



LOS MUSEOS DEL ESPACIO ATLÁNTICO Y LA CRISIS COVID-19: LA COMUNICACIÓN EN RED

MUSEUMS IN THE ATLANTIC AREA AND THE COVID-19 CRISIS: COMMUNICATION ACROSS NETWORKS

Nuria Segovia Martín*

Cómo citar este artículo/Citation: Segovia Martín, N. (2021). Los museos del espacio atlántico y la crisis Covid-19: la comunicación en red. *XXIV Coloquio de Historia Canario-Americana (2020)*, XXIV-059. <http://coloquioscanariasamerica.casadedecolon.com/index.php/CHCA/article/view/10673>

Resumen: Este artículo pretende analizar la irrupción de una nueva crisis económica internacional que irrumpe en nuestra sociedad, con motivo de la pandemia por Covid-19, y que ha afectado a las instituciones museísticas, poniendo de relieve el impacto y los cambios acontecidos en las estrategias de gestión y comunicación establecidas por los museos para garantizar la visibilidad y proyección de las colecciones y exposiciones a nivel internacional. Un nuevo marco de revisión conceptual del museo y de la museología como disciplina científica que pone en discusión la función de estas instituciones culturales y sus funciones, y que pretende acercar al visitante a nuevas formas de mirar, atendiendo el museo así a toda la sociedad, generando impacto y rentabilidad social y económica.

Palabras clave: Museos, crisis Covid-19, exposiciones, sociedad, redes digitales, educación, comunicación, comercialización.

Abstract: This article will analyse the emergence of a new global economic crisis driven by the COVID-19 pandemic and affecting museums. It highlights the impact of the crisis and the changes in management and communication strategies devised by museums to safeguard the international visibility and projection of their collections and exhibitions. A new framework for the conceptual review of museums and museology as a scientific discipline challenges the role of these cultural institutions and their functions, and that draw the visitor's gaze, show visitors new ways of seeing, serve the museum and society as a whole, generate impact and social and economic returns.

Keywords: Museums, COVID-19 crisis, exhibitions, society, digital networks, education, communication, marketing.

INTRODUCCIÓN

Contextualización y diagnosis

La museología crítica surge de la crisis constante del concepto de museo como espacio de interacción entre el público y una colección. En este marco de revisión conceptual del museo y de la museología como disciplina científica, los centros y museos de arte contemporáneo han contribuido a avivar la controversia sobre su definición y funciones, tal y como apunta un

* Investigadora científica. Doctora en Historia del Arte por la Universidad de La Laguna. Consultora de arte. Profesora Asociada del Departamento de Historia del Arte y Filosofía de la Universidad de La Laguna. Campus de Guajara, s/n. 38205. Santa Cruz de Tenerife. España. Teléfono: +34 922317959; correo electrónico: nsegovim@ull.edu.es, .



artículo de la Dra. Flórez Crespo, de la Universidad de León. De este modo, la temporalidad e itinerancia que proporciona la producción de exposiciones, propicia un continuo cuestionamiento de las organizaciones culturales, a costa de la búsqueda de la rentabilidad social y económica que las muestras temporales y las actividades generan a las instituciones.

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

En los últimos meses, hemos estudiado el impacto que ha generado los efectos de la pandemia por el Covid-19 en el sector museístico. En ese sentido, detectamos que el diseño, gestión y difusión de contenidos se han canalizado mediante los entornos virtuales, tales como páginas webs, recursos profesionales y redes sociales, en aras de ofrecer y exponer alternativas a los usuarios para mantener la programación activa de estas instituciones. Además, cabe mencionar que la tecnología se ha tenido en consideración como herramienta de comercialización, potenciando así la autofinanciación de los museos. Por tanto, debemos resaltar que en época de crisis las estructuras organizativas de los museos no deben prescindir de la implantación y desarrollo de las áreas que potencian la visibilidad del proyecto artístico y de las actividades que se generan en torno a éste. Departamentos como el de comunicación, marketing, promoción y desarrollo corporativo, patrocinio, nuevas tecnologías, tienda y librería, determinan y singularizan la imagen de la institución cultural como marca, así como su posicionamiento dentro del panorama museístico actual. En esta línea, el gurú del marketing, Philip Kotler, recomienda en una de sus publicaciones especializadas, la planificación como garantía del éxito dentro de una organización, ya que se constituye como una parte intrínseca de una buena gestión, en el cual se debe tener en consideración los siguientes aspectos fundamentales: objetivos, metas, estrategia de comunicación y un plan de acción.

