaptar el comunicado de prensa en función de las segmentaciones de medios: para un suplemento cultural o revista de arte especializada, si estamos comunicando una exposición, es interesante enviar textos del catálogo que se editará con motivo de la muestra, bibliografía, declaraciones del comisario o del artista. Para un diario generalista: especificar qué puntos de la muestra son de interés por encontrarse en relación con conceptos de actualidad informativa: qué discursos son más

Diffusion Strategies of the External Communication Plan

Communication is carried out in accordance with the parameters established in the "identity" of the MUSAC, being especially aware of, among other things, the relationship with *the public*.

The information is managed by designing specific strategies for each project according to its public (or lack thereof). In the Press Department of a museum, the point is to transmit the information to the public through the media, considering these to be a channel, an intermediary. Action is taken, however, mindful of the fact that the media are also public (or not).

In 2009, the economic crisis has meant a reduction in the overall budget of the Institution, affecting primarily the acquisitions of the works of art for the collection and the annual temporary exhibition cycles, with a reduction to two rather than the usual three. Despite this reduction, an important effort has been made, in both spending and human resources, to quantitatively and qualitatively strengthen the programming of cultural activities related to the critical thought surrounding current creation. In order for these efforts to be noticeable at both levels, it is essential that the design of the strategies be established bearing segmentation and timing of the diffusion in mind.

The success of the strategy will depend largely on the proper segmentation of the public and the media. With respect to the former, we should analyse which segments of the public are target, potential, captive, disperse, non-existent, etc. From these, we select the ones with which we want to communicate and what significance the Institution wishes to give the information. Secondly, we move to the segmentation of the media: we select the ideal channels for communication for these segments of the public. In order to do this, it is essential to analyse the segmentation by target, scope, frequency of the publication, its circulation, its character, etc. Then we adapt the press release according to these media segments. For a culture supplement or specialised art magazine, if we are communicating about an exhibition, it is best to send texts from the catalogue that will be published for the showing, a bibliography, and statements from the curator or the artist. For a general newspaper, we specify which points of the showings are of interest among current news concepts, or which discourse is more penetrable to the general public. Once the com-

permeables al público general… Una vez realizada la comunicación, se valorará si el impacto producido ha sido el deseado y si la respuesta por parte de los públicos ha sido la esperada.

munication is carried out, it is evaluated in order to ascertain whether or not the impact produced was the one that was desired and whether the public's response was as expected.

Trabajando desde lo interdepartamental

Todos los departamentos del MUSAC tienen una fuerte conciencia de la necesidad de difundir a los públicos las distintas iniciativas a través, entre otras vías, de los medios de comunicación.

En este sentido, sienten la responsabilidad de programar actividades con una antelación que permita al Departamento de Prensa establecer estrategias de comunicación calendarizadas óptimamente.

Ante los medios de comunicación cada jefe de departamento o responsable concreto de un proyecto, actúa como portavoz en la difusión del mismo a través de entrevistas, declaraciones… Este hecho es extensible a las personas que no forman parte del *staff* pero realizan proyectos con la institución: artistas, comisarios, directores de *workshops*, conferenciantes de simposios, congresos, jornadas…

Cada departamento aporta el material documental necesario para la elaboración de la estrategia en los plazos marcados por el Departamento de Comunicación: textos, imágenes, e información relativa al público al que va destinada la actividad

La Dirección del museo junto al Departamento de Comunicación establece en la estrategia global de comunicación, prioridades y jerarquías comunicativas en función de múltiples factores. Los departamentos implicados en las acciones a difundir respetan el nivel de comunicación que desde el área de prensa se ha establecido para cada proyecto. La autonomía en la toma de estas decisiones aporta al departamento la capacidad de velar y mediar por los intereses globales de la institución.

Working Interdepartmentally

All of the departments of the MUSAC are keenly aware of the need to diffuse the various initiatives to the public through, among other means, the media.

With this in mind, they take on the responsibility to program activities in advance in order to allow the press department to establish optimally timed communication strategies.

In the eyes of the media, each department head or project manager acts as a spokesperson for their respective area through interviews, statements, etc. This fact can be extended to people who are not staff members but who collaborate on projects with the Institution: artists, curators, workshop directors, symposium leaders, etc.

Each department contributes the documentary material necessary for the development of the strategy within a time set out by the Communication Department: texts, images, and information relative to the public that the activity is aimed towards.

Within the global communication strategy, the Direction and Communication Department of the Museum have established communicational priorities based on various factors. The areas involved in the actions of diffusion all respect the level of communication set for each project by the Press Department. Autonomy in decision making affords the department the capacity to watch over and mediate the global interests of the Institution.

Un día en el Departamento de Comunicación y Prensa del MUSAC

Para entender los problemas que se encuentran en la emisión de la información, es curioso narrar cómo se desarrolla un día en el Departamento de Comunicación del MUSAC. El tiempo y el espacio impiden que la emisión de la información se realice mediante el "boca a oreja"; por ello, se emplean alternativas en la emisión de los contenidos, que en ningún caso serán tan eficaces como la comunicación directa. La información se difunde a través

A Day in the Communication and Press Department of the MUSAC

In order to understand the problems found in issuing information, it is interesting to narrate how a day in the MUSAC's Communication and Press Department unfolds. Time and space prevent information from being spread by word of mouth. Therefore, alternatives are used to distribute content, which are never as effective as direct communication. The information is sent out through releases, announcements, press

de comunicados, convocatorias, ruedas de prensa, dossieres, otro tipo de eventos informativos, acciones de relaciones públicas, entrevistas, publicidad, y diversos soportes gráficos y audiovisuales.

La tónica diaria del Departamento de Prensa se resume en la suma de múltiples actividades: redacción de notas de prensa, seguimiento de noticias, atención a las peticiones de los periodistas, actualización de la sala de prensa *on line*, gestiones con proveedores –diseñadores gráficos, traductores, productoras audiovisuales, fotógrafos...–, control de presupuestos y facturas, tareas de búsqueda y archivo de documentación para proyectos futuros, actividades devenidas de la comunicación interna del museo, comunicación directa con los públicos a través de redes sociales como Facebook, sindicación y actualización del menú de inicio de la web y el *newsletter* quincenal "MUSAC Boomerang", entre otras.

Esto, en lo que se refiere a prensa. Pero el museo cuenta con presupuesto para publicidad, por lo que se establece una estrategia anual junto a la Dirección, que debe ser aprobada por la Fundación Siglo para las Artes, dependiente de la Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Castilla y León, titular del museo. La distribución del presupuesto se efectúa en base a las cuatro líneas fuerza del MUSAC: Exposiciones temporales, Proyectos de MUSAC OFF, Programación de Pensamiento y Debate e Internacionalización. Otro objetivo es importante a nivel presupuestario: la vinculación con las audiencias de la ciudad a través de las actividades culturales que el museo programa. El diseño de la estrategia anual se basa en *la vinculación con los públicos*. Los canales de publicidad son por tanto seleccionados en función de los segmentos de públicos objetivos de la institución. El Departamento de Comunicación y Prensa gestiona las cuentas de publicidad, recepciona ofertas, prepara los *briefings* y supervisa los diseños en soporte papel y digitales, redacta cuñas y *e-mailings*… de forma diaria.

Una consecuencia preocupante del importante volumen de actividad que dos personas llevan a cabo diariamente es la falta de tiempo para establecer comunicación "boca a oreja" con los periodistas. Este hecho se agrava además por la situación geográfica de León, una ciudad periférica, "apartada" no solo del circuito artístico de las grandes ciudades, sino de las redacciones de diarios, revistas, agencias y radios nacionales y de los eventos sociales que los medios convocan. Conscientes de la importancia –más que nunca– de establecer relaciones personales entre

conferences and other types of informative events, dossiers, public relations actions, interviews, publicity, and various graphic and audiovisual devices.

The daily tone of the Press Department can be summed up by detailing numerous activities: drawing up press releases, following the news, tending to the requests made by journalists, updating the online press room, dealing with suppliers (graphic designers, translators, audiovisual production companies, photographers, etc.), handling budgets and invoices, searching for and filing documentation for future projects, developing activities from the internal communication of the Museum, communicating directly with the public through the social networks like Facebook, and syndicating and updating the homepage menu of the website and bi-weekly newsletter *MUSAC Boomerang*, among other things.

These are but the press-related issues. The Museum, however, also has a budget for publicity, for which an annual strategy is established and should be approved by the Fundación Siglo para la Artes, a section of the Consejería de Cultura y Turismo of the Junta de Castilla y León, the owners of the Museum. The budget is distributed based on the MUSAC's four lines of action: temporary exhibitions, MUSAC OFF projects, Pensamiento and debate programming, and internationalisation. With reference to the budget, another important objective is that of reaching audiences in the city through the cultural activities that the Museum programs. The design of the annual strategy is based on *reaching the public*. The channels of publicity are then selected according to the segments of target public of the Institution. The Communication and Press Department, on a daily basis, administrates the publicity accounts, fields offers, prepares the briefings and supervises the designs of both the paper and digital format devices, draws up the publicity shots and emails, etc.

A worrying consequence of the important volume of activity that two people carry out on a daily basis is the lack of time to establish direct communication with the journalists. This situation is made worse by the geographic location of León, an outlying city, separate not only from the artistic circuit of the big cities, but also from big city newspapers, magazines, agencies, national radio, and social events that the media hold. Conscious, more than ever, of the need to

profesional y profesional donde la comunicación sea directa y consista en un intercambio dual de información y de emoción, llevamos a cabo estrategias de acercamiento a los periodistas, fundamentalmente a través de viajes de prensa, o de las redes sociales donde podemos "ponernos" cara y, sobre todo, cuidando al máximo la empatía y la eficacia en nuestra relación diaria con ellos vía correo electrónico o telefónica. Asumida tal complicación, la solución para retener la confianza del periodista, es satisfacer sus necesidades con resolutividad y eficacia.

La dificultad en mantener una comunicación directa, no es unidireccional. La delicada situación económica que muchos medios de comunicación atraviesan, conlleva la disminución de personal en las redacciones, medios en cuadro con periodistas que asumen mayor actividad, y por tanto, disponen de menos tiempo para profundizar en los miles de comunicados que reciben diariamente.

La emisión de información a través de correos electrónicos masivos impersonales es el *modus operandi* habitual en la relación entre los trabajadores de los departamentos de comunicación y los periodistas. Tal y como se plantea la actividad diaria de unos y otros parece imposible evitar este formato de emisión de información. Sin embargo, la correcta calendarización y segmentación de medios a la hora de emitir notas de prensa, aplacará en cierta medida la sensación de estar recibiendo *spam*, porque se reducirá el número de envíos al mismo periodista y aumentará la probabilidad de que la información que se emite sea de interés potencial para el periodista, en la mayoría de las ocasiones.

A través de otros canales como la página web, o la sala de prensa *on line* del MUSAC, www.musac.es/prensa, el periodista puede acceder a toda la información de forma no dirigida. En este sentido debemos dotar a nuestros espacios virtuales de mayores y variados contenidos.

¿Qué pide el periodista cultural al Departamento de Comunicación de un museo?

Con motivo de esta conferencia planteé algunas preguntas a varios periodistas. He de aclarar que no se trata de un estudio de mercado, no es una encuesta concienzuda, aunque desde el Departamento de Comunicación del MUSAC hemos elaborado algún estudio de este tipo previamente. Para la ocasión solicité la colaboración de forma no aleatoria de algunos periodistas con los que

establish personal relations between professionals, ones in which communication is direct and consists of a dual exchange of information and excitement, we carry out strategies to bring journalists closer, primarily through press excursions or the social networks where we can "show our faces". Moreover, we take special care to promote empathy and effectiveness in our day-to-day relationship with these journalists, either by email or by telephone. Assuming such complication, the way to retain closeness with them is by satisfying their needs with resolve and efficacy.

The difficulty in maintaining direct communication is not unidirectional. The delicate economic situation that many of the communication media are going through has meant a decrease in writing staff. Drastically reduced in number, these remaining staff take on more activity and, therefore, have less time at their disposal to tend to the thousands of press releases they receive on a daily basis.

Sending out information by massive, impersonal emails is the usual way of working in the relationship between most communication department staff and journalists. As it stands, it would seem impossible to avoid this method of sharing information. However, proper timing and media segmentation when sending out a press release will, to an extent, mitigate the journalists' possible feeling of receiving spam. This way, on most occasions, we reduce the number of emails sent to the same journalists and increase the probability that the information sent might be of potential interest to them.

Through other channels like the website or the online press room of the MUSAC, www.musac.es/prensa, the journalists can access all of the information in an indirect way. For this reason, we should provide our virtual spaces with greater and varied content.

What a Culture Journalist Asks of the Communication Department of a Museum

With this Conference in mind, I posed some questions to various journalists. I should make it clear that this was not a market study nor a thorough survey, though in the Communication Department we have conducted this type of study before. For the occasion, I enlisted the help of certain journalists (not chosen at random) with whom I am fortunate enough to

tengo la suerte de tener un trato cercano, así que no podremos generalizar sus opiniones, pero nos servirán para reflexionar sobre las pautas para una buena relación con ellos. No todos respondieron a mis preguntas. Escogí a la jefa de cultura de un diario local (de León); a una redactora de cultura de un diario regional (de Castilla y León) con sede en Valladolid; a un redactor de un diario gratuito; a dos redactoras jefes de las secciones de arte de dos suplementos culturales; a una *freelance* especialista en arte contemporáneo que colabora con suplementos; revistas femeninas, diarios de tirada nacional, blogs y revistas; al director de una revista de arte mensual; a una radio local; a un programa musical de radio con contenidos culturales, a una blogger y a un periodista digital…

Los periodistas aprecian de los trabajadores de los departamentos de comunicación y prensa las siguientes actitudes: agilidad, eficacia, resolutividad, atención personalizada, efectividad, diligencia… entendiendo que el periodismo es una tarea de urgencia, es lógico que nos demanden rapidez. Además, hemos de tener capacidad de organización, nuestra conducta es la imagen de la institución que representamos, por lo que ha de ser acorde con la misma. Debemos ser buenos relaciones públicas. El departamento de comunicación tiene que esforzarse no solo en informar, sino en hacer que el periodista sienta un poco suyo el museo. Sin embargo, aprecian por encima de esto que seamos verdaderos profesionales que conozcamos desde dentro los problemas de las redacciones para anticiparnos a ellos. Se trata de un "juego" y diálogo entre iguales basado en la sinceridad entre ambas partes para sentar unas bases de confianza y aplacar esa sensación de recelo tan familiar entre ambos. Necesitan que no nos limitemos al formato papel, que busquemos comunicación también con los visitantes de nuestros museos a través de foros en redes sociales, en nuestras propia webs, que ampliemos miradas y formatos de difusión, aprovechando las posibilidades que las nuevas tecnologías nos ofrecen.

Sobre nuestras funciones: si hablamos de gestionar entrevistas, el departamento de comunicación debe mediar, negociar, comunicar fluidamente, hacer un esfuerzo en entender y hacer comprender a los entrevistados y a los entrevistadores las necesidades de cada cual y llegar a un acuerdo en el que ambas partes sean lo menos "molestadas" posible. Elaborar el *planning/timming* conjuntamente entre entrevistados, institución y medio.

have a close working relationship. Because of this, we cannot generalise their opinions, but they will serve to reflect on the guidelines for maintaining a good relationship with them. Not all of them responded to my questions. My sampling was made up of the following: the culture editor of a local (León) newspaper; a culture writer from a regional (Castille and León) newspaper, whose headquarters are in Valladolid; a writer from a free newspaper; two art and culture supplement editors; a freelance specialist in contemporary art who collaborates on supplements; national newspapers, blogs, and magazines for women; the director of a monthly art magazine; a local radio; a music radio program with cultural content; a blogger; an on-line journalist…

From the staff of Communication and Press Departments, journalists appreciate these qualities: flexibility, effectiveness, resolve, personalised attention, diligence, and (logically, given that the nature of the tasks of journalism are urgent) rapidity. In addition, we should be well organised. Our conduct is a reflection of the image of the Institution that we represent and we must behave in accordance with its standards. We should be good public relations agents. The Communication Department has to make an effort, not only to inform them, but to make the journalists feel at home with the Museum. However, above all, they most appreciate true professionalism and our capacity to understand any problems that might arise in writing and anticipate them. This is about "play" and dialogue between equals, based on sincerity from both parties, in order to lay the basis for trust and placate that sensation of reticence so familiar to both. They need us not to limit ourselves to the paper format, but also to reach out to the visitors of our museums through social networks and our own websites, and to broaden our scope to include other formats of diffusion and the possibilities that the new technologies offer.

Concerning our function, if we speak of managing interviews, the Communication Department should mediate, negotiate, communicate fluidly, and make an effort to understand the interviewers and interviewees, in order to facilitate understanding reach common ground between them so that they each feel the least "bothered" as possible. It is our responsibility to coordinate the planning and timing among the interviewees, the Institution and the media.

Dotar a los medios del material documental que necesiten: recursos gráficos y audiovisuales en los formatos que soliciten, ordenados con sus créditos y pies de foto correspondientes en el caso de la imagen y maquetados de forma clara. Personalizar los contenidos en función del medio: adaptar el lenguaje y el material al tipo de programa, publicación... Regirse a los tiempos de las publicaciones y de las televisiones. Incluso adelantarse a las necesidades del periodista.

Para los periodistas, un buen dossier de prensa debe incluir: información resumida, información adicional más extensa e imágenes para elegir con sus correspondientes créditos, información biográfica y curricular de los artistas, textos o declaraciones de comisarios, artistas y responsables (sobre todo si no se contempla la posibilidad de que sean entrevistados), textos analíticos, textos críticos, información práctica y todo lo referente a duraciones. Sugerencias de rodaje en el caso de las televisiones. Todo ello de forma ordenada. Es importante no elaborar demasiado el mensaje, esa es la función del periodista, pero sí dotarle de buena documentación gráfica y escrita. Independientemente del formato en el que se extienda el dossier, sería de agradecer el contacto de los comisarios y los artistas. Por último, toda la información debe estar bien organizada, que en un golpe de vista el mensaje sea reconocible.

Los periodistas han detectado actitudes negativas en los departamentos de comunicación: desidia, partir del "no" antes de buscar soluciones, la dificultad en establecer un primer contacto con el departamento (establecer comunicación por teléfono es dificultoso y recibir la respuesta a un *e-mail* es lento), retraso injustificado en la emisión de la información y olvido de los *timmings* operativos para cada publicación, presionar al periodista para que difunda una información, establecer tratos de favor a ciertos medios, no dar respuesta cuando esta es negativa o cuando las preguntas son presupuestarias o de cifras de visitantes, recibir dossieres en lenguas que no son las nativas del periodista.

We must provide the media with the materials necessary to them: graphic and audiovisual resources in the formats that they request, ordered with their correspondent credits (particularly in the case of images), and laid out in a clear manner. We must also match the content to the medium, adapting the language and the material to the program, publication, etc., conscious of their publication and air times. We must even anticipate the journalists' needs.

For the journalists, a good press pack should include the following items: summarised information; more extensive additional information to choose from with its corresponding credits; biographical and professional background information about the artists; texts or statements from the curators, artists, or project coordinators (especially if the possibility of an interview has not been considered); practical information and everything concerning timelines; and suggestions for possible shooting times and dates in the case of television. This must all be well ordered. It is important not to develop the message too much, as this is the job of the journalist. It should, however, be well documented, both graphically and textually. Regardless of the format in which the press pack is sent, contact information for the artist or the curator is always appreciated. Lastly, all of the information should be well organised and recognisable at a glance.

Journalists have detected negative attitudes in communication departments: slackness, negative responses before looking for solutions, difficulty in establishing first contact with the departments (contact by telephone is complicated and response to email is slow), unjustified delay in sending out information, indifference to operative timing for each publication, pressure on the journalist to publish the information, favouritism towards certain media, lack of response when a response is negative or when the questions are related to budget or attendance figures, emission of packs in languages that are not those native to the journalist, etc.

Agradecimientos

A Izaskun Sebastián Marquínez, Dpto. de Comunicación y Prensa del MUSAC; Agustín Pérez Rubio, director del MUSAC; Amparo Moroño, Dpto. de Educación y Acción Cultural del MUSAC; a los periodistas Paloma Cortina, María Echaide, Guillermo Espinosa, Rubén Manrique,

Acknowledgments

To Izaskun Sebastián Marquínez, MUSAC's Communication and Press Department; Agustín Pérez Rubio, Director of the MUSAC; Amparo Moroño, Department of Education and Cultural Action of the MUSAC; the journalists Paloma Cortina, María Echaide, Guillermo Espinosa, Rubén Manrique,

rique, Laura Revuelta, Marta Rodríguez, Rafael Sierra, Angélica Tanarro y al blog "El dado del Arte". A Clara Merín, Dpto. de Comunicación de La Casa Encendida y a Susana Gil, Dpto. de Comunicación del Museo Patio Herreriano. A todo el personal del Ministerio de Cultura involucrado en el Congreso *Comunicando el Museo* y a los asistentes y conferenciantes de estas jornadas.

Laura Revuelta, Marta Rodríguez, Rafael Sierra, Angélica Tanarro, and the blog *El Dado del Arte*. To Clara Merín, Department of Communication at La Casa Encendida, and to Susana Gil, Department of Communication of the Museo Patio Herreriano. To all the staff of the Ministerio de Cultura involved in the Conference *Communicating the Museum* and to its Conference leaders and those attending.

Paula Álvarez Pérez (Valladolid, 1982) es responsable desde 2006, junto a Izaskun Sebastián Marquínez (Vitoria Gasteiz, 1979) del Departamento de Comunicación y Prensa de MUSAC, Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Ambas definen, gestionan y ejecutan el Plan de Comunicación Externa del museo. Comenzó su trayectoria profesional en el Departamento de Comunicación del Museo Patio Herreriano (Valladolid) en el año 2005. En 2008 funda con Izaskun Sebastián la empresa de comunicación y servicios culturales La Comunicateca S.C

paula@musac.es

Since 2006, together with Izaskun Sebastián Marquínez (Vitoria-Gasteiz, 1979), **Paula Álvarez Pérez** (Valladolid, 1982) has led the MUSAC Press and Communications Department. Both establish, manage and implement the Museum's External Communications Plan. She began her career in the Communications Department at the Museo Patio Herreriano (Valladolid) in 2005. In 2008 she set up the cultural communications and services Company La Comunicateca S.C with Izaskun Sebastián.

paula@musac.es

Bibliografía

ACHIAGA, P., y Espejo, B. "*¿Qué quieren los Grandes Museos?" El Cultural,* 15 de mayo de 2009.

BORJA, J., y CASTELLS, M. (1997): *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus.

CASTELLS, M. (2006): *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.

CASTRO CARBÓN, C.: "Mi empresa vigila atentamente tu blog*". El País*, 2 de septiembre de 2009, http://www.periodismosocial.org.ar/notacompleta.cfm?id=3683.

FLÓREZ CRESPO, M.ª M. (2006): *La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León*. Universidad de León. De Arte, 5, pp. 231-243.

GÓMEZ G., R.: "Un sector construido a parches*". El País*, 16 de agosto de 2009.

Bibliography

ACHIAGA, P., y Espejo, B. "*¿Qué quieren los Grandes Museos?" El Cultural,* 15 de mayo de 2009.

BORJA, J., y Castells, M. (1997): *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus.

CASTELLS, M. (2006): *La Sociedad Red*. Alianza Editorial.

CASTRO CARBÓN, C.: "Mi empresa vigila atentamente tu blog*". El País*, 2 de septiembre de 2009, http://www.periodismosocial.org.ar/notacompleta.cfm?id=3683.

FLÓREZ CRESPO, M.ª M. (2006): *La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León*. Universidad de León. De Arte, 5, pp. 231-243.

GÓMEZ G., R.: "Un sector construido a parches*". El País*, 16 de agosto de 2009.

HOOPER-GREENHILL, E. (1994): *Museums and their Visitors*. Routledge, Londres y Nueva York.

KOTLER, N., y Kotler, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona.

LAGOA, M.: "Rebelión contra el gratis total en la Red". *El País*, 11 de septiembre de 2009.

LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

MOORE, K., VV.AA. (1997): *Museum Management*. Leicester Readers in Museum Sutudies, University of Leicester.

PLANELLAS, M.: http://www.marcelplanellas.com/estrategia/la-crisis-de-los-medios-de-comunicacion/, 1 de febrero de 2009.

RUIZ, V., y Longui-Bracaglia, I.: "Llega la Ley para todas las teles". *El Mundo*, 26 de junio de 2009.

VALDÉS SAGÜÉS, M. C. (1999): *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Ed. Trea, Asturias.

VARELA, J.: "El revolcón 2.0 del periodismo". http://periodistas21.blogspot.com/.

VV.AA.: Colección MUSAC. Vol. I. *Intro*. Rafael Doctor Roncero, MUSAC, ACTAR, 2005.

VV.AA.: Colección MUSAC. Vol. II. *Existencias*. Rafael Doctor Roncero, MUSAC, ACTAR, 2007.

VV.AA.: (2006): *La Comunicación en la gestión cultural*. Grupo Xabide, Vitoria-Gasteiz.

HOOPER-GREENHILL, E. (1994): *Museums and their Visitors*. Routledge, London and New York.

KOTLER, N., y Kotler, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona.

LAGOA, M.: "Rebelión contra el gratis total en la Red". *El País*, 11 de septiembre de 2009.

LOSADA DÍAZ, J. C. (Coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, Barcelona.

MOORE, K., VV.AA. (1997): *Museum Management*. Leicester Readers in Museum Sutudies, University of Leicester.

PLANELLAS, M.: http://www.marcelplanellas.com/estrategia/la-crisis-de-los-medios-de-comunicacion/, 1 de febrero de 2009.

RUIZ, V. y Longui-Bracaglia, I.: "Llega la Ley para todas las teles". *El Mundo*, 26 de junio de 2009.

VALDÉS SAGÜÉS, M. C. (1999): *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Ed. Trea, Asturias.

VARELA, J.: "El revolcón 2.0 del periodismo". http://periodistas21.blogspot.com/.

VV.AA.: Colección MUSAC. Vol. I. *Intro*. Rafael Doctor Roncero, MUSAC, ACTAR, 2005.

VV.AA.: Colección MUSAC. Vol. II. *Existencias*. Rafael Doctor Roncero, MUSAC, ACTAR, 2007.

VV.AA.: (2006): *La Comunicación en la gestión cultural*. Grupo Xabide, Vitoria-Gasteiz.

