

@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022. Fotografía: Erika Ede.

LOS MUSEOS COMO ELEMENTOS CLAVE PARA LA PROYECCIÓN DE LA MARCA CIUDAD. ANÁLISIS DE LOS MUSEOS BOTERO DE BOGOTÁ Y GUGGENHEIM DE BILBAO

*MUSEUMS AS KEY ELEMENTS FOR THE
PROJECTION OF THE CITY BRAND.
ANALYSIS OF BOTERO MUSEUM IN BOGOTA
AND THE GUGGENHEIM MUSEUM IN BILBAO*

Julio González Liendo
Universidad Anáhuac de México

Mario García Gurrionero
*Doctor en Ciencias de la Información
por la Universidad Complutense de Madrid*

Resumen El presente artículo explora cómo el factor cultural se ha erigido como un componente estratégico de la proyección internacional para las ciudades. Se realizaron entrevistas en profundidad a los representantes de los museos estudiados, así como a representantes gubernamentales de cultura de Bogotá y Bilbao. Se llevó a cabo análisis de contenido en medios de comunicación representativos y en las páginas webs de los museos. Se evidencia que Bogotá aún carece de una estrategia de comunicación sostenida y articulada, que permita mejorar el posicionamiento internacional, mientras Bilbao muestra haber escalado exitosamente en su reconocimiento y proyección de Marca Ciudad.

Palabras clave Comunicación, Marca Ciudad, reputación, museos, diplomacia cultural.

Abstract This article explores how the cultural factor has emerged as a strategic component of international projection for cities. In-depth interviews were conducted with the representatives of the museums studied, as well as with government representatives of culture from Bogotá and Bilbao. Content analysis was carried out on representative media outlets and on museum websites. It is evident that Bogotá still lacks a sustained and articulated communication strategy that allows it to improve its international positioning, while Bilbao shows that it has successfully scaled its recognition and projection of the City Brand.

Keywords Communication, City Brand, Reputation, Museums, Cultural Diplomacy.

1. Introducción

Numerosos expertos han coincidido al definir la comunicación como aquella que desarrolla una empresa o institución para suministrar información a sus diferentes públicos (Apolo *et al.*, 2017; Mut y Miguel, 2019). Sin embargo, Capriotti (2008: 30) ya lo llevó al siguiente nivel, estableciendo que la comunicación corporativa se construye gracias a todo el abanico de los recursos comunicacionales que ostenta una organización y que le permite conectarse, de manera eficiente y coherente, con sus diferentes audiencias.

Uno de los factores primordiales en la construcción de una buena comunicación con las audiencias de la organización es la congruencia entre lo que se hace y lo que se dice (Entman, 2004). Es decir, el trabajo que se realiza desde el área de comunicaciones para trasladar oportunamente a los públicos de interés los mensajes que la organización desea transmitir, y que, además, vayan en consonancia con el actuar de la misma empresa.

Al respecto, Capriotti (2008) insiste en que la comunicación debe contemplar cuatro aspectos: internos, comerciales, industriales e institucionales. En primer lugar, internos porque se debe asegurar la constante fluidez de información con los trabajadores, directivos, sindicatos y demás actores intrínsecos de la organización. Esto con el propósito de hacerles sentir parte importante de los diferentes procesos en los que la empresa está inmersa. En lo comercial porque, a través del uso de herramientas comunicacionales como la publicidad y el mercadeo la empresa debe gestionar con eficacia sus procesos de compra y venta.

La comunicación también debe ser industrial, porque la empresa debe mantenerse conectada con sus proveedores y distribuidores, a fin de garantizar toda la colaboración posible

para llevar a buen puerto las acciones empresariales. Y, por último, debe considerar el aspecto institucional, porque la consecución de prestigio, credibilidad, confianza y, por supuesto, reputación para la organización, depende enormemente del trabajo diario que se realice en materia comunicacional y de conexión con los diferentes públicos de la empresa.