Debemos tener en cuenta que el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual. En ese sentido, y estableciendo un orden de prioridades, y teniendo en consideración la crisis actual, la comunicación en los museos y centros de arte refuerza la marca de identificación, generando programas de actuación que establecen canales de comunicación entre otros espacios culturales de similares características. Sin duda, la comunicación es una de las claves para el buen funcionamiento de cualquier institución, destacando así las tareas de difusión interna, en las que se crean herramientas y recursos para la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como las acciones de difusión externas, en donde se plantean estrategias para acercar la imagen del museo y la programación al visitante., mediante los recursos que se incorporan por la crisis. Por tanto, las acciones que se han diseñado para generar visibilidad e impacto en la comercialización de los productos culturales y artísticos que ofrecen las instituciones del espacio Atlántico, serán tratadas en este apartado, abordando de forma específica los planes establecidos y las perspectivas y líneas de trabajo futuras, generadas a partir de los acontecimientos acaecidas por la crisis Covid-19, que permiten visitar a las

instituciones sin moverte de casa.

LOS RECURSOS DIGITALES DE LOS MUSEOS DEL ATLÁNTICO: LA EDUCACIÓN COMO EJE 2

Una de las herramientas fundamentales que afectan de manera directa a la repercusión mediática y comercial de los museos es el uso de Internet, y de las redes sociales. De este modo, la presencia de las instituciones culturales en el entorno *web* han requerido un fuerte impulso, tras la crisis sanitaria y económica por el Covid –19, así como la dotación de medidas que han facilitado el acceso de la información al público. Por tanto, entendemos que el posicionamiento de los visitantes ante esta tecnología ha reforzado la idea de que Internet se ha convertido en la herramienta idónea para la comunicación.

Tras el descenso de visitantes que ha asolado a los museos en los últimos seis meses, las instituciones principalmente canarias, han sido objeto de un plan de innovación, a partir del cual se han abierto nuevos horizontes en la creación de contenidos digitales, así como en los métodos para su difusión. Los museos han optado por abordar el desarrollo de su página *web*, con una premisa fundamental: los contenidos publicados debían ser administrados desde el propio museo por los diferentes departamentos responsables, así como el diseño y puesta en marcha de los contenidos didácticos, el museo virtual, a partir del cual le ha permitido a los usuarios realizar recorridos multimedia por las obras del museo, accediendo a las fichas de las piezas. Por otro lado, se han incorporado otros recursos, tales como la publicación de videos de las conferencias y actividades del museo, así como de los programas de formación y otras mejoras en las secciones educativas. Uno de los museos a destacar que ha puesto en marcha estas estrategias comunicativas es TEA-Tenerife Espacio de las Artes.