Identidad y concurrencia. El reto identitario de la apertura al mercado

Identity and Audience. The Identity Challenge in Opening the Market

Norberto Chaves
I+C Consultores

Resumen

La problemática marcaria en el campo de las instituciones de la cultura podría visualizarse más claramente situándola en la línea evolutiva seguida por la gestión del posicionamiento, o sea, por la intervención técnica sobre la implantación social de las organizaciones.

Esta línea se inicia con la incorporación de la mercadotecnia: el posicionamiento comienza a dirigirse intensivamente mediante programas de comunicación sustentados en el marketing. Y dicho posicionamiento se afianza mediante su anclaje en un recurso de identificación indispensable: la marca. Aparece la "gestión de marca" ("*brand management*").

Pero este proceso de extensión de la gestión de marcas de producto a empresa y de empresa a institución, quizá por su velocidad, no ha permitido una adecuada decantación de las especificidades de cada nivel, predominando, por tanto, las extrapolaciones mecánicas. Y de ellas se derivan desperfectos y problemas, que, en su conjunto, confluyen en un efecto de banalización de las instituciones; fenómeno claramente observable en las marcas culturales que vienen proliferando a partir de los años 80. Esta modalidad de "gestión importada" de la marca cultural, partiendo de un claro objetivo de salvar a la cultura de su desfinanciación, conduce a la paradoja de lesionar su propio sentido.

En torno a esta problemática, las políticas más avanzadas son aquéllas que logren desdoblar el proceso y gestionar su marketing financiero y comercial preservando el formato del producto cultural. Ello tiene su reflejo directo en la gestión marcaria: la marca cultural debe subvenir a ambas necesidades, la identitaria y la promocional.

Palabras clave

Mercadotecnia, Gestión de marca, Marketing corporativo, Marca cultural

Abstract

The branding problem in the field of cultural institutions could be seen more clearly by placing it in the evolutionary line followed by the management of positioning, that is, by the technical intervention on the part of social implantation of the organisations.

This line begins with the incorporation of marketing: positioning begins to be intensely directed through communication programmes supported by marketing. Said positioning is strengthened through its anchoring in an indispensable identifiable resource: the brand. Brand management comes into being.

But this process of extending brand management of products to a business and from a business to an institution, perhaps due to its speed, hasn't allowed for a proper settling of the specifics at each level; mechanical extrapolations, therefore, predominate. And these entail imperfections and problems, which, overall, converge in trivialising institutions; a phenomenon which is clearly observable in the cultural brands that have proliferated since the 1980s. This form of 'imported management' of the cultural brand, deriving from a clear objective of saving culture from its lack of financial support, leads to the paradox of damaging its very own meaning.

In relation to this problem, the most advanced policies are those which are able to divide the process and manage their financial and commercial marketing, preserving the format of the cultural product. This has a direct impact on brand management: the cultural brand should provide for both needs –identity and promotion.

Keywords

Marketing, Brand management, Corporate marketing, Cultural brand

Presentación

El tema que trataré, muy sucintamente, es la problemática de la identificación institucional en el ámbito de la cultura. Dicho de un modo menos eufemístico: la marca cultural.

Y abordaré esa temática no desde una plataforma teórica sino desde la práctica: desde el asesoramiento a instituciones de la cultura; desde la tarea de diagnóstico y dirección de programas de identidad y comunicación institucional. Y, por lo tanto, desde el conocimiento directo de las contradicciones y dilemas que plantea esa labor.

Mi tarea no se restringe a organizaciones de la cultura, pues cubre todo sector necesitado de una formulación estratégica de su perfil y de la correspondiente identificación corporativa e institucional, sea una cadena de supermercados, un grupo financiero o una institución de gobierno.

Este amplio aspecto nos permite, precisamente, comprender qué tienen hoy en común un Centro Comercial y un Centro Cultural, un Parque Temático y una Ciudad de las Artes y las Ciencias. Y, por supuesto, ello favorece el trabajo de detectar y comunicar, qué es lo que tienen (o deberían tener) de distinto.

Introduction

The topic I will be discussing is, very succinctly, the problems involved in institutional identification in the area of culture. Less euphemistically, the cultural brand.

I will cover this subject, not from a theoretical standpoint, but from a practical one (the management of institutions of culture, diagnostic tasks, the direction of identity programs, and institutional communication), and therefore, from a direct knowledge of the contradictions and dilemmas this work entails.

My task is not limited to organizations of culture, but it involves all of the sectors in need of a strategic formulation of their profile and its corresponding institutional and corporate identity, whether it be a chain of supermarkets, a financial group, or a governmental institution.

It is precisely the broad scope of this which allows us to understand what a shopping centre, a cultural centre, a theme park, and a city of arts and sciences all have in common today. And of course, this facilitates the work of detecting and sharing the points at which they (or at least should) differ.

Diagnóstico de una disfunción: etiología y tratamiento correctivo

La problemática marcaria en el campo de las instituciones de la cultura podría visualizarse más claramente situándola en la línea evolutiva seguida por la gestión del posicionamiento, o sea, por las intervenciones técnicas dirigidas a la implantación social de las organizaciones.

Esta línea se inicia con la incorporación de la mercadotecnia: el posicionamiento comienza a dirigirse intensivamente mediante programas de comunicación sustentados en el marketing. Y dicho posicionamiento se afianza mediante su anclaje en un recurso de identificación indispensable: la marca. Aparece la "gestión de marca" ("*brand management*").

Este fenómeno se extiende rápidamente fuera de su campo predominante inicial –el de los productos– al aparecer el "marketing corporativo" ("marca corporativa": "una empresa ha de venderse como un producto"). Finalmente, la gestión de marca se extiende a las instituciones de todo tipo, entre ellas, las culturales, llegando a cubrir realidades tan amplias como las propias naciones ("marca país": "un país debe gestionarse como una empresa").

Diagnosis of Dysfunction, Aetiology, and Corrective Treatment

The main issues in the field of the institutions of culture can be seen more clearly by situating them in the line of evolution followed by the management of positioning –that is, by the technical interventions directed towards the social implantation of the organisations–.

This line begins with the incorporation of marketing: positioning begins to be directed intensively by way of the programs of communication supported by the marketing. And this positioning is established through an anchor in a resource of indispensable identification: the brand. Brand management is born.

This phenomenon rapidly extends outside of its initial predominant realm –the realm of products– once "corporate marketing" comes into play (hence the expressions "corporate brands" and "a company should be sold as a product"). Ultimately, brand management is extended to institutions of all types, among them those of culture, reaching ranges as broad as those reached by nations (hence the expressions "national brand" and "a country should be run like a company").

Este proceso de extensión de la gestión de marcas de producto a empresa y de empresa a institución, quizá por su velocidad, no ha permitido una adecuada decantación de las especificidades de cada nivel, predominando, por tanto, las extrapolaciones mecánicas: una empresa no es lo mismo que un producto, una institución no es lo mismo que una empresa. De aquellas extrapolaciones se derivan desperfectos y problemas, que, en su conjunto, confluyen en un efecto de banalización de las instituciones; fenómeno claramente observable en las marcas culturales que vienen proliferando a partir de los años 80. Esta modalidad de "gestión importada" de la marca cultural, partiendo de un claro objetivo de salvar a la cultura de su desfinanciación, conduce a la paradoja de lesionar su propio sentido.

En torno a esta problemática, las políticas más avanzadas son aquellas que logren desdoblar el proceso y gestionar su marketing financiero y comercial preservando el formato de producto cultural. Ello tiene su reflejo directo en la gestión marcaria: la marca cultural debe subvenir a ambas necesidades, la identitaria y la promocional.

Una tendencia universal: el conflicto entre persuasión de masas e identificación estratégica

En el terreno de la comunicación social, todo el amplio espectro de organizaciones –desde las empresas comerciales hasta las instituciones de la cultura– padecen, en mayor o menor grado, la misma contradicción: las retóricas de la persuasión de masas lesionan los atributos estratégicos de los emisores sociales. Responsabilidad social, autoridad técnica y científica, liderazgo cultural, seriedad profesional, calidad de producto, de servicio o de atención… son valores contradictorios con los lenguajes dirigidos a la respuesta pulsional del mercado.

Dichos lenguajes obedecen al imperativo de "proximidad" y "amigabilidad" proveniente del marketing de ventas y aplicado indiscriminadamente a toda organización, desde el supermercado hasta el gobierno. A resultas de ello, el discurso social se coloquializa, llegando hasta el desenfado, cuando no a la transgresión de las normas de relación respetuosa. Estas retóricas desvirtúan el vínculo necesariamente adulto entre la institución y sus usuarios específicos. Si el museo, para convocarme, me tutea, yo no me siento aludido: entiendo que esta hablándole a "la masa" que, por definición, es infantil.

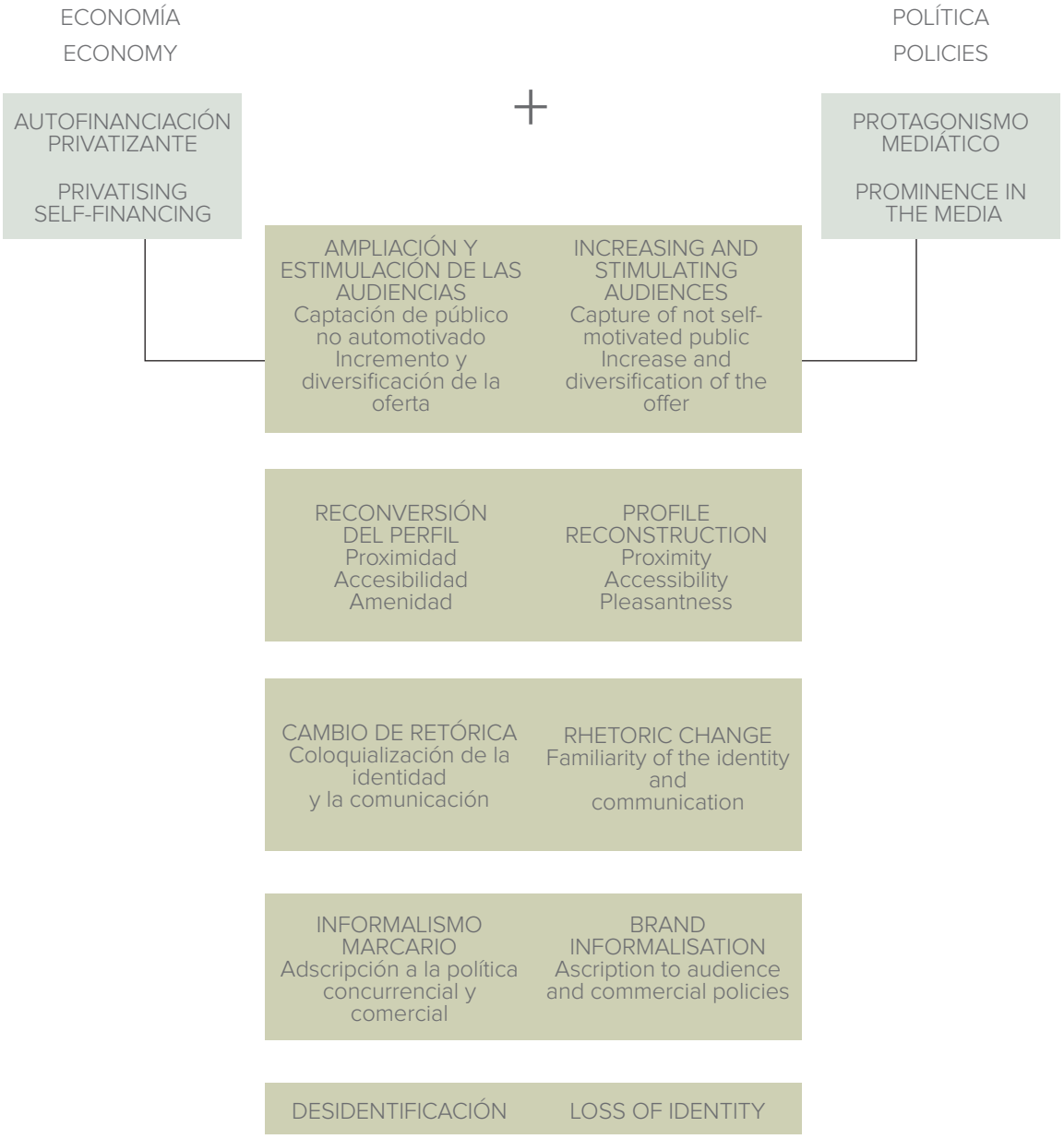
This process of extension of brand management to the company and from the company to the institution, perhaps due to its speed, has not allowed for an adequate separation into the specificities of each level, hence the mechanical extrapolations: a company is not the same as a product, an institution is not the same as a company. Problems and flaws can be derived from these extrapolations and, collectively, they contribute to the trivialization of the institutions, a phenomenon clear in the cultural brands that have been proliferated since the 1980's. This model of "imported management" of the cultural brand, borne out of the clear objective to save culture from financial ruin, has led to the paradox of changing its own sense.

With respect to these issues, the most advanced policies are those which manage to carry out the process and administrate its financial and commercial marketing while preserving the format of the cultural product. This is directly reflected in brand management: the cultural brand should meet the needs of both identity as well as promotion.

A Universal Tendency: a Conflict between Mass Persuasion and Strategic Identification

In the area of social communication, within the broad range of organisations –from commercial enterprises to the cultural institution– to a greater or lesser degree, all of them suffer from the same contradiction; the rhetoric of mass persuasion damages the strategic attributes intended by the senders of the social message. Social responsibility, technical and scientific authority, cultural leadership, professionalism, product quality, service, and attention are all contradictory to the language directed towards the impulse response of the market.

This language follows the imperative of "proximity" and "friendliness" which stems from sales marketing and is applied indiscriminately to all organisations, from the supermarket to the government. As a result, the social discourse of this is made familiar, casual even, breaking the rules for respectful relations. This rhetoric distorts the necessarily adult relationship between the institution and its specific users. If the museum, upon summoning me, communicates with me in an informal manner, I take offence: I take it as the museum speaking to "the masses", who, by definition, are juvenile.



Esta coloquialización del discurso no se detiene en la comunicación promocional, pues contagia la propia identificación: las denominaciones y los signos gráficos. Muchas organizaciones llegan a distorsionar sus propios nombres para mostrarse amenas y modernas; y transgreden los estilos gráficos de sus marcas, acercándose al discurso más comercial. Impostan el tono y bajan la calidad.

The familiarity of this discourse does not stop at promotional communication, but spreads to its own identification, as can be appreciated in its designations and its graphic signs. Many organisations even distort their own names in an effort to seem more pleasant and modern; they also transgress the graphic style of their brands, approaching a more commercial discourse. They modulate their tone and diminish quality.

Una reacción en cadena: condicionamiento político-económico y desidentificación

El encadenamiento de factores que conducen a la desidentificación tiene raíces político-económicas claras: la exigencia de protagonismo mediático de las inversiones en cultura (capitalización política) y la desfinanciación de la cultura que reclama el autosustento de sus instituciones.

Ambos factores –entrelazados– fuerzan a una acción comunicacional que logre estimular y ampliar las audiencias (estrategia publicitaria): las instituciones de la cultura han de captar público no automotivado. Ello exige incrementar y diversificar la oferta (marketing de la cultura).

Y, recíprocamente, la mercantilización del discurso redefine el perfil del oferente, su "talante": proximidad, accesibilidad, amenidad de la institución; atributos que contagian a los propios signos de identidad: nombres "amenos" y logotipos "informales" que se inscriben en la política concurrencial del consumo masivo.

La desidentificación es directa: si para captar "consumidores" de cultura debo acudir a mensajes ajenos a ella (curiosidad, rareza, sensacionalismo, procacidad), no será cultura lo que estaré promoviendo.

A Chain Reaction: Policy and Economic Conditioning and Loss of Identity

The series of factors that lead to the loss of identity stem from clearly policy and economic roots: the demand for prominence in the media for investments in culture (political capitalisation) and the divestment from culture which requires institutions to be self-sustaining.

Both factors, which are interlinked, demand communicational action that manages to stimulate the audiences (publicity strategies); the institutions of culture must capture the not self-motivated public. Doing so calls for an increase and diversification of that which is on offer (marketing of culture).

Reciprocally, the merchandising of the discourse also defines the profile of the offerer, their "mood": proximity, accessibility, pleasantness of the institution. These are attributes that proliferate through the very signs of identity: "pleasant" names and "informal" logotypes that subscribe to the audience-based policies of mass consumption.

Loss of identity is direct. If, in order to capture "consumers" of culture, I have to turn to (curious, strange, sensationalist, racy) messages which are alien to that identity, it will not be culture that I am promoting.

Una única salida: discriminar lo táctico de lo estratégico

Una línea de actuación ante los desafíos de la autofinanciación y el protagonismo mediático pasará necesariamente por una clara discriminación de los planos tácticos de los estratégicos de la comunicación: "nadar y guardar la ropa". Se trata de aceptar los condicionantes objetivos –políticos y económicos– pero satisfacerlos en los planos tácticos (difusión) preservando los valores en los planos estratégicos (identificación).

O sea: animar la comunicación sin distorsionar la identidad… a menos que la institución haya efectivamente abandonado el perfil cultural y se haya transformado en un instrumento más del entretenimiento de masas.

The Only Way Out: Distinguish the Tactical from the Strategic

One way of confronting the challenges of self-financing and prominence in the media would be to make a clear distinction between the tactical and the strategic facets of communication. It is about accepting the conditioning objectives –of policy and economics– but meeting them on a tactical level (diffusion) while preserving values on a strategic level (identification).

That is to say, encourage communication without distorting identity –unless the institution has indeed abandoned the cultural profile and has become just another instrument to entertain the masses–.

Norberto Chaves. Socio de I+C Consultores (Barcelona), empresa experta en Imagen Corporativa y asesora de empresas e instituciones en estrategias y programas de identidad y comunicación. Ha sido responsable del Departamento Pedagógico y Profesor de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (Universidad de Buenos Aires) y de la Escola EINA (Barcelona).

Es autor de ensayos sobre arquitectura, diseño y comunicación, y asesor en proyectos de imagen institucional y cultural de organismos públicos.

norbertochaves@bymag.com

Norberto Chaves. A partner in I+C Consultores (Barcelona), a company which specializes in corporate image and consultancy for companies and institutions on identity and communications strategies and programmes. He has been Head of the Pedagogical Studies Department and a lecturer in the Faculty of Architecture and Urban Planning at the Universidad de Buenos Aires and of the Escola EINA (a school of art and design, Barcelona). He has written essays on architecture, design and communication, and is a consultant for public-body institutional and cultural image projects.

norbertochaves@bymag.com

Museos e imagen gráfica

Museums and the Graphic Image

Sonia Sánchez y Paco Lacasta

Resumen

Comunicación gráfica. El diseño gráfico se ocupa de los aspectos visuales de la comunicación del museo. Es una herramienta fundamental de difusión que articula la relación entre el museo y sus públicos.

Diseño gráfico e identidad visual. El diseño gráfico proyecta la imagen de lo que el museo es, de lo que quiere ser y de cómo quiere ser visto. Interpreta la identidad del museo, a la que da forma visual y dota de valor y significado.

La imagen gráfica. La relación entre los distintos elementos que componen la imagen gráfica del museo se articula mediante un sistema que constituye su lenguaje visual. La imagen gráfica se va construyendo y acompaña al museo en su evolución con una configuración continua y abierta.

El proyecto gráfico. Los elementos que componen la imagen gráfica del museo (logomarca, señalización, publicaciones, web...) interactúan con la personalidad de la colección y su estudio e interpretación, con el programa de exposiciones, con el espacio expositivo y con los servicios que ofrece el museo.

Palabras clave

Comunicación gráfica, Identidad visual, Imagen gráfica, Logomarca

Abstract

Visual Communication. Graphic design is concerned with the visual aspects of museum communication. It is an essential tool for dissemination which defines the relationship between the museum and its public.

Graphic design and visual identity. Graphic design projects the image of what the museum is, of what it wants to be and of how it wants to be seen. It interprets the identity of the museum, to which it gives a visual form, value and meaning.

The graphic image. The relationship between the different elements which compose the graphic image of the museum is defined through a system which constitutes its visual language. The graphic image is built and goes hand-in-hand with the museum's evolution, with a continuous and open composition.

The graphic Project. The elements which compose the graphic image (logo, signage, publications, web…) interact with the nature of the collection and its study and interpretation, with the programme of exhibitions, with the exhibition space and with the services that the museum provides.

Keywords

Graphic communication, Visual identity, Graphic image, Logo

Introducción

El diseño gráfico es una herramienta con la que el museo puede contar para construir su imagen gráfica, y se ocupa de los aspectos visuales de su comunicación. A lo largo del texto analizaremos cómo el diseño gráfico puede reforzar la personalidad del museo, ayudar a descubrir lo que contiene y despertar interés por ello.

Examinaremos asimismo en qué consiste el proceso de creación y desarrollo de un proyecto gráfico, y cómo se construye la imagen gráfica del museo, sus características, soportes y aplicaciones fundamentales.

La comunicación

Contexto

Para comprender cómo el diseño gráfico puede ser una herramienta eficaz para configurar una imagen corporativa adecuada, se hace necesario inicialmente contextualizar su campo de acción.

En un momento en el que la sociedad vive saturada de información y, por lo tanto, de elementos de comunicación, la hiperoferta también alcanza a la industria cultural, y los museos, independientemente del alcance de sus colecciones o actividades, se ven ante la dificultad de hacerse un hueco entre las numerosas y diversas propuestas de ocio y cultura existentes.

En los países anglosajones, los museos han adoptado desde hace algún tiempo fórmulas, estrategias y formas de comunicar similares a las empleadas por las grandes corporaciones empresariales.

Wolf Ollins, consultor de estrategia de marca y responsable del rediseño de la imagen de la Tate (Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool y Tate St Ives), describe este nuevo campo de prioridades: "La Tate funciona como una marca más que como una institución. Ofrece una experiencia abierta y orientada hacia el futuro, que tiene tanto de espectáculo como de arte y cultura".

Esta afirmación es un buen punto de partida para analizar cuál es el papel que juegan los museos en la sociedad actual y de qué manera pueden acercarse a sus públicos potenciales.

Inmersos en un panorama dominado por cierta homogeneización, los museos tienen la necesidad de reforzar su personalidad, diferenciar en qué reside su atractivo y originalidad; y es en este punto donde el diseño gráfico puede

Introduction

Graphic design is a tool which the museum uses to construct its graphic image and it deals with the visual aspects of communication. Throughout this text, we will analyse how graphic design can reinforce the personality of the museum, help it to reveal what it contains, and spark interest in it.

We will also examine what the process of creation and development of a graphic project is made up of, how the graphic image of the museum is constructed, and what its characteristics, devices, and fundamental applications are.

Communication

Context

In order to understand how graphic design can be an effective tool in configuring an adequate corporate image, it is necessary to begin by contextualising its field of action.

At a time when society is saturated with information, and therefore, with elements of communication, massive offerings also reach the culture industry. Museums, no matter what the scope of their collections and activities, find themselves faced with the difficulties of finding a place for themselves within the varied array of leisure and cultural activities that exists.

For some time now, museums in Anglo-Saxon countries have adopted strategies and forms of communication similar to those utilised by large corporations.

Wolf Ollins, the brand strategy consulting firm responsible for the redesign of the Tate (Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool, and Tate St. Ives), describes this new field of priorities: "The Tate functions more as a brand than as an Institution. It offers an open experience oriented towards the future, which contains spectacle as well as art and culture."

This affirmation is a good starting point from which to analyse what the museum's role is in current society and how it can approach its potential publics.

Immersed in a panorama dominated by a certain homogenisation, museums need to reinforce their personality, distinguish themselves for what is attractive and original about them. This is the point at which graphic design can become an



Fig. 1

aportar una herramienta eficaz mediante la creación de su imagen gráfica.

Antes de analizar en qué consiste y cómo se desarrolla la imagen gráfica de un museo, es conveniente aclarar algunos términos como identidad corporativa, imagen corporativa y, en último lugar, imagen gráfica.

Definiciones

Los tres vectores en los que se apoya la configuración de la imagen corporativa del museo son la identidad, la acción y la comunicación; tres conceptos a los que llamaremos los "tres QUÉ" (fig. 1).

– **Identidad**: "QUÉ es". La estructura institucional del museo y su trayectoria.
– **Acción**: "QUÉ hace". La actividad del museo en torno a la cual se crea todo el sistema de relaciones con el público.
– **Comunicación**: "QUÉ dice". Todo aquello que el museo manifiesta a través de mensajes y comunicaciones con los diversos públicos.

En el centro de los "tres QUÉ" se encuentra el "CÓMO", entendido este como la cultura corporativa del museo, el elemento clave que da sentido y valor diferenciador al conjunto. De esta manera, se alcanza el punto en el que queda definido y contextualizado el concepto de identidad corporativa, equivalente a la suma de los "tres QUÉ" articulados por el "CÓMO".

effective tool by creating the museum's graphic image.

Before analysing what the museum's graphic image is made up of and how to develop it, it is best to define terms such as corporate identity, corporate image, and ultimately, graphic image.

Definitions

The three pillars that support the configuration of the corporate image of the museum are identity, action, and communication –three concepts which we will call the "three WHAT's"– (fig. 1).

– **Identity**: "WHAT it is". The institutional structure of the museum and its history.
– **Action**: "WHAT it does". The activity of the museum around which the whole system of relationships to the public is created.
– **Communication**: "WHAT it says". Everything that the museum expresses through messages and communication with its publics.

At the centre of the "three WHAT's" is the "HOW", understood as the corporate culture of the museum, the key element which gives meaning and differentiating value to the whole. In this way, we reach the point at which the concept of the corporate identity is defined and contextualised, the result of combining the "three WHAT's" with the "HOW".

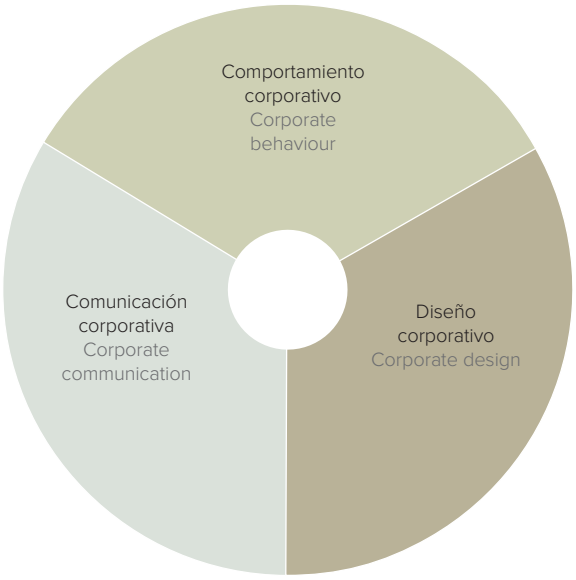


Fig. 2

La forma en que se articulan los "tres QUÉ" da lugar a un proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad del museo. La imagen corporativa consiste en ese fenómeno de opinión pública: una síntesis que elabora un grupo social acerca del museo a partir de la información (objetiva y subjetiva) que de él recibe. Se puede concluir afirmando que la imagen corporativa es consecuencia de la identidad corporativa.