1.1 Reputación Corporativa

Una gestión eficiente de la reputación corporativa reviste, cada vez más, un elemento clave para el éxito empresarial. Por ello, la agencia de comunicaciones Weber Shandwick (2020) realizó el estudio *The state of corporate reputation in 2020: everything matters now*¹, que, luego de entrevistar a líderes organizacionales de veintidós países de todos los continentes, concluyó que el concepto de reputación corporativa impacta significativamente en el valor de la empresa. Para este estudio, desarrollado en conjunto con KRC Research, se entrevistaron a ejecutivos de nivel medio a alto de empresas con ingresos de 500 millones de dólares en países desarrollados y 250 millones de dólares en naciones con menos desarrollo.

Uno de los elementos más importantes del estudio es que los entrevistados, en promedio, consideran que un 63% del valor de la empresa está determinado por la reputación corporativa (Weber Shandwick, 2020: 13). Refleja el estudio que, aunque hay disparidad en el porcentaje de incidencia en el valor de mercado de las empresas expresado por los ejecutivos entrevistados, dependiendo del mercado al que pertenecen, un elemento muy significativo es que todos lo ubican por encima del 50%. En Latinoamérica

¹ The state of corporate reputation in 2020: everything matters now. <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>



@BANREP, Museo Botero.

se producen los indicadores más altos, ubicándolo en un 75% en México y Brasil en un 76%.

Siendo así, es vital una gestión comunicacional, las acciones de responsabilidad social, las inversiones en I+D, el desarrollo del capital humano y demás acciones de la empresa deben buscar su propio espacio en las comunicaciones corporativas, a fin de impactar en cómo nos miran los diferentes públicos. Al respecto, Carrió Salas (2013) enfatiza en que la reputación es un reflejo de cómo las diferentes audiencias valoran las empresas con las cuales se interrelacionan, positiva o negativamente.

Por su parte, Villafañe (2013) es mucho más específico con los diferentes públicos de la organización y su impacto en la reputación corporativa. Su planteamiento organiza los públicos según su vínculo con la organización. Los clientes que consumen productos o servicios, los empleados y directivos que construyen la organización, los inversionistas que aportan el capital financiero para el desarrollo de la empresa y los ciudadanos que se interrelacionan con la organización. Cada uno de estos públicos

tienen su propia forma de valorar y actuar frente a la empresa, por lo cual todos aportan en la construcción de esa reputación global corporativa.

El enfoque y la eficiencia de la gestión comunicacional de la empresa debe influir en esas valoraciones que tienen las audiencias sobre la organización para que, finalmente, se consolide la reputación corporativa como lo señala Carrió Salas (2013). Ahora bien, debemos considerar que la misma reputación se define por su carácter multidimensional. Es decir, es un activo a largo plazo, no tenemos el control sobre ella y ésta se consolida en función de la visión que un amplio espectro de públicos ostenta sobre la empresa.

1.2 La Marca Ciudad

La descentralización de los Estados ha generado un importante nivel de competencia de las ciudades y regiones para atraer inversión y capital humano. Así, las autoridades de numerosas ciudades se han puesto en marcha en la construcción de su propia Marca Ciudad

(Valenzuela, 2015; Andrade, 2016). Por su parte, Medina (2013) comienza por definir la marca como ese intangible a través del cual una empresa –en este caso, Ciudad– logra diferenciarse de las demás. Este intangible, sumado a los tangibles como el logo, el nombre y demás características palpables, son las que construyen en el consumidor, habitante o usuario una percepción positiva sobre la empresa.

La Marca Ciudad está constituida por un sistema que logra enlazar perfectamente factores como la reputación, la imagen y la identidad de la ciudad, pero que se alimenta de las acciones de todos los actores que conforman el territorio (Paz, 2005; Tinto, 2008). Al respecto, Paz (2005) concede a la Marca Ciudad la categoría de activo, el cual se origina en la gestión del desarrollo de la imagen pública, tanto interna como externa, que sintetiza a una región.