Esta institución, cuya repercusión social y comercial de la entidad pública empresarial local, estuvo inicialmente motivada en buena parte por el diseño y construcción de una infraestructura cultural de nueva planta, realizada por los arquitectos internacionales, Herzog & de Meuron, en U.T.E (Unión Temporal de Empresas) con el estudio de arquitectura de Virgilio Gutiérrez y por la dotación de una colección de obras de arte contemporáneo, cuya base fundamental se centra en las vanguardias en Canarias, y específicamente en la producción artística del surrealista Óscar Domínguez, eje a partir del cual se desarrolló el proyecto cultural original, bajo la denominación de IODACC, que derivó posteriormente en el actual centro de arte, TEA. En una entrevista mantenida con el arquitecto canario, Gutiérrez, resaltamos la importancia que este especialista le otorga a esta disciplina que entiende que debe ser enormemente sensual para que la gente se sienta atraída. En este sentido, extraemos nuestras conclusiones de la entrevista, en la que destacamos que TEA fue diseñado con el objeto de causar un impacto social y una repercusión comercial de su actividad, a partir de su concepción exterior: el edificio. Esto nos invita a pensar si realmente en la actualidad se ha canalizado esa fuerza para generar resultados rentables en la sociedad y dentro del panorama museístico, y si la calidad arquitectónica del edificio se complementa con las exposiciones temporales y la gestión y las políticas educativas. Por tanto, teniendo en consideración lo expuesto anteriormente, debemos considerar de forma especial el papel de los departamentos de educación en los museos, destacando algunas cuestiones que plantean especialistas y teóricos en este campo, como Díez de Castro, que en su trabajo sobre el trabajo en red y las pedagogías colectivas, reflexiona en torno a la cuestión educativa en la producción cultural, entendida como elemento de debate que ha emergido desde hace poco en diferentes contextos y reflexiones sobre el campo actual contemporáneo, tanto teórico como práctico. Esta emergencia nos indica que la dimensión educativa entra de lleno

también en las prácticas artísticas en nuestros días, no como un elemento complementario o práctica secundaria, sino como una clave de la producción del conocimiento y del trabajo de las políticas culturales. Por tanto, los modelos educativos que están desarrollándose en los museos y centros de arte en Canarias, han supuesto un cambio de paradigma.

En este sentido, cada vez más son las instituciones culturales que dotan a sus proyectos artísticos de programas didácticos *on line*, con el objeto de hacer más comprensible y accesible las propuestas expositivas y los recursos empleados para su definición y puesta en marcha a través de los recursos digitales, destinados al empleo de herramientas, al diseño de modelos de programación, a la captación de un perfil de público adecuado, así como al establecimiento de acuerdos y convenios, en aras de ampliar la red de colaboraciones y patrocinios, aumentando las estadísticas de visitantes y las adquisiciones de entradas y artículos en tienda, que potencian la visibilidad de las *webs* de las instituciones canarias, que pretenden convertirse en un lugar de reflexión y experimentación en torno a la educación artística. Aún, estas páginas son entendidas como laboratorios que permite experimentar nuevas vías de desarrollo educativo, en donde no sólo es un medio de difusión de las actividades educativas, sino como un escaparate, donde el público puede encontrar contenidos didácticos que le faciliten la visita al museo y el conocimiento específico de las obras de arte, adecuado a diversas necesidades, sin salir del casa.

Teniendo consideración lo expuesto anteriormente, el portal de TEA, lo podemos interpretar como un portal educativo, tras renovar su imagen y perfeccionar y consolidar su estructura de contenidos. El departamento de educación del museo, además de su desarrollo *on-line* a través de las web, ha continuado su política de acercamiento a nuevos públicos, siendo la colección un instrumento útil para el aprendizaje de la historia del arte. Así, desde la dirección artística del museo de se gestiona acuerdos con la Universidad de La Laguna, llevando a cabo ciclos de conferencias, seminario, visitas y prácticas externas. Por tanto, este departamento utiliza como herramientas las exposiciones temporales, para conocer y profundizar en aspectos concretos o generales de la historia del arte, poniendo en prácticas otros canales, tales como la comunicación en red que permite alcanzar mayores objetivos e índices de difusión que los establecidos, previos a la crisis actual. TEA, desde sus inicios tuvo en consideración el papel prioritario que ocupa la labor didáctica del centro de arte en la sociedad. Por ello, el proyecto artístico y las actividades que se desarrollan de forma paralela, han sido dirigidas a través del esfuerzo formativo y divulgativo.

