



## EL RECURSO EDUCATIVO EN LOS MUSEOS DE ESCOCIA De táctica didáctica a estrategia de *marketing*

The educational function in museums of Scotland

LUIS WALIAS RIVERA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Educación a Distancia, España

---

### KEYWORDS

Scotland  
Museum  
Education  
Museology  
Communication  
Marketing  
Management

---

### ABSTRACT

*The museums of Scotland, as a true reflection of its society, rely on a powerful educational machinery that, responding to the legitimate demands of its audiences, is masterfully developed through exhibition discourses, following the dictates of Anglo-Saxon museology to the letter. Its carefully designed and somewhat unknown modus operandi hides a purely marketing strategy that goes beyond the simple educational perspective. The combination of education and marketing results in great communicative competence and a more than sufficient capacity to attract visitors, endorsed by excellent results.*

---

### PALABRAS CLAVE

Escocia  
Museo  
Educación  
Museología  
Comunicación  
Marketing  
Gestión

---

### RESUMEN

*Los museos escoceses, como fiel reflejo de su sociedad, se apoyan sobre una poderosa maquinaria didáctica que, respondiendo a las legítimas demandas de sus audiencias, se implementa magistralmente a través de los discursos expositivos, siguiendo al pie de la letra los dictámenes de la museología anglosajona. Su modus operandi, detalladamente diseñado y un tanto desconocido, oculta una estrategia puramente mercadotécnica que va más allá de la mera perspectiva educativa. Del ejercicio copulativo entre educación y marketing resulta tanto una gran cadencia comunicativa como una capacidad más que sobrada para la atracción de visitantes, refrendada a través de excelentes resultados.*

---

Recibido: 30/ 10 / 2024

Aceptado: 6/ 11 / 2024

## 1. Introducción

El marketing y la educación, aparentemente, representan un amor imposible, condenado al fracaso y, en principio, carente de futuro por su incompatibilidad y separación conceptual. Pero en el ámbito museológico, especialmente en el caso anglosajón, la realidad es bien distinta, dado que, más allá de cuestiones propias competenciales, pueden caminar al unísono y cogidos de la mano, ofreciendo magníficos resultados con una mayor frecuencia de lo imaginado.

La educación, indiscutiblemente, se conforma como un pilar fundamental en la definición de museo. Sin ella, dicha institución carece de sentido. Pero la mercadotecnia, sin embargo, parece un término ajeno, incluso ubicado en una dimensión paralela o divergente al museo (Colbert y Cuadrado, 2004, p. 24). Los economistas norteamericanos Philip Kotler y Sidney J. Levy (1996), sin embargo, supieron tanto identificar el concepto como vincularlo a esta institución cultural. Así quedó patente en el artículo «Broadening the Concept of Marketing». Parece ser que, durante la década de los sesenta del siglo pasado, los museos norteamericanos no recibían los suficientes visitantes. Las cifras, escasas, solo contemplaban un tenue aumento de público, algo muy alejado a los objetivos propuestos. Por aquel entonces la sociedad ignoraba lo que ocurría en el interior de estas organizaciones, no sintiéndose atraída pero sí muy desvinculada (Thompson, 1984, p. 347). La solución debía ser comunicativa. Esta pasaba por una adecuada promoción tanto de contenidos como de la propia institución. Dicha idea, debido al esfuerzo que llevaba asociado, no caló con la suficiente fuerza entre los gestores norteamericanos, inmersos en cuestiones de tipo más artísticas, excepto en el caso del controvertido Thomas Hoving (1931-2009). El director, por aquel entonces, del Metropolitan Museum of Art de Nueva York, adoptando las medidas propuestas, optó por amenizar las exhibiciones del museo mediante el desarrollo de *happenings*, con la intención de atraer a un mayor número de público, haciendo bailar, literalmente, a las momias que tenía expuestas (Hoving, 1993). El éxito de esta sencilla táctica de atracción, camuflada bajo la forma de una simple actividad, fue inmediato, identificándose rápidamente como una estrategia de *marketing* museístico (Kotler y Levy, 1969, pp. 11-13). La mercadotecnia aplicada a los museos, desde ese instante, hizo fortuna, especialmente en el ámbito anglosajón, alcanzado parcelas antes inimaginables, al tiempo que refrendaba su labor con unos inigualables resultados. Podemos hablar, por lo tanto, de una potente revolución mercadotécnica (McLean, 1998, p. 347) que se ha ido desarrollando a lo largo de las décadas, llegando a alcanzar a la función educativa.

El *marketing* de museos se debate actualmente entre dos premisas u objetivos, que son: la atracción de visitantes, donde la educación tiene mucho que decir, y la financiación. Para ello se vale, en primera instancia, de la creación o desarrollo de necesidades, ya sean artificiales o no, con independencia total de la tipológica de sus públicos. Este comportamiento, tradicional, responde simplemente a la extrapolación de estrategias empresariales utilizadas desde mediados del siglo XIX, con la efervescencia del capitalismo. Pero, en contraposición a este antiguo método, frío y calculador, el proceso actual se desarrolla curiosamente a la inversa. El *marketing*, siguiendo premisas modernas, responde o resuelve las necesidades planteadas tanto por los distintos segmentos de las audiencias como por los bienes culturales e, incluso, el propio museo (Martínez-Vilanova, 2017, pp. 231-232). La visión capitalista, de esa forma, pierde en importancia, ganando enteros el aspecto social. Ambas líneas de actuación son válidas y legítimas, aunque la segunda es moralmente más acertada y aceptada. Esta última, sin lugar a discusión, es la que mejor ensalza el concepto educativo de toda organización museística, convirtiéndolo en una herramienta fundamental, tanto de atracción como de desarrollo, garante de ese marcado peso sociocultural mencionado con anterioridad.

Asistir a los museos, por otro lado, se ha convertido en un derecho inalienable para la ciudadanía. De ahí que facilitar su comprensión sea una obligación para dichas instituciones. La educación, por definición, se ha transformado tanto en una demanda como en un poderoso rol, que los museos ni deben ni pueden permitirse ignorar. Pero, de igual modo, esta forma parte de un conjunto mayor de estrategias con capacidad para transformar las exhibiciones. El desarrollo didáctico mejora claramente la experiencia del visitante, convirtiendo al museo en un espacio más accesible, comunicativo y, especialmente, atractivo.

Orbitando alrededor de este innegable axioma nos encontramos con el concepto de la demanda, surgido a tenor de las carencias detectadas por las audiencias. Estas sienten la irrefrenable necesidad de aprender, para otorgar una razón de uso real a la visita. La educación entra en juego justo en ese

instante, haciendo las veces de respuesta, para convertirse voluntariamente en una destacadísima herramienta mercadotécnica.

Este proceso no es nada sencillo. Si un museo pretende desarrollarse mercadotécnicamente debe, en primer lugar, definir a sus *targets* o públicos objetivos. La organización, una vez superado este escalón, precisa investigar en profundidad las tipologías de audiencias establecidas. Esto implica una segmentación exacta y pormenorizada, para más tarde analizar de forma independiente tanto sus intereses como necesidades (Sabaté Navarro y Gort Riera, 2012, pp. 29-46). Este último paso, quizá el más costoso, se torna fundamental. De él se desprenden las inquietudes, que una vez resueltas generarán una mayor atracción al museo y la optimización general de resultados.

El museo, en resumen, como organización y producto cultural está sobradamente capacitado para satisfacer las necesidades de sus públicos, siempre y cuando desarrolle correctamente el proceso anterior. Para ello se vale, principalmente, de la educación, tanto desde la perspectiva tradicional, recogida en su misión y objetivos, como apoyándose en un enfoque meramente estratégico. Si dicha institución opta por ejecutar la segunda opción, sin obviar en su totalidad a la primera, el museo podrá rediseñar y proyectar con mayor adecuación su capacidad comunicativa, identidad e imagen de marca. Todo parabienes. Las audiencias, de esa forma, estarán capacitadas para identificar con mayor facilidad los atributos museísticos, convirtiendo el proceso educativo-mercadotécnico en una evidente ventaja competitiva.