En este contexto, ¿dónde interviene el diseño gráfico? La disciplina del diseño gráfico aparece en este mapa de términos como una herramienta al servicio de la identidad corporativa que crea un sistema global y coordinado de elementos visuales (logomarca, universo gráfico, familia tipográfica, gama cromática). Como veremos más adelante, el conjunto de estos elementos constituye lo que definimos como imagen gráfica, que es la generadora de un lenguaje único y específico.

La imagen gráfica del museo debe cumplir con dos objetivos básicos: por un lado, comunicar de una manera eficaz y funcional, y por otro, añadir valor a la imagen del museo.

La dimensión comunicativa

En el museo no hay ninguna otra actividad que sea tan transversal como la comunicación. Para entender cómo cualquier acción realizada por el museo es capaz de generar una "imagen" en la percepción del público es necesario establecer cuál es su verdadera dimensión comunicativa. Y a ello accedemos analizando las tres grandes

The way the "three WHAT's" are articulated introduces the process by which the public perceives and experiences the personality of the museum. The corporate image is made up of that phenomenon of public opinion: a synthesis that a social group forms about the museum from the (objective and subjective) information that it receives from the institution. It can be concluded that the corporate image is the consequence of the corporate identity.

In this context, where does graphic design come into play? The discipline of graphic design appears here within this list of terms as a tool, at the service of the corporate identity, which creates a global and coordinated system from visual elements (brand logo, graphic universe, typography, chromatic range). As we will see ahead, collectively these elements constitute what we define as the graphic image, which is the generator of a unique and specific language.

The graphic image of the museum should meet two basic objectives. On one hand, it should communicate in an effective and functional way, and on the other, it should add value to the image of the museum.

The Communicative Dimension

In the museum, there is no other activity that permeates the whole organisation as does communication. In order to understand how any action on the part of the museum is capable of generating an "image" in public perception, it is necessary to establish what its true communicative dimension is. We access this by analysing the three great

áreas en que quedan repartidas las acciones comunicativas del museo (fig. 2):

– **Comportamiento corporativo**: ámbito que tiene que ver más con los hechos que con las palabras. En él encontramos actos comunicativos como la programación de exposiciones, el espacio arquitectónico o los programas educativos, de integración y accesibilidad, de difusión...
– **Diseño corporativo**: campo que define y materializa la identidad o imagen gráfica del museo. Aquí recae básicamente la función que el diseñador gráfico puede desarrollar transformando en mensajes coordinados y coherentes los diferentes niveles de información que el museo quiere comunicar. Su labor persigue un objetivo perfectamente definido: que la imagen percibida por el público sea lo más cercana posible a la que el museo desea transmitir; y cuenta para ello con multitud de soportes comunicativos, entre los que destacan la logomarca, los elementos de señalización exterior e interior, las publicaciones y la web.
– **Comunicación corporativa**: área integrada por el conjunto de mensajes emitidos, que comprende tanto las campañas de publicidad como otras actividades de promoción y difusión.

La diferencia esencial entre diseño corporativo y comunicación corporativa reside en su grado de permanencia o de vigencia: mientras que el diseño corporativo suele mantenerse estable durante años, la comunicación corporativa tiende a hacerse cargo de necesidades coyunturales y efímeras.

areas in which the museum's communicative actions are found (fig. 2):

– **Corporate behaviour**: the area that has more to do with actions than words. In it we can find communicative actions such as the programming of exhibits, the architectural space, or programs for education, integration, accessibility, and so forth.
– **Corporate design**: the area that defines and manifests the identity or graphic image of the museum. Here is basically where the function of the graphic designers comes into play by transforming the different levels of information the museum wishes to communicate into coordinated and coherent messages. They work to follow a perfectly defined objective: that the image perceived by the public be as close as possible to the one the museum wants to transmit. In order to do this, they draw from a multitude of communicative devices. Chief among these are the brand logo, the exterior and interior signage, its publications, and the website.
– **Corporate communication**: the area made up of all of the messages emitted, including both advertising campaigns as well as other promotional activities.

The essential difference between corporate design and corporate communication lies in their degree of permanence and validity. Corporate design usually remains stable for years while corporate communication tends to deal with occasional or ephemeral needs.

Valores asociados

Los valores resultantes de la aplicación de un adecuado programa de identidad corporativa son:

– **Notoriedad**: la imagen gráfica se convierte en un elemento fundamental de reconocimiento por parte de los diferentes públicos del museo.
– **Posicionamiento**: la creación de una imagen gráfica trata de interpretar con solidez y claridad el carácter y la personalidad del museo diferenciándolo de otros museos o instituciones.
– **"Buena imagen"**: la imagen gráfica permite mejorar de una manera duradera la percepción del museo por parte del público.
– **Coherencia**: el uso sistematizado de la imagen gráfica la hace susceptible de ser retenida con mayor consistencia por el público.

Associated Values

The values resulting from the application of an adequate program of corporate identity are:

– **Acclaim**: the graphic image becomes a fundamental element of recognition by the publics of the museum.
– **Positioning**: the creation of the graphic image makes an attempt to interpret clearly and solidly the character and personality of the museum, differentiating if from other museums and institutions.
– **"Good image"**: the graphic image allows the public's perception of the museum to be improved in a lasting way.
– **Coherence**: the systematic use of the graphic image makes it more likely to be consistently retained by the public.

Forma Shape	Contenido Content	Emoción Emotion	Concepto Concept
Relación Connection	Integrar Incorporate	Planificar Planning	Calidad Quality
Claridad Clarity	Esencial Essential	Coherencia Coherence	Significado Meaning
Composición Composition	Valor Valve	Responsabilidad Responsability	Imaginación Imagination

Fig. 3

– **Cercanía**: la imagen gráfica contribuye a dotar al museo de la posibilidad de convertirse en un valor compartido por la sociedad.
– **Economía y rentabilidad**: el uso normalizado, coordinado y organizado de un sistema gráfico permite reducir costes en los diferentes procesos de producción de los distintos elementos de comunicación.

– **Proximity**: the graphic image helps to lend the museum the possibility of becoming a value shared by the society.
– **Economy and profitability**: the standardised, coordinated, and organised use of a graphic system leads to lower costs in the various production processes of the different elements of communication.

Diseño gráfico e identidad visual

Al ocuparse de los aspectos visuales de la comunicación del museo, el diseño gráfico se convierte en una herramienta fundamental de difusión, posicionamiento y conocimiento, que articula la relación entre el museo y sus públicos.

En este contexto, la diversidad de proyectos que requieren la participación del diseño gráfico –en sus aplicaciones a la comunicación, a la identidad corporativa, a la señalización o al producto editorial– hacen difícil encontrar una definición cerrada de esta disciplina (fig. 3).

Podemos decir que la función del diseñador se define cuando se define el proyecto, y es, en esencia, la interpretación visual de un mensaje, entendiendo "interpretar" como la acción de dar valor y significado.

Para el desarrollo de esta función, el diseñador gráfico cuenta, por una parte, con una serie de elementos o materias primas con los que interpreta y construye, que son la tipografía, la imagen, el color, la forma, los soportes y los materiales (fig. 4).

Graphic Design and Visual Identity

Since it deals with the visual aspects of the communication of the museum, graphic design becomes a fundamental tool of diffusion, positioning, and knowledge, which expresses the relationship of the museum with its publics.

In this context, the diversity of the projects that require the participation of graphic design –as it applies to communication, to corporate identity, to signage, or to the published product– makes finding a concrete definition for this discipline difficult (fig. 3).

We could say that the function of the designers is defined by the project and is, in essence, the visual interpretation of a message, if we understand "interpret" to mean "to give value or significance".

In order to serve this function, the graphic designers, on one hand, make use of a series of elements or raw materials such as typography, image, colour, form, devices, and materials with which they interpret and constructs (fig. 4).

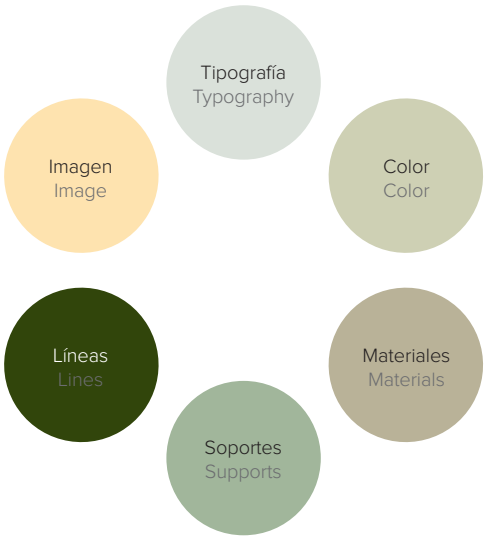


Fig. 4

Por otra, dispone de un espacio creativo que está delimitado por un "qué", un "para quién" y un "cómo":

– **Qué**: el diseñador no define la naturaleza del mensaje, sino que interpreta y da forma a aquello que el museo quiere comunicar.
– **Para quién**: el diseñador gráfico tiene que valorar el contexto en el que desarrolla su acción, que debe integrarse en unos parámetros dados, ya existentes.
– **Cómo**: lo que el diseñador gráfico construye tiene que ser susceptible de reproducirse mediante un proceso industrial. En ese momento, al campo de acción del diseñador se suman otros profesionales.

Interpretando la identidad del museo, el diseñador gráfico le otorga forma visual y proyecta la imagen de lo que el museo es, de lo que quiere ser y de cómo quiere ser visto. Adquiere un compromiso y una responsabilidad ante el encargo del museo: aportar valor a lo que comunica, facilitar su comprensión y guiar al público para suscitar en él emociones estéticas. Como consecuencia de ello, participa en el trabajo de convertir el museo en un valor compartido activamente por la sociedad.

On the other hand, they work within a space defined by the "what", the "for whom", and the "how":

– "**What**": the designers do not define the nature of the message but rather interpret and shape what the museum wants to communicate.
– "**For whom**": the graphic designers have to evaluate the context for their work, which should fall within the pre-existing parameters given.
– "**How**": what the graphic designers contribute has to be capable of reproduction on an industrial scale. At that point the work of the designers is joined by that of other professionals.

Interpreting the idea of the museum, the graphic designers give visual form and project the image of what the museum is, what it wants to be, and how it wants to be seen. They take on the commitment and responsibility of the museum's charge: they bring value to what is being communicated, facilitate its understanding, and provoke an aesthetic emotion in the public. As a consequence of this, they participate in the task of turning the museum into a value actively shared by the public.



Fig. 5

El proyecto gráfico

Todo proyecto gráfico, ya sea sencillo o complejo, es un proceso de búsqueda de la solución que constituirá la propuesta final de diseño, y se desarrolla en diferentes fases (fig. 5):

Análisis

Esta fase arranca con la "definición del encargo", para la que se cuenta con una herramienta fundamental: el *briefing*. En él se encuentran todos los datos para que la reflexión y las acciones del diseñador gráfico se encaminen en la dirección correcta. El *briefing* articula la definición del encargo: especifica las necesidades, los medios y los objetivos finales del proyecto.

El paso siguiente consiste en el "análisis" de la definición y en el establecimiento de los "límites" del proyecto.

En este proceso inicial, la "documentación" aporta el material que permite al diseñador situar el proyecto en el contexto preciso.

Creación

La fase propiamente de "creación" del proyecto gráfico requiere la participación de la reflexión, la intuición y la imaginación para definir una idea, un concepto adecuado al mismo. El posterior trabajo de "síntesis" aportará la claridad y simplicidad necesarias –Bruno Munari afirmaba que hay que trabajar mucho para quitar en lugar de añadir–.

El resultado de este proceso se pone de manifiesto a la hora de presentar el proyecto en forma de "propuestas", que, argumentadas y contrastadas, darán paso a eventuales ajustes para alcanzar un proyecto definitivo.

Una vez aprobado, comienza el "desarrollo" del proyecto, es decir, la declinación de los dis-

The Graphic Project

The whole graphic project, whether it be simple or complex, is a process of seeking out solutions which will constitute the final proposal of the design. This is carried out in several phases (fig. 5):

Analysis

This phase starts off with the "definition of the commission", for which a fundamental tool is necessary: the briefing. This contains all of the information necessary so that the reflection and the actions of the graphic designers move in the right direction. The briefing expresses the definition of the commission and specifies the needs, means, and final objectives of the project.

The next step consists of the "analysis" of the definition and the establishment of the "limits" of the project.

In this initial process, the "documentation" provides the material that allows the designers to place the project in the proper context.

Creation

The actual "creation" phase of the graphic project requires reflection, intuition, and imagination in order to define an idea and an adequate concept and combine them. Afterwards, the work of synthesis will provide the clarity and simplicity necessary. Bruno Munari claims that one must work very hard to be able to take away rather than add.

The result of this process is manifested at the time the project is presented in the form of "proposals". After weighing and contrasting ideas, these eventually make way for the final adjustments that lead to the definitive project.

Once approved, the "development" of the project begins. This is the step at which the differ-

tintos elementos de comunicación a partir de pautas, maquetas y prototipos desarrollados en la fase de creación y diseño.

Aplicación

La aplicación del proyecto se inicia con su "producción", etapa en la que el diseñador trabaja en colaboración directa con profesionales de otros ámbitos: la señalización, la programación informática, las artes gráfica..., que se encargan de la "implementación" e instalación de los diferentes elementos de comunicación. El diseñador gráfico se suma al proceso de producción realizando una labor de seguimiento y de control de calidad.

Como cierre del proyecto, el "análisis final" determinará si se han alcanzado los objetivos, si se ha dado una solución adecuada a las necesidades de comunicación del museo.

La imagen gráfica

La imagen gráfica acompaña al museo en su desarrollo con una configuración continua y abierta. Del mismo modo que el museo va evolucionando y se va posicionando desde su creación, su imagen gráfica se va perfilando, construyendo y definiendo a lo largo del tiempo.

Sistema de relaciones

Los elementos que construyen la imagen gráfica del museo son la logomarca, la tipografía, el color y el universo visual (fig. 6), elementos que, como en toda construcción, interactúan y se relacionan entre sí.

Esta relación se estructura mediante un sistema gráfico, formado por el conjunto de reglas que articulan el uso de los distintos elementos. Gracias a este sistema de relaciones, cada mensaje o elemento de comunicación resulta reconocible, lo que da unidad y coherencia al conjunto de la imagen gráfica.

Si, por una parte, la imagen gráfica del museo deriva de un proyecto definido y sistematizado en todos sus aspectos, por otra, su concepción como una configuración abierta y flexible –en la que las reglas se pueden transformar con lógica y coherencia– es la que le permite hacer fren-

ent elements of communication are drawn up according to the guidelines, models, and prototypes developed during the creation and design phases.

Application

The application of the project is begun with its "production", the stage at which the designers work in direct collaboration with the professionals from other areas: the signage, informative programming, graphic arts, and such that are commissioned during the "implementation" and installation of the different elements of communication. The graphic designers accompany the process of production to conduct follow-up and quality control.

As the closure of the project, the final analysis will determine whether or not the objectives have been reached, whether or not an adequate solution for the needs of the communication of the museum has been found.

The Graphic Image

The graphic image has an open and continuous configuration throughout the museum's development. Just as the museum evolves and gains position from the time of its creation, its graphic image continues to be shaped, constructed, and defined over time.

System of relationship

The elements that make up the graphic image of the museum are the brand logo, the typography, the colour, and the visual universe (fig. 6), elements that, as in all kinds of construction, interact and work together.

This relationship is structured through a graphic system, which is made up of the collection of rules that articulate the use of the different elements. Thanks to this system of relationships, each message or element of communication results in a recognisable form, something that brings unity and coherence to the graphic image as a whole.

If, in some sense, the graphic image of the museum is derived from a definite and systematic project, in another sense, its conception as an open and flexible configuration, one in which the rules can be transformed logically and coher-

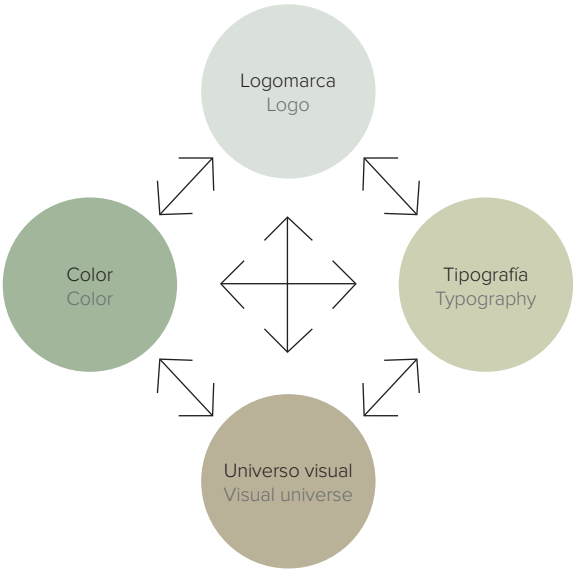


Fig. 6

te a potenciales nuevas necesidades, situaciones no previstas en la conformación inicial que obliguen a crear nuevas reglas. Ante la imposibilidad de que todas las circunstancias ligadas a la propia evolución del museo estén previstas y programadas, el proyecto gráfico ha de contemplar un espacio abierto a la búsqueda de nuevas soluciones.

Cualidades

La imagen gráfica del museo ha de tener una serie de cualidades como resultado de la adecuada concepción del proyecto y su aplicación, y como reflejo de una conveniente interpretación visual por parte del diseñador de lo que el museo quiere comunicar. Entre ellas, ha de ser **singular**, diferenciada, reflejo de los valores que definen la personalidad del museo; **reconocible**, mediante la reiteración y el uso sistemático de unos códigos que favorezcan su identificación; **flexible**, versátil, capaz de cohesionar acciones y elementos muy diversos; **coherente**, que coordine y unifique las distintas aplicaciones que de ella se hace, y duradera, estable en el tiempo.

Ejemplos

A continuación, el análisis de la imagen gráfica de cuatro museos o instituciones culturales nos permitirá ahondar en la valoración de esas cualidades. Veremos qué es lo que hace que estas

ently, is one that allows it to adapt to new needs, unforeseen situations in the initial structure that force it to create new rules. Because it is impossible to plan and foresee all of the circumstances associated with the evolution of the museum, the graphic project must leave room for new solutions to be developed.

Qualities

The graphic image of the museum should have a set of qualities as a result of the adequate conception of the project and its application. It should also have, as a reflection of an apt visual interpretation by the designers, what the museum wishes to communicate. Among these qualities there must be singularity, some sort of differentiation, a reflection of the values that define the personality of the museum. It must be recognisable from the reiteration and the systematic use of the codes that favour identity. It should be versatile and flexible, capable of bringing together very diverse elements and actions. Lastly, it should be coherent, coordinating and unifying the various applications it is comprised of, lasting and stable over time.

Examples

Here below, the analysis of the graphic image of four museums and cultural institutions will allow us to delve into the assessment of these qualities. We will see what it is that makes these



Fig. 7. Fondazione Querini Stampalia, Venecia. Diseño gráfico: Studio Camuffo, Venecia.
Fig. 7. Fondazione Querini Stampalia, Venice. Graphic design: Studio Camuffo, Venice.

imágenes gráficas sean singulares, reconocibles, flexibles y coherentes. Podremos apreciar cómo se logra crear un sistema gráfico que articula las relaciones entre los distintos elementos unificando y cohesionando acciones y soportes diversos. Finalmente, definiremos cuáles son sus características formales, sus características de coherencia interna.

– Fondazione Querini Stampalia, Venecia (fig. 7)
Diseño gráfico: Studio Camuffo, Venecia
Ubicada en un antiguo palacio veneciano, la Fundación Querini alberga una colección dedicada a las bellas artes y a las artes decorativas de los siglos XIV al XIX.

Su imagen gráfica se basa fundamentalmente en tres elementos: una logomarca, una única familia tipográfica y un código de colores que permite diferenciar las diversas actividades de la fundación. El que comporta una mayor singularidad es la logomarca, basada en un símbolo que se construye a partir de la inicial del nombre: una Q esquemática y reconocible.

– Bozar. Palais Beaux-Arts, Bruselas (fig. 8)
Diseño gráfico: Base Design, Bruselas.
Bozar es un centro de cultura multidisciplinar que reúne actividades que van desde exposiciones de arte antiguo hasta música y espectáculos de danza contemporánea.

El logotipo se compone con una tipografía clásica pero de una forma contemporánea, partiendo del propio nombre de la institución (BO/ZAR). El elemento básico de identificación es la tipografía, siempre en mayúsculas, junto a la forma de composición, con constantes particiones o líneas.

De forma secundaria, una paleta cromática define cada una de las áreas de actividad del centro.

– Brooklyn Museum, Nueva York (fig. 9)
Diseño gráfico: 2x4, Nueva York
El Brooklyn Museum de Nueva York está ubicado en el corazón del popular barrio que da nombre al museo y es uno de los más antiguos de Estados Unidos. Su colección reúne desde piezas del antiguo Egipto hasta obras de arte contemporáneo, representando un amplio espectro de culturas.

Dentro de su imagen gráfica, próxima a las formas expresivas relacionadas con las culturas urbanas, la logomarca está basada en la letra B, inicial de Brooklyn, la cual "cae" sobre diferentes formas, siempre del mismo color cian y alusivas a los *tags* de los *graffiti*.

graphic images unique, recognisable, flexible, and coherent. We will be able to appreciate how creating a graphic system that expresses the relationships between the distinct elements unifying and coalescing with various actions and devices. Lastly, we will define what their formal characteristics are, their characteristics of internal coherence.

– Fondazione Querini Stampalia, Venice (fig. 7)
Graphic Design: Studio Camuffo, Venice
Located in an old Venetian palazzo, the Fondazione Querini houses a collection of fine and decorative arts from the fourteenth through the nineteenth centuries.

Its graphic image is fundamentally based on three elements: a brand logo, one single font family, and a colour code that differentiates the various activities of the Foundation. The most unique of these is its logo, which is based on a symbol constructed from the first initial of its name: a schematic and recognisable Q.

– Bozar. palais beaux-arts, brussels (fig. 8)
Graphic Design: Base Design, Brussels
Bozar is a multidisciplinary cultural Centre that brings together activities that range from exhibitions of ancient art to music and contemporary dance concerts.

The logo is made up of a classical typography but presented in a contemporary way, based on the very name of the Institution (BO/ZAR). Its basic identifying elements are its typography, always capital, and its form of composition, with constant partitions or lines.

Secondly, a chromatic palette defines each of the areas of the Centre's activities.

– Brooklyn Museum, New York (fig. 9)
Graphic Design: 2x4, New York
The Brooklyn Museum in New York is located in the heart of the popular borough that gives the Museum its name and is one of the oldest in the United States. Its collection brings together works of art from the ancient Egyptian to the contemporary scene, representing a broad spectrum of cultures.

Within its graphic image, close to the expressive forms associated with urban cultures, the brand logo is based on the letter B, initial for Brooklyn, which "falls" over different shapes, always in the same shade of greenish-blue, and al-



Fig. 8. Bozar. Palais Beaux-Arts, Bruselas. Diseño gráfico: Base Design, Bruselas.
Fig. 8. Bozar. Palais Beaux-Arts, Brussels. Graphic design: Base Design, Brussels.

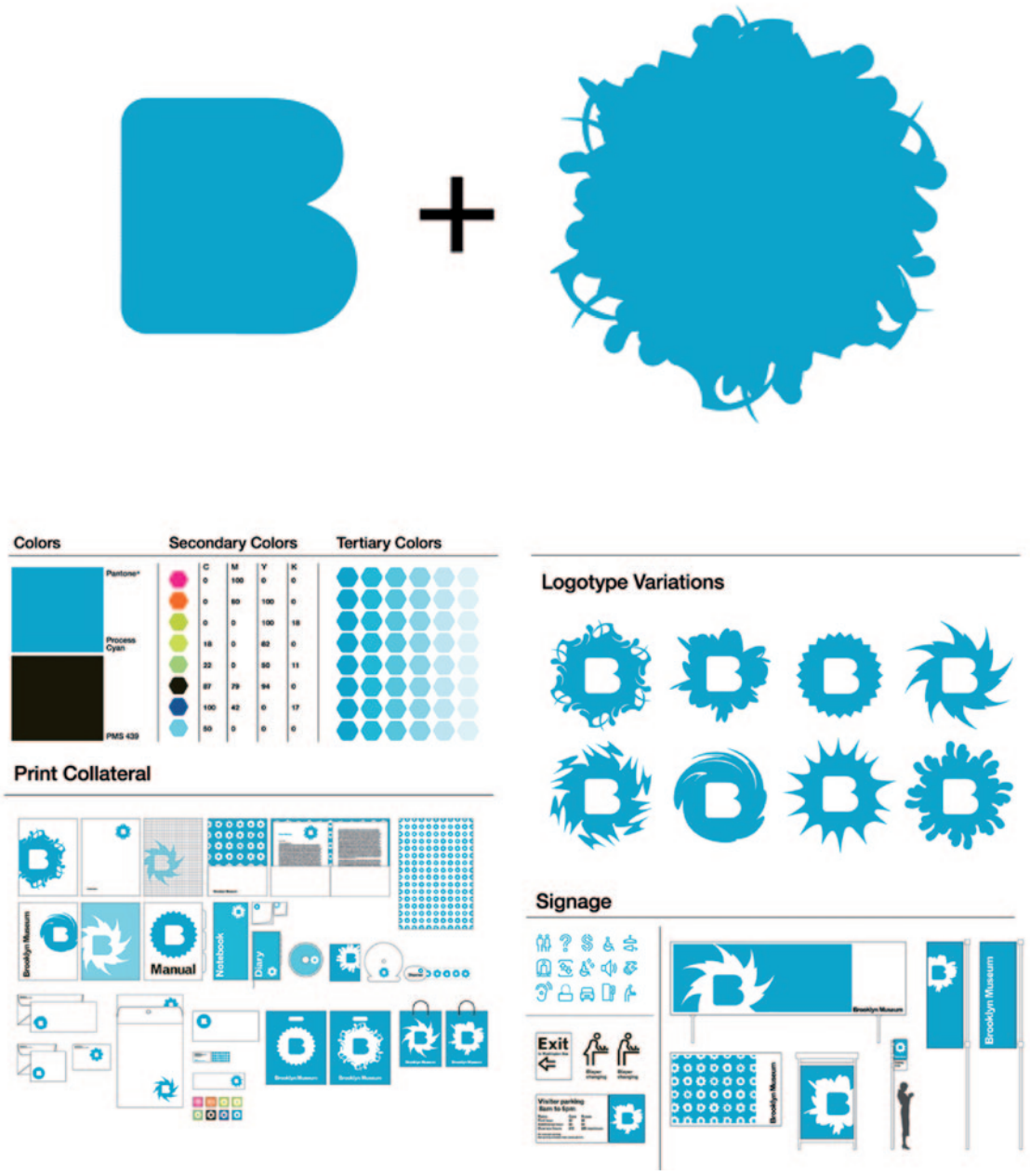


Fig. 9. Brooklyn Museum, Nueva York. Diseño gráfico: 2x4, Nueva York.
Fig. 9. Brooklyn Museum, New York. Graphic design: 2x4, New York

La contundencia del símbolo hace que este pueda "vivir" independientemente del nombre del museo, siendo perfectamente reconocible e identificable.