Centrándonos en el ámbito meramente educativo, destacamos algunos de los programas didácticos en los que trabaja el centro de arte. En este sentido, mencionamos a algunos de ellos:

- Programa escolar para alumnos de educación infantil. El objetivo fundamental de estos programas es el desarrollo de las capacidades expresivas y comunicativas del niño a través del lenguaje plástico, fomentando así la creatividad e imaginación como ejes fundamentales de su desarrollo individual y social. Así, destacamos, el taller de estampación manual, visita-taller *El jardín solitario*, etc.

- Programación infantil para alumnos de educación primaria. El objetivo de este programa es la utilización de la actividad plástica como instrumento para el desarrollo de las habilidades manuales y motrices de los niños, desarrollando la capacidad crítica y reflexiva de los escolares, animándoles a la formulación de hipótesis sobre la realización, contenidos y sensaciones sugeridas por las obras observadas. De este modo, algunas de las actividades son, talleres de *forma y volumen* y visitas guiadas, entre otros.

- Programas escolares para alumnos de ESO y Bachillerato. Cuya misión fundamental se basa en el acercamiento de escolares al arte contemporáneo con el objeto de que tomen conciencia de éste como el arte de su tiempo, el que les representa como individuos y el que habla sobre

sus problemas, inquietudes y circunstancias vitales. La temática tratada en estos programas es el arte contemporáneo, así como nuevas estrategias y procedimientos artísticos. Mencionamos algunas de las actividades planteadas por el departamento de educación de este centro de arte, como son: el taller de técnicas-mixtas, el proyecto *InstalARTE*.

- Programa educativo para familias. Destinado a las familias con niños. Talleres, en donde niños y mayores comparten la experiencia artística a través de las actividades planteadas en el gabinete didáctico del centro de arte.

- Programa educativo para personas con necesidades educativas especiales. En este sentido el área de didáctica de TEA, desarrolla una programación de actividades y talleres guiados por un doble objetivo: acercar el arte contemporáneo a toda la población, independientemente de su origen, condición, sexo, edad y características particulares y, por otro, utilizar las obras de arte como instrumento para el desarrollo social y personal de todos los individuos. Así, destacamos el diseño y organización, por parte de este departamento, de una serie de talleres dirigidos a personas que presentan diferentes grados y tipos de discapacidad física, intelectual y/o sensorial. Entre las actividades desarrolladas, destacamos, talleres de modelado, taller de técnicas mixtas, etc.

De este modo, y con el objeto de ampliar la información aquí descrita, relativa a los programas educativos del museo, hemos considerado conveniente entrevistar a la jefa del departamento de educación, Paloma Tudela, quien argumenta lo siguiente:

Mi labor fundamental es la de facilitar la interpretación de las obras de arte moderno y contemporáneo de la colección permanente y de las exposiciones temporales, creando para ello programas y materiales didácticos, que faciliten la comprensión estética, explicando el criterio de los conservadores y comisarios, llegando a una audiencia lo más amplia posible.

Si observamos el siguiente gráfico, podemos extraer algunas conclusiones, a partir de las cuales entendemos que el museo ha ido evolucionando en sus planteamientos formativos, continuando con la programación habitual, tales como las visitas-taller, las visitas dinamizadas, las visitas comentadas, las actividades en vacaciones, los programas dirigidos a jóvenes y adolescentes, junto con otros nuevos como redes de públicos, en donde se concentra a personas y colectivos que necesitan de recursos específicos, desde adolescentes y jóvenes hasta personas con daño cerebral adquirido, o que forman parte de la población penitenciaria, así como personas de la tercer edad, u otros que tienen algún tipo de disfunción física o psíquica, así como personas en riesgo de exclusión social, y los programas relativos a voluntariado.