**Imagen 1.** Fachada principal del Kelvingrove Art Gallery and Museum, Glasgow.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

El impulso de la reputación, como es de esperar, influye favorablemente en la variable de la promoción, comunicando o, mejor dicho, difundiendo un mensaje positivo con capacidad suficiente para alcanzar y seducir a los diversos públicos objetivos (Kotler, 2003, pp. 310). Conseguir que la reputación de un museo, desde las pautas estratégicas, llegue a los niveles deseados no es una tarea sencilla. Este ejercicio precisa de una gran combinación de factores, que marchan desde la conexión emocional con las audiencias hasta la lógica excelencia educativa. La reputación, además, entra en relación con el ingente valor que se otorga a cuestiones tales como la familiaridad de la institución, su relación con el patrimonio local, el atractivo de las colecciones, la acertada administración, su vínculo a una imagen positiva del país o la ciudad donde se ubica, el número y tipo de patrocinios, etc. Estas circunstancias, en su conjunto, pueden observarse con facilidad en los museos escoceses, localizando su origen en el éxito de una destacada faceta educativa utilizada como herramienta de *marketing*.

## 2. Metodología y objetivos

Durante la primavera de 2024 tuve la inmensa fortuna de sumergirme en las profundidades de Escocia, un territorio ingente en belleza, ancestral cultura celta (Cowan, 2012, pp. 1-23) y singularidad capital. La primera aproximación, dejando a un lado los tópicos, tuvo lugar a través de la recomendable y amena obra *Breve historia de Escocia* (2022), escrita por la historiadora Ana Barrera. Esta es, prácticamente, la única publicación moderna, escrita con cierto rigor y en español que existe sobre la interesante cultura

e historia del país, donde incluso tiene cabida en su relato algún museo. En la mochila intelectual, aunque carezca de peso empírico, tampoco puede faltar la imprescindible herramienta popular que conforma la guía Lonely Planet *Escocia* (2023), aunque solo contemple una perspectiva meramente turística. Sin embargo, no existe libro alguno que haga justicia a la realidad y belleza indefinible de este territorio y, especialmente, sus museos.

El objetivo original de la investigación era considerablemente distinto al expuesto en estas líneas. Este tenía como fin un pormenorizado estudio de campo, con una marcada cadencia cronópata y *museumgoer* (Ellenbogen, 2006, pp. 189-190), sobre la particularidad mercadotécnica de los museos escoceses, un tanto eclipsados por la suntuosidad de sus vecinos del sur. El rumbo, sin embargo, fue derivando, ante las incógnitas que se abrían constantemente ante la observación concienzuda de los procesos mercadotécnicos, dado que una potente variable incidía de forma constante sobre ellos. El pequeño *Grand Tour* (Muñoz de Julián, 2017) se fue llenando de nuevas cuestiones que distraían la meta primigenia, pero no evitaban tener a la mercadotecnia constantemente *in mente*.

Para llevar la nave a buen puerto era preciso, en primer lugar, identificar para, posteriormente, analizar en profundidad, metodológica y pormenorizadamente, el conjunto de las acciones de *marketing*, tanto estratégicas como operativas, desarrolladas en los museos escoceses, con independencia de su tamaño y tipología. Para ello elegí diversos espacios, basándome en su corpulencia, singularidad, peso específico en la sociedad, localización y características. El estudio incluía un examen insondable tanto procesual como de resultados. Más allá de planes de *marketing* y cuestiones meramente publicitarias, fácilmente identificables, pronto surgieron trabajadas actuaciones comunicativas y difusoras, destrezas mercadotécnicas operativas propias del singular modelo de gestión museístico anglosajón, infinitamente más liberal que el español. Pero faltaba el fundamental aspecto estratégico. ¿Dónde reposaba? Inmerso en la ingente labor investigadora, que conllevaba su búsqueda, observé una variable, que no anomalía, repetida en todos los casos analizados. No uso no sorprendió, en gran medida, ya que de una u otra manera esperaba su intervención, aunque quizá desarrollando un papel menor. Tornó, sin embargo, en una actitud protagonista, ejerciendo un peso fundamental en la implementación de los procesos de *marketing*, como quedó bien patente en la mayor parte de las organizaciones museísticas observadas y espacios culturales visitados. Se trataba, como no podía ser de otra forma, de la educación.

Sabido es que, desde el siglo XIX, en los museos escoceses la acción educativa se configura como uno de sus pilares fundamentales, siendo este sobre el que mejor se sustenta el discurso expositivo. Este hecho se materializa en un robustecimiento, sin complejos, didáctico que, absolutamente interiorizado por estas instituciones, se ha convertido en santo y seña de la gestión museística británica. La preeminencia de esta perspectiva, sin embargo, también es propia de los Estados Unidos y Canadá. El conocimiento en profundidad tanto del significado como de las características asociadas a dicha tendencia museológica, junto a la comparativa con la cadencia mediterránea propia de nuestro país, está magníficamente recogido en la imprescindible obra, del catedrático Javier Gómez Martínez, *Dos museologías. Las tradiciones anglosajonas y mediterráneas: diferencias y contactos* (2006), siendo este otro de los manuales de cabecera utilizados en la investigación.

Escocia me permitió, a través de la investigación, degustar pausadamente infinidad de espacios expositivos y patrimoniales. Visité desde auténticos faros culturales o *must see* hasta organizaciones desconocidas para el gran público. Estos lugares tenían en común la capacidad de obrar como genuinos transformadores sociales, aunque por situación, presupuesto, tamaño o reconocimiento, estuvieran localizados fuera de los circuitos culturales. Pero de igual modo, al dejarme arrastrar por la inercia que empuja al investigador, tropecé con terribles decepciones de las que no salí muy bien parado. Uno de estos choques fortuitos tuvo lugar contra la indefinible Camera Obscura & World of Illusion de Edimburgo. Esta atracción, que no recurso cultural, es conocida por albergar en su ático un ingenio visual victoriano que data de 1853. Pero, en su conjunto, solo es definible como una verdadera trampa para turistas, familias y, especialmente, niños. Garante de un gran empeño publicitario, dado que aparece mencionada y recomendada en todo tipo de guías, páginas web y foros de viajes, carece de interés alguno, no solo desde la perspectiva cultural o museológica sino también didáctica. Sin embargo, hace las delicias de aquellos viajeros que optan por un *break* en su absorbente y exigente recorrido a través de la Royal Mile. Este «unicornio» en la Atenas del norte, aporta fácil distracción a través de las

absurdas curiosidades que atesora. Pero posee, lógicamente, su público nada objetivo, porque toda clientela vale, que de alguna u otra manera sale encantado. Al igual que lo hace su cuenta de resultados.

**Imagen 2.** Detalle Camera Obscura & World of Illusion, Edimburgo.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

### 3. Análisis

La búsqueda de trazos mercadotécnicos en la gestión de los museos escoceses comenzó, como en una típica novela romántica, por las indefinibles Tierras Altas. Y como no podía ser de otra forma, fue exactamente allí donde me topé por primera vez con la función educativa vinculada con extrema sencillez al *marketing*.