Su sistema gráfico está basado en el uso de una sola tipografía diseñada especialmente para el museo, la Brooklynesque, y en una paleta de colores primarios que, sumándose al cian como color unificador, evocan el dinamismo de la institución.

ludes to graffiti tags. The strength of the symbol is such that it "lives" independently of the name of the Museum, completely recognisable and identifiable.

Its graphic system is based on the use of a sole typography designed especially for the Museum, known as Brooklynesque, in a palette of primary colours combined with the greenish-blue to unify them, evoking the dynamism of the Institution.



Fig. 10. Fundación PROA, Buenos Aires. Diseño gráfico: Spin, Londres
Fig. 10. Fundación PROA, Buenos Aires. Graphic design: Spin, London

– Fundación PROA, Buenos Aires (fig. 10)
Diseño gráfico: Spin, Londres
La Fundación Proa es un centro de arte contemporáneo situado en el barrio de La Boca en Buenos Aires, frente al antiguo puerto. En este se encuentra una gigantesca grúa/puente que forma parte del paisaje urbano y es patrimonio arquitectónico de la ciudad, y del barrio en particular.

Una tipografía específica, que toma como referencia la arquitectura de hierro de la grúa/puente, compone la logomarca de la fundación como si se tratara de piezas de mecano. Con valor de elemento unificador, esta singular tipografía es utilizada en las diferentes aplicaciones de comunicación del centro.

La paleta de color, sobria y reducida, en la mayoría de los casos compuesta por blanco, negro y gris en las aplicaciones permanentes, es también uno de los elementos que dan coherencia a su imagen gráfica.

– Fundación PROA, Buenos Aires (fig. 10)
Graphic Design: Spin, London
Fundación Proa is a contemporary art Centre situated in the neighbourhood of La Boca in Buenos Aires, facing the old port. Over the port, there is a gigantic bridge/crane which forms part of the urban landscape, and is an architectural heritage of the city and, more specifically, the area.

A specific typography, which alludes to the steel architecture of the bridge/crane, makes up the Foundation's logo, as if of pieces of Meccano. Acting as a unifying element, this unique typography is used in the various communication activities of the Centre.

The sober, reduced palette, usually black, white, and grey in its permanent applications, is also one of the elements that gives coherence to the graphic image.

Gráfica permanente

Los soportes de la imagen gráfica aplicada a lo que es permanente en el museo (logomarca, señalización, publicaciones, web...) interactúan con la personalidad de la colección o del programa de exposiciones; con el rigor y la excelencia científica en el estudio e interpretación de la colección; con el espacio expositivo y con la calidad y funcionamiento de los servicios del museo (fig. 11).

Logomarca
La logomarca identifica; se ocupa del museo como identidad. Constituye la forma de comunicación más directa e inmediata entre un museo y su público. Debe cumplir básicamente

Permanent Graphics

The devices of the graphic image as applied to that which is permanent in the museum (logo, signage, publications, website, etc.) interact with the personality of the collection or exhibition programming. They do this with the rigour of scientific excellence in the study and interpretation of the collection, and with the exhibition space and the quality and functionality of the museum's services (fig. 11).

Brand Logo
The brand logo identifies; it is the museum's identity. It constitutes the most direct and immediate form of communication between the museum and the public. It should fulfil two



Fig. 11



Fig. 12. Museo Nacional del Prado, Madrid. Diseño gráfico: Fernando Gutiérrez / Pentagram. Centre Pompidou, París. Diseño gráfico: Ruedi Baur. Stedelijk Museum CS, Ámsterdam. Diseño gráfico: Experimental Jetset.
Fig. 12. Museo Nacional del Prado, Madrid. Graphic design: Fernando Gutiérrez / Pentagram. Centre Pompidou, Paris. Graphic design: Ruedi Baur. Stedelijk Museum CS, Amsterdam. Graphic design: Experimental Jetset.

dos objetivos: manifestarse de forma relevante y distinguirse de la empleada por los demás museos del entorno, y en segundo lugar –y este es más complejo–, transmitir de una manera rápida, eficaz y sintetizada los valores del museo. Es importante que las logomarcas sean sencillas, claras y fáciles de reconocer y retener por parte del público.

Hay que distinguir dos tipos de logomarcas: las que asocian símbolo y tipografía, y las puramente tipográficas (fig. 12). Los símbolos pueden evocar desde un edificio hasta un rasgo relevante del museo; pueden ser una metáfora visual o una abstracción. En cualquier caso, el símbolo debe representar los valores del museo. Las logomarcas tipográficas son en general menos abstractas, de lectura rápida. Como hemos visto antes en la imagen gráfica de Bozar o en la de la Fundación Proa, las logomarcas tipográficas pueden llegar a ser construidas y percibidas como auténticas imágenes, es decir, nombres para ser vistos además de leídos, acercándose de esta forma al propio valor del símbolo.

Señalización

El público que visita por primera vez un museo se deja guiar de una manera inconsciente por sistemas de orientación. La señalización debe propiciar desplazamientos lógicos hacia diferentes puntos y para ello es necesario que sea pertinente, evidente, racional y universal.

basic objectives: 1) it should be seen in a relevant way, distinguishing itself from those used by other museums in the field, and, more complex, 2) it should rapidly, effectively, and integrally transmit the values of the museum. It is important for logos to be simple, clear, and easy to recognise and retain by the public.

A distinction must be made between two types of brand logos: those that associate symbol and typography, and those which are purely typographical (fig. 12). The symbols can evoke anything, from the building itself to any relevant detail of the museum; they can be a visual metaphor or an abstraction. In whichever case, the symbol should represent the values of the museum. Typographical logos are generally less abstract and easy to read. As we have seen before in the graphic images of Bozar and Fundación Proa, typographical logos can come to be seen as authentic images, that is, names to be seen as well as read, thus approaching the value itself of the symbol.

Signage

The public that visits the museum for the first time is unconsciously guided by orientation systems. The signage should provide logical movement towards different areas and to do so, it is necessary that they be pertinent, evident, rational, and universal.

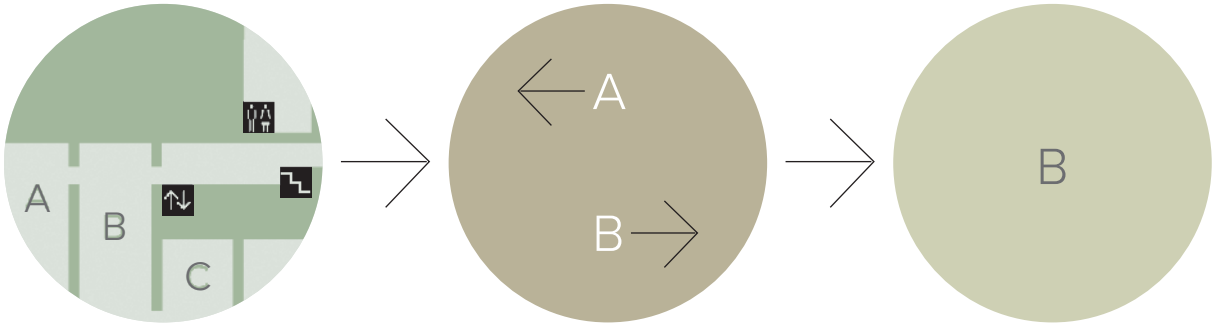


Fig. 13

A la hora de abordar un proyecto de señalización, los aspectos a tener en cuenta se estructuran en dos bloques:

– **Parámetros preexistentes**: el carácter del museo, la arquitectura, la superficie y el volumen, los movimientos o flujos de los visitantes.
– **Parámetros creados para la correcta integración**: los materiales, el color y la luz, la situación de las señales, la legibilidad, la comprensión del lenguaje iconográfico.

Si bien los elementos de señalización exterior cumplen por lo general un papel básico de identificación, las funciones de la señalización interior siguen una secuencia: orientación, dirección y destino (fig. 13).

En el ámbito de la señalización, el diseñador gráfico incorpora su trabajo al de otros profesionales de diversos campos: arquitectos, diseñadores industriales, personal del museo, empresas de fabricación e implantación, y técnicos en iluminación.

Folletos de información
Los folletos de información ofrecen al visitante una primera aproximación al espacio y al contenido del museo. Además de ser universales, accesibles y concisos, ayudan a descubrir lo que el museo contiene y a reflejar su personalidad, la singularidad de su colección y sus pilares fundamentales, haciendo atractivos estos contenidos. El acercamiento al espacio del museo se propone a través del plano, su síntesis gráfica (fig. 14).

Publicaciones
Las publicaciones del museo son un medio fundamental de difusión de su actividad, de relación con sus públicos y de proyección de su identidad. Constituyen asimismo el soporte por excelencia para el estudio, interpretación y divulgación de la colección, y son un instrumento poderoso y eficaz para desarrollar la vocación didáctica del museo (fig. 15).

When undertaking a signage project, the various aspects of it that should be kept in mind are structured in two blocks:

– **Pre-existing parameters**: the character of the museum, the architecture, the surface and volume, the movement and flow of the visitors.
– **Parameters created by proper integration**: materials, colour and lighting, the position of the signs, legibility, comprehension of the iconographic language.

If the elements of exterior signage, generally speaking, play the role of identification, the functions of interior signage follow a sequence: orientation, direction, and destination (fig. 13).

In the area of signage, the graphic designers add their work to that of designers from different fields: architects, industrial designers, museum personnel, manufacturing and installation companies, and lighting technicians.

Information Brochures
Information brochures offer the visitor their first glimpse into the museum and its contents. Apart from being universal, accessible, and concise, they help to describe what the museum contains and reflect its personality, the singularity of its collection, and its fundamental pillars, making this content attractive. The approach to the museum is proposed through the floor plan, its graphic synthesis (fig. 14).

Publications
The publications of the museum are a fundamental means of diffusion for its activity, its relationship with its publics, and the projection of its identity. They constitute the best device for the discovery, study, and interpretation of the collection, as well. They are also a powerful and effective instrument to develop the educational vocation of the museum (fig. 15).



Fig. 14. Folleto Colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Fig. 14. Colección Carmen Thyssen-Bornemisza brochure. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid. Graphic design: Sánchez/Lacasta.

Página web

La página web del museo se ha convertido en una excelente plataforma de comunicación que no solo complementa los mensajes transmitidos a través de los canales clásicos, sino que abre nuevas posibilidades de participación y de creación de diferentes tipos de mensajes: vídeos, *podcasts,* blogs...

Entre los aspectos que deben ser considerados a la hora de desarrollar un proyecto web hay que destacar la facilidad de uso mediante un sistema

Website

The website of the museum has become an excellent platform for communication which not only complements the messages transmitted through the traditional channels, but also opens new possibilities for participation and the creation of different types of messages: videos, podcasts, blogs…

Among the most important aspects that should be considered when developing a website project, is how easy it is to use through an



Fig. 15. Catálogo Colección Carmen Thyssen-Bornemisza. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Fig. 15. Colección Carmen Thyssen-Bornemisza catalogue. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid. Graphic design: Sánchez/Lacasta.

intuitivo de acceso a los contenidos; la accesibilidad técnica para todos los públicos desde cualquier plataforma; la navegación óptima; la descarga ágil y rápida de los contenidos; la brevedad y precisión de las informaciones en un primer nivel, con opción de ser ampliadas si el usuario lo desea, y la actualización constante de los contenidos.

Comunicación institucional
La comunicación institucional posiciona al museo en el espacio sociocultural. Tiene como objetivo difundir los valores y logros por los que el museo desea que se le reconozca. Responde a sus aspiraciones de proyección pública y notoriedad, y a su vocación de convertirse en un valor compartido por la sociedad (fig. 16).

Merchandising
El *merchandising* transfiere el valor del museo al objeto. Ofrece al visitante la posibilidad de apropiarse del valor que representa el objeto y de guardar el recuerdo de su experiencia en el museo.

intuitive system of access to its content. It should include technical accessibility for all types of public, optimal browsing capabilities, fast content downloading, brief and precise information at first glance with the option of delving deeper into it if the user wishes, and constant content updates.

Institutional Communication
Institutional communication positions the museum within the socio-cultural panorama. Its main objective is to disseminate the values and achievements for which the museum would like to be recognised. It corresponds to the institution's aspirations of acclaim and of becoming a value shared with the society (fig.16).

Merchandising
Merchandising transfers the value of the museum to the object. It offers the visitor the possibility to own the value that the object represents and keep the experience of the museum as a souvenir.



Fig. 16. *1992-2002. Museo Thyssen-Bornemisza*. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Fig. 16. 1992-2002. Museo Thyssen-Bornemisza. Graphic design: Sánchez/Lacasta.

Gráfica temporal

Además de las aplicaciones permanentes, la imagen gráfica del museo puede incluir en su planteamiento la solución gráfica de sus exposiciones y programas temporales.

Hemos podido apreciar, analizando la gráfica de Bozar, Proa y del Brooklyn Museum, la capacidad de algunos sistemas gráficos para cohesionar acciones, elementos y soportes muy diversos, tanto permanentes como temporales. Imágenes gráficas en las que lo temporal está integrado en el mismo sistema de relaciones que

Temporary Graphics

In addition to its permanent applications, the graphic image of the museum can include the graphic solution of its exhibitions and temporary programs in its approach.

After analysing the graphics of Bozar, Proa, and the Brooklyn Museum, we can appreciate the capacity that some graphic systems have for bringing together very diverse actions, elements, and devices, both permanent and temporary. These are graphic images in which the temporary is integrated into the same system of relationships

coordina, unifica y hace reconocibles todos los elementos de comunicación; imágenes gráficas en las que lo temporal está sujeto a la misma familia tipográfica, a la misma gama cromática y a idénticas estructuras compositivas.

Existe, sin embargo, otro enfoque posible en el que la gráfica de lo temporal del museo no está sujeta a ningún sistema definido: imágenes gráficas temporales cuya creación y construcción no se inscribe dentro de unos parámetros preexistentes. Este enfoque, que desliga lo temporal de la imagen gráfica unificada del museo, quiere acentuar la singularidad, el protagonismo, la personalidad de la exposición, acción o elemento temporal.

El enfoque para una reflexión sobre la conveniencia de seguir uno u otro camino se establece a partir de determinados aspectos: la realidad y la personalidad del museo (tengamos en cuenta, por ejemplo, que ciertas instituciones no poseen una colección permanente y su contenido consiste en un programa de exposiciones temporales o actividades muy dinámico); su capacidad económica (recordemos que la economía es uno de los valores de la imagen gráfica que con un único sistema consigue desarrollar cualquier necesidad de comunicación visual); su capacidad de generar contenidos y elementos de comunicación; su proyección pública y su notoriedad.

Para analizar la segunda opción, elegida por algunas instituciones, revisaremos más adelante varios proyectos de exposiciones temporales para comprobar que, aunque el proceso de creación y construcción de su imagen gráfica es exactamente el mismo que el desarrollado para la gráfica permanente, admite la potenciación de determinados matices, ya sea mediante un acercamiento más poético, más abstracto o más expresivo.

Elementos

Los elementos que constituyen la imagen gráfica de una exposición temporal son el logotipo de la exposición, la familia tipográfica, la gama cromática, la imagen o imágenes protagonistas, y los distintos soportes y aplicaciones.

En la creación de una gráfica temporal juegan un destacado papel los referentes: concentrar en una imagen una idea, un movimiento, una obra o una colección. Es preciso contextualizar, acercarse a una época, obra o artista con una mirada moderna, con una sensibilidad

that coordinates, unifies, and makes the elements of communication recognisable. They are graphic images in which the temporary is bound by the same font family, the same chromatic scale, and identical composite structures.

There exists, however, another possible approach in which the graphics of the museum's temporary activities are not bound by any definite system: temporary graphic images whose creation and construction are not set by pre-existing parameters. This approach, which separates the temporary from the graphic image unified in the museum, seeks to accentuate singularity, the leading position, the personality of the exhibition, action, or temporary element.

The decision about whether it is best to take one approach or another is reached by considering certain aspects: 1) the reality and personality of the museum (bearing in mind that certain institutions do not possess a permanent collection and their content consists of a very dynamic program of temporary exhibitions or activities); 2) the museum's economic capacity (remembering that the economy is one of the values of those graphic images that, with just one system, manage to meet any visual communication needs); 3) the institution's capacity to generate content and elements of communication; and 4) its public acclaim.

In order to analyse the second option, which is chosen by some institutions, later in this text we will review several temporary projects and exhibitions. We will do this to demonstrate that, even though the processes involved in the creation and construction of their graphic images are the same as the ones developed for the permanent graphics of their respective institutions, they allow certain nuances to be accentuated, whether it be through a more poetic, more abstract, or more expressive approach.

Elements

The elements that constitute the graphic image of a temporary exhibition are the logo of the exhibition, the font family, the chromatic scale, the lead image or images, and the different devices and applications.

In the creation of a temporary graphic, reference points play an important role: to concentrate an idea, a movement, a work, or a collection into a single image. It is necessary to contextualise, to invoke a period, a work of art, or an artist with a modern vi-



Fig. 17. *César Paternosto*. Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, Segovia, 2003. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
En el logotipo de la exposición existe una apropiación de los referentes formales, de los intervalos de líneas y colores de la obra del artista abstracto. El nombre se compone de forma geométrica con una tipografía de palo seco que apoya sobre una retícula. La gama utilizada para dar color a cada una de las letras proviene del universo cromático de sus obras.
Fig. 17. César Paternosto. Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, Segovia, 2003. Graphic design: Sánchez/Lacasta.
In the catalogue of the exhibition, there is an appropriation of the formal models of the intervals of lines and colours of the abstract artist. His name is composed of geometric form with an unadorned typography supported by a screen.



Fig. 18. *Paul Klee*. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 1998. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Para la exposición dedicada a Paul Klee se convierte el nombre en una imagen tipográfica que evoca los ritmos y graduaciones de color que impregnan las geometrías mágicas del artista.
Fig. 18. Paul Klee. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 1998. Graphic design: Sánchez/Lacasta.
For the exhibition devoted to Paul Klee, his name is converted into a typographic image that evokes the rhythms and colour gradations that run throughout the artist's magical geometry.

contemporánea; apropiarse de las referencias (fig. 17), elegir un aspecto y plasmarlo de forma singular, evocar (fig. 18) y sintetizar (fig. 19).

Sistema de relaciones

La imagen gráfica de una exposición temporal se construye mediante un sistema que articula la relación entre sus distintos elementos, de forma que dicha relación tiene tanta importancia como cada uno de los elementos en sí. El logotipo de la exposición, el color, la tipografía y la imagen o imágenes protagonistas se relacionan mediante unas pautas que definen las distintas variables compositivas y cromáticas aplicables en los soportes de la imagen gráfica de la exposición. Estas pautas son imprescindibles para que otros profesionales puedan desarrollar y declinar la imagen gráfica en distintos soportes.

Aplicaciones

Cada aplicación se integra en un conjunto con cuyos elementos se relaciona, y es esa relación la que crea una imagen gráfica singular, unificada y coherente.

sion, a contemporary sensibility (fig. 17), to choose one aspect of it and capture it in a unique way, evoke (fig. 18) and synthesise it (fig. 19).

System of Relationships

The graphic image of a temporary exhibition is constructed using a system that expresses the relationship between its distinct elements in such way that the relationship itself becomes as important as any of the elements. The exhibition's logo, the colours, the typography, and the leading image or images relate to each other through the guidelines that define the different composite and chromatic variables applicable to the devices of the graphic image of the exhibition. These guidelines are indispensable for other professionals to develop and work with the graphic image in different devices.

Applications

Each application is integrated into a whole whose elements relate to each other, and it is that relationship which creates a unique, unified, coherent graphic image.



Fig. 19. *Miró: tierra*. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2008. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta. El acento de Miró es al mismo tiempo signo tipográfico y una forma del universo gráfico del autor.
Fig. 19. Miró: Earth. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2008. Graphic design: Sánchez/Lacasta. Miró's accent is at once a typographic sign and a shape from the artist's graphic universe.

Ejemplos

– Vanguardias rusas. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid (fig. 20)
El logotipo de la exposición está compuesto con una tipografía geométrica y mecánica inspirada en los tipos dibujados por los integrantes de las vanguardias experimentales rusas, que pusieron su arte al servicio del diseño gráfico y de la propaganda política.

Las características que unifican y dan coherencia a la imagen gráfica de la exposición son el uso de una única familia tipográfica; la utilización de tres colores: rojo, negro y blanco (que tiene valor cromático); el protagonismo de una imagen: el *Círculo negro* de Malevich, y las estructuras compositivas inspiradas en el lenguaje abstracto y geométrico del constructivismo ruso y en la gráfica experimental de los años 20 y 30.

Examples

– The Russian Avant-Garde. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid (fig. 20)
The logo of the exhibition is composed of a geometric and mechanical typography inspired by the type drawn by the members of the Russian experimental avant-gardes who put their art at the service of graphic design and political propaganda.

The characteristics that unify and give coherence to the graphic image of the exhibition are: 1) the use of a unique font family; 2) the use of three colours, red, black, and white (which has chromatic value); 3) the prominence of Malevich's image Black Circle and the composite structures inspired by the abstract and geometric language of Russian Constructivism and the experimental graphics of the 1920's and 30's.



Fig. 20. *Vanguardias rusas*. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2006. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Fig. 20. The Russian Avant-garde. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2006. Graphic design: Sánchez/Lacasta.

– Otto Dix. Retrato de Hugo Erfurth. Técnicas y secretos. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid (fig. 21)
A través de la obra *Retrato de Hugo Erfurth* (fotógrafo amigo de Otto Dix), la exposición mostraba el proceso creativo del artista, la búsqueda de la objetividad, de la fidelidad al objeto mediante los procedimientos técnicos y los modelos compositivos de los maestros del Renacimiento alemán.

Para la creación de la imagen gráfica se recuperan los colores de la obra, el verde y el negro, y se compone el título de la exposición con dos tipografías: una muy rotunda y geométrica para Otto Dix, y otra, para el subtítulo, que remite a los tipos mecanografiados de los años treinta.

En la cubierta del catálogo se utiliza, como elemento singular, un troquel de forma circular a través del cual puede apreciarse parte de la obra. Este mismo círculo es el que desvela las técnicas y secretos de Otto Dix en el *microsite* de la muestra (www.museothyssen.org/microsites/otto_dix/index.htm).

Conclusión

Podemos concluir este análisis del proceso de creación de la imagen gráfica del museo subrayando la idea de que "comunicar el museo", lejos de ser una acción independiente, implica –mediante el estudio, la interpretación y la formalización gráfica– la puesta en valor tanto de la identidad del museo como de sus contenidos, actividades y espacios: la comunicación visual de calidad se inscribe en cada uno de los rasgos distintivos del museo e interactúa con ellos.

– Otto Dix. Portrait of Hugo Erfurth. Techniques and Secrets. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid (fig. 21)
Through the work Portrait of Hugo Erfurth (photographer friend of Otto Dix), the exhibition displayed the creative process of the artist, the search for objectivity, fidelity to the object through the technical procedures and compositional models of the masters of the German Renaissance.

For the creation of the graphic image, the colours of the artwork, green and black, were recovered, and the title of the exhibition was composed of two fonts: one very round and geometric for Otto Dix; the other, for the subtitle, was a typical typesetting from the 1930's.

On the cover of the catalogue, a circular d+ie was used, through which part of the work could be seen. This same circle is the one that reveals the techniques and secrets of Otto Dix on the microsite of the exhibit (www.museothyssen.org/microsites/otto_dix/index.htm).

Conclusions

We can conclude this analysis of the process of creation of the graphic image of the museum by emphasising the idea that "communicating the museum", far from being an independent action, implies –through study, interpretation, and formalisation– the application of value in the identity of the museum, its content, its activities, and its spaces: quality visual communication is set within each and every distinctive trait of the museum and interacts with all of them.

Paco Lacasta y **Sonia Sánchez** desarrollan principalmente proyectos de diseño editorial y de creación de sistemas de comunicación gráfica para museos e instituciones culturales. En 2011 han creado la imagen gráfica del Museo Arqueológico Nacional, del Museo Carmen Thyssen-Bornemisza Málaga y del Cristóbal Balenciaga Museoa.

Su trayectoria incluye proyectos para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Espasa, Fundación Banco Santander, Fundación Mapfre, Fundación Telefónica, Ministerio de Cultura,

The work of **Paco Lacasta** and **Sonia Sánchez** focuses mainly on editorial design projects and the creation of graphic communications systems for museums and cultural institutions. In 2011 they created the graphic image of the National Archaeological Museum, the Carmen Thyssen-Bornemisza Museum in Málaga and the Cristóbal Balenciaga Museum in Getaria.

Their work history includes projects for the Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID), Espasa, Fundación Banco Santander, Fundación Mapfre, Fundación Telefónica, the Ministry of Culture, the Musée

Musée d'Orsay, Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo Picasso Málaga, Museo Thyssen-Bornemisza, Patronato de la Alhambra y Generalife y Real Academia Española.

Sus trabajos han sido reconocidos con diferentes premios; cabe destacar el European Design Gold Award 2010 por el libro *Imprenta Real. Fuentes de la tipografía española*, al que la revista *Eye. The International Review of Graphic Design* dedicó un artículo.

Han impartido cursos y conferencias sobre la comunicación visual de los museos y sobre diseño editorial, como el titulado *El nacimiento de un libro* en el Master de Diseño Gráfico y proyectos editoriales de la Facultad de Bellas Artes de Oporto.

info@sanchezlacasta.com

d'Orsay, the Esteban Vicente Museum of Contemporary Art, the Reina Sofía National Art Museum, the Picasso Museum in Málaga, the Thyssen-Bornemisza Museum, the Board of Trustees of the Alhambra and Generalife and the Spanish Royal Academy.