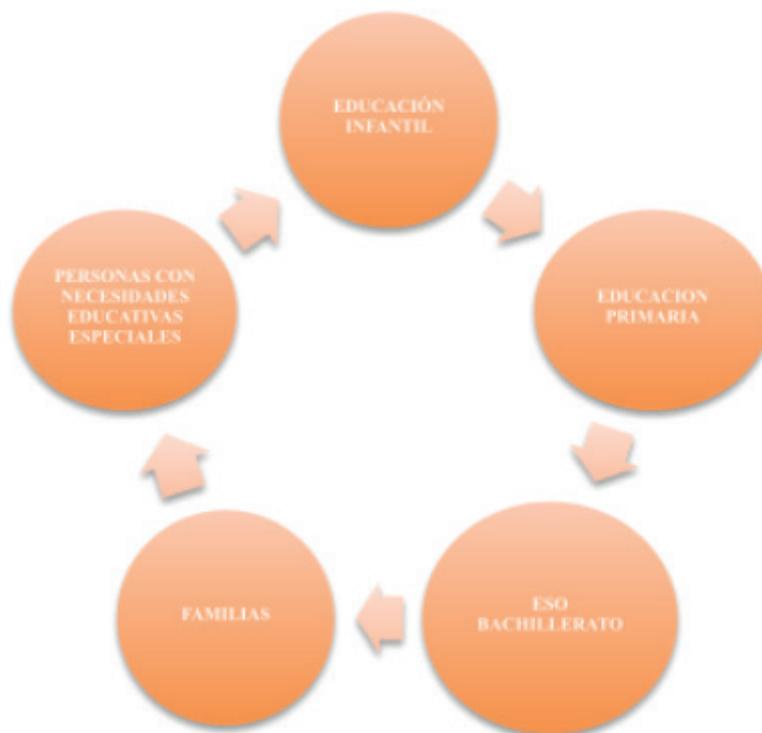


Fig. 1. Elaboración propia.

Cabe mencionar la colaboración con instituciones educativas y culturales, y fundaciones con las que se ha permitido poner en marcha diversas iniciativas de acción educativa en el museo, reforzando la proyección de las actividades. Por otro lado, se han llevado a cabo el cumplimiento de las políticas de integración y accesibilidad a públicos con necesidades especiales, intensificado notablemente la colaboración con asociaciones, centros y programas en los que se organizan los colectivos. Por tanto, y de este modo, insertos en este contexto que nos azota, el plan de comunicación del museo difunde no sólo la programación de las exposiciones temporales, y de la colección, sino también la relativa a los programas didácticos, apoyados además a través de las redes sociales y otros soportes digitales, manteniendo en este periodo la iniciativa de intensificación de información actualizadas de todas las actividades y convocatorias educativas, a través de su portal. Sitio que aporta materiales didácticos y herramientas metodológicas para mejorar el conocimiento de las colecciones y de las actividades que se realizan. De este modo, se pone de relieve que esta institución canaria ha utilizado las tecnologías del aprendizaje y conocimiento para realizar labores educativas y divulgativas, no sólo convirtiéndose este museo en referencia dentro del panorama museístico internacional a través de su portal, sino también en modelo para otros, con una amplia acción en las redes sociales, compartiendo contenidos y adaptándose a los nuevos tiempos.

En otra vertiente, destacamos el MUNA, Museo de Naturaleza y Arqueología, ubicado en el edificio del Antiguo Hospital Civil de Nuestra Señora de los Desamparados, que data del año 1745, y que fue remodelado, a finales del siglo XIX por el arquitecto Manuel de Oraá y Arcocha. Tras su rehabilitación en el siglo XX, y su diseño y definición del canon de gestión de este museo, se implantó un modelo educativo pionero que están desarrollándose en los museos y