#### 3.1. Inverness Museum and Art Gallery

Inverness representó el pistoletazo de salida en esta inmersión. Y lo hizo no solo por su situación extrema, localizada al norte del norte de Gran Bretaña, sino por su singularidad y genial atractivo histórico. La capital de la legendaria Highland, corazón indómito de Escocia, cuna de caledonios, pictos y jacobinos, situada sobre la falla Great Glen y origen de una de las vías turístico-cultural y natural más reconocida y transitada del país que, atravesando el lago Ness, converge en la localidad de Fort William. Esta ciudad, ubicada en la incomparable desembocadura del río Ness en el fiordo de Moray, alberga un pintoresco museo que merece la pena visitar con detenimiento y lógicamente analizar. Dicho recurso, bajo la denominación de Inverness Museum and Art Gallery (<https://www.highlifehighland.com/inverness-museum-and-art-gallery/>), permanece un tanto ajeno de las idas y venidas turísticas. Su singularidad, en este caso, reside en significar la primera toma de contacto con la cuestión que nos ocupa. El museo se encuentra en un contenedor neoclásico cobijado a la sombra del romántico Castle Wynd, data originariamente de 1881. Este ofrece al visitante, como era de esperar, una aproximación al arte, la historia y el patrimonio, tanto cultural como natural, de las Tierras Altas y sus habitantes (Cathcart, 2006, pp. 7-12). Para ello se vale, magistralmente, de una serie de colecciones que permiten conocer y admirar desde las bellas artes locales hasta la historia social y cultural de la zona, sin obviar las denostadas artes aplicadas, el diseño e, incluso, algunas pinceladas de arqueología.

Este museo y, como su nombre indica, galería de arte, busca por definición agradar e impactar positivamente en la sociedad, especialmente local. Para ello, cómo no, se vale de la función didáctica, estrategia que, sin duda, lo hace mucho más atractivo. Gracias al desarrollo de su programa educativo ha logrado fomentar, por ejemplo, la cultura de la comprensión y la inclusión, ofreciendo un sinfín de oportunidades participativas a sus audiencias, desarrollando además los principios de bienestar y colaboración. La institución, programa e implementa, siempre bajo el prisma didáctico, todo tipo de actividades y eventos, algunos sumamente sencillos, debido a lo reducido de su presupuesto (<https://www.highlifehighland.com/inverness-museum-and-art-gallery/learning-and-engagement/>). Pero, como resultado, logra exitosamente tanto la atracción como la vinculación de su comunidad, verdadero *target* de la institución. La educación, en resumen, se convierte en la carta de presentación

del museo, haciendo las veces de nexo de unión con la población local. El Inverness Museum and Art Gallery, a través de esta actuación, desarrolla un proceso de *marketing* sencillo, pero efectivo.

**Imagen 3.** Perspectiva del río Ness, Castle Wynd y el Inverness Museum and Art Gallery, Inverness.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

### **3.2. West Highland Museum, Fort William**

El periplo investigador continuó hacia el oeste, tras el primer interesante contacto. Siguiendo la ruta anteriormente mencionada superé, sin avistamientos dignos de mención, el legendario lago Ness, con su maravilloso Urquhart Castle (siglo XVI), y la coqueta población de Fort Augustus, para arribar, junto al fiordo de Linhe, a Fort William. Esta localidad, catalogada como un centro turístico excepcional y capital de los deportes al aire libre del Reino Unido, es la fabulosa puerta de acceso al legendario Glen Coe. Creada por Guillermo III, allá por el siglo XVII, con el objeto de controlar las tierras altas, es la segunda ciudad más grande de la Highland, tras Inverness. Pero lo realmente importante, más allá de todos estos datos, es el tesoro museístico que alberga con orgullo en su interior.

En pleno epicentro de la villa, exactamente en Cameron Square, se localiza el coqueto, pero precioso y significativo, West Highland Museum (<https://www.westhighlandmuseum.org.uk/>). Este pequeño, aunque en plena expansión, museo, fundado hacia 1922 por un grupo de entusiastas locales, porta en su seno tanto el valor de la comunidad como el germen participativo. Curiosamente, al igual que en el caso analizado en Inverness, la función didáctica se constituye, una vez más, como el eje de la institución. El museo se autodefine como una verdadera clase de historia local viva. Entre las paredes neoclásicas que lo albergan, antaño sucursal decimonónica del British Linen Bank, reposan una interesante colección con capacidad más que suficiente para desvelar al curioso visitante el legado de la región occidental de las Tierras Altas. Dicho objetivo no es difícil de alcanzar, dado que la institución pone todo de su parte para hacerlo de una forma amena, atractiva y especialmente didáctica. Para ello sumerge al visitante en cuestiones tan singulares como la causa jacobita, que a lo largo del siglo XVIII agitó estos lares (Moreno, 1995, pp.74-80); la forma de vida, cultura y tradiciones locales; la singularidad e importancia de los clanes (Cathcart, 2006, pp. 13-30); la transformación sufrida por la llegada y posterior decadencia de la era industrial; y, por último, el impacto turístico que, desde no hace mucho tiempo, viene sacudiendo con fuerza la zona.

El museo, dando respuesta a un comportamiento muy anglosajón, se estructura como una organización benéfica e independiente, financiada casi en su totalidad por donaciones privadas de origen local, dejando bien patente una orgullosa y estrecha relación con su comunidad. Pero, sin duda, lo realmente interesante es su pretensión, por definición, de convertirse en un lugar realmente acogedor, con capacidad suficiente para ofrecer una experiencia agradable a los diversos públicos a través de una visita marcadamente educativa. Esto convierte, en su conjunto, al West Highland Museum en un espacio focal y participativo, donde la educación adquiere pretensión de eje fundamental y, por defecto, la categoría de arma de atracción. El museo, con independencia de lo reducido de su tamaño y capacidad económica, representa un nuevo ejemplo del importante valor que posee la perspectiva

pedagógica para, con la ayuda de las colecciones, adquirir una marcada cadencia mercadotécnica de atracción. Su programa didáctico, autodefinido como inspirador, transversal e inclusivo, está destinado, a priori, a un *target* formado tanto por familias como por escolares locales, ofreciendo unos excelentes resultados en participación. Este se implementa, más allá de la visita, en infinidad de talleres, realizables tanto dentro como fuera del museo. En el programa se invierten sustanciales fondos y esfuerzos por parte de la organización, convirtiéndose, como en el caso anterior, en santo y seña de la institución. Este se sustenta, además, sobre cuatro pilares fundamentales que marchan desde la adecuada difusión de sus colecciones, la digitalización de las mismas o el análisis de la sociedad y el medio ambiente local, hasta la estricta inclusión de participantes y perspectivas.

La estrategia educativa, como en todo buen proceso de *marketing*, contempla además un estudiado *modus operandi*. El proceso da comienzo, en el caso del segmento académico, con una visita concertada, por parte de un miembro del *staff*, a determinados centros educativos, lanzando el anzuelo o enterrando la semilla de la seducción entre sus audiencias. Esta se planta mediante el desarrollo de una adaptada, divertida e inspiradora sesión de presentación y, posterior, interpretación de las colecciones. Recalco lo de adaptada, porque esta cuestión es fundamental desde la perspectiva del *marketing* estratégico, en la que no todo vale y menos generalizar. De esa forma, tan sumamente sencilla, se despierta el interés, generando atracción a un público ya objetivo carente del sobrepeso de la cautividad y su espectro.

Este hecho, el de la cautividad, es muy importante. Se relaciona, habitualmente, a los alumnos de los centros educativos con el tan temido y denostado público cautivo. Estas audiencias, a priori, no están interesados ni en la realización de la visita ni en el desarrollo de las actividades asociadas, pero son un magnífico fondo de armario o caladero al que recurrir. El museólogo Peter Lewis, por ejemplo, se constituyó como un especialista en esta cuestión, actuando siempre desde la perspectiva mercadotécnica. Los museos, en su opinión, eran auténticas atracciones para el público, por muy variado que este fuera. Pero entre esa diversidad existía un estrato que le llamó poderosamente la atención, los grupos escolares. Estos se configuraban, para él, como elementos esenciales que debían ser valorados y tratados de forma totalmente independiente, prácticamente como visitantes individuales.