Entonces, la gerencia de esos valores y creencias de la ciudad definen el posicionamiento que esta tendrá tanto dentro como fuera de su territorio, tanto nacional como internacionalmente. Básicamente esa necesidad de atraer nuevos capitales humanos y financieros, impulsar las exportaciones de bienes y de servicios y atraer a nuevos turistas, son parte de las acciones que emprenden los territorios para lograr una reputación positiva frente a sus diferentes públicos. Como dicen Garrido *et al.* (2016) la marca se convierte en la imagen que la ciudad refleja y que la diferencia de las otras fuera de sus fronteras.

Una Marca Ciudad se construye con la participación de todos sus *públicos*, como destacan Sidorenko y Garrido (2020). Una perfecta y articulada vinculación de los actores internos (políticos, empresas, gobiernos, ONG, comunidad, etc.) facilita esa construcción, el logro del posicionamiento y la diferenciación con el resto de los territorios. Una estrategia articulada de los actores del quehacer político,

social, económico y cultural definitivamente solidifica la marca-ciudad de un espacio territorial.

1.3 La cultura como parte de la estrategia de Marca Ciudad

Cuando Nye (2017) definió el *soft power* en 1990 nunca imaginó, tal como él mismo lo ha explicado, las implicaciones políticas y de alcance internacional que este concepto tendría. Según Nye (2017: 1) el poder se puede alcanzar a través de la coacción, la retribución y/o la persuasión. Con esto se busca lograr que los demás hagan lo que nosotros necesitamos. En el caso del poder blando o *soft power* se intenta lograr resultados positivos a través de la implementación de una estrategia de diplomacia cultural con un enfoque seductor, que permita que los diferentes públicos de interés sean atraídos por las bondades y beneficios de la ciudad.

Ese poder que, evidentemente, es la forma en que se percibe la imagen de una nación, involucra un sinnúmero de factores, en los cuales podemos incluir las artes, la música, las artesanías, la fotografía, el arte plástico, la danza y cualquier otra manifestación popular que nos proyecte ante los públicos de interés.

Allí precisamente radica la importancia de las instituciones museísticas y de patrimonio. Los museos se convierten en una herramienta de exposición amplificadora y contundente ante públicos muy diversos. Su posicionamiento no sólo construye la reputación corporativa de la institución museística, sino que también es parte elemental en la edificación de lo que se conoce como Marca Ciudad o Marca País, dado que sus espacios se convierten en un punto de atracción para turistas de otras regiones o países. Esa atracción, en pleno juego político –entendiendo lo político no desde lo meramente electoral, sino como las acciones



@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022. Fotografia: Erika Ede.

que nacen desde los Gobiernos y la misma Ciudadanía-, para convertir a la ciudad en un eje de atracción que potencie su economía y su cultura.

1.4 Los museos como herramientas de diplomacia cultural

La diplomacia cultural es un concepto que se alterna con la diplomacia pública. Según Badiello (2014), esta se constituye en la estrategia de comunicaciones de un país, donde la cultura, en sus diferentes manifestaciones, es el epicentro para generar y proyectar la imagen positiva frente a otras naciones. A través del establecimiento de intercambios entre naciones con elementos como la educación, la formación, el fortalecimiento de lo que conocemos como Marca Ciudad, así como el compartimiento de expresiones artísticas, se construye la diplomacia cultural.

Este concepto, que se une a lo que Nye (2017: 2) definió como *soft power*, permite entender la preponderancia que las instituciones museísticas revisten para la interrelación entre los países. Todas esas acciones culturales, junto a las estrategias económicas, sociales y políticas de los Estados, se juntan para lograr una mayor cuota de poder en el ejercicio de la política internacional. Jaramillo (2015) recalca que las TIC también juegan un rol relevante en la interdependencia de las naciones, porque ellas permiten la comunicación y la difusión de la cultura, como elemento clave de la diplomacia internacional.

Este antecedente nos permite entender por qué los museos han venido construyendo una reputación muy sólida frente a sus diferentes públicos. La gestión eficiente de los patrimonios culturales y su constante evolución para atender las exigencias de sus visitantes, han permitido que estas instituciones gocen de muy buen reconocimiento nacional e interna-

cionalmente. A lo cual hay que agregar que las instituciones culturales y de patrimonio han ido incorporando el uso de estrategias de comunicaciones digitales poderosas para alcanzar a un espectro más amplio de visitantes.