centros de arte en España, y que ha supuesto un cambio de paradigma, priorizando la educación en red, la comunicación de los grupos educativos, mediante la creación y manipulación de los materiales didácticos y herramientas metodológicas para que el educador pueda utilizarlas en su labor docente. La diferencia con otras *webs* educativas es el papel protagonista que se pretende dar a los educadores a la hora de crear dichos contenidos y su apertura a propuestas que pueden partir de ellos, potenciando la reflexión y la experimentación de la comunidad educativa. En este sentido, esta sección educativa de la *web* se convierte en un laboratorio que permite experimentar nuevas vías de desarrollo educativo, en donde no sólo es entendido como un medio de difusión de las actividades, sino como un escaparate, donde el público puede encontrar contenidos didácticos que le faciliten la visita al museo y el conocimiento específico de las obras de arte, adecuado a diversas necesidades.

Si tenemos en consideración, algunos aspectos relativos a los fines educativos del MUNA, resaltamos que la vocación didáctica del museo pone especial énfasis en favorecer la comprensión de las exposiciones que presenta organizando un creciente número de actividades culturales complementarias en torno a las mismas, como cursos monográficos y conferencias. Por tanto, una de las prioridades de esta institución conducen a atender al público que se acerca al museo con demandas educativas, ofreciendo una suerte de herramientas a través de la *web*.

Si analizamos los programas educativos desarrollados por el MUNA, destacamos algunos, tales como:

- Cursos de formación del profesorado. Dirigidos a docentes de educación secundaria y bachillerato, y cuyo objeto ha sido la contribución en su preparación en el uso docente más apropiado de los fondos del museo. Se centran en aspectos tales como el análisis de las piezas, profundizar en la comprensión del lenguaje, y ayudar a integrar la visita al museo en los programas de estudio.

- Orientación y reservas para grupos de estudiantes y escolares. Este programa fue iniciado con el objetivo de ofrecer asesoramiento a los profesores para visitar el museo y regular el acceso de los grupos, tanto a las colecciones como a las exposiciones temporales. Una de las acciones a desarrollar es la relativa al diseño de una guía didáctica que facilita la lectura de las exposiciones temporales y ofrece propuestas educativas a los profesores.

- Visitas para escolares. Dirigidos a educación infantil, primaria y secundaria. Ampliando la oferta a estos tres niveles educativos. Estas visitas participan en la idea de incidir en el proceso educativo, en el cual se realza la figura del profesor como dinamizador del grupo y en donde se ha atendido a la experiencia que se ofrece a los alumnos como agentes activos y protagonistas del descubrimiento de las obras.

- Visitas taller para familias. Dirigido a familias, se concibe como una actividad de fin de semana con el objetivo de acercar a niños de entre 6 y 12 años, al mundo del arte acompañados de sus familiares.

- En vacaciones. Programas que son destinados a cubrir la demanda existente de actividades para niños en periodos vacacionales.

- Programas para públicos especiales. Destinado a las personas mayores de 65 años y las personas que tienen algún tipo de discapacidad física o psíquica.

En este sentido, destacamos la existencia de unas ideas motrices, que se constituyen dos de los objetivos principales del proyecto educativo del MUNA, tales como, crear un espacio de investigación, reflexión y desarrollo de nuevas maneras de abordar la labor de los educadores de museo, y definir las estrategias necesarias para estimular, administrar y dotar de recursos a las iniciativas educativas generadas desde fuera de la institución. De este modo, y dada

la situación de crisis actual, podemos considerar que esta etapa de estudio, está dominada por el crecimiento y consolidación del departamento, ofreciendo un programa educativo más específico, según los perfiles de público, lo cual ha generado un incremento de las actividades y del número de visitantes en el citado programa.