**Imagen 4.** Acceso principal al West Highland Museum, Fort William



Fuente: fotografía del autor, 2024.

Peter Lewis también mostró un especial interés no solo por el nicho que conformaban sino por las actividades que destinadas específicamente hacia ellos podían llamar su atención. Entendía que, por definición, ningún museo, por complicado y trabajoso que pudiera parecer, debía poseer cifras inferiores al 20% de audiencias cautivas. De ser así, la institución estaba incumpliendo su misión fundamental: la educación. Para captar adecuadamente a este nicho de visitantes, lógicamente, era preciso divulgar o predicar en colegios, institutos y universidades la oferta, tanto expositiva como educativa, del museo. Su propósito llegó a tal extremo que, incluso, puso en marcha una táctica específica para evitar que estos grupos se transformaran en manadas de zombies deambulando sin rumbo por pasillos y espacios expositivos. Para ello optó por la visita independiente de los estudiantes, sin la supervisión del profesor, pero con la atención constante del personal de museo (Lewis, 1998, pp. 340-341). Este simple hecho, vinculado de alguna manera a la libertad, garantizaba significativamente el

aumento de la curiosidad en los alumnos. Pues bien, el West Highland Museum sigue estrictamente los pasos marcados por este investigador. Lo hace, además, con independencia que la ingente labor asociada, dado que esto implica mantener constantemente actualizada la oferta didáctica de la institución.

El West Highland Museum se caracteriza, también, por su genial adaptabilidad. Así, a la hora de trabajar con el público más joven, pone a su disposición una serie de interesantes recursos en línea (<https://museumofthehighlands.org/play-learn>), que pueden ser utilizados de forma remota, tanto en el aula como en casa, facilitando incluso el aprendizaje a través del juego. Ambos pilares educativos, presencial y *online*, junto con un planteamiento inclusivo, presente en la totalidad de las actividades y recursos de aprendizaje, colaboran en la eficiente atracción de visitantes, conformando una magnífica actuación de *marketing*, tanto estratégico como operativo.

Es necesario resaltar, para finalizar, otra importantísima característica de seducción, integrada en el programa didáctico del museo. Esta pasa por la concienciación, constante, sobre la importancia y el valor del medio ambiente, especialmente local. El museo incide, así, en la emergencia climática (<https://www.westhighlandmuseum.org.uk/learn/>) insistiendo en su compromiso institucional, al tiempo que hace suya una de las preocupaciones actuales de gran parte de la población. Esta inteligente arma de seducción, definida como todo un acierto, convierte a la institución en un museo mucho más social y, por lo tanto, terriblemente atractivo.

Superado Fort William la brújula indicó al suroeste, hacia las no menos bellas Tierras Bajas. Un camino que sumerge al visitante a través del fascinante paisaje y paisanaje que atesora Glen Coe, con parada obligatoria en el singular Glencoe Museum, para desembocar definitivamente en la bella ciudad de Stirling. Esta localidad, conocida como la «llave de Escocia» al ser el escenario principal de las guerras de independencia de los siglos XIII y XIV (Barrell, 2007, pp. 92-136), está repleta de atractivos culturales de ingente valor educativo, inserto en colecciones, exhibiciones y discursos expositivos. Entre ellos destacan conocidos recursos, como el National Wallace Monument (1869), el Stirling Smith Art Gallery and Museum o el fastuoso castillo (siglos XIV-XVI) local. Solo la falta de espacio impide explayarme con detenimiento sobre estas extraordinarias localizaciones garantes de gran interés.

**Imagen 5.** Edificio de la Gallery of Modern Art (GoMA) y estatua ecuestre del duque de Wellington, Glasgow.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

El destino nos condujo a Glasgow, el antaño pequeño asentamiento eclesiástico de origen medieval (Shead, 1988, p. 116) que se transformó en pujante ciudad victoriana e imperial (Moreno, 1995, pp. 93-95), gracias a una época en la que negocios y a la política caminaron al unísono (Robbins, 1989, pp. 131-161). Glasgow es una espléndida ciudad. Su desarrollo se forjó, desde principios del siglo XVIII hasta mediados del XIX, gracias al comercio establecido con América, basado en la compra y transformación de materias primas como el tabaco y el algodón. Más tarde, entre 1841 y 1914, se convirtió en la capital industrial del acero (Gibb, 1983, pp. 56-146). Sin embargo, como otros muchos lugares del Reino Unido, también fue alcanzada por la decadencia industrial, de finales del siglo pasado, aunque resucitó de sus cenizas gracias al revolucionario proceso del resurgimiento cultural o *Scottish Renaissance* (Moreno,



1995, pp. 111-124). Afortunadamente, en la actualidad, la ciudad se define como una localidad pujante y en alza, plagada de museos y centros de arte fascinantes, como el magnífico Kelvingrove Art Gallery and Museum, el curioso The Royal Highland Fusiliers Museum o la Gallery of Modern Art (GoMA). Esta última institución, situada en pleno corazón de la Merchant City, atesora y expone, desde 1996, arte contemporáneo en un edificio neoclásico, construido en 1778 como mansión privada del barón y magnate del tabaco William Cunninghame de Lanishaw. Dicho espacio es internacionalmente reconocido. A esto contribuye una destacada capacidad mercadotécnica que no solo reposa sobre su innegable valía didáctica, sino también en el símbolo contracultural de la ciudad al que de alguna manera se asocia. Este, situado frente a la puerta principal del GoMA, representa la estatua ecuestre de Arthur Wellesley, primer duque de Wellington. La obra, realizada por Carlo Marochetti en 1844, está coronada desde la década de los ochenta, del siglo pasado, por un icónico, mundialmente distinguido y colorido cono de tráfico.

### 3.3. Riverside Museum, Glasgow

El objeto principal de investigación, en la ciudad de Glasgow, fue el Riverside Museum. Este fabuloso recurso (<https://www.glasgowlife.org.uk/museums/venues/riverside-museum>), didáctico por definición, se encuentra localizado en pleno West End, en el epicentro del regenerado *waterfront* que forma la confluencia de los ríos Kelvin y Clyde. Este se ubica exactamente en Pointhouse Quay, un espacio adicionalmente embellecido por el espectacular velero Glenlee (1896). El fastuoso envoltorio del museo, cuya piel está conformada por zinc, titanio y cristal, es obra de la desaparecida arquitecta Zaha Hadid (1950-2016). Este hace por sí solo, debido a su capacidad de seducción, las veces de reclamo mercadotécnico. La arquitectura, levantada con destreza sobre el antiguo solar del astillero A.&J. Inglis, representa una especie de ola en movimiento. Parece, incluso, un hangar abierto a ambos lados, tanto a la ciudad como al río Clyde. La institución fue inaugurada en 2011 para en tan solo dos años, 2013, alcanzar el prestigioso *European Museum of the Year Award (EMYA)*, en reconocimiento a sus avances e innovaciones en materia museística.