Their work has won several awards, including the European Design Gold Award 2010 for the book *Imprenta real. Fuentes de la tipografía española* (Royal Printing. Sources of Spanish Typography), which was the subject of an article in the magazine *Eye, the International Review of Graphic Design*.

They have given courses and lectures on visual communication in museums and editorial design, such as the one entitled *El nacimiento de un libro* (The Birth of a Book), as part of the postgraduate course in Graphic Design and Editorial Projects at the Faculty of Fine Arts in Porto.

info@sanchezlacasta.com

Bibliografía

COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo xxi*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

HYLAND, A., y KING, E. (2006): *Identités graphiques & culturelles*. Pyramid Éditions, París.

MEMELSDORFF, F., y ROLANDO, C. (1984): *Diseño: Empresa & Imagen*. Folio Ediciones, Barcelona.

MUNARI, B. (2002): *Diseño y comunicación visual*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

POTTER, N. (2006): *What is a designer: things, places, messages*. Hyphen Press, Londres.

SMITSHUIJZEN, E. (2007): *Signage Design Manual*. Lars Müller Publishers, Baden, Suiza.

UEBELE, A. (2007): *Signage Systems & Information Graphics*. Thames & Hudson, Londres.

VILADÀS, X. (2008): *Diseño rentable*. Index Book, Barcelona.

WALLACE, M. (2006): *Museum Branding*. Altamira Press, Lanham, MD.

Bibliography

COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo xxi*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

HYLAND, A., and KING, E. (2006): *Identités graphiques & culturelles*. Pyramid Éditions, Paris.

MEMELSDORFF, F., and ROLANDO, C. (1984): *Diseño: Empresa & Imagen*. Folio Ediciones, Barcelona.

MUNARI, B. (2002): *Diseño y comunicación visual*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

POTTER, N. (2006): *What is a designer: things, places, messages*. Hyphen Press, London.

SMITSHUIJZEN, E. (2007): *Signage Design Manual*. Lars Müller Publishers, Baden, Switzerland.

UEBELE, A. (2007): *Signage Systems & Information Graphics*. Thames & Hudson, London.

VILADÀS, X. (2008): *Diseño rentable*. Index Book, Barcelona.

WALLACE, M. (2006): *Museum Branding*. Altamira Press, Lanham, MD.



Fig. 21. *Otto Dix. Retrato de Hugo Erfurth. Técnicas y secretos*. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2008. Diseño gráfico: Sánchez/Lacasta.
Fig. 21. Otto Dix. Portrait of Hugo Erfurth. Techniques and Secrets. Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid, 2008. Graphic design: Sánchez/Lacasta.

Más allá de la web tradicional: los museos en la Web 2.0

Beyond the Traditional Web: Museums on Web 2.0

Javier Celaya
Dosdoce.com

Resumen

La rápida adopción de las nuevas tecnologías Web 2.0 (blogs, wikis, podcasts, redes sociales, entre otras) por parte de la ciudadanía ha hecho que la web social se convierta en el principal canal de información de los potenciales visitantes a la hora de planificar la visita a un museo, fundación y/o centro cultural.

Las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones entre las entidades culturales y sus públicos objetivos, pero muchas instituciones culturales siguen sin utilizarlas en sus estrategias de comunicación.

Los asistentes a esta conferencia conocerán las principales herramientas de la Web 2.0 que deberían incorporar en su estrategia de comunicación y marketing online con el fin de incrementar su visibilidad en la Red. La incorporación de las nuevas tecnologías sociales tiene que ver más con un cambio de actitud en las entidades culturales que con una mera inversión tecnológica.

Palabras Clave

Comunicación, Web 2.0, Redes sociales

Abstract

The rapid adopting of the new Web 2.0 technologies (blogs, wikis, podcasts, social networks, among others) by the public at large has meant that social networking has become the main information cannel for potential visitors planning a visit to the museum, foundation and/or cultural centre.

The new technologies are changing the relationship between cultural entities and their target audience, but many cultural institutions still fail to use them in their communication strategies.

Those who attend this conference will get to know the principal tools of the 2.0 which should be incorporated unto their on-line marketing and communication strategy so as to increase their Web visibility. The incorporation of these new social technologies has more to do with a change of attitude within these cultural entities than with a mere investment in technology.

Keywords

Comunication, Web 2.0, Social networks

Introducción

Internet se ha convertido ya en el principal medio de comunicación de España transformando los hábitos de acceso a la información cultural. Hace una década, la audiencia de la Red apenas llegaba al 1% de la población; en cinco años se situó en el 12,6% y en menos de 10 años hemos superado la barrera de los 25 millones de internautas en España. La rápida adopción por parte de la ciudadanía de las tecnologías sociales (blogs, wikis, *podcasts*, vídeos...), más conocidas como aplicaciones Web 2.0[1], ha hecho que Internet se convierta en uno de los más importantes canales de acceso a la cultura, información y ocio para muchas personas. Cada día más españoles toman decisiones sobre los museos o exposiciones que piensan visitar orientados o motivados por la información que encuentran en la web social.

Internet no es solo un factor de desarrollo económico de empresas y países, sino también un motor de transformación social y cultural. Los avances tecnológicos de los últimos años han provocado tal transformación en la sociedad civil que su impacto en la organización y gestión de los museos, así como en el modo en que estas entidades culturales interactúan con sus públicos, es irreversible. Por tanto, el precio de no utilizar correctamente estas nuevas herramientas de comunicación (externa e interna) en la estrategia de promoción de un museo, centro o galería de arte es altísimo.

Desde siempre, las personas se han recomendado todo tipo de cosas, pero con la llegada de las nuevas tecnologías sociales estas conversaciones se han multiplicado por miles. Los gestores de los museos deben ser conscientes de que muchos de sus visitantes mencionan en la Red sus exposiciones y actividades, más de lo que sospechan. A través de las conversaciones en blogs, wikis, redes sociales de intercambio de opiniones o enlaces..., los ciudadanos se recomiendan viajes, exposiciones, así como lugares para comer después de una visita, suben fotos y vídeos de sus visitas...

[1] Según Wikipedia, Web 2.0 se refiere a la transición percibida en Internet desde las webs tradicionales a sitios web destinados a usuarios. Los propulsores de este pensamiento esperan que los servicios de la Web 2.0 sustituyan a las aplicaciones de escritorio en muchos usos.

Introduction

The Internet has now become the principal means of communication in Spain, transforming access habits into cultural information. A decade ago, Internet usership scarcely reached 1% of the population. In five years that grew to 12.6%, and in less than ten years, we have surpassed the 25 million user mark in Spain. The people's rapid adoption of the new social technologies (blogs, wikis, podcasts, videos, etc.), better known as Web 2.0[1] applications, has turned the Internet into one of the most important channels of access to culture, information, and leisure for many people. Every day more Spanish people make decisions about museums or exhibitions that they intend to visit, oriented or motivated by the information that they find on the social web.

The Internet is not only a factor for economic growth for companies and countries, but it is also an engine for social and cultural transformation. The technological advances of recent years have caused such a transformation in civil society that its impact on the organisation and management of museums, as well as the way these cultural institutions interact with their public, is irreversible. Therefore, the price of not using these new (external and internal) communication tools properly in the promotional strategy of the art museum, centre, or gallery is extremely high.

People have always recommended all types of things, but with the arrival of the new social technologies, these conversations have multiplied a thousandfold. Administrators should be aware that many of their visitors mention their exhibitions and activities on the web more that they suspect. Through their conversations on blogs, wikis, opinion exchange social networks, links, etc., citizens recommend trips and exhibitions to each other. They also write about places to eat after a visit and upload photos and videos of their visits, etc.

[1] According to Wikipedia, Web 2.0 refers to the transition perceived on the Internet from the traditional web pages to websites geared towards the user.

Hacia un nuevo modelo de comunicación

Actualmente, la mayoría de los museos españoles sigue utilizando el tradicional modelo de comunicación para promocionar sus contenidos y actividades culturales. Este modelo tiene como principal objetivo la obtención de reseñas/cobertura mediática en las secciones de cultura y sociedad de los principales medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, radio y TV). Este enfoque sigue siendo válido para llegar a una determinada segmentación de los consumidores culturales (personas mayores de 45 años...), pero debido a los cambios que están teniendo lugar en la prensa escrita (pérdida de audiencia de los medios tradicionales, desaparición de cabeceras, consolidación de los medios digitales...) poco a poco los profesionales del sector cultural empiezan a reconocer que los suplementos culturales son necesarios, pero no suficientes para difundir la amplia oferta cultural entre la ciudadanía. A la mayoría del público hay que conquistarlo por otras vías, ya que sus canales de recomendación e información son diferentes. Los periodistas y los suplementos culturales seguirán siendo muy influyentes en la próxima década, pero también lo serán los nuevos líderes digitales que crearán opinión a través de sus conversaciones en blogs, wikis y redes sociales especializadas.

Afortunadamente, así como en el estudio "Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte" publicado en 2006 detectamos un cierto recelo en el sector museístico ante el uso de las nuevas tecnologías sociales para promocionar sus colecciones, exposiciones y actividades, las principales conclusiones del nuevo estudio "La visibilidad de los museos en la Web 2.0" (2009), elaborado por Dosdoce.com en colaboración con Abanlex, nos señalan grandes avances y un alto interés en el sector cultural por conocer a fondo los beneficios derivados de la aplicación de tecnologías 2.0 en las estrategias de marketing de museos, centros de arte y fundaciones.

No obstante, algunos gestores culturales piensan que todo esto de la Web 2.0 se resume en rediseñar la página web del museo o centro cultural con algunas nuevas funcionalidades de participación, en colgar un par de vídeos en YouTube o abrir un blog o un perfil en Facebook para hablar de sus exposiciones. Grave error. Esta postura puede generar un daño irreparable a medio plazo a estas entidades dado que la irrupción de la web social no solo representa la utilización de ciertas herramientas *on line*; estamos hablando princi-

Towards a New Communication Model

Currently, the majority of Spanish museums are still using the traditional communication model to promote their content and cultural activities. This model's main objective is to obtain reviews/coverage in the culture and society sections of the leading traditional communication media (press, radio, TV). This approach is still valid for reaching a certain segment of cultural consumers (people over 45 years old, etc.), but because of the changes taking place in the written press (loss of readership in traditional media, the disappearance of certain periodicals, consolidation of digital media, etc.), the professionals of the cultural sector are gradually beginning to recognise that cultural supplements are necessary but not sufficient to disseminate the wide array of cultural offerings to the population. The majority of the public must be won over in other ways, given that their channels of information and recommendation are different. The journalists and cultural supplements will continue to be very influential over the next decade, but so will the new digital leaders who create opinion by way of their conversations on blogs, wikis, and specialised social networks.

Fortunately, in the study *Las nuevas tecnologías Web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte* (The New Web 2.0 Technologies in the Promotion of Art Museums and Centres), published in 2006, we detected a certain reticence in the museum sector to use the new social technologies to promote their collections, exhibitions, and activities. The same was found in the new study *La visibilidad de los museos en la Web 2.0* (The Visibility of Museums on the Web 2.0) (2009), conducted by Dosdoce.com in collaboration with Abanlex. The main conclusions drawn from this new study point to great advances and great interest within the cultural sector to become familiar with the benefits to be gained from the application of the 2.0 technologies in the marketing strategies of museums, art centres, and foundations.

However, some cultural administrators think this whole business of the Web 2.0 can be dealt with by redesigning the museum or cultural centre's web page with a few new participatory functions, uploading a couple of YouTube videos, or starting a blog or Facebook profile to talk about the exhibitions. A grave error. This position can generate irreparable damage to these institutions in the middle run since the boom of the social web not only represents the use

palmente de una transformación general de sus estrategias de marketing y comunicación.

Los gestores de los museos deben entender que la forma de relacionarse con sus clientes está cambiando. Tener un perfil en una red social, ya sea generalista, especializada o profesional, ya no es una parte anecdótica en los planes de marketing de muchos museos. Sin embargo, la mayoría de las entidades culturales mantienen en estas redes sociales comportamientos basados en las tradicionales formas de marketing, sin tener en cuenta que estos nuevos canales conllevan nuevas reglas de comunicación cultural. No basta con tener presencia, hay que atraer a los usuarios, conversar con ellos y ¡escucharlos! Es necesario adaptarse al medio social, su lenguaje y sus herramientas. Dejándose llevar por las modas o pensando que estas herramientas son un mero juego, muchas entidades culturales han entrado en las redes sociales sin analizar sus consecuencias e implicaciones en la organización.

Aumento de la visibilidad de los museos en la Web 2.0

El sitio web de cualquier museo o centro cultural debe convertirse en la principal herramienta de comunicación *on line* con el objetivo de fomentar la prescripción en Internet. A lo largo de los tres últimos años hemos detectado cómo las principales entidades de referencia del sector museístico español (Museo del Prado, Museo Picasso de Barcelona, Museo Thyssen, Guggenheim de Bilbao o el Museo Reina Sofía, entre otras) han llevado a cabo una renovación total de su presencia en la Red con apuestas muy innovadoras y con excelentes resultados. Las iniciativas 2.0 llevadas a cabo por estas entidades se han convertido en referencia mundial, pero no son representativas de la utilización de las nuevas tecnologías sociales en la mayoría situación de los museos en España.

Al igual que tenemos una Europa con dos velocidades en el ámbito social y económico, es una realidad que en el sector museístico conviven dos y hasta tres velocidades a la hora de asumir el reto de la digitalización de su estrategia de comunicación. Por este motivo hemos decidido excluir de la muestra del estudio "La visibilidad de los museos en la Web 2.0" a las entidades pertenecientes a la "primera liga" con el fin de analizar la situación actual entre pares. Esta metodología permite analizar y reflejar más fielmente la situa-

of certain online tools, but instead, we are mainly talking about a general transformation in their marketing and communications.

Museum administrators must understand that the way to relate to its customers is changing. Having a profile on a social network, whether it be general, specialised, or professional, is no longer an anecdotal part of the marketing plans of many museums. Nevertheless, most of the cultural institutions present on these social networks continue to practise behaviour based on the traditional forms of marketing, losing sight of the fact that these new channels involve new rules of cultural communication. It is not enough to simply be present; one must attract users, converse with them, and listen to them! It is necessary to adapt to the social medium, its language, and its tools. Allowing oneself to be swept up by fads or thinking that these tools are a mere game, many cultural institutions have gone into these social networks without analysing the consequences and the implications of doing so in the organisation.

Increased Visibility of the Museums on the Web 2.0

The website of any museum or cultural centre should become a principal tool for online communication with the objective of encouraging subscription on the Internet. Over the last three years we have detected how the principal institutions from the Spanish museum sector (the Museo del Prado, the Museo Picasso in Barcelona, the Museo Thyssen, the Guggenheim in Bilbao, the Museo Reina Sofía, and others) have brought about the total renewal of their presence on the web with innovative solutions and excellent results. The 2.0 initiatives carried out by these institutions have become a global reference, but they are not representative of the majority of the cases of museums in Spain.

Just as we here in Europe have two speeds in the social and economic areas, it is true that in the museum sector there exist simultaneously two or three speeds for rising to the challenge of digitalisation in its communication strategies. For this reason we have decided to exclude those institutions belonging to the "major league" from the presentation of the study *La visibilidad de los museos en la Web 2.0* in order to analise the current situation in pairs. This methodology allows us to analyse and reflect more faithfully the current situation of the sector in carrying out

ción actual del sector en relación a la utilización de las nuevas tecnologías 2.0. Los resultados de esta muestra parcial pueden ayudar a todo tipo de entidades, sea cual sea la naturaleza de sus museos, a entender mejor las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías sociales en su estrategia de comunicación *on line* y en la gestión de su reputación y marca en el mundo digital.

Desgraciadamente, la mayoría de las entidades analizadas en este estudio siguen teniendo un enfoque de comunicación muy tradicional. Sus páginas web son simples mostradores estáticos de información sobre sus colecciones y exposiciones, en vez de lugares dinámicos y colaborativos que fomenten una conversación sobre sus contenidos entre los visitantes y faciliten la labor informativa de los medios de comunicación. Además, la mayoría de los museos analizados no cuenta con una serie de factores clave que ayudaría a mejorar su visibilidad y posicionamiento en la Red. No estamos hablando de diseño gráfico (colores, estructura...) de las páginas web; estamos señalando la necesidad de crear webs más visibles en Google y en las diferentes redes sociales, lo que resulta mucho más importante.

A continuación, adelantamos algunas conclusiones del estudio que señalan, a la vez, posibles áreas de mejora:

- El 65% de los museos analizados no cuenta con buscador interno. Los buscadores internos son una de las herramientas más utilizadas en los sitios web puesto que facilitan la búsqueda de información a los potenciales visitantes, así como a los medios de comunicación.

- Tan solo un 30% de los museos analizados cuenta con una sala de prensa virtual para facilitar la labor informativa a los medios de comunicación.

- El 20% de los museos tiene ya su propio canal o perfil en YouTube.

- El 35% de los museos tiene ya un perfil propio en Facebook.

- Tan solo un 5% de los museos ofrece *podcasts*. Esta novedosa herramienta de comunicación es una de las más utilizadas por museos internacionales como el MOMA de Nueva York o la Tate de Londres.

- Solo el 30% de los museos cuenta con canales RSS.

the use of the new 2.0 technologies. The results of this partial sampling can help all kinds of organisations, whatever the nature of the museum might be, to better understand the opportunities that the new social technologies offer in its online communication strategy and the management of its reputation and brand in the digital world.

Unfortunately, the majority of the institutions analysed in this study continue to take a very traditional approach to communication. Their websites are simple, static information desks about their collections and exhibitions rather than dynamic and collaborative spaces that encourage conversation among the visitors about its contents, and which facilitate the work of the communication media to dispense information. In addition, most museums do not possess a series of key factors that would help to improve their visibility and positioning on the Internet. We are not talking about graphic design (colours, structure, etc.) of the webpages; we are pointing out the need to create websites that are more visible on Google and the different social networks, which is much more important.

Now we will reveal some of the conclusions of the study and, at the same time, some areas for possible improvement:

- 65% of the museums analised have no internal search engines. Internal search engines are one of the most widely used tools on websites because they facilitate information search for potential visitors as well as the media.

- Only 30% of the museums analised have a virtual press room to facilitate the work of the media.

- 20% of the museums have their own channel or profile on YouTube.

- 35% of the museums have their own Facebook profile.

- Only 5% of the museums offer podcasts. This novel communication tool is one of the most widely used by international museums such as the MOMA in New York or the Tate in London.

- Only 30% of the museums have RSS channels.

Estas conclusiones demuestran que la mayoría de los museos sigue gestionando el proceso de rediseño de su sitio web como un simple trámite informático, cuando debería considerarse una de las decisiones estratégicas más importantes de la entidad. Antes de contactar con los diferentes proveedores existentes en el mercado para rediseñar su web, recomendamos al equipo directivo de la entidad cultural reflexionar sobre cuál debería ser el enfoque y posicionamiento de la entidad en Internet. A continuación detallamos algunos de los temas sobre los que deberían recapacitar y tomar decisiones antes de proceder al rediseño:

– ¿Va a permitir que los usuarios dialoguen entre ellos sobre la oferta cultural de su entidad en su web?
– ¿Cómo gestionará la crítica negativa sobre oferta y actividades?
– ¿Cuál es su política interna sobre la participación de sus empleados en la web social (blogs, redes sociales...)?
– ¿Qué medidas tomará para fomentar una mayor participación de los usuarios en su web?
– ¿Permitirá que los usuarios exporten sus contenidos a la web social?
– ¿Qué palabras clave definen a su entidad?
– ¿Cómo se diferencia del resto de los museos en su ciudad y en la Red?
– ¿Qué tecnología es la más amigable para lograr un mejor posicionamiento en los buscadores?

Todas estas preguntas, y muchas más que giran alrededor del impacto de Internet en la organización de cualquier entidad, deberían analizarse y responderse antes de iniciar el rediseño de su web. El enfoque y el nivel de inversión necesarios para acometer este proceso estratégico vendrán determinados por las respuestas a este proceso previo de reflexión.

En definitiva, el enfoque del sitio web, su posicionamiento en Internet y la tecnología a utilizar en el diseño del mismo conforman una decisión estratégica que debe tomar el equipo directivo de la entidad cultural, no el proveedor informático o el diseñador gráfico. Como hemos analizado, la decisión no solo conlleva seleccionar un buen proveedor que nos haga un buen diseño y a un precio competitivo; estamos hablando principalmente de determinar el enfoque estratégico más adecuado y seleccionar la tecnología idónea para consolidar la presencia del museo en la Red.

These conclusions demonstrate that the majority of the museums continue to manage the process of redesign for their websites as a simple IT procedure, when it should be considered one of the most important strategic decisions of the institution. Before contacting the various providers on the market to redesign your website, we recommend that the cultural institution's directive body reflect upon what the focus and positioning of the institution on the Internet should be. Below, we will detail some of the issues that should be taken into account and decided upon before proceeding with the redesign:

– Are you going to allow the users to have dialogues amongst themselves about the cultural offering of your institution on your website?
– How will you deal with negative criticism about the offerings and activities?
– What is your internal policy on the participation of your staff on the social web (blogs, social networks, etc.)?
– What measures will you take to encourage greater participation from your website's users?
– Will you allow the users to export its contents to the social networks?
– What key words define your institution?
– How do you differentiate yourself from the rest of the museums in your city and on the Internet?
– What technology is the friendliest to achieve a better positioning on the search engines?

All of these questions, and many more surrounding the impact of the Internet in the organisation of any institution, should be analysed and answered before beginning to redesign your website. The approach and investment necessary to take on this strategic process will be determined by the responses to the reflective process above.

In short, the focus of the website, its positioning on the Internet, and the technology to be used in its design comprise a strategic decision that should be made by the directive body of the cultural institution, not by the IT provider or the graphic designer. As we have analysed, the decision not only involves selecting a good provider to make a good design for us at a competitive cost; we are mainly talking about determining the most adequate strategic focus and selecting the ideal technology to consolidate the presence of the museum on the Internet.

Cómo gestionar la presencia de un museo en la web social

A lo largo de la historia, la mayoría de las personas ha querido formar parte de una comunidad con otras personas que tengan los mismos valores, hábitos culturales y de ocio. Las tecnologías 2.0 han acrecentado la creación de múltiples comunidades de personas con los mismos gustos, aficiones, tendencias y/u opiniones. Las redes sociales permiten a los ciudadanos expresarse libremente sin ningún tipo de intermediación y compartir opiniones sobre una determinada obra de teatro, película o libro, lo que las convierte en canales idóneos de prescripción cultural. Según el informe anual *Sociedad en Red*[2], España es el segundo país del mundo en uso de redes sociales, por detrás de Brasil. Exactamente 24,3 millones de internautas españoles utilizan habitualmente alguna red social, lo que corresponde al 60,5% de la población.

En los últimos meses hemos detectado cómo muchas entidades culturales (museos, fundaciones, galerías de arte...) se han lanzado a crear perfiles o grupos en las diferentes redes sociales sin haber reflexionado previamente sobre cuáles son los objetivos de la entidad y de comunicación que quieren lograr con su presencia en estas plataformas. A nivel individual cualquier persona puede crearse un perfil en cualquiera de estas redes sociales, pero algo muy distinto es crear una página o grupo de un museo o centro cultural. Consideramos que esta precipitación puede generar problemas a algunas entidades dado que su presencia y comportamiento en la web social tendrá un impacto en la organización interna de la empresa, así como en el tono y enfoque de sus estrategias de comunicación y marketing.

Antes de lanzarse a la web social, las entidades culturales deberían reflexionar sobre algunos aspectos básicos con el fin de evitar cometer errores y malentendidos:

– ¿Cuál es el objetivo de la presencia en las redes sociales? Por ejemplo, un museo debería preguntarse si quiere utilizar su presencia en una determinada red social como canal de información a sus actuales visitantes o bien utilizar esa red social para captar nuevos visitantes que no conocen la oferta de esa entidad. El enfoque y contenidos del perfil serán totalmente distintos.

[2] Informe realizado anualmente por Red.es. Datos del último informe de octubre de 2009.

How to Manage the Presence of the Museum on the Social Web

Throughout history, most people have wanted to form a part of a community with other people who have the same values and habits of culture and leisure. 2.0 technologies have augmented the creation of multiple communities of people with the same tastes, hobbies, tendencies, and/or opinions. Social networks allow citizens to express themselves freely without any type of intermediation and to share opinions on theatre plays, films, or books, something that makes them the ideal channels for cultural subscription. According to the annual report *Sociedad en Red*[2] (Society on the Internet), Spain is second only to Brazil as the country with the most use of social networks in the world. Exactly 24.3 million Spanish Internet users habitually access some social network, making up 60.5% of the population.

Over the recent months, we've detected how many cultural organisations (museums, foundations, art galleries, etc.) have embarked upon creating profiles or groups in the different social networks without having reflected previously upon what the organisation's objectives are and the communication they wish to accomplish on these platforms. Individually, anyone can open a profile on any of these social networks, but it is a very different thing to create a page or group for a museum or cultural centre. We consider that this precipitation can cause problems for some institutions since their presence and behaviour on the social web will have an impact on the internal organisation of the company, as well as on the tone and focus of their communication and marketing strategies.

Before launching themselves towards the social networks, cultural institutions should reflect upon some basic aspects in order to avoid making mistakes and causing misunderstandings:

– What is the objective of the presence on the social networks? For example, a museum should ask itself if it wants to use its presence on a certain social network as a channel of information for its current visitors that do not know the offerings of the institution.
– What type of specified content will that profile or group offer? One of the most common mistakes

[2] Report produced annually by Red.es. Data from the last report in October 2009.