Como dice Zugaza (2014), el prestigio que estas instituciones han alcanzado es tan potente que las naciones que quieren ostentar un poder importante en lo económico y lo político intentan replicar la gestión que estos hacen en sus propias organizaciones museísticas. El arte en sí se ha convertido en una herramienta de diplomacia, no sólo con los préstamos de grandes obras artísticas pertenecientes a los museos públicos, sino también en el comercio de obras pertenecientes a manos privadas.

Por otro lado, es importante hablar de cómo los museos abordan la realidad. Zugaza (2014) insiste en que cada museo dependiendo de su enfoque, su especialización, busca la forma de conectarse con el público, tanto local como internacional. Tanto es así, que las grandes instituciones museísticas han establecido estrategias de deslocalización para intentar abarcar otros territorios, tanto en la esfera nacional como global.

En este sentido, tenemos los ejemplos de la Fundación Salomón Guggenheim de Nueva York y el Centro Pompidou de París. La primera, una fundación que trabaja con arte moderno, especialmente al que se desarrolló durante el siglo xx, ya ha posicionado sedes internacionales en Venecia (Italia) y Bilbao (España), además que avanza con el proyecto de tener una sede en Abu Dabi. Allí competirá con el Museo del Louvre, también francés, que ya atrae a propios y extraños a sus galerías.

Luego, el Centro Nacional de Arte y Cultura Georges Pompidou ha iniciado su estrategia de desembarco en otras naciones. La primera en ser seleccionada por el centro de arte francés es Nueva Jersey, la ciudad que está a las orillas del río Hudson, frente a Nueva York,



@BANREP, Museo Botero.

que promete abrir en 2024. Incluso, como dice Vicente (2021), la institución ya ve con buenos ojos la posibilidad de tener una sede en Latinoamérica. Esa expansión territorial, a través de la construcción de espacios museísticos, extiende el alcance del poder francés fuera de sus espacios limítrofes.

2. El impacto de los museos en la construcción de una Marca Ciudad

El ejercicio de las comunicaciones en las instituciones museísticas, sean orquestadas con otras organizaciones o no, influye en la percepción que los visitantes tienen sobre una ciudad. Así, este estudio busca analizar la función que los museos Botero en Bogotá y Guggenheim en Bilbao, han cumplido en la promoción para sus ciudades tanto nacional como internacionalmente, razón por la cual se busca determinar cuáles son las diferencias y coincidencias en los planes de comunicación emprendidos por el Museo Botero de Bogotá y el Museo Guggenheim Bilbao. Además, de detectar el impacto que, finalmente, tiene el sector cultura en la proyección de Marca Ciudad en los territorios que alojan los museos considerados en esta investigación.

En este contexto, se ha desarrollado un estudio bajo una técnica cualitativa retrospectiva. Se analiza, a través de una triangulación metodológica que, como dice Denzin (1970), permite la utilización de manera conjunta desde dos o más técnicas de recolección de datos, teorías o fuentes de información. La presente investigación se desarrolla mediante la triangulación de fuentes de datos que busca apreciar una realidad desde dos o más ángulos o enfoques.