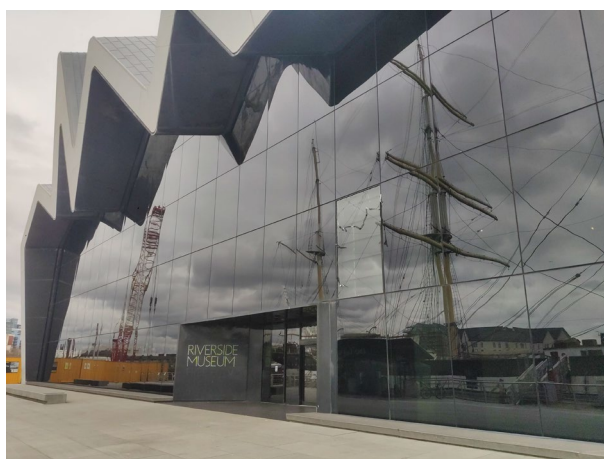
El Riverside Museum es uno de los espacios culturales más reconocidos de Escocia, recibiendo aproximadamente un millón de visitantes al año. En su interior alberga cerca de tres mil objetos. No parecen mucho, pero su tamaño es considerable. Estos están repartidos en una destacada colección de tecnología y vehículos antiguos de Glasgow, tanto públicos como privados, que abarcan varias épocas históricas. El museo refleja, en su conjunto, el importante papel internacional desempeñado por la ciudad a través de su contribución a la ingeniería, la industria pesada o la construcción naval y ferroviaria. En casi ocho mil metros cuadrados de espacio expositivo pueden encontrarse desde bicicletas a motos, pasando por locomotoras, coches e incluso autobuses de época, entre otros muchos bienes, ilustrando magistralmente la evolución del transporte. Cuenta, incluso, con la reproducción de una calle adoquinada. Esta *Main Street*, repleta de tiendas, casas, vehículos y una estación de metro, reproduce con maestría una atmósfera histórica que, marchando desde 1890 a 1930, permite a los visitantes conocer y comprender de forma absolutamente didáctica tanto la relevancia del pasado de la ciudad como a las personas que le dieron forma y fama mundial.

El discurso expositivo del Riverside Museum, al igual que en todos los casos anteriormente analizados, se desarrolla en su totalidad desde una perspectiva decididamente pedagógica. Esto permite a las audiencias, con independencia de su edad, interactuar extraordinariamente con la exhibición. Y lo hace de una forma totalmente tangible, inmersiva y, especialmente, didáctica, convirtiendo la visita en una experiencia sumamente atractiva. Pero, más allá del peso estratégico e instructivo descrito, el Riverside Museum cuenta, además, con programas específicos dirigidos hacia todos los niveles educativos, desde el infantil al universitario, que se implementan en el museo a través de visitas guiadas programadas. Estas, lógicamente, se apoyan en infinidad de recursos de aprendizaje, disponibles tanto en la propia institución como *online*. El museo tampoco se olvida de las familias, otro de sus públicos objetivos, para las que oferta interesantes talleres y actividades (<https://www.glasgowlife.org.uk/museums/learning>).

El éxito de esta institución, sin embargo, reposa sobre una curiosa y sencilla táctica mercadotécnica. Esta gira en torno a una simple pegatina, un pedazo de papel adhesivo que los niños lucen orgullosos por las calles de Glasgow. Dicho objeto desempeña la complicada función de anzuelo, garante de una capacidad innata para la atracción del público objetivo. La honrosa condecoración convierte a sus

portadores en ídolos momentáneos, al sentirse el centro de atención y miradas de otros niños. Pero, al mismo tiempo, sus portadores están haciendo las veces de embajadores de la institución. La visibilidad y el impacto que produce una simple pegatina es ingente. Esta contiene un peso comunicativo incommensurable, que beneficia al museo. El adhesivo se ha convertido en un objeto de deseo, con un valor desmedido. La mayor parte de los menores, que la descubren entre sus iguales, son inmediatamente captados, desarrollando un gran interés por su consecución. Y este solo se resuelve mediante la ejecución de la visita.

**Imagen 6.** Acceso al Riverside Museum frente al río Clyde reflejando al velero Glenlee, Glasgow.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

Estamos, sin duda, ante una respuesta humana, prácticamente automática, generada por la necesidad y el deseo. Su implementación no implica el desarrollo de una concienzuda estrategia mercadotécnica, sino la aplicación del *marketing* de guerrilla (Bravo, 2013), sencillo en desarrollo y excelente en resultados. Para su obtención los más pequeños, junto a sus familias, deben dar respuesta a un cuestionario sobre la historia y curiosidades de las piezas expuestas en el museo. Esto implica una visita sosegada a la totalidad de institución, junto a una inmersión atenta en la lectura de cartelas y paneles informativos. La resolución a las cuestiones se encuentra en los detalles, por lo que es preciso atender a la información puesta a disposición del público. No es una labor excesivamente compleja, pero sí muy entretenida. Una vez finalizado el formulario, adecuadamente, los menores reciben la colorida pegatina en reconocimiento a sus méritos, que lucen con orgullo por la ciudad. Esta sencillamente reza, junto a la reproducción de un simpático tranvía, “*I completed the Riverside Family Quiz*”. Con eso es más suficiente para que el *marketing*, surgido de la actividad didáctica, florezca y desarrolle acertadamente su labor, con la obtención de magníficos y tangibles resultados en forma de una mayor visibilidad del museo y un considerable aumento en las visitas.

La capacidad de seducción de esta sencilla actividad didáctica es tan alta que los participantes emplean un tiempo elevado en su resolución, sin parecer importarles, con total independencia de su edad o nivel cultural, aunque esté enfocada hacia los más pequeños. Esto contribuye a que la visita se alargue en el tiempo, algo no muy común en los museos, favoreciendo el uso de otros servicios de la institución, como el de la propia cafetería, lo que a su vez genera un aumento en ingresos. Este proceso, en resumen, permite que los niños interactúen, acompañados por adultos, con la totalidad de los recursos museográficos de la organización, al tiempo que aprenden. El objetivo, totalmente educativo, se basa en la sencillez del condicionamiento clásico, por el que un estímulo desarrolla una respuesta. Así pues, el objeto inanimado que representa la pegatina se ha convertido en un icono reconocible, comunicativo e inspirador, que derrocha mercadotecnia a borbotones.

Los resultados obtenidos por el Riverside Museum, junto a la respuesta de sus públicos, recuerdan a un proceso similar desarrollado, al otro lado del océano, por el New York Transit Museum. Este espacio basa su oferta expositiva, desde una perspectiva educativa e inclusiva, en los antiguos medios de transporte que configuran la red metropolitana neoyorquina, siguiendo la línea expositiva del museo de Glasgow o los también británicos London Transport Museum y National Railway Museum de York. El

público objetivo, una vez más, vuelven a ser los menores. Pero en este caso se incide en el nicho que representan los niños con trastorno del espectro autista y sus familias. Específicamente para ellos se confeccionó el exitoso y reconocido programa *Subway Sleuths* (<https://www.nytransitmuseum.org/learn/subwaysleuths/>), repleto de juegos y actividades didácticas. La institución neoyorquina, al igual que el Riverside Museum, se vale de un objeto cotidiano y reconocible como reclamo, siendo este un paraguas xerografiado. Los miembros de su *staff*, durante los días lluviosos, suelen portar tan significativo accesorio. Y lo hacen intencionadamente con el objeto de llamar la atención y atraer a los familiares de los niños con autismo, interesados en su reconocido programa educativo. Estos se acercan al personal del museo, a quienes reclaman información sobre lo que la institución puede hacer por ellos. Los usuarios del característico paraguas son fácilmente identificables, dado que este contempla un logotipo bien visible del museo. Así, un accesorio cotidiano carente de valor hace las veces de mercadotécnico faro en la noche. No se trata de una casualidad, sino de una campaña publicitaria intencionada basada en el indiscutible y magnífico reclamo que genera la actividad didáctica del museo, que queda refrendada sobre la tela de un objeto propio del *merchandising*.