– ¿Qué tipo de contenidos específicos ofrecerá ese perfil/grupo? Uno de los errores más comunes que hemos detectado es que las entidades culturales divulgan en las redes sociales los mismos contenidos ya publicados en su propia web o a través de su boletín. Es decir, saturan al usuario enviando la misma información a través de tres o cuatro canales diferentes. Al final, el usuario acaba harto y se da de baja de uno o varios canales. Estas nuevas herramientas de comunicación nos permiten complementar los canales tradicionales, no machacar al público con un simple autobombo.
– ¿Quién gestionará el perfil? Otro de los errores que hemos detectado es que al cabo de unas semanas el perfil de muchas entidades deja de actualizarse. Antes de lanzarse a la web social, la entidad no ha contemplado quién va a ser la persona responsable de su actualización. Si queremos hacer bien las cosas deberíamos asignar a alguien la responsabilidad de gestionar y promover el perfil. Dicha persona debería sentirse cómoda con esta nueva responsabilidad. A ser posible debería ser un "nativo digital".
– ¿Hemos comunicado internamente la futura presencia de la entidad cultural en las redes sociales? Estas organizaciones deberían tener presente que muchos de sus empleados ya cuentan con perfiles personales en estas redes sociales. Si un museo crea un perfil o grupo corporativo, ¿debe el empleado hacerse amigo? ¿Qué pasa con los empleados que no quieran ser "amigos"? ¿Será tenido en cuenta por el equipo directivo? Este tipo de malentendidos se pueden evitar llevando a cabo un proceso de comunicación interna sobre el papel de la entidad cultural en la web social.
– ¿De qué pueden hablar nuestros empleados en las redes sociales? En sus perfiles personales, de lo que les apetezca, siempre y cuando no divulguen información confidencial de la entidad. Prohibir la participación de nuestros empleados en la web social sería un grave error, aunque sorprendentemente algún directivo lo ha pensado… Con el fin de evitar futuros malentendidos o conflictos, varias entidades culturales están redactando unas pautas internas de uso de estas herramientas, basadas en el sentido común, que sirven de referencia para todos los empleados a la hora de participar en la web social, ya sea durante la jornada laboral o fuera de la compañía. Los museos deberían reflexionar sobre este tema y redactar una política clara sobre la posible actuación de sus empleados en las redes sociales. Ambas partes (los empleados y la entidad) se evitarán disgustos y sorpresas.

that we have detected is that the cultural organisations show the same content on the social networks that they have already published on their own website or bulletin. That is, they saturate the user by sending the same information by way of two or three different channels. In the end, the user becomes fed up and stops subscribing to one or several of the channels. These new communication tools allow us to complement the traditional channels, not beat the public over the head with self-glorification.
– Who will administrate the profile? Another of the mistakes that we have detected is that after some weeks, the profiles for many institutions stop being updated. Before embarking upon the social web, the organisation has not considered who is going to be the person responsible for updating the information. If we want to do things right, we should assign someone to be responsible for administrating and promoting the profile. This person should feel comfortable with this responsibility, and if possible, he/she should be a "digital native".
– Have we sent out internal communication on the future presence of the cultural institution on the social networks? These organisations should bear in mind the fact that many of their staff have personal profiles on the social networks. If a museum creates a profile or corporate group, should a staff member become a friend? What happens if a staff member does not want to become a friend? Will the directors hold it against them? This kind of misunderstanding can be avoided by conducting some internal communication about the role of the cultural institution on the social web.
– What can our staff talk about on the social networks? On their personal profiles, whatever they want, as long as they do not divulge confidential information about the organisation. To prohibit the participation of our staff on the social web would be a grave mistake, though surprisingly, some directors have thought about it. In order to avoid future misunderstandings and conflict, many cultural organisations are drawing up internal guidelines, based on common sense, for the use of these tools, and they serve as a reference for staff participation on the social networks, whether it be during the work day or outside the company. Museums should reflect upon this subject and draw up a clear policy about possible staff behaviour on the social networks. Both parties, the staff and the organisation, will avoid surprises and unpleasantries.

– Si la entidad cultural exige responsabilidad a los empleados en su actuación en la web social, ¿cuál será el compromiso por parte del equipo de gestores? ¿Pueden entrar los directivos en la web social para husmear en los perfiles de sus empleados con el fin de saber qué hacen durante los fines de semana? En los mercados anglosajones varias empresas han elaborado una política interna de autorregulación que prohíbe a cualquier directivo de la compañía tener en cuenta la información publicada en los perfiles de sus empleados en cualquier red social. Estas empresas consideran que esta información es privada y que, por tanto, leer estos perfiles sin su permiso es como entrar en el salón de su casa sin estar invitado.
– ¿Han leído detenidamente las cláusulas de adhesión a las diferentes plataformas? Muchos gestores culturales se han llevado más de una sorpresa al leer con detalle las condiciones generales y la cesión de cierto tipo de derechos y datos a la plataforma como contraprestación de sus servicios. Nunca aceptarían este tipo de condiciones en el mundo analógico, pero los han cedido alegremente en la web social.

Los museos deben estar y participar en las redes sociales, pero antes de darse de alta en las mismas deberían tener en cuenta estos aspectos básicos, así como otros más estratégicos, con el fin de evitar errores, desagradables sorpresas o la sensación de tener una nula rentabilidad por su presencia en la web social.

Conclusiones

En la era de Twitter y Facebook, cualquiera puede convertirse en prescriptor; una opinión mucho más fiable y eficaz que la recomendación de un desconocido. La información cultural y la prescripción ya no son posesiones de unos pocos reconocidos periodistas y críticos. En esta nueva era de la participación, los consumidores de contenidos culturales ya no quieren limitarse a recibir información sobre una exposición o un museo, sino que, además, el público lector quiere interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso de promoción del mismo. Por este motivo, el papel de las redes sociales generalistas como Facebook o Tuenti será cada día más importante para los ciudadanos en sus procesos de búsqueda de contenidos culturales en la Red. Nuestros contactos en estas redes sociales, así como la tecnología de estas plataformas, nos ayudarán a mejorar nuestra búsqueda al

– If the cultural institution demands responsible staff behaviour on the social networks, what will be the administrators' commitment? Can the directors go onto the social networks to snoop into the staff's profiles to find out what they get up to at the weekend? In Anglo-Saxon markets, several companies have developed self-regulating internal policy prohibiting any director of the company from taking into account the information published on the profiles of its staff on any social network. These companies consider this information to be private and, therefore, to read these profiles without permission is like going into their living rooms without being invited.
– Have you carefully read the conditions of use for the different platforms? Many cultural administrators have had a nasty surprise upon reading the details of the general conditions and the surrendering of certain rights and information to the platform in exchange for their services. They would never accept these conditions in the analogue world but they do so gladly on the social web.

Museums should be on and participate in the social networks, but before joining them, they should take some of their basic aspects into account. They should also be mindful of other strategies in order to avoid mistakes, unpleasant surprises, or the sensation of having no profitability as a result of their presence on the social web.

Conclusions

In the era of Twitter and Facebook, anyone can become a prescriber; a much more reliable and effective opinion than the recommendation of a stranger. Cultural information and subscription are no longer the possessions of a few well known critics and journalists. In this new era of participation, the consumers of cultural content no longer want to limit themselves to receiving information about an exhibition or a museum, but in addition, the reading public wants to interact using the new communication media, becoming part of its process of promotion. For this reason, the role of generalised social networks like Facebook or Tuenti will become more and more important for citizens in their search for cultural content on the Internet. Our contacts on these social networks, as well as the technology of these platforms, will help us to improve our

indexar nuestras preferencias en relación con anteriores procesos de recomendación y nos aportarán una serie de recomendaciones más ajustadas a nuestras necesidades. En este contexto de transformación sin retorno, las entidades culturales se verán obligadas a preguntarse de qué manera las tecnologías sociales están modificando el modo en que deberían comunicar e interactuar con todos sus públicos.

search when indexing our preferences with respect to previous recommendation processes, and they will afford us a series of recommendations better adjusted to our needs. In this context of irreversible transformation, cultural institutions will be forced to ask themselves how social technologies are changing the way they should communicate and interact with all their publics.

Javier Celaya (Bilbao, 1963) es socio-fundador del portal cultural Dosdoce.com, autor del blog Comunicación Cultural, miembro del Comité Científico del Pacto Andaluz por el Libro (PAPEL) y del Anuario de Bibliotecas Españolas de la Fundación Alonso Quijano. En enero de 2008 fue nombrado vicepresidente de la Asociación de Revistas Digitales de Es paña (ARDE).

En marzo de 2004 fundó Dosdoce.com, un portal especializado en analizar el impacto de las nuevas tecnologías en el sector cultural. A lo largo de los últimos años, Javier ha colaborado en proyectos de comunicación cultural y formación en entidades como la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Grupo Santillana, Grupo Planeta, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Gremio de Editores de Cataluña, Grupo Alcalá Formación, Fundación Tàpies, Grupo Anaya, Roca Editorial, Grupo SM, Fundación BBK, Telefónica, Microsoft, Random House Mondadori, entre otras.

En los últimos años, Javier ha publicado varios libros y estudios sobre el uso de las nuevas tecnologías en estrategias de comunicación cultural y marketing online. A través del portal Dosdoce.com ha publicado los siguientes estudios: "El papel de la comunicación en la promoción del libro" (2005); "El uso de las tecnologías Web 2.0 en entidades culturales" (2006); "Los retos de las editoriales independientes" (2006); "Tendencias Web 2.0 en el sector editorial" (2007) y "La digitalización del libro en España" (2008). Es coautor del libro "Comunicación Empresarial 2.0" (BPMO Ediciones, 2007) y del estudió "Los blogs en la comunicación empresarial" (BPMO Ediciones, 2006). Recientemente ha publicado el libro "La empresa en la web 2.0" (Editorial Gestión2000, 2008) y el estudio "La visibilidad de las ciudades en la web social" (BPMO Ediciones, 2009).

Javier Celaya es Master en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia de Nueva York y Licenciado en Dirección de Empresas por Boston College.

jcelaya@dosdoce.com

Javier Celaya (Bilbao, 1963) is a partner and founder of the cultural portal Dosdoce.com, author of the blog *Comunicación cultural* and a member of the Scientific Committee of the Pacto Andaluz por el Libro (PAPEL) and of the *Anuario de Bibliotecas Españolas de la Fundación Alonso Quijano*. In January 2008 he was appointed as Vice-chairman of the Asociación de Revistas Digitales de España (ARDE).

In March 2004 he founded Dosdoce.com, a portal that specializes in analysing the impact of new technologies on the cultural sector. Throughout the last few years, Javier Celaya has collaborated in cultural communication and education and training projects with companies and institutions such as Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Grupo Santillana, Grupo Planeta, Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, Gremio de Editores de Cataluña, Grupo Alcalá Formación, Fundación Tàpies, Grupo Anaya, Roca Editorial, Grupo SM, Fundación BBK, Telefónica, Microsoft and Random House Mondadori, amongst others. In the last few years, he has published several books and studies on the use of new technologies in cultural communication and online marketing strategies. He has published the following studies on his portal Dosdoce.com: *El papel de la comunicación en la promoción del libro* (2005); *El uso de las tecnologías Web 2.0 en entidades culturales* (2006); *Los retos de las editoriales independientes* (2006); *Tendencias Web 2.0 en el sector editorial* (2007); and *La digitalización del libro en España* (2008). He is the co-author of the book *Comunicación Empresarial 2.0* and of the study *Los blogs en la comunicación empresarial* (2006). Recently he has published the book *La empresa en la web 2.0* (2000, 2008) and the study *La visibilidad de las ciudades en la web social* (BPMO Ediciones, 2009). Celaya holds a master's degree in International Relations from Columbia University in the City of New York, and a bachelor's degree in Business Management from Boston College.

jcelaya@dosdoce.com

Un proyecto cultural del siglo xxi que se abre al mundo a través de kreared.com

A 21st Century Cultural Project that opens to the World through kreared.com

Oihana Blanco Amenabar
KREA Expresión Contemporánea

Resumen

KREA Expresión Contemporánea nace con el objetivo de convertirse en el proyecto cultural estrella de Caja Vital Kutxa para el siglo xxi. Es un centro de creación con vocación internacional, un espacio para la formación y un lugar de ocio y encuentro. Es una idea joven, atractiva, actual y, sobre todo, participativa. Es, en cierto modo, una idea 2.0. Estando aún su futura sede en construcción, ya ha desarrollado una fuerte identidad gracias a su web kreared.com.

Palabras clave

Web 2.0, Participación, Jóvenes, Creación cultural

Abstract

KREA Expresión Contemporánea was conceived with the objective of becoming Caja Vital Kutxa's star cultural project for the 21st century. It is an international Centre of creation, a space for meeting, education and leisure. Its character is young, attractive, current, and especially participative. In a sense, it is a 2.0 idea. Its future headquarters still under construction, it has already developed a strong identity, thanks to its website kreared.com

Keywords

Web 2.0, Participation, Youth, Cultural creation

KREA Expresión Contemporánea no es un museo. Tampoco una escuela de arte o un centro cultural institucional, ni siquiera un teatro ni una residencia de artistas. Aunque tenga elementos de todos los modelos anteriores, KREA es un centro internacional de cultura contemporánea en el que bailarines, músicos, cineastas, artistas plásticos, escritores, actores y fotógrafos, entre otros, encuentran los recursos necesarios para sacar adelante sus proyectos creativos. Es un espacio de 8.000 m² en un antiguo convento que, ubicados en Vitoria-Gasteiz, capital del País Vasco, e impulsados por la Obra Social de Caja Vital Kutxa, hace de la creación contemporánea su principal estandarte. Es una idea nueva, joven, atractiva, actual y, sobre todo, participativa. Es, en cierto modo, una idea 2.0.

Nace en el País Vasco, una Comunidad Autónoma especialmente interesante a nivel cultural ya que, además de contar con un importante consumo cultural por habitante[1] y de tener una población con un alto nivel educativo, dispone de infraestructuras de prestigio de fomento de la cultura contemporánea como los museos Guggenheim, Artium o C.C. Montehermoso, centros de apoyo a la creación como Arteleku o Bilboarte, la red de teatro Sarea, festivales internacionales como el de Jazz de Vitoria, San Sebastián y Getxo, las jornadas de música electroacústica de Vitoria-Gasteiz o el Festival de Cine de San Sebastián.

Si profundizamos más, y según el estudio de "Mapa de infraestructuras y eventos culturales en la CAPV" de la Universidad de Deusto, en el País Vasco existen 227 estructuras culturales, de las que siete podrían considerarse espacios para la producción, creación y ensayo (una en Álava, tres en Vizcaya y tres en Guipúzcoa). Del total de infraestructuras, 169 son públicas. Estos datos nos indican que la gran mayoría de centros culturales y museos de nuestro entorno son iniciativas de instituciones cuyo objetivo es la difusión y promoción de la cultura. Así, la creación y, en especial, la creación joven, es el ámbito de la cultura que cuenta con menos recursos en nuestro

KREA Expresión Contemporánea is not a museum. Nor is it an art school, an institutional cultural centre, a theatre, or even an artists' residence. Even if it has some of these elements, KREA is an international Centre for contemporary culture in which dancers, musicians, film-makers, visual artists, writers, actors, photographers, and others find the resources necessary to develop their creative projects. It is an 8,000 m² space housed in an old convent in the Basque city of Vitoria-Gasteiz. With the support of the Obra Social de Caja Vital Kutxa, its principal hallmark is contemporary creation. Its character is young, attractive, modern, and especially participative. In a sense, it is a 2.0 idea.

Its home is in the Basque Country, an autonomous community which is especially interesting on a cultural level. In addition to having an important cultural consumption per capita[1] and a well educated population, it also possesses prestigious infrastructures in the area of promotion of contemporary culture. Some examples of these are: the Guggenheim, Artium, and C.C. Montehermoso Museums; creation support Centres such as Arteleku and Bilboarte; the Sarea theatre network; international Jazz Festivals such as the ones in Vitoria, San Sebastián, and Getxo; the electro-acoustic music Conference in Vitoria-Gasteiz; and the San Sebastián Film Festival.

If we take a closer look, according to the study *Mapa de infraestructuras y eventos culturales en la CAPV* (Map of the Infrastructures and Cultural Events in the Autonomous Community of the Basque Country) from the Universidad de Deusto, in the Basque Country there exist 227 cultural structures, of which seven could be considered spaces for construction, creation, and rehearsal (one in Álava, three in Biscay, and three in Guipúzcoa). Out of all of them, 169 are public. This data indicates that the majority of the cultural centres and museums around us are the initiatives of institutions whose objective is the diffusion and promotion of culture. Therefore, creation, especially that of young people,

[1] El Anuario de Estudios Culturales del Ministerio de Cultura de 2006 concluye que en 2006 el País Vasco es, tras Madrid, la comunidad autónoma con mayor consumo cultural por habitante, con 296,7 euros. El Observatorio de Cultura de Euskadi nos muestra que el gasto en cultura aumenta año a año. Mientras que cada persona gastaba en 2000 220,5 euros, en 2002 gastaba 249,3 y en 2004 283,4. Las últimas cifras de asistentes a museos datan de 2004: 23.754 en Álava, 90.848 en Vizcaya y 47.796 en Guipúzcoa.

[1] The Ministry of Culture's 2006 annual concludes that in 2006, after Madrid, the Basque Country is the autonomous community with the highest cultural consumption per inhabitant, at 296.7 EUR. The Observatorio de Cultura de Euskadi shows us that the expense on culture increases every year. While every person spent 220.5 EUR in 2000, in 2002 they spent 249.3, and in 2004 283.4. The last figures on museum attendance are from 2004: 23,754 in Álava, 90.848 in Biscay and 47,796 in Guipúzcoa.

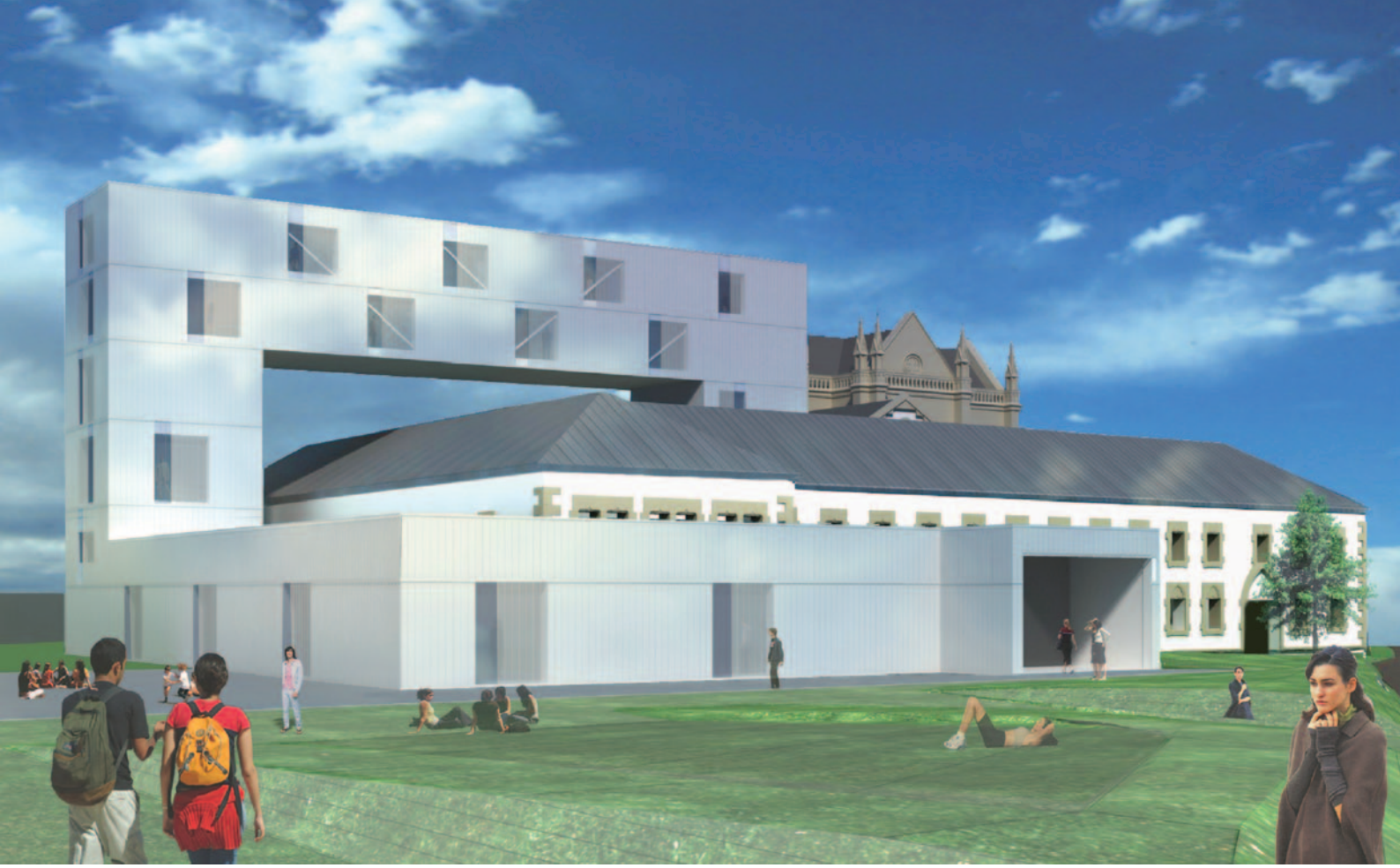


Fig. 1. Infografía del futuro edificio de KREA en Betoño, Vitoria-Gasteiz. Estudio de arquitectos Roberto Ercilla.
Fig. 1. Computer graphic image of the future KREA building in Betoño, Vitoria-Gasteiz. Roberto Ercilla architecture studio.

territorio. Los jóvenes creadores demandan un mayor apoyo que el ya existente, lugares de encuentro donde poder intercambiar experiencias y desarrollar sus proyectos.

Es así como la Obra Social de Caja Vital Kutxa, la entidad financiera líder de Álava, en respuesta a la demanda social, apuesta de forma oportuna y decidida por un proyecto necesario y ambicioso como KREA Expresión Contemporánea que, comprometido con el territorio en el que nace, su objetivo es convertirse en el proyecto cultural estrella de la Caja para el siglo XXI. Lo hace dentro del Plan Estratégico de la Obra Social 2004-2008, en total consonancia con su misión: dar respuesta a las demandas sociales desde una perspectiva solidaria y contemporánea propiciando el progreso social, económico y cultural desde criterios de sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo de la calidad de vida y del bienestar colectivo en su ámbito de actuación[2].

is the area of culture with the least resources in our territory. Young creators require greater support than already exists, places where they can share experiences and develop their projects.

This is how the Obra Social de Caja Vital Kutxa, the leading financial Institution in Álava, in response to the social demand, decided to back the necessary and ambitious project of KREA Expresión Contemporánea. The Centre is politically committed to the territory in which it was conceived and its objective is to become the savings bank's star cultural project of the 21st century. This is happening within the Strategic Plan of the Obra Social of 2004-2008, in accordance with its mission: to respond to social demands with solidarity and modernity, promoting social, economic, and cultural progress within the criteria of sustainability and contributing to continued quality of life and collective welfare within its scope[2].

[2] Este compromiso queda recogido en sus actuaciones y se ha visto reflejado en el aumento progresivo del presupuesto en los últimos años. En 2008, la aportación al conjunto de la Obra Social alcanza una inversión de 26,8 millones de euros. Esta dotación sitúa a Caja Vital Kutxa entre las entidades que dedican un porcentaje más alto de recursos económicos a fines sociales.

[2] This commitment can be seen in its actions and is reflected in the progressive increase of the budget in recent years. In 2008, the contribution of the Obra Social reached an investment of 26.8m EUR. This endowment places Caja Vital Kutxa among the entities that dedicate the highest percentage of economic resources to social ends.

El binomio cultura-sociedad de KREA recoge, por lo tanto, el compromiso con Álava de Caja Vital Kutxa, convencida de que invirtiendo en cultura se pueden promover y alcanzar niveles más altos de desarrollo y bienestar para el conjunto del territorio (fig. 1).

KREA nace como un proyecto multidisciplinar, experimental, con especial atención al sector joven, centrado en la producción de contenidos, que acoge proyectos de calidad y que ofrece una realidad para todos los profesionales del mundo de la cultura: creadores, teóricos, aficionados y público en general. Un lugar donde puedan crecer los emprendedores y donde las relaciones entre los creadores y la ciudadanía trasciendan al propio proyecto, beneficiando al conjunto del territorio. Es una plataforma de ideas, un espacio de encuentro que fomenta la creación desde una perspectiva multidisciplinar, participativa y de trabajo en red. Las artes plásticas, el cine y el vídeo, las artes literarias, la danza y el teatro forman parte de sus campos de creación. Además, KREA es un proyecto preocupado por su entorno que quiere interpretar la cultura en su contexto social y explora otros campos de interés como la ciencia, la sostenibilidad y la solidaridad.

Therefore, KREA's binomial culture-society fits into this political commitment that Caja Vital Kutxa has to Álava, convinced that by investing in culture, higher levels of development and social welfare can be reached for the good of the entire territory (fig. 1).

KREA was conceived as a multidisciplinary, experimental project, especially aimed at the youth. It focuses on content production and takes on quality projects, offering a practical option for all of the professionals of the world of culture, including creators, theorists, amateurs, and the public at large. It is a place where enterprising youths can grow and where the relationships between the creators and the citizens permeate the project itself, benefitting the whole territory. It is a platform for ideas, a meeting point that encourages creation from a networked, multidisciplinary, participative perspective. The visual arts, cinema and video art, the literary arts, theatre, and dance all take part in its creative areas. In addition, KREA is a project concerned with its environment that wishes to interpret culture in its social context and explore other areas of interest such as science, sustainability, and solidarity.

Comunicando el proyecto

Tras meses de análisis, reflexión y definición del proyecto, la Obra Social de Caja Vital Kutxa toma una valiente decisión que marca de forma definitiva la comunicación: las bases de KREA Expresión Contemporánea se presentan antes de contar con el edificio, que en breve empezará sus trabajos de remodelación. Se prima la idea, el concepto, el trabajo previo, más que el lugar físico. KREA será también antes del convento, será contenido antes que continente[3]. Así, el Plan Estratégico de KREA 2008-2010 establece los objetivos del proyecto:

– Posicionar KREA Expresión Contemporánea como un referente internacional en el ámbito de la creación y la cultura contemporánea.
– Desarrollar un proyecto dirigido principalmente a jóvenes, con el fin de ofrecer de forma

[3] La presentación se realiza el 30 de noviembre de 2006 frente a más de mil personas del sector cultural en el propio edificio que en 2011 será la sede de KREA: el antiguo convento de las Carmelitas Descalzas de Betoño, en Vitoria-Gasteiz.

Communicating the Project

After months of analysis, reflection, and definition of the project, the Obra Social de Caja Vital Kutxa made the brave decision that gave definite shape to the communication; the bases for KREA Expresión Contemporánea were presented before having a building, which will soon undergo works for its refurbishment. The idea, concept, and groundwork take precedence over the actual physical space[3]. The Strategic Plan of KREA 2008-2010 was laid out as follows:

– To position KREA Expresión Contemporánea as an international point of reference in the area of creation and contemporary culture.
– To develop a project geared mainly towards the young, with the purpose of offering com-

[3] The presentation took place on 30th November 2006 with more than one thousand people from the cultural sector in attendance in the building that would, in 2011, be the KREA HQ: the old convent of the Carmelitas Descalzas de Betoño, in Vitoria (Vitoria-Gasteiz).

continuada y completa las propuestas más emergentes de los distintos campos de la creación artística y cultural.
– Favorecer proyectos relacionados con las ideas, el pensamiento, la solidaridad y el desarrollo sostenible, con un alto grado de calidad y excelencia, reforzando la imagen y el prestigio del proyecto.
– Propiciar la participación de agentes culturales, sociales y económicos.
– Trasmitir una imagen renovada, joven y actual de Caja Vital Kutxa.