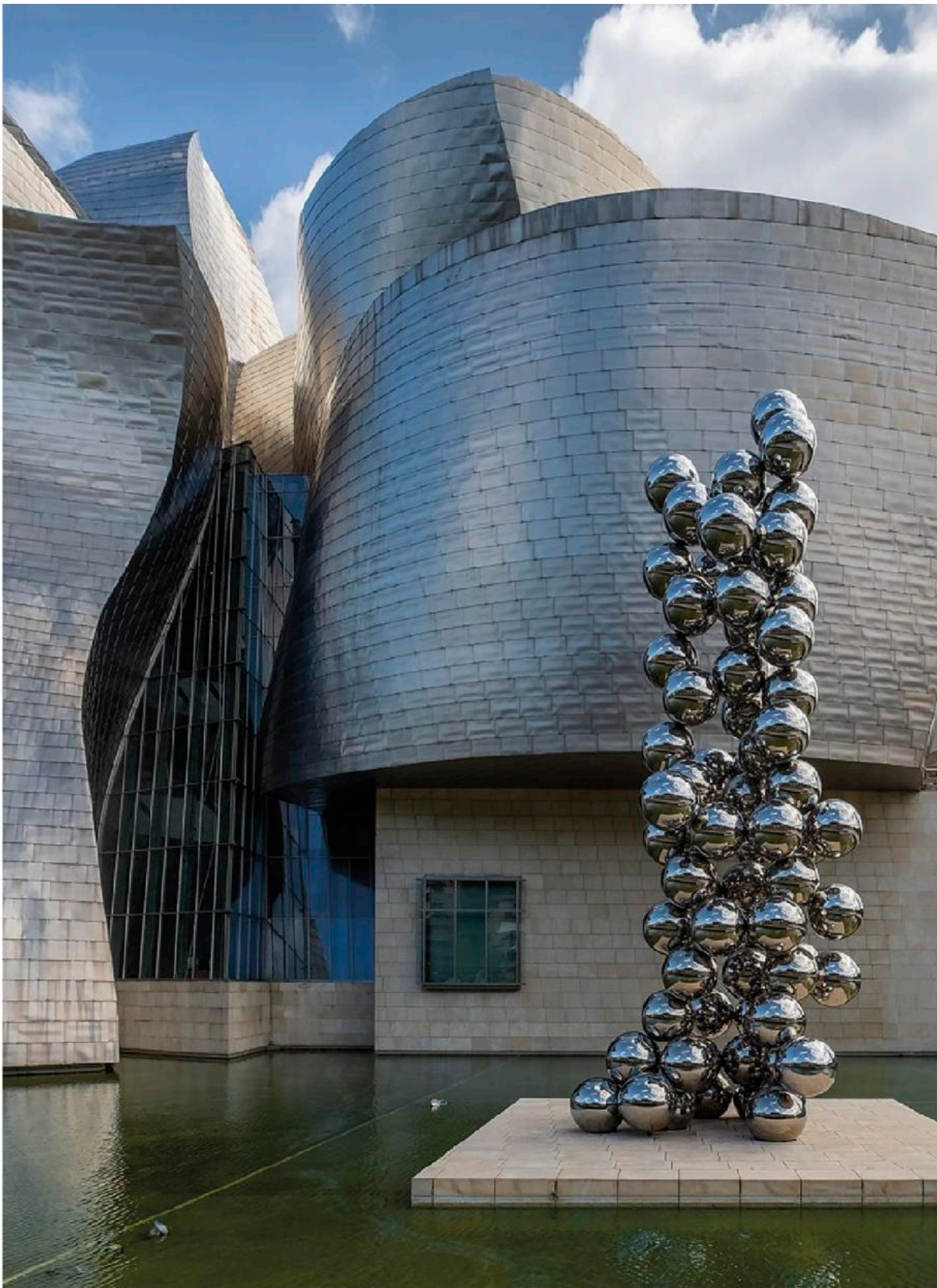
En primer lugar, se llevan a cabo entrevistas en profundidad con expertos en materia de gobernabilidad, museos y estrategias comunicacionales. Se entrevistó a un responsable de comunicaciones de cada museo, un represen-

tante del gobierno de las localidades en las que se encuentran los museos y, también, a un experto externo en materia de gestión de Marca Ciudad. Para esto, se llevaron a cabo entrevistas, vía Zoom, debido a todas las restricciones existentes por el COVID-19.

Las entrevistas permitieron, por un lado, recabar información propia del museo, sus estrategias comunicacionales, los lineamientos gubernamentales y la aplicación o no de métodos de proyección de diplomacia cultural y Marca Ciudad. Por otra parte, los representantes gubernamentales facilitaron su propia visión sobre cómo los museos que parten de este estudio son parte esencial o no de las políticas generales de la diplomacia cultural que implementa la ciudad y cómo esta proyecta o no su marca propia nacional e internacionalmente.