**Imagen 7.** Espacio expositivo interior del Riverside Museum, Glasgow.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

### 3.4. *Museum of Childhood, Edimburgo*

El tránsito investigador me condujo finalmente, a lomos del ScotRail, desde la histórica Queen Street Station (1842) de Glasgow, a la emblemática Waverley Station (1846) de Edimburgo. La capital de Escocia, desde 1437, y sede parlamentaria (MacDonald, 2007, pp. 109-130), que se desarrolló como potente urbe durante la ilustración (Moreno, 1995, pp. 93-95), alberga infinidad de museos, centros de arte y espacios visitables, como las National Galleries of Scotland, el Surgeons' Hall Museums o el People's Story Museum, entre otros muchos recursos. Pero, más allá de estas reconocidas instituciones, la mirada se detuvo sobre dos espacios repletos de una ingente carga didáctica y lógica mercadotécnica.

Descendiendo por la excesivamente turistificada y abarrotada Royal Mile, desde Castle Rock hacia el palacio Holyrood House, nos encontramos con el singular Museum of Childhood (<https://www.edinburghmuseums.org.uk/venue/museum-childhood>). Este coqueto espacio municipal se ubica, desde 1957, en uno de los edificios históricos (siglos XVI-XIX) que, rehabilitados en su mayoría como museos, restaurantes o tiendas de *suvenirs*, confieren singularidad a la calle. La institución, dedicada desde 1955 a la historia de la infancia británica, contempla la función didáctica como epicentro de su discurso expositivo. Pero, curiosamente y a diferencia del resto de museos analizados, este espacio está enfocada hacia un público adulto, aunque no obvie a los más pequeños, dado que se define como un recurso en el que las generaciones maduras pueden compartir sus historias con las más actuales. Entre sus antiguas paredes alberga una colección de sesenta mil piezas (juguetes, juegos, disfraces, libros, muñecos y otros objetos) vinculadas a la infancia escocesa. Explora, con su ayuda, la vida en casa, la escuela y el juego, a través de una mirada pretérita que marcha desde el siglo XIX a la actualidad.

El museo retoza magistralmente con la melancolía de sus cerca de doscientos veinticinco mil visitantes anuales, convirtiéndose en un espacio evocador capaz de implementar la emoción como una nueva táctica

de seducción o, lo que es lo mismo, de *marketing*. El menor, al discurrir por sus salas, se asombra mientras descubre las curiosidades propias de la metodología docente o los juguetes de otras épocas, durante una visita educativa y gratificante. El adulto, por otro lado, acaba encantado al regresar momentáneamente a un pasado añorado que revive, presenta y expone en primera persona a las generaciones más jóvenes. En conclusión, la estrategia didáctica desarrollada por el Museum of Childhood de Edimburgo se ampara en la melancolía. Esta emoción se define como un exitoso reclamo, que no deja de ser otra táctica de *marketing* con una descomunal capacidad para la atracción de visitantes.

**Imagen 8.** Acceso principal al Museum of Childhood, Edimburgo.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

### **3.5. National Museum of Scotland, Edimburgo**

El último espacio analizado, expuesto en esta publicación, fue el National Museum of Scotland (<https://www.nms.ac.uk>). Dicho recurso enciclopédico y sumamente atractivo, se localiza estratégicamente en el corazón de la Old City. Inaugurado en 2006 surge a tenor del maridaje concertado entre dos instituciones preexistentes. Estaba, por un lado, el Museum of Scotland, que aportó como dote su exquisita colección de antigüedades escocesas. Mientras que por el otro se encontraba el Royal Scottish Museum. Este sumó al matrimonio sus colecciones de ciencia, tecnología, historia natural y culturas del mundo. El engendro común supone la suma estructural de los dos edificios que, de forma independiente, daban cobijo inicial a estas organizaciones. El Museum of Scotland se ubicaba en una construcción moderna (1998), mientras que el Royal Scottish Museum lo hacía en una fantástica fábrica de marcada cadencia victoriana (1866).

El vástago sobrevenido de esta unión se conforma como un importantísimo recurso cultural, con capacidad para exponer más de ocho mil objetos. Estos se reparten inteligentemente entre siete plantas y diversos espacios, bajo la denominación de: Mundo natural; Culturas del mundo; Colección de historia; Arte, diseño y moda; Ciencia y tecnologías; y Escocia. A todo ello es preciso sumar diversas localizaciones que, repartidas estratégicamente por el museo, están destinadas al cobijo de exposiciones temporales. La visita permite viajar con absoluta comodidad a través del mundo, conocer su fauna y cultura o descubrir la historia de Escocia, desde los pictos a Harry Potter, pasando por William Wallace o la Revolución Industrial. Recibe casi dos millones y medio de visitantes anuales, siendo la atracción más popular y reconocida del país. Todo ello gracias, entre otros atractivos, a su *Grand Gallery* central de hierro fundido.

Estamos, desde la perspectiva mercadotécnica, ante un nuevo ejemplo de museo empeñado en el eficaz uso de la acción didáctica. El *target* de esta institución está compuesto tanto por familias como por grupos escolares. Este último segmento, que como hemos podido comprobar se considera fundamental en cualquier organización museística, responde a una estrategia de atracción basada en el desarrollo de talleres, jornadas de estudios, visitas guiadas, etc., sustentándose sobre el envío de materiales para su preparación previa en el aula. Cabe mencionar que, en una línea de actuación muy similar a la del anteriormente mencionado Transit Museum de Nueva York, el National Museum of Scotland se vuelca con los alumnos que precisan necesidades especiales o adicionales, hacia los que

presta una atención singular mediante el desarrollo de actividades específicas. Enfoca, incluso con mayor interés, su atención sobre el reducido nicho que representan los alumnos extranjeros, generando un esfuerzo extra para procurar tanto su inclusión como su participación en las actividades y el disfrute del museo.

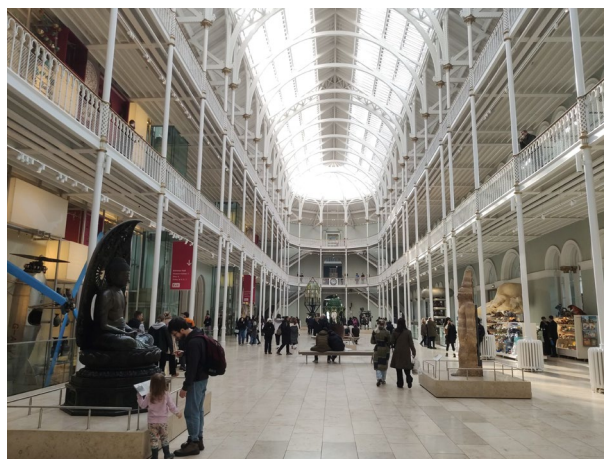
**Imagen 9.** Acceso principal al National Museum of Scotland, Edimburgo.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

La organización se vale, respecto al segmento familiar, de un interesante recurso didáctico denominado *Family Galleries*. Estas son espacios repletos de elementos interactivos y zonas específicas para la experimentación de pequeños y mayores, disponiendo, incluso, de actividades concretas para el entretenimiento y aprendizaje de los bebés. Bajo la denominación de *Imagene* y *Adventure Planet* estas galerías familiares permiten que, además de jugar con sonidos e incluso disfrazarse, las familias en su conjunto pueden explorar las maravillas del mundo natural, desarrollar actividades con el objeto de proteger el planeta, sumergirse en las profundidades del mar o emular la labor de los paleontólogos al descubrir restos de dinosaurios (<https://www.nms.ac.uk/national-museum-of-scotland/families>).

**Imagen 10.** Panorámica de la *Grand Gallery* del National Museum of Scotland, Edimburgo.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

El museo cuenta, desde el punto de vista mercadotécnico, con un as en la manga que no había sido identificado hasta el momento. *Per se* es un innegable foco de atracción, tanto cultural como didáctico, capaz de ofertar una interesante programación aderezada por infinidad de actividades apetecibles. Pero, además, se postula como la opción más adecuada para resguardar a las diversas audiencias de las constantes precipitaciones. Sí, parece increíble, pero es del todo real. Este hecho solo puede calificarse como un éxito en la gestión estratégica, dado que Edimburgo cuenta con una media anual de ciento

veinticuatro días lluviosos y unos trece millones de visitantes. Toda una hazaña, para un recurso gratuito en el que los amantes de la cultura y los entusiastas del conocimiento son invitados a recorrer decenas de galerías repletas de diversión práctica y educativa.