Con estos antecedentes, y con la puesta en marcha del proyecto, se crea el departamento de comunicación, cuyo primer objetivo es desarrollar una nueva web, ya que, aunque la primera había funcionado para el objetivo que se había propuesto –presentar el proyecto KREA–, era necesaria una nueva que explicara con más detalle el proyecto y, sobre todo, que pasara del "vamos a hacer" al "estamos haciendo". Esta decisión se toma con la convicción de que la web es algo tremendamente valioso para el proyecto, algo fundamental y no accesorio.

Los objetivos de kreared.com se establecen en el Plan de Comunicación 2008-2010 en consonancia con los objetivos del proyecto de KREA:

– Dinamizar el encuentro y la participación de y entre los creadores de cultura contemporánea.
– Generar vínculos a través de la formación de una comunidad alrededor de KREA. Para ello, será un espejo de lo que ocurre en el proyecto y se crearán programas y contenidos propios para la web: arte digital, multimedia, publicaciones...
– Fomentar el conocimiento del arte y la cultura, consiguiendo así nuevos públicos para la cultura contemporánea.

Además de definir los objetivos, el departamento de comunicación establece unos pasos a seguir para la creación de la nueva web. Es importante recalcar que estos son un bucle constante que debe permanecer girando para asegurar la mejora continua del proyecto, algo imprescindible en la comunicación en Internet (fig. 2).

plete and continuous emergent proposals from different areas of artistic and cultural creation.
– To benefit projects related to ideas, thought, solidarity, and sustainable development, with a high grade of quality and excellence, reinforcing the image and prestige of the project.
– To provide the participation of cultural, social, and economic agents.
– To transmit a renewed, youthful, and modern image of the Caja Vital Kutxa.

Within this context, the communication department was formed at the start of the project. The team's first priority was to develop a new website. The previous website had served its purpose –to present the KREA project– but it was necessary to create a new one to explain the project in more detail, changing the idea of it from "we're going to do" to "we're doing". This decision stemmed from the conviction that the Internet is something tremendously valuable to the project, fundamental rather than accessory.

The objectives of kreared.com were laid out in the 2008-2010 Communication Plan in accordance with the objectives of the project of KREA:

– To dynamise the gathering and participation of the creators of contemporary culture.
– To build relationships by forming a community around KREA. To this end, it will be a mirror for what happens in the project and programs, and exclusive content for the web will be created: digital art, multimedia, publications, etc.
– To raise artistic and cultural awareness, thus capturing new public for contemporary culture.

In addition to defining the objectives, the communication department established the steps to follow in the designing of the website. It is important to emphasise that this is a continuous feedback loop that must remain in motion to insure the constant improvement of the project, which is essential for communication on the Internet (fig. 2).

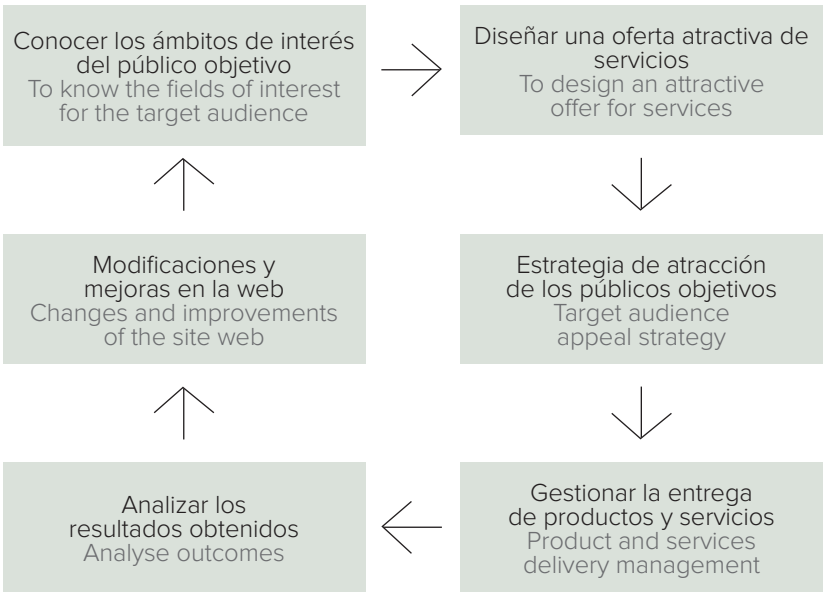


Fig. 2. Diagrama de elaboración de la web. Fuente: elaboración de KREA Expresión Contemporánea.
Fig. 2. Diagram of the development of the website. Source: development of KREA Expresión Contemporánea.

Conocer los ámbitos de interés del público objetivo

El público principal son los jóvenes interesados en la cultura, especialmente los creadores profesionales y amateurs, tanto los artistas (actores, bailarines, directores, coreógrafos, fotógrafos...) como los comisarios o críticos, entre otros.

Además, existen otros públicos que serían secundarios como empresas, asociaciones y otros públicos heterogéneos como escolares, familias, mujeres, inmigrantes o gente mayor.

A pesar de contar con otros públicos para los que se querían generar contenidos específicos, el público objetivo es claro: la Generación Einstein o Generación 2.0, una generación nacida después de 1988 y que es la primera desde la Segunda Guerra Mundial que se identifica por características positivas como sociabilidad, cooperación, inteligencia o implicación, entre otras.

Marcados por el nacimiento de la sociedad de la información las 24 horas de los siete días de la semana, son personas que no recuerdan haber vivido sin Internet: cuentan con más de 100 amigos en Facebook o Tuenti, tienen su propio blog en el que comparten su viaje a Tailandia o su último concierto, su diccionario de cabecera es Wikipedia, suben vídeos a YouTube –a veces simples bromas, a veces reflexiones sobre temas de actualidad–, *postean* constantemente con fo-

Getting to Know the Areas of Interest of the Target Public

The main public are young people interested in culture, especially professional and amateur creators, artists (actors, dancers, film directors, choreographers, etc.), as well as curators and critics, among others.

In addition, there exist other secondary areas of the public such as companies, associations, and other heterogeneous collectives such as schools, families, women's groups, immigrants, or senior citizens.

Despite having other areas of the public for which specified content is being generated, the target public is clear: the Einstein Generation or the 2.0 Generation, those born after 1988 and who are the first since World War II to be identified for positive characteristics like sociability, cooperation, intelligence, and involvement.

Marked by the birth of the society of 24-hour information, seven days a week, they are people who don't remember having lived without the Internet. They have more than 100 friends on Facebook or Tuenti, their own blogs on which they share their trip to Thailand or the latest concert, and Wikipedia as their principal dictionary. They upload videos to YouTube –sometimes simple jokes, sometimes commentary on current affairs–. They constantly post photos to their pho-

tografías sus fotologs, su iPod es su más preciado objeto y cuentan al mundo a través de Twitter qué están haciendo en cada momento.

Es necesario conocer cómo son, qué les gusta, qué lenguaje hablan para poder llegar mejor a ellos. Entendiendo que no dejan de ser rasgos generales y que cada individuo tiene características particulares, nos basamos en el estudio realizado por Jeroen Boscham en su libro *Generación Einstein* y comprobamos que hay algunos rasgos comunes que les diferencian como generación:

– Sociables. Valoran la familia y los amigos. Educados en diversos tipos de familia (monoparentales, divorciados con nuevas parejas...), sienten un gran apego por su núcleo familiar.
– Se implican en la comunidad. Les interesan los temas sociales y la política, aunque no se sienten identificados con las instituciones como los sindicatos o los partidos políticos.
– Les gusta la funcionalidad. Debido a que desde que han nacido han tenido una amplísima oferta donde escoger y de enorme calidad, exigen siempre productos buenos y funcionales.
– Leales. En un mundo globalizado y cada vez más grande, la lealtad de una amistad que siempre te apoya cobra mayor importancia.
– Buscan intimidad. Acuden a más eventos de carácter regional de formato pequeño que a grandes eventos nacionales.
– Prácticos. Debido en gran medida a la agilidad a la que les ha acostumbrado Internet, no tienen paciencia para lo irrelevante.
– Comunicólogos. Son expertos en comunicación porque se han criado rodeados de anuncios, pero no rechazan la publicidad, siempre y cuando los anunciantes sean honestos.

Además, los siguientes valores rigen su forma de ver la vida:

– Autenticidad. Admiran las personalidades que tienen criterios y opiniones propias, la identidad personal que es coherente y verdadera. Una empresa que va de moderna, pero no lo es, se delatará enseguida y le perderán el respeto.
– Respeto. Las personas que saben hacer algo fuera de lo habitual, como los cantantes, bailarines o científicos, merecen su respeto.
– Autorrealización. El desarrollo de uno mismo como el bien más preciado. El trabajo y la formación han de ayudar a este fin.

toblogs. Their iPods are their most treasured possession, and they tell the whole world all about what they are doing at every moment on Twitter.

It is necessary to get to know how they are, what they like, and what language they use in order to better reach them. Understanding that these are but generalisations and that every individual has their own personal attributes, we take our cue from the study conducted by Jeroen Boscham in his book *Generation Einstein* and confirm that there are certain traits that distinguish them from other generations:

– Sociable: they value family and friends. They are brought up in different types of families (single-parent, second marriages, etc.), they feel a strong bond with their immediate family.
– They are involved in their communities: they take an interest in social issues and politics, even though they do not identify with institutions like labour unions and political parties.
– They like functionality: because, since they were born, they have had a broad variety of enormous quality to choose from; they always demand well made and functional products.
– They are loyal: in an ever-growing, globalised world, the loyalty of a friend who always supports you gains greater importance.
– They prefer smaller affairs: they attend smaller regional events more than larger national ones.
– Practical: in large part, due to the ease that the Internet has provided for them, they have no patience for the irrelevant.
– Communications experts: they are experts in communication because they have grown up surrounded by advertisements, but they do not reject publicity, as long as the advertisers are honest.

In addition, these values shape the way they see life:

– Authenticity: they admire people that have standards and strong personal opinions, a coherent and true identity. A company that tries to come off as modern, but really isn't, will give itself away immediately and lose respect.
– Respect: people who can do something extraordinary, like singers, dancers, and scientists, deserve their respect.
– Self-actualisation: personal development is the utmost. Work and study must both aid this.

Diseñar una oferta atractiva de servicios

Tras analizar el público principal al que tanto KREA Expresión Contemporánea como, por extensión, su web, va a dirigirse, se toma nota de los valores de los jóvenes: la autenticidad. Así, buscando la coherencia en todo el proceso, se seleccionan las bases del proyecto y se aplican a la web para definir los servicios:

– Actual, participativo y cauce de iniciativas.
– Centro en red.
– Abierto al mundo, internacional.
– Solidario.

Actual, participativo y cauce de iniciativas

En un proyecto cultural joven como KREA, que es un espacio de diálogo, de creación, abierto a la riqueza de la diversidad, mestizaje e hibridación, un espacio para la reflexión, es imprescindible la participación para que se pueda llevar a cabo.

Tras estas premisas, es inevitable no acudir al concepto de Web 2.0. El término, que fue acuñado en una conferencia por el editor Tim O'Reilly en 2004[4] para referirse a una segunda generación en la historia de la Web basada en comunidades, aún despierta una gran controversia ya que hay quien defiende que no es más que un producto de marketing. Sin embargo, dejando a un lado que el término en sí sea o no el más adecuado, es innegable que la Web ha girado hacia un nuevo concepto de comunicación, basado en la participación, la colaboración y el intercambio de información entre los usuarios, gracias a aplicaciones como Blogger, Flickr, Facebook, Wikipedia, YouTube o Twitter, entre otras. Además, a medida que el proceso de comunicación pasa de ser unidireccional a ser un diálogo, valores como la transparencia, la confianza y la creencia, en que compartir información acaba siendo beneficioso para todos, empiezan a calar en los internautas (fig. 3).

Así, kreared.com debe ser un diálogo con nuestros públicos y las herramientas de la Web 2.0 son la tecnología que ayuda a establecer relación con ellos. Pero, sobre todo, además de la tecnología, la web pretende imbuirse de la filosofía del diálogo, la transparencia y la honestidad. Es importante recalcar que la Web 2.0 es una filosofía más que unas herramientas concretas.

[4] El texto original de la ponencia está disponible en varios idiomas en su web http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html

Designing an Attractive Service Offer

After analysing the target public that both KREA Expresión Contemporánea and, by extension, its website are geared towards, the values of these youths were noted: authenticity. Paying special detail to coherence, the bases of the project were selected and applied to the website to define its services:

– Modern, participative, and a channel for initiatives.
– Network Centre.
– Open to the world, international.
– In solidarity.

Modern, Participative, Open, and a Channel for Initiatives

For a cultural project aimed at the young like KREA (a space for reflection, dialogue, and creation, open to the richness of diversity, a hybrid mixture), participation is essential to its operation.

Following these premises, it is impossible not to arrive at the concept of the Web 2.0. The term, which was coined by Tim O'Reilly at a conference in 2004[4] and refers to a second generation in the history of the Internet based on communities, still stirs great controversy since some say that it is nothing more than a marketing ploy. Nevertheless, ignoring whether or not the term in itself is the most appropriate, it cannot be denied that the web has taken a turn towards a new concept in communication. This new concept is based on participation, collaboration, and information exchange among the users, thanks to applications like Blogger, Flickr, Facebook, Wikipedia, YouTube, and Twitter, among others. Moreover, as the process of communication moves from being unidirectional to a dialogue, values like transparency and trust, and the belief that the sharing of information turns out beneficial to all, begin to permeate the usership (Fig. 3).

Therefore, kreared.com should be a dialogue with our public and the tools of the Web 2.0 are the technology that helps to establish relations with them. Technology aside, first and foremost, the intention of the website is to become imbued with the philosophy of dialogue, that of transparency and honesty. It must be stressed that the Web 2.0 is more a philosophy than a collection of tools.

[4] The original text of the address is available in several languages on his website: http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html



Fig. 3. Fundación Orange (2007): "Mapa visual de la Web 2.0".
Fig. 3. Orange Foundation (2007): "Visual map of the Web 2.0".

Esta filosofía de comunidad y compartir se refleja en toda la organización de KREA Expresión Contemporánea como valor inherente al proyecto y no se limita al uso de unas aplicaciones concretas en la web, ya que este tipo de procesos requieren de una coherencia en los diferentes departamentos y personas para ganar en transparencia, credibilidad y coherencia de cara al usuario.

Al hablar de transparencia en la organización nos referimos, simplemente, a ser honestos en la comunicación que se realiza. De esta manera, si alguien consulta algo en Facebook o en kreared.com, y es contestado por KREA, es el departamento de comunicación de la propia organización quien lo hace. Asimismo, no realizamos conductas como las de participar en un foro hablando de KREA con un nombre falso ya que creemos que ese tipo de procedimientos no son a la larga beneficiosos y redundan negativamente en la credibilidad de la propia institución[5].

This philosophy of community and sharing is reflected throughout the organisation of KREA Expresión Contemporánea as a value inherent to the project and is not limited to the use of a few specific applications on the website. This type of process calls for a certain type of coherence among the different people and departments involved in order to improve upon transparency, credibility, and coherence in the eyes of the user.

When we speak of transparency within the organisation, we are simply referring to honesty in our communication. By the same token, if someone consults something on Facebook or kreared.com, and is answered by KREA, that response comes from the communication department of the organisation itself.

Similarly, we do not stoop to conduct such as entering a forum about KREA under a false name. We believe that this sort of behaviour, in the long run, is not beneficial and may have negative repercussions on the credibility of the Institution[5].

[5] Es muy conocido el caso de la marca de cosmética Vichy en Francia, que creó un blog falso con un personaje ficticio llamado Claire para promocionar un nuevo tratamiento para la piel que acababan de lanzar al mercado. La blogesfera francesa se percató rápidamente del engaño y presionó hasta que la marca se vio obligada a cerrar su blog y a pedir disculpas por ello. A partir de entonces, afirmaron, serían usuarias reales de sus productos las que escribirían.

[5] The case of the cosmetics brand Vichy in France is well known. They created a fake blog with a fictitious character called Claire to promote a new skin treatment that they had just launched. The French blogosphere caught on to the deception quickly and pressured the brand until they were forced to close the blog and issue an apology for it. They declared that, from then on, the commentary about their products would only be from real users.

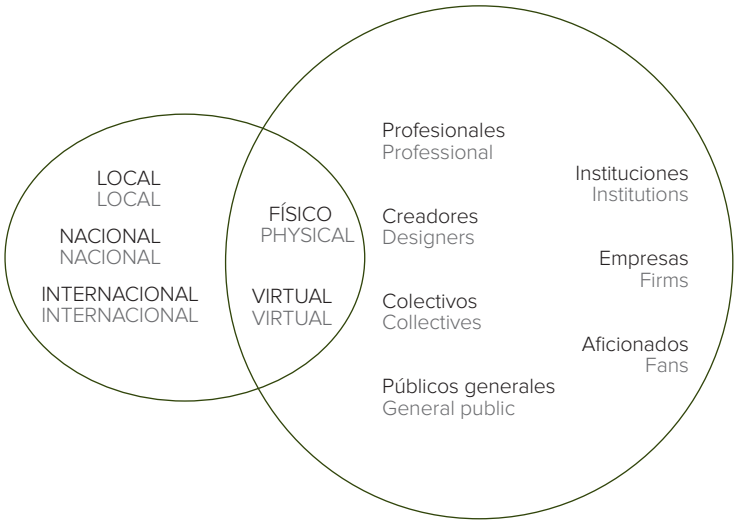


Fig. 4. Trabajo en red. Fuente: elaboración de KREA Expresión Contemporánea.
Fig. 4. Network. Source: development of KREA Expresión Contemporánea.

Centro en red

No es posible un proyecto potente, con vocación internacional, que apuesta por aportar valor a la sociedad, y hacerlo en solitario. KREA establece tres niveles distintos de trabajo en redes: local, nacional e internacional, que, a su vez, se dividen en distintos tipos de agentes como creadores, instituciones, asociaciones, empresas culturales y otros colectivos (Fig. 4).

Aun sin contar con su sede definitiva, el proyecto ya ha afianzado su red de colaboradores a nivel local y está estableciendo contactos de cara a la inauguración de su sede en 2011 con centros de creación de cultura contemporánea en ciudades como Ámsterdam, Bruselas o Milán. Asimismo, KREA está presente en la red Japanese Artists in Residence Network Forum gracias a una iniciativa del centro cultural Youkobo Art Space en Tokio.

Plasmar esta filosofía en Internet nos lleva al objetivo de crear una comunidad que no se defina por su proximidad física sino por su coincidencia en intereses y aficiones. Personas de todo el mundo que puedan reunirse virtualmente en torno a nuestras iniciativas culturales, compartir experiencias, pensamientos y reflexiones[6].

[6] Tal y como dice la teoría de "*The long tail*", acuñada por Chris Anderson en un artículo de Wired de 2004, en la era digital el antiguo mercado de masas se ha sustituido en gran medida por un nuevo mercado de nichos. Así, aquellas webs que atiendan las necesidades de pequeños nichos pueden convertirse en proyectos de gran potencia uniendo todos los pequeños nichos existentes a lo largo de todo el planeta.

Network centre

It is impossible to carry out a dynamic project on an international-scale, intended to bring value to society, and do it alone. KREA has established three distinct networks: the local, the national, and the international. These are divided into different types of agents such as creators, institutions, associations, cultural businesses, and other collectives (Fig. 4).

Still operating without its definitive headquarters, the project has already consolidated its collaborators at the local level and established contacts for the grand opening of its site in 2011 with centres of creation in cities like Amsterdam, Brussels, and Milan. Additionally, KREA is present in the Japanese Artists in Residence Network Forum, thanks to an initiative of the cultural Centre Youkobo Art Space, in Tokyo.

Capturing this philosophy on the Internet has led us to the creation of a community that is not defined by its physical proximity, but rather by its similarities in interests and hobbies. These are people from all over the world who can meet virtually through our cultural initiatives and share experiences, thoughts, and reflections[6].

[6] Just as it says in the theory of The Long Tail, coined by Chris Anderson in the Wired 2004 article, in the digital era the old mass market has been substituted in large part by a new trend towards niche markets. In this way, those websites that tend to the needs of niches can become projects of great potential, bringing together all the little niches from around the world.

Estas redes las construimos, por un lado, gracias a aplicaciones informáticas como Facebook, blogs o encuestas que llamen a la participación y, por otro, ofreciendo un espacio virtual todas aquellas actividades, organizaciones, asociaciones y/o personas con las que trabajemos o cuyo trabajo sea afín a la filosofía KREA.

We construct these networks, on one hand, thanks to IT applications such as Facebook, blogs, and online surveys that call for participation, and on the other, by offering a virtual space for those activities, organizations, associations, and/or people with which we work or whose work is related to the KREA philosophy.

Abierto al mundo, internacional

KREA es coherente con un modelo de sociedad en cambio constante, una sociedad que se sabe parte de una aldea global, multicultural y rica en su diversidad, mestizaje e hibridación. Como consecuencia de ello, el intercambio de información entre comunidades culturales a nivel internacional es algo común, especialmente entre los creadores y los más jóvenes. Es por esto que la identidad de KREA nace en Álava, en el País Vasco, pero abierta al mundo y con clara vocación internacional, ya que difícilmente la cultura se puede restringir dentro de unos límites geográficos, y mucho menos hoy en día cuando es habitual que los artistas vivan entre varios países o que los miembros de un mismo colectivo artístico tengan diferentes pasaportes.

En ese sentido, la web deberá tener, aunque sus raíces locales se mantengan, espíritu internacional. Esto se reflejará en el uso del inglés como un idioma principal y en la calidad, que se plasmará en textos e imágenes cuidadas, un diseño impecable, caídas mínimas de la web, buen planteamiento general de la web –buena navegación, claridad, usabilidad–, contenido multimedia realizados expresamente para la web...

Open to the World, International

KREA is consistent with a model of society in constant change, a society based on the global village, multicultural and rich in diversity, a mix and a hybrid. Consequently, the exchange of information between cultural communities on an international scale is common, especially among creators and the young. Therefore, KREA was conceived in Álava, in the Basque Country, but is open to the world and has a clear international vocation. It is difficult to confine culture within geographical limits, much less in current times when it is quite normal for artists to live among several countries or for members of the same artistic collective to have different passports.

To this end, while maintaining its local roots, the website must have an international spirit. This is reflected in its use of English as its primary language and its quality. This quality can be seen in its carefully worded texts and images, its impeccable design, multimedia content designed especially for the site, and its technical aspects (clear organisation, minimal downtime, easy browsing, usability, etc.).

Solidario

Un proyecto que desea ser referente de la cultura contemporánea no puede contemplar la cultura exenta de valores, sino que debe apostar por una implicación en el entorno que le rodea, en el contexto social, siendo sensible a las necesidades de todo tipo que este plantea. Esta implicación se refleja en la responsabilidad corporativa del proyecto, que tiene en cuenta las consecuencias o impactos que todos los aspectos de sus actividades pueden generar sobre la sociedad (público general, creadores, trabajadores o proveedores, entre otros), buscando constantemente que la riqueza generada por el proyecto revierta en el conjunto de la sociedad e integrando el respeto por los valores éticos, el medio ambiente, las personas y las comunidades.

In Solidarity

A project intended to be a point of reference in contemporary culture cannot consider culture to be exempt from values, but must opt to become involved in its surroundings, its social context, and be sensitive to the various needs that it entails. This involvement is reflected in the corporate responsibility of the project, which is mindful of the consequences and impact that all of the aspects of its activities can provoke in the society (the general public, creators, workers, suppliers, and others). It constantly seeks to fold the richness generated by the project back into the society, integrating respect for its ethical values, the environment, its people, and its communities.

Así, KREA, además de incorporar la solidaridad como eje de su proyecto, lo plasma en actividades concretas como la adaptación de su sede a la accesibilidad para las personas con discapacidades, la apuesta por energías limpias como las placas solares que generarán aproximadamente un 40% de la energía del edificio, el fomento del transporte público y las bicicletas en su acceso a su futura sede o su trabajo en red con ONGs, a las que ofrece recursos físicos y con las que colabora en programas concretos.

Este interés por la solidaridad se materializa en la web en la accesibilidad y la usabilidad, dos conceptos íntimamente relacionados. Si acudimos a Wikipedia en busca de las definiciones, la accesibilidad es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas o físicas, mientras que la usabilidad es la facilidad con que las personas pueden utilizar una herramienta particular o cualquier otro objeto fabricado por humanos con el fin de alcanzar un objetivo concreto.

Prestando especial atención a estos dos conceptos nos aseguramos de que todas las personas, independientemente de que padezcan o no de problemas físicos, sensoriales o cognitivos, puedan acceder a kreared.com. Para ello, se establece un mínimo de cumplimiento de segundo nivel de prioridad de las directrices WAI (Web Accessibility Initiative) establecidas por el consorcio W3C (World Wide Web Consortium).

Asimismo, seguiremos los estándares marcados para asegurarnos de que nuestra web se ve bien en diferentes navegadores y plataformas: utilizaremos XHTML y CSS2, diferenciando entre el fondo y la forma de la web. La navegación puede ser independiente de dispositivo, esto es, es posible navegar por ella sin utilizar el ratón y el diseño de la web se adapta a diferentes resoluciones. También el tamaño del texto de la web es modificable por el usuario. Toda esta información se explica en un apartado específico.

Estrategia de atracción de los públicos objetivos

El siguiente punto que se analiza es la atracción de los públicos objetivos, lo que traducido al mundo web sería la visibilidad. Esto es, es necesario establecer una estrategia constante que nos asegure que nuestra web va a tener presencia en Internet ya sea en los buscadores, en blogs, en foros o en otros sitios web, que generen tráfico a kreared.com.

Not only has KREA incorporated solidarity into the core of its project, but it demonstrates this in concrete ways such as the adaptation of its headquarters to allow easy access to disabled persons, the use of clean energies like the solar panels that generate approximately 40% of the building's energy, the encouragement of the use of public transport and bicycles to access the headquarters, and its work with NGO's, offering them physical resources and collaboration on specific programs.