Si observamos el siguiente gráfico, podemos extraer algunas conclusiones, a partir de las cuales entendemos que el museo ha ido evolucionando en sus planteamientos formativos, continuando con la programación habitual, tales como los cursos de formación de profesorado y orientación para profesores, las visitas-taller, las visitas dinamizadas, las visitas comentadas, las actividades en vacaciones, los programas dirigidos a jóvenes y adolescentes, etc. Junto con otros nuevos como redes de públicos, en donde se concentra a personas y colectivos que necesitan de recursos específicos, desde adolescentes y jóvenes hasta personas con daño cerebral adquirido, o que forman parte de la población penitenciaria, así como personas de la tercer edad, u otros que tienen algún tipo de disfunción física o psíquica, así como personas en riesgo de exclusión social, y los programas relativos a voluntariado.



Fig. 2. Elaboración propia.

Cabe mencionar la colaboración con instituciones educativas y culturales y fundaciones con las que se ha permitido poner en marcha diversas iniciativas de acción educativa en el museo, reforzando la proyección de las actividades. Además, el plan de comunicación del museo, difunde no sólo la programación de las exposiciones temporales, y de la colección, sino también la relativa a los programa didácticos, apoyados además a través de las redes sociales y otros soportes digitales, ya que esta institución mantiene en este periodo la iniciativa de

intensificación de información actualizadas de todas las actividades y convocatorias educativas, a través de su portal. Sitio que aporta materiales didácticos y herramientas metodológicas para mejorar el conocimiento de las colecciones, consultando y descargándose materiales didácticos, útiles para la preparación de la visita, adaptados a las necesidades de los diversos públicos.

De este modo, se pone de relieve que desde hace más de doce años, el área de educación ha utilizado las tecnologías del aprendizaje y conocimiento para realizar labores educativas y divulgativas, no sólo convirtiéndose este museo en referencia dentro del panorama museístico internacional a través de su portal, sino también en modelo para otros, con una amplia acción en las redes sociales, compartiendo contenidos y adaptándose a los nuevos tiempos.

Por todo ello y atendiendo a que TEA y MUNA son modelos distintos de gestión pero dotados de un fin común, educar a la sociedad, formar, conservar el patrimonio, y generar opinión, siendo rentable para la administración y en última instancia para los ciudadanos, ambos han reforzado sus esfuerzos en la optimización de su gestión, mediante los canales profesionales y usos de los recursos electrónicos disponibles, y difundiendo las colecciones y programaciones de las exposiciones temporales, y actividades en red, con el objeto de educar, formar y convertirse en referentes de otros modelos, dentro de los ámbitos geográficos que cada institución aspira: ¿Extender la cultura hacia nuevos públicos, abriendo nuestras fronteras o conformarnos con los que nos visitan de forma presencial? En torno a estas cuestiones se debe trazar una línea de trabajo, con el objeto de delimitar los objetivos de estos gabinetes educativos en línea, cuyo resultados se manifiestan en el éxito de las instituciones culturales en el exterior. Por todo ello, reforzamos nuestro criterio a partir del cual el éxito social de las instituciones culturales viene determinado por las estrategias básicas para mejorar la difusión en las áreas de comunicación, promoción, patrocinio, tienda, nuevas tecnologías, que permiten que el museo cree una marca como referente del panorama actual.

BIBLIOGRAFÍA

- DÍEZ, D.E. (2002). *Comunicaciones de marketing. Planificaciones y control*. Madrid, España: Pirámide.
- FLÓREZ, C. 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, MUSAC». *De Arte*, 5, pp. 231-243.
- KOTLER, P. (2011). *El marketing según Kotler*. Madrid, España: Paidós.
- SEGOVIA, M.N. (2017). *Modelos de gestión, organización institucional y estatus jurídico en la Fundación Colección Thyssen-Bornemisza y TEA- Tenerife Espacio de las Artes 2002-2012* (Tesis doctoral). Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España. Recuperado de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/17879>
- XERACH, D. (2008). *Cómo crear un museo para cambiar una ciudad. La experiencia del IODACC/ TEA*. Santa Cruz de Tenerife, España: Ediciones Tauro.