El National Museum of Scotland también contempla, desde su perspectiva educativa global, actividades destinadas al público en general. Más allá del ingente material instructivo, tanto remoto como presencial, dispone de un destacado centro de aprendizaje y una imponente biblioteca de investigación. Desarrolla, de igual modo, actividades didácticas singulares, bajo la denominación de senderos o *trails* temáticos. Estos trasladan al visitante por diversas zonas geográficas, como el sur de Asia, descubriendo su rica vida cultural, natural y espiritual. Destacan otras rutas curiosas y divertidas, como un safari de *selfies* con los animales acopiados en el museo, una ruta arquitectónica entre ambos edificios o, retomando a su público objetivo, un rompecabezas familiar. En conclusión, estamos ante un nuevo museo didáctico por definición cuya bandera mercadotécnica, junto al entretenimiento, es justamente la educación.

#### 4. Resultados

A la vista de todos los recursos analizados, aunque cada museo presente su propia peculiaridad, sorprende la exitosa y rompedora conjunción global del concepto didáctico y el proceso mercadotécnico. La educación, como hemos podido observar, interactúa con sobrada solvencia sobre el común de las audiencias estudiadas, facilitando a estas su participación en el nada sencillo universo de la gestión museística. De la efectiva unión entre educación y *marketing* surgen museos vivos, dinámicos e interactivos, con la capacidad de orbitar alrededor tanto de los visitantes como de las necesidades de estos, ofreciendo conocimiento extra sin importar lo más mínimo la pérdida de su soberanía.

Los museos, en estos casos, dejan de ser instituciones elitistas y exclusivas, casi inaccesibles, para transformarse en espacios tangibles y transitables, propiedad real, por lo menos en parte, de sus públicos. Esto transforma el manido eslogan, utilizado hasta la saciedad en multitud de campañas publicitarias, en un axioma irrefutable. Los museos, realmente, son de sus públicos.

Los recursos educativos, por otro lado, elevan al máximo su potencia. No solo forman al espectador, ahora también poseen la capacidad de entretenerlo. Pero, especialmente, consiguen seducirlo. Esto convierte a la faceta educativa en un instrumento fundamental que, más allá de incidir muy positivamente en la narrativa expositiva del museo, adquiere un ingente valor comunicativo. La educación, además, se transforma en destreza, favoreciendo una adecuada difusión que se ve refrendada mediante unos excelentes resultados.

El comportamiento observado, curiosamente, no es del todo novedoso, dado que, en principio, se atisba de alguna manera en el pasado, aunque no fuese concebido originariamente como una estrategia de *marketing*. La educación, a lo largo del siglo XIX, ya se había transformado en una de los objetivos prioritarios de los museos británicos. La sociedad de la época invertía inteligentemente su tiempo libre visitando estos recursos, con la intención de entretenerse y adquirir, al mismo tiempo, cierta formación práctica. El propio príncipe Alberto de Sajonia-Coburgo y Gotha (1819-1861), marido de la legendaria reina Victoria, y el diseñador Henry Cole (1808-1882), siendo plenamente conscientes de esta situación, utilizaron primigenia y quizás intencionadamente, la función didáctica de los museos como una herramienta de seducción y, por lo tanto, de un *marketing* que desconocían. La génesis de este proceso tuvo lugar en el South Kensington Museum (1835), futuro Victoria and Albert Museum, al ser concebido desde sus orígenes como una institución meramente docente (Gómez, 2002, p. 81). Su público objetivo, recalando lo anterior, estaba compuesto por trabajadores británicos, proletarios decimonónicos y pequeños artesanos burgueses. Estos solían acudir puntualmente al museo, tras finalizar sus extenuantes y maratónicas jornadas laborales, con la sana intención de despejar mente y espíritu ante la belleza contemplada. Pero, curiosamente, este ocio se transformó en el acceso hacia una exquisita formación, que más allá de lo cultural alcanzó al ámbito industrial. Esto hecho tan solo representaba la respuesta a la argucia didáctica que el Victoria and Albert Museum había puesto sobre la mesa, cuyo origen estaba en la multitud de piezas vinculadas a las artes decorativas. Todas ellas procedían de los puntos más dispares del plante y estaban ahí, exhibiéndose al alcance de la vista de los visitantes. Estos, absortos al observar los objetos acumulados con detenimiento y poca distancia, aprendían inconscientemente tanto sus curiosos diseños como las intrincadas técnicas constructivas, reproduciéndolas con posterioridad en sus respectivos puestos de trabajo. De ahí el profundo interés

en el desarrollo de la visita detenida y provechosa de la institución. Debido a esta labor tan fundamental el museo se denomina, actualmente, The Victoria and Albert Museum: National Museum of Arts and Design. Este, casi doscientos años después, sigue desempeñando una magnífica función didáctica, gracias a la imponente colección de artes aplicadas que atesora, la cual sigue *in crescendo*, como a sus incuestionables e interesantísimos recursos educativos.

En resumen, como hemos podido observar a lo largo de estas páginas, la implementación didáctica como acción de *marketing*, ya sea estratégica u operativa, se reproduce en todos y cada uno de los museos analizados, ofreciendo magníficos resultados en lo referente tanto a la formación como a la atracción de visitantes. Este comportamiento no solo se perpetua, sino que se renueva de forma constante, alcanzando facetas tales como la cuestión emocional, con capacidad más que demostrada para vincular a los públicos con una institución, incluso, a nivel afectivo. Esto último principio permite reflexionar sobre cuestiones tales como la imagen, los atributos de marca (Marca Francés, 2008, pp. 156-158) y la reputación de estos espacios, observando que también mejoran exponencialmente con la implementación de la actividad educativa desde la tan traída perspectiva del *marketing*. La marca, por ejemplo, se consolida muy positivamente en todos los museos, siendo sobradamente reconocible. De igual modo lo hace la identidad (Kotler y Kotler, 2001, pp. 401-402), gracias al desarrollo de una serie de valores fácilmente interiorizados tanto por la sociedad como por las diferentes audiencias, diferenciándose así del resto de sus competidos culturales. De esto se desprende, una vez más, la capacidad innata de la educación para influir sobre la atracción de audiencias. Pero, al mismo tiempo y con idénticos resultados, sobre la imagen de marca, sus atributos asociados y el proceso de *branding* (Wallace, 2006) de estos museos.

**Imagen 11.** Detalle acceso al Royal Highland Fusiliers Museum, Glasgow.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

## 5. Conclusión

Los viajes que implican una investigación de campo no comienzan cuando se arriba al destino, sino en el preciso instante en el que se emprende su concienzuda planificación. Tampoco concluyen al regresar al hogar, repleto de datos, información, bibliografía e imágenes. El viaje es prácticamente infinito, al permanecer presente mientras se rememora y, especialmente, a la hora de plasmarlo negro sobre blanco para dejar constancia del mismo, permitiendo una sosegada reflexión.