Adicionalmente, se llevó a cabo un exhaustivo análisis de contenido de las informaciones aparecidas en los diarios *El Correo* de Bilbao y *El Tiempo* de Bogotá entre enero y junio de 2020, a fin de determinar a qué temas se les dio relevancia durante ese período, en especial porque se trataba de un tiempo de pandemia. Se evaluaron noticias publicadas en estos dos medios de gran importancia –los principales en circulación en sus territorios según los Índices Generales de Medios de 2020–, durante unos 180 días, con el propósito de comprobar cuál fue el enfoque que los museos utilizaron para difundir las actividades que se realizaron durante el período estudiado, que estuvo signado por la pandemia. Se buscó precisar si las notas periodísticas tenían un alcance nacional o internacional; si estas involucraban a actores del quehacer diario de las ciudades o, simplemente, se limitaban a las actividades culturales o educativas propias del museo; incluso si el museo se convirtió en vocero o no, de las políticas gubernamentales en materia de sanidad.

Finalmente, se realizó un comparativo del contenido de las páginas webs corporativas



@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022. Fotografia: Erika Ede.

de los museos con la información difundida a través de los mencionados periódicos, con el propósito de determinar si las acciones comunicacionales llevadas a cabo formaron parte de una clara y delineada estrategia de comunicaciones, o si estas no tuvieron alineación alguna. En este contexto, se revisó si el contenido fue semejante en los medios y en las webs, el tiempo de publicación, el enfoque del contenido, los apoyos gráficos, el área del museo que transmitió la información, etc.

3. El trabajo mancomunado como única vía de una Marca Ciudad potente y exitosa

Las acciones de todos los actores del quehacer público y privado de las ciudades son las que permiten no solo la construcción de una Marca Ciudad, sino su propia proyección de manera exitosa. Para entender la forma como se han articulado las acciones desde las autoridades locales de gobierno para apuntalar al sector cultura como elemento clave para la edificación de la Marca Ciudad, hablamos con el jefe de gabinete del gobierno del Ayuntamiento de Bilbao y una delegada del Museo Nacional de Colombia, que es la entidad rectora de políticas gubernamentales para el sector cultura en el país.

3.1 Análisis desde el ángulo gubernamental del impacto de los museos en la Marca Ciudad

La imagen de Marca Bilbao Ciudad, desde la perspectiva del gobierno, siempre ha estado en transformación en pro de un futuro mejor con garantías en todos los ámbitos, especialmente la calidad de vida de la ciudadanía. Esta ha sido y es una constante y una estrategia común de todas las instituciones, empresas y organismos culturales, sociales y asociativos en Bilbao. De este modo, la suma de sinergias ha permitido

que Bilbao sea conocida y reconocida a nivel internacional.

Por su parte, desde el ente rector de la cultura en Colombia, las estrategias de Bogotá cuentan con apoyo nacional, pero no forman parte del eje de acción estratégico de todos los quehaceres políticos, sociales y económicos del territorio. Una acción que desarrolla la capital colombiana, donde se insertaron los museos, fue «Bogotá 24 horas», en la cual las instituciones museísticas permanecieron abiertas hasta las diez de la noche, oportunidad que permitió la concurrencia de muchos habitantes y turistas a las actividades diseñadas para esta jornada. Aunque fue una acción puntual, se reconoce la importancia del sector cultural en la reactivación nacional después de los estragos del COVID-19. Se reconoce también que una alineación con estas instituciones es necesaria para transmitirle seguridad a los visitantes.

Cuando se habla de la consolidación de la Marca Ciudad, en Bilbao se deja manifiesto que se trabaja en función de una imagen de marca visible, entendible, ordenada, que sea seña y firma de cualquier actividad a nivel internacional; así como en la difusión, divulgación de los elementos principales de presente y futuro de la Ciudad participando en cuantos foros, congresos, ferias y eventos internacionales sea posible. Además, el delegado gubernamental insiste en que el liderazgo de la Marca Ciudad se empeña siempre en dejarla reflejada en todas aquellas iniciativas conjuntas con otros organismos o asociaciones. Incluso, se implica a los máximos mandatarios tanto de la Ciudad, como del Territorio o del País Vasco.