This interest in solidarity can be seen on the website in its accessibility and usability, two closely related concepts. If we refer to the Wikipedia, we find these definitions: "accessibility" is the degree to which all persons may use an object, visit a place, or access a service, regardless of their physical or technical capabilities; and "usability" is the ease with which people can use a particular tool or any other human-made object in order to reach a specific objective.

By paying special attention to these two concepts, we insure that all people, whether they suffer some type of physical, sensorial, or cognitive impairment or not, they can access kreared.com. In order to achieve this, we established a minimal fulfilment of the second level of priority of the guidelines of the Web Accessibility Initiative (WAI) set out by the World Wide Web Consortium (W3C).

Similarly, we will follow the established standards in order to insure that our website can be accessed well on different browsers and platforms; we use XHTML and CSS2, differentiated between the background and the shape of the website. Browsing can be done without the use of a mouse and the site itself can be adapted to different resolutions. The size of the text can also be modified by the user. All of this information can be found in a specific section of the site.

Strategy for Attracting Target Public

The next point to be analysed is the one of target public, which translates on the web as visibility. That is to say, it is necessary to establish a constant strategy to insure that our website has a marked presence on the Internet, whether via search engines, blogs, forums, or other websites that generate traffic for kreared.com.

El posicionamiento en los buscadores depende en gran medida de la calidad de la propia web. Así, unos textos cuidados, un buen uso de la hipertextualidad, una actualización constante y una buena arquitectura web son imprescindibles para que los buscadores indexen nuestra web en una posición privilegiada. No deja de ser de una lógica aplastante: si un buscador estima que una web está cuidada y ofrece calidad, la ofrecerá a sus usuarios en un lugar destacado. Además, el código con el que se crea la web debe ser fácilmente indexable por los buscadores, por lo que en kreared.com decidimos prescindir en lo posible de la tecnología flash, que ofrece más problemas en este sentido. En su lugar, optamos por el HTML, lenguaje que nos asegura un mejor posicionamiento, así como por prestar especial atención a los metadatos, que es una de las múltiples fuentes de que disponen los buscadores para posicionar las páginas.

La estrategia de posicionamiento en buscadores es básica. "Aparecer en lo alto de los buscadores no es magia. Es casi una ciencia… y toda una necesidad. Un 93% de los internautas no se molestan en mirar la segunda página de resultados. Si su web no figura entre los 5 o 10 primeros, no existe en Internet", como sabiamente recuerdan en el artículo "La importancia de ser el primero" publicado en *Ciberp@is*.

Además de fijar las necesidades de la web con vistas a conseguir un buen posicionamiento en buscadores, en kreared.com se generan unas herramientas que permiten fidelizar a los usuarios y animarles a visitar la web asiduamente. Así no solo se consigue que nos encuentren sino que vuelvan a visitarnos. Con este objetivo se crea el boletín o *newsletter*, que se envía la primera semana de cada mes a todos los usuarios registrados informando de las actividades más relevantes, y la tecnología RSS, que permite estar al día de todas las actualizaciones que se realicen en la web sin necesidad de estar visitándola para comprobar si ha habido cambios.

Gestionar la entrega de productos y servicios

Este es un punto básico en la elaboración de cualquier proyecto web y que muy a menudo no se valora suficientemente. ¿Quién genera los contenidos de la web? ¿Con qué criterios, cada cuánto tiempo? ¿Quién contesta a los usuarios que establezcan relación con la entidad y cómo lo hace?

The positioning on the search engines depends a great deal on the quality of the website itself. Carefully worded texts, the good use of hypertextuality, constant updating, and sound web architecture are all essential for the search engines to index our website in a privileged position. It is only logical: if a search engine considers a website to be well managed and of good quality, it will offer it to its users in a prominent position.

Moreover, the code by which the website is created should be easily indexed by the search engines, which is why on kreared.com we decided to do away with Flash technology wherever possible, since it causes many problems in this regard. Instead, we opted for HTML, a language that insures a better positioning, and to pay special attention to the metadata, which is one of the many sources that search engines use to position pages.

The positioning strategy of the search engines is basic. "To appear high on a search engine list isn't magic. It's almost a science… and a great need. Some 93% of Net users don't bother to look at the second page of results. If your website doesn't come up within the first 5 to 10, it doesn't exist on the Internet." This sage reminder is from the article *La importancia de ser el primero* published in Ciberp@ís.

In addition to meeting the requirements of the website in hopes of finding better positioning on search engines, on keared.com tools are generated to encourage user fidelity and the desire to visit the site frequently. This way, we not only manage to be found, but also to be visited again. With this objective in mind, the newsletter is created and sent to registered users the first week of every month to inform them of the most relevant activities. Using RSS technology, we also send out updates, eliminating the need to check the site for changes.

Managing Product and Service Delivery

This is a basic point in the development of any web project and it is often underrated. Who creates the web content? Using what criteria? How often? Who responds to the users that contact the organisation and how do they do this? Who reports those comments (which are a valuable

¿Quién reporta a la dirección de la organización de esos comentarios, que son una valiosa fuente de datos de las necesidades del mercado?

Hay que asignar tareas dentro del equipo y estimar las horas necesarias para esta labor, que muy a menudo son superiores a lo que se estipula en un principio. En este sentido, es imprescindible entender que crear una web no deja de ser un primer pequeño paso dentro de todo el proceso, alimentar esa web y realizar el seguimiento de esta (moderar o responder los comentarios, detectar posibles errores, adaptar la información al lenguaje de la web...) es el verdadero trabajo y el más constante en el tiempo.

El departamento de comunicación, apoyado por el servicio de información de KREA y con la asesoría de creatta.net, la empresa proveedora encargada de crear la web, es el encargado de actualizar la web, un mínimo de una vez a la semana, así como de revisar asiduamente las aplicaciones Web 2.0 (YouTube, Flickr, Facebook), de redactar la *newsletter*, de consultar las estadísticas semanalmente y de revisar comentarios o referencias al proyecto que se hayan realizado en otros foros digitales y transmitirlos a la dirección, ya que constituyen una información extremadamente valiosa para la organización.

La decisión de que el trabajo de alimentación y seguimiento de la web fuera realizado internamente en vez de a través de una empresa externa responde al objetivo de ganar en credibilidad, transparencia y coherencia.

Analizar los resultados obtenidos

El análisis cuantitativo, además del cualitativo, es imprescindible para poder realizar la mejora continua de kreared.com. Así, semanalmente se revisan las estadísticas de la web, del boletín o *newsletter*, así como las de las aplicaciones Web 2.0. Además, se realizan búsquedas por Internet que nos permitan estar al día de qué dicen de nosotros en la blogosfera, en los foros o en otras páginas web.

Esta información es tremendamente valiosa. Valgan algunos números a 1 de octubre de 2009: el boletín de noticias cuenta con más de 2.000 usuarios, kreared.com ha recibido más de 265.000 páginas vistas desde su puesta en marcha, se han unido 520 amigos a la página de Facebook y el buscador más visitado, Google[7], devuelve

[7] En España, Google copa el 96% de las búsquedas, tal y como recuerda el artículo "La importancia de ser el primero" publicado el 8 de octubre en *Ciberp@is*.

source of marketing data) to the directors of the organisation?

These tasks must be assigned within the team and so must the time necessary to accomplish them, which is often longer than allotted for. In this sense, it is essential to understand that the creation of a website is just the first step of the process. Feeding the site and conducting follow-up (moderating and responding to comments, detecting possible errors, adapting the information to the language of the web, etc.) is the real work and the most time-consuming.

The communication department, with the support of KREA's information service and consultation creatta.net, the provider company responsible for the creation of kreared.com, is in charge of updating the site (at least once a week) as well as reviewing the Web 2.0 applications (YouTube, Flickr, Facebook). They also produce the newsletter, consult weekly statistics, and review commentary and references to the project on other digital forums, which constitute extremely valuable information for the organisation, and inform the directors of them.

The decision to conduct web feed and follow-up internally rather than through an outside company was made to ensure credibility, transparency, and coherence.

Analysing the Results Obtained

The quantitative analysis, in addition to the qualitative, is indispensable in order to carry out the continual improvement of kreared.com. Statistics are reviewed weekly from the web, the newsletter, and the Web 2.0 applications. Searches on the Internet are also conducted in order to remain aware of what is being said about us on the blogosphere, forums, and other web pages.

This information is tremendously valuable. Let us refer to some of the numbers from October 1st, 2009: the newsletter counts more than 2,000 users, kreared.com has received more than 265,000 hits since it went online, it has 520 friends on Facebook, and the popular search engine, Google[7], shows 141,000

[7] In Spain, Google handles 96% of the searches, just as the article *La importancia de ser el primero* published in October 8th in Ciberp@ís reminds us.



Fig. 5. Estadísticas de kreared.com en Google Analytics.
Fig. 5. Statistics from kreared.com on Google Analytics.

141.000 resultados al teclear "KREA Expresión Contemporánea" y 8.120 resultados al teclear la palabra 'kreared.com'.

Es especialmente interesante conocer las fuentes de tráfico de la web. Únicamente un 35% de las visitas proceden de buscadores, lo cual es positivo ya que hay diversificación de fuentes y se minimiza la dependencia excesiva hacia una fuente, como puede ser Google, muy difícil de controlar. Entre los sitios web desde los que llegan nuestros usuarios destacan la web de Caja Vital Kutxa, el canal de televisión autonómico Eitb, Facebook, Flickr y correos electrónicos como gmail, yahoo o hotmail (presumiblemente, los usuarios acceden a nuestra web al recibir la *newsletter* en

results for typing in "KREA Expresión Contemporánea", and 8,120 results for "kreared.com".

It is especially interesting to find out about the sources of traffic on the web. Only 35% of the visits come from search engines, which is positive, given that the sources are diverse and minimising excessive dependence on any one of them, like Google, is difficult to control. Chief among the websites that our users come from are Caja Vital Kutxa, the autonomous community television channel eitb, Facebook, Flickr, and electronic mail sites like Gmail, Yahoo, and Hotmail (these last are presumably due to the users receiving our newsletter in their inboxes,

sus buzones, ya que en las fechas de envío el tráfico de la web aumenta hasta un 50%), además de muchísimas personas que teclean directamente el dominio kreared.com (fig. 5).

Las palabras clave que los internautas escriben para acceder a kreared.com varían desde "krea vitoria", "becas krea", "lunakrea" (una actividad cultural realizada en septiembre), hasta nombres de artistas que hemos becado o combinaciones del tipo "proyectos creativos e innovadores" o "arte español instalación sonora".

Modificaciones y mejoras en la web

Tras analizar los resultados obtenidos, y estando al día de las novedades en materia web, los siguientes proyectos que se van a llevar a cabo en kreared.com consisten en:

– Reforzar el peso de los blogs. Tras realizar un primer ensayo de blog en 2008, con motivo de la semana audiovisual Zinemastea, y constatar su buen funcionamiento y el alto nivel de participación, kreared.com tiene previsto crear un mínimo de cinco blogs antes de finalizar el año 2009. En ellos prestará un espacio a diferentes creadores y/o colaboradores que han contado con el apoyo de KREA para que compartan su proceso creativo, sus reflexiones o sus intereses sobre la cultura contemporánea a través del texto y con la posibilidad de reforzarlo mediante el uso de imágenes, vídeos o *podcasts*.
Además, KREA Expresión Contemporánea va a crear un blog corporativo[8] en el que irá mostrando, a medida que vaya avanzando el proyecto, sus visiones sobre la cultura contemporánea, sus contenidos y sus planes de actuación. Lo hará de una forma pausada, buscando la reflexión y la profundidad que otro tipo de medios (como las entrevistas, por ejemplo) no permiten debido a las limitaciones de espacio o tiempo. Se creará de esta forma, además, un archivo con las reflexiones que se vayan acumulando a lo largo del tiempo y con las interacciones que estas reciban.

[8] Como expone Alberto Ortiz de Zárate en "Manual de uso de blog en la empresa", el caso de España es paradójico: aunque se trata de uno de los países europeos donde más se *bloguea*, va especialmente atrasada en la adopción de blogs por las empresas. Así, el ranking de blogs en español de top.blogs.es29 en 2008 recoge la importancia relativa de 3.165 blogs, de los que solo 96 aparecen bajo la categoría "blogs corporativos".

given that on the date that they are sent, traffic increases by 50%). In addition, many people access the site directly by typing in "kreared.com" (Fig. 5).

The key words that web users write to access kreared.com range from "KREA Vitoria", "KREA Grants", and "LunaKREA" (an activity carried out in September 2009), to the names of artists we have awarded or combinations such as "creative and innovative projects" or "Spanish art sound installation".

Modifications and Improvements on the Web

After analysing the results obtained and becoming familiar with the innovations in web materials, the next projects to be carried out on kreared.com consist of:

– Reinforcing the importance of blogs. After producing a first attempt at a blog in 2008 for the Zinemastea Audiovisual Week and confirming that it worked well and had a high level of participation, kreared.com plans to create a minimum of 5 blogs before the end of 2009. These will provide a space for different creators and/or collaborators who have had the support of KREA to share their creative process, their reflections, or their interests in contemporary culture through text and with the possibility of supporting it with images, videos, or podcasts.
Additionally, KREA Expresión Contemporánea intends to create a corporate blog[8] in which it will show, as the project advances, its visions of contemporary culture, its content, and its action plans. It will do this slowly, seeking out the depth and reflection that other media (for example, interviews) do not allow due to limitations of space and time. An archive will also be created containing the reflections collected over time and the interactions that these receive.

[8] As Alberto Ortiz de Zárate explains in the *Manual de uso de blog en la empresa*, Spain's case is a paradox: even though it is one of the countries in Europe where there is the most blogging, it is especially behind the times for blog use in companies. The ranking of blogs in Spanish from top.blogs.es29 in 2008 shows a relatively important 3,165 blogs, of which only 96 appear under the heading "corporate blogs".

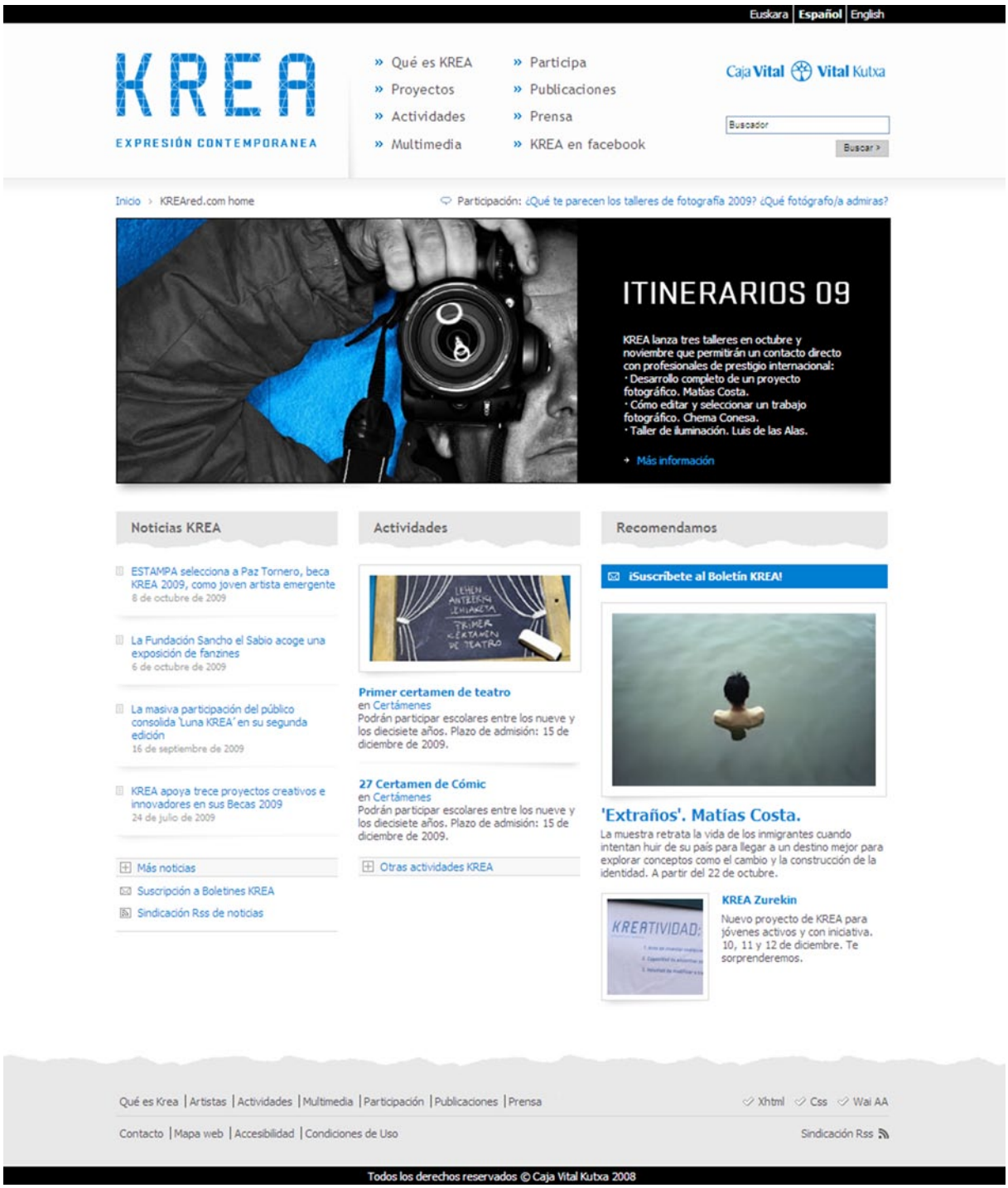


Fig. 6. Estado de la home de la kreared.com el 1 de octubre de 2009.
Fig. 6. State of the homepage of kreared.com, October 1st, 2009.

– Radio y television on line. kreared.com cuenta desde su nacimiento en abril de 2008 con un importante apartado de multimedia que alberga vídeos y *podcast* de diferentes actividades artísticas organizadas por KREA. El siguiente paso consiste en aumentar esta presencia multimedia incluyendo entrevistas con los protagonistas de la creación contemporánea más joven y en

– Radio and television on-line. Kreared.com, since its conception in April of 2008, has had an impressive multimedia section which contains videos and podcasts of different artistic activities organised by KREA. The next step consists of increasing this multimedia presence including interviews with the key figures of young contemporary creation and

reforzar la parte de audio con composiciones propias o de colaboradores.

Aún así, y tal y como se ha explicado a lo largo de todo el artículo, la web de KREA se basa en un diagrama constante de seguimiento y análisis de los datos con el fin de conseguir una mejora continua, con lo que las mejoras y los cambios serán, previsiblemente, frecuentes[9] (fig. 6).

Conclusiones

Un proyecto innovador, ambicioso y necesario como KREA Expresión Contemporánea, con vocación internacional y que se dirige a los jóvenes y creadores contemporáneos, debía alinearse con las múltiples posibilidades de comunicación que ofrecen las nuevas tecnologías y, más concretamente, con la Web 2.0. Y así lo ha hecho, creyendo desde el comienzo en la web como elemento clave de comunicación, no como "algo que hay que hacer", e incorporando a la organización valores de la Web 2.0 como participación, diálogo y confianza, sin los cuales no solo no se entendería la web, sino que no se podría concebir el propio proyecto de KREA.

Además, y aún a riesgo de resultar *naïf*, el proyecto de kreared.com se ha basado en gran medida en el entusiasmo de las personas que conforman el equipo, en la creencia en la enorme potencialidad de KREA para aportar valor en la cultura contemporánea y, por extensión, en la sociedad de su entorno y a nivel internacional. Así, se ha apostado fuerte por las nuevas tendencias, por asumir un riesgo en la comunicación, a sabiendas de que solo arriesgando se consigue avanzar y crecer, a pesar de tener que aferrarse a menudo al método prueba-error.

Y todo esto ha sido posible, no lo olvidemos, en un momento en el que su sede física se encuentra aún en construcción. Y, sin embargo, KREA Expresión Contemporánea ya es un proyecto sólido y conocido a nivel local y más allá de sus fronteras, gracias, en gran medida, a la web y a los usuarios que nos han acompañado desde su nacimiento.

[9] Invitamos, por lo tanto, al lector/a del presente texto a visitar la web www.kreared.com para ver su estado actual.

reinforcing the audio portion with our own compositions or collaborations.

Even still, just as we have explained throughout this article, KREA's website is based on a constant follow-up and data analysis in order to achieve constant improvement. Predictably, these changes and improvements will need to be frequent[9] (Fig. 6).

Conclusions

An innovative, ambitious, and necessary project like KREA Expresión Contemporánea, on an international scale, geared towards young and contemporary creators, should align themselves with the numerous communication possibilities that the new technologies offer. More specifically, it should do so through the Web 2.0. This is just what it has done, believing since the beginning in the web as a key element of communication, not as something that just "should be done", and incorporating values from the Web 2.0 such as participation, dialogue, and closeness into the organisation. Without these values, not only would the site be incomprehensible, but the project of KREA itself could not be conceived.

Furthermore, at the risk of sounding naïve, the kreared.com project has been based largely on the enthusiasm of the people who make up the team, the belief in the enormous potential of KREA to bring value to contemporary culture and, by extension, to the society surrounding it and the international scene. Thus, we have backed the new trends, assuming risk in the communication, knowing full well that only by taking risks can one grow and advance, even if it often means reverting to trial and error.

All of this has been possible, let it not be forgotten, at a moment when the physical headquarters is still under construction. Yet KREA Expresión Contemporánea is already a solid and well known project at the local level and beyond its borders, thanks, in great part, to the Internet and its users who have been with us since the beginning.

[9] Therefore, we should like to invite the readers of this text to visit the website www.kreared.com to see its current state.

Oihana Blanco Amenabar es Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad del País Vasco. Completó su formación con dos másters, uno en Desarrollos de Internet en la Universidad de Mondragón y otro en Dirección de Marketing en la Universidad del País Vasco. Después de trabajar en varios medios de comunicación en sus años de estudiante, tanto en España como en México, trabaja como jefa de prensa de Innovalia, un holding de empresas industriales, mientras funda con otros profesionales la revista AUX. de tendencias culturales, de cuya página web es responsable.

En 2005 pasa a formar parte del Servicio Web del Gobierno Vasco, donde gestiona el portal de la administración vasca. Dos años después se incorpora como Responsable de Comunicación al centro cultural internacional KREA Expresión Contemporánea, proyecto impulsado por la Obra Social de Caja Vital. Desde entonces, es la encargada de la creación y actualización de www.kreared.com, de la publicidad y el merchandising, de la organización de eventos y de la relación con los medios de comunicación y con agentes culturales.

comunicacion@kreared.com

Oihana Blanco Amenábar graduated in Audiovisual Communications at the Universidad del País Vasco. She completed her education with two master's degrees, one in Web Development, at the Universidad de Mondragón, and the other in Marketing Management at the Universidad del País Vasco. After working in several media during her student years, both in Spain and in Mexico, she became the Press Manager for Innovalia, a parent company of spin-off industrial and technology companies, while she founded *AUX* magazine with other professionals, the website of which she was in charge. In 2005 she joined the Basque Autonomous Government's web service, where she managed the Basque government's portal. Two years later, as the Head of Communications she joined the international cultural centre KREA Expresión Contemporánea, a project promoted by Obra Social de Caja Vital Kutxa (the community projects division of the bank Caja Vital Kutxa). Since then she has been in charge of creating and updating the website kreared.com, of advertising and merchandising, of organizing events and of relations with the media and cultural agents.

comunicacion@kreared.com

Bibliografía

ACED, C.; ARQUÉS, N.; BENÍTEZ, M.; LLODRÁ, B.; SANAGUSTÍN, E. (2009): *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

BOSCHMA, J. (2008): *Generación Einstein*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

CELAYA, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ELLIS, M., y KELLY, B. (2007): "Web 2.0: How to stop thinking and start doing: addressing organisational barriers", *Museums and the Web 2007*, San Francisco.

ESPADAS, B. (2009): "Museums Web 2.0 Ranking", http://www.museothyssen.org/blogs/museums_web_20_ranking_jun_2009.pdf, Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

Bibliography

ACED, C.; ARQUÉS, N.; BENÍTEZ, M.; LLODRÁ, B.; SANAGUSTÍN, E. (2009): *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Boschma, J. (2008): *Generación Einstein*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

CELAYA, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ELLIS, M., y KELLY, B. (2007): "Web 2.0: How to stop thinking and start doing: addressing organisational barriers", *Museums and the Web 2007*, San Francisco.

ESPADAS, B. (2009): "Museums Web 2.0 Ranking", http://www.museothyssen.org/blogs/museums_web_20_ranking_jun_2009.pdf, Fundación Colección Thyssen-Bornemisza.

FUNDACIÓN ORANGE (2007): "Mapa visual de la web 2.0", http://www.internality.com/web20/, consultado el 1 de octubre de 2009.

GOVERNOR, J.; NICKULL, D.; HINCHCLIFFE, D. (2009): *Web 2.0 Architectures*. O'Reilly Media / Adobe Dev Library, EEUU.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2009): *El libro blanco de IAB. La comunicación en medios sociales*. Edipo, S.A., Madrid.

MÉNDEZ, M. A. (2009): "La importancia de ser primero. Se busca SEO o SEM, 'gurú' del posicionamiento. Buen sueldo", en *CiberP@ís*, 8 de octubre de 2009.

NAFRÍA, I. (2008): *Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ORTEGA, C. (2005): *Infraestructuras culturales en la CAPV: mapa de insfraestructuras y eventos culturales en la CAE*, Universidad de Deusto, Bilbao.

ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A. (2008): *Manual del uso del blog en la empresa. Cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Zero Factory, S.L., Barcelona.

FUNDACIÓN ORANGE (2007): "Mapa visual de la web 2.0", http://www.internality.com/web20/, consultado el 1 de octubre de 2009.

GOVERNOR, J.; NICKULL, D., HINCHCLIFFE, D. (2009): *Web 2.0 Architectures*. O'Reilly Media / Adobe Dev Library, USA.

Interactive Advertising Bureau (2009): *El libro blanco de IAB. La comunicación en medios sociales*. Edipo, S.A., Madrid.

MÉNDEZ, M. A. (2009): "La importancia de ser primero. Se busca SEO o SEM, 'gurú' del posicionamiento. Buen sueldo", en *CiberP@ís*, 8 de octubre de 2009.

NAFRÍA, I. (2008): *Web 2.0*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ORTEGA, C. (2005): *Infraestructuras culturales en la CAPV: mapa de insfraestructuras y eventos culturales en la CAE*, Universidad de Deusto, Bilbao.

ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A. (2008): *Manual del uso del blog en la empresa. Cómo prosperar en la sociedad de la conversación*. Zero Factory, S.L., Barcelona.

GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CULTURA