El *marketing* de museos, tal y como lo conocemos, lleva más de medio siglo procurando hallar un punto de encuentro adecuado entre las organizaciones culturales y sus diversos públicos, con el objetivo de satisfacer adecuadamente tanto los intereses como las expectativas de ambos. Para ello optó por alcanzar un equilibrio basado en la presión armónica establecida entre la toma de decisiones de toda organización y las necesidades, gustos y preferencias legítimas de su *target*. En resumen, tuvo que

adaptarse (Kolb, 2005, pp. 7-13) a una serie de cambios exigidos por la sociedad que afectaron de lleno al sector. Dicho ajuste, nada pequeño, se ha realizado sin miedo y con un éxito considerable en el a veces incomprensido, admirado y denostado, ámbito anglosajón. Esto conllevó, inexorablemente, una evolución creativa que ha ido tomando forma a través de la oferta de múltiples propuestas dirigidas a un mercado, o público, cada vez más exigente.

Estos espacios, con el paso de los años, han insistido en el desarrollo de dicha respuesta. Sus estrategias de *marketing*, por ejemplo, se han vuelto mucho más elaboradas, dejando atrás la primigenia costumbre de acudir a la creación de necesidades artificiales. Ahora se observan complejos procesos que, como en el caso que nos ocupa, se valen muy inteligentemente de la educación. El éxito en los museos escoceses nada tiene que ver con la serendipia, dado que los casos descritos responden a una necesidad objetiva de conocimiento, averiguada a través del estudio pormenorizado de sus audiencias. El aumento del interés, por parte de estas, repercute además muy positivamente, desde la óptica neoliberal, en las cuentas de resultados de dichas instituciones, ya que el público objetivo acude al reclamo en mayor número. Los beneficios que aportan las estrategias de *marketing*, a la sombra de la educación, seducen, incluso, a públicos para las que no fueron diseñadas. Estos se tornan en patrocinios, colaboraciones con diversas instituciones, membrecías, etc.

El adecuado desarrollo de la función didáctica, amparada bajo la óptica mercadotécnica, conlleva, en conclusión, un aumento exponencial tanto de los visitantes como de la financiación. Dicha realidad genera beneficios ingentes, en el amplio sentido de la palabra, sin restar valor social o deontológico a una institución que, sin ánimo de lucro, como en los casos analizados, está al servicio de la sociedad. Los museos escoceses, como espacios culturales, democratizadores y educativos, se valen magistralmente del *marketing* estratégico para lograr la consecución de sus fines y objetivos establecidos por definición, generando un importantísimo valor de uso real que, además de analizar, podemos importar e, incluso, implementar adecuadamente en nuestros museos.

**Imagen 12.** Perspectiva National Gallery of Scotland, Edimburgo.



Fuente: fotografía del autor, 2024.

## 6. Agradecimientos

Aprovecho este espacio con el objeto de agradecer, mercedamente, tanto a mi mujer como a mis hijos su positiva voluntad para enfrascarse en viajes agotadores, deambular horas por museos y sufrir interminables soliloquios. Todo ello sin sucumbir al tedio o al cansancio, siempre con una sonrisa en los labios. Sin su esfuerzo y sacrificio nada de lo que hago, mi pasión, sería posible. Muchas gracias.



## Referencias

- Barrera, A. (2022). *Breve historia de Escocia*. Autoedición.
- Barrell, A.D.M. (2007). *Medieval Scotland*. Cambridge University Press.
- Bravo, C. (2013). *Marketing de guerrilla para emprendedores valientes*. Esfera de los libros.
- Bruford, A. (2012). What happened to the Caledonians? En Cowan, E.J, McDonald, R.A. (Ed.). *Alba: Celtic Scotland in the Medieval Era* (pp. 43-68). Tuckwell Press.
- Camera Obscura & World of Illusions (s.f.). <https://www.camera-obscura.co.uk>
- Cathcart, A. (2006). *Kinship and clientage: Highland clanship 1451-1609*. K. Brill.
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2004). *Marketing de las artes y la cultura*. Ariel.
- Cowan, E.J. (2012). The invention of celtic Scotland. En Cowan, E.J, McDonald, R.A. (Ed.). *Alba: Celtic Scotland in the Medieval Era* (pp. 1-23). Tuckwell Press.
- Ellenbogen, K.M. (2006). Understanding your audiences. En C.C. YAO (Ed.). *Handbook for small science centers* (pp. 189-192). Altamira Press.
- Gibb, A. (1983). *Glasgow: the making of a city*. Croom Hell.
- Gillespie, K., Goodland, L., MacEacheran, J.R., Wilson, N. (2023). *Escocia*. Lonely Planet.
- Gómez Martínez, J. (2002). Museo y galería: pragmatismo y hedonismo en la museología anglosajona. *Trasdós. Revista del Museo de Bellas Artes de Santander*, 4, 77-97.
- Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías: las tradiciones anglosajonas y mediterránea: diferencias y contactos*. Trea.
- Hoving, T. (1993). *Making the mummies dance: inside The Metropolitan Museum of Art*. Simon & Schuster.
- Inverness Museum and Art Gallery (s.f.). <https://www.highlifehighland.com/inverness-museum-and-art-gallery>
- Inverness Museum and Art Gallery, Learning and Engagement (s.f.). <https://www.highlifehighland.com/inverness-museum-and-art-gallery/learning-and-engagement>
- Kolb, B.M. (2005). *Marketing for cultural organizations: news strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Thomson, 2005.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Ariel.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Prentice Hall.
- Kotler, P., Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33, 11-13.
- Lewis, P. (1998). Museos y marketing. En Moore, K. (Ed.). *La gestión del museo* (pp. 323-346). Trea.
- MacDonald, A.R. (2007). *The burghs and parliant in Scotland, c. 1550-1651*. Ashgate.
- Marca Francés, G. (2008). Marcas y patrimonio cultural: tangibilización de la comunicación. En Mateos, S.M. (Coord.). *La comunicación global del patrimonio cultural* (pp. 155-174). Trea.
- Martínez-Vilanova, R. (2017). *Realidad y posibilidades del marketing en los museos de España*. Trea.
- McLean, F.C. (1998). El Marketing en el museo: análisis contextual. En Moore, K. (Ed.). *La gestión del museo* (pp. 347-371). Trea.
- McNamee, C. (2006). *The wars of the Bruces: Scotland, England and Ireland 1306-1328*. John Donald.
- Moreno, L. (1995). *Escocia, nación y razón: dos milenios de política y sociedad*. CSIC.
- Muñoz de Julián, D. (2017). *El Grand Tour: guía para viajeros ilustrados*. Akal.
- Museum of Childhood (s.f.). <https://www.edinburghmuseums.org.uk/venue/museum-childhood>
- National Museum of Scotland (s.f.). <https://www.nms.ac.uk>
- National Museum of Scotland, familias (s.f.). <https://www.nms.ac.uk/national-museum-of-scotland/families>
- Programa Educativo del New York Transit Museum, Subway Sleuths (s.f.). <https://www.nytransitmuseum.org/learn/subwaysleuths/>
- Riverside Museum (s.f.). <https://www.glasgowlife.org.uk/museums/venues/riverside-museum>
- Riverside Museum, aprendizaje (s.f.) <https://www.glasgowlife.org.uk/museums/learning>
- Robbins, K. (1989). *Nineteenth-Century Britain: England, Scotland and Wales. The making of a nation*. Oxford Universtiy Press.
- Sabaté Navarro, M., & Gort Riera, R. (2012). *Museo y comunidad: un museo para todos los públicos*. Trea.
- Shead, N.F. (1988). Glasgow: an ecclesiastical burgh. En Lynch, M., Spearman, M., Stell, G. (Ed.). *The Scottish Medieval town* (pp.116-132). Donald Publishers LTD.
- Thompson, J. (1984). *The manual of curatorship*. Butterworth.
- Wallace, M.A. (2006). *Museum branding*. Altamira.

West Highland Museum (s.f.). <https://www.westhighlandmuseum.org.uk>

West Highland Museum, educación (s.f.). <https://www.westhighlandmuseum.org.uk/learn>

West Highland Museum, recursos online (s.f.). <https://museumofthehighlands.org/play-learn>