Mientras, tanto en la capital colombiana como en el país, se trabaja con una visión más multicultural. Se reconoce el posicionamiento que el maestro Fernando Botero ha conseguido en el mundo, pero la estrategia de Marca Bogotá Ciudad o Marca Colombia País no se



@BANREB, Museo Botero.

centra en esta personalidad del arte. La delegada cultural y gubernamental confiesa que todos los turistas que visitan Bogotá siempre están consultando dónde ver las obras del maestro Botero, pero la directriz es no poner el foco en un solo personaje o museo. Además, reconoce que el artista donó sus obras a Bogotá con un sinfín de limitaciones, pues tenía la certeza de que la ciudad recibe a turistas de negocios y de placer y quería poner el arte a la mano de estos visitantes.

Cuando se refiere al presupuesto con el que cuentan los museos para sus actividades culturales y educativas, que permitan un mejor posicionamiento tanto de la institución como del territorio, se reconoce en Bilbao que la conjunción de esfuerzos por difundir, fortalecer y activar las actividades museísticas, artísticas, creativas y culturales, en general, ha sido y es la mayor dinamizadora para poder situarse a una escala internacional en toda su oferta cultural. La muestra es el constante flujo de turistas y visitantes a nuestra Ciudad y Territorio –salvo en época de la pandemia– es muestra de ello. Un ejemplo: el Museo Guggenheim recibe más de un millón de visitantes al año, lo que ayuda a que tenga mejores ingresos.

Por su parte, el Museo Botero está circunscrito al Banco de la República y el presupuesto que recibe depende directamente de esta entidad. Los gobiernos local, regional o nacional no influyen ni determinan la inversión que se hace en el museo, ni tampoco intervienen en la programación del museo ni en el diseño de sus actividades. Sin embargo, desde el Museo Nacional de Colombia –ente rector de la cultura colombiana– se considera que Bogotá sí se ha consolidado como una de las capitales culturales de América Latina, debido a eventos como el Festival Iberoamericano de Teatro y el Festival Rock al Parque, porque han sido

dos acciones que han aglutinado a muchos actores de la cultura, así como público de toda la región. Otro de los elementos más importantes que apuntalan el desarrollo de la Marca Bogotá Ciudad son las bicicletas, así como el Transmilenio, que se ha convertido en un icono de la ciudad.

En su contraparte, en la capital del País Vasco se destaca la importancia del Museo Guggenheim en el reconocimiento internacional de la ciudad y su cultura. Esto, unido a la transformación urbanística de la ciudad, el saneamiento de la Ría de Bilbao, el trabajo conjunto de las instituciones vascas, y las propuestas activas de Futuro para una Ciudad en constante transformación.

Así, el delegado gubernamental destaca que, junto con los eventos deportivos, la cultura en todas sus expresiones artísticas es parte implícita de la fuerza y de ese impacto que se desea conseguir interna y externamente en la ciudad. El Museo Guggenheim ha sido la pieza angular de la internacionalización de la Marca Ciudad Bilbao en general. Todo lo que ha rodeado y rodea a la construcción y el desarrollo del museo forma parte del denominado *Efecto Guggenheim*.

Desde la capital vasca se trabaja en fortalecer la oferta museística y cultural para seguir siendo punta de lanza en este ámbito. Bilbao tiene como lema ser una ciudad con actividad cultural todo el año, con una Marca definida, *Bilbao Kultura 365*. El delegado gubernamental señala que la ciudad se prepara para atender los nuevos retos que aparecerán en la postpandemia, incluyendo ofrecer todas las garantías de la salud pública necesarias para seguir siendo una ciudad reconocida positivamente nacional e internacionalmente.



@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022.

3.2 Análisis del impacto de los museos en la construcción de la Marca Ciudad desde el ángulo de los expertos en mercadeo

Un elemento importante para el posicionamiento de una Marca Ciudad es la cultura y el entretenimiento, no sólo porque atrae turistas, sino porque también refleja la calidad de vida que ofrece un territorio, lo cual atraer inversiones de capital y, por supuesto, de recursos humanos de primer nivel. Tras las entrevistas los representantes de comunicaciones del Museo Guggenheim de Bilbao y del Banco de la República – Museo Botero de Bogotá, coincidieron en que este ingrediente de la Marca Ciudad es fundamental para lograr el éxito de lo que hemos denominado diplomacia cultural.

En este sentido, se destaca que, desde su fundación, el Museo Guggenheim Bilbao ha forjado alianzas con numerosas personas e instituciones de los ámbitos cultural y artístico de todo el mundo, y con ellas ha colaborado en el desarrollo de proyectos expositivos y otras iniciativas. En estas relaciones va implícita una labor que podría denominarse «diplomática», en la que entran en juego facetas como la representación, el diálogo y el fomento del intercambio de información. Mientras tanto, el Museo Botero ha trabajado únicamente, desde hace veinte años, en mantener una sólida relación con los estamentos distritales y gubernamentales, públicos y privados del ámbito cultural nacional. La delegada del museo reconoce que no ha habido esfuerzos con organismos ni instituciones de otros países.

Con relación a los objetivos estratégicos que han definido los museos para sus comunicaciones, el Museo Guggenheim destaca que sus acciones buscan reforzar la imagen de marca y su posicionamiento como institución innovadora y creadora de tendencia; poner

en valor la programación artística del Museo como una de las más relevantes en el ámbito del arte moderno y contemporáneo a nivel internacional; fomentar la visita al Museo entre los públicos local, nacional e internacional; acercar la marca Guggenheim Bilbao a nuevos públicos y fomentar el tráfico a la actividad digital del Museo. Asimismo, las comunicaciones se dirigen a aumentar el número de participantes en las actividades educativas, culturales y sociales del Museo Guggenheim Bilbao, contribuyendo a consolidar la imagen del Museo como una institución dinámica que forma parte del circuito cultural de la ciudad.

En este contexto, el Museo Botero de Bogotá enfoca sus acciones en dar a conocer la colección de arte donada por el maestro Fernando Botero y entender la importancia del artista en el panorama artístico mundial, así como en posicionarlo como un destino de turismo cultural para nacionales y extranjeros.

Cuando se habla de los públicos de los museos, el Museo Guggenheim trabaja para reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo, y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa, para contribuir al conocimiento y disfrute del arte y los valores que este representa. El marco de una obra emblemática de la arquitectura, como pieza fundamental de la Red de los Museos Guggenheim y sirviendo de símbolo de la vitalidad del País Vasco. El museo se mantiene en constante monitoreo de lo que aparece en la prensa nacional e internacional en torno a sus actividades, pero no realiza estudio de públicos con frecuencia.

Cuando se habla del posicionamiento de los museos como elementos clave para la construcción de Marca Ciudad, desde el Museo Guggenheim se confiesa que la llegada de esta franquicia al País Vasco obedeció a

una estrategia planeada, estructurada por parte de los actores políticos y culturales del territorio. Los efectos logrados con la apertura y funcionamiento del Museo fueron objetivos buscados, ya que esta institución nació con metas culturales y artísticas, pero también económicas, urbanísticas o sociales.

Aunque en el Museo Guggenheim Bilbao se reconoce que este nombre es muy potente a nivel internacional, también destacan que ya el *Efecto Guggenheim* o *Bilbao effect* es un caso de éxito que se estudia en universidades de todo el mundo y que numerosas ciudades han intentado replicar. Incluso, la delegada del museo resalta que, en el año 2019, el impacto ha sido de 503 millones de euros en gasto directo, 440 millones de euros de PIB, una media de mantenimiento de 9.426 empleos y una recaudación para las Haciendas Vascas de 68 millones de euros. En conjunto, y desde su apertura, la actividad económica generada por la presencia del Museo en el País Vasco ha supuesto 6.209 millones de euros en gasto directo, 5.600 millones de euros de PIB, 868 millones de euros para las Haciendas Vascas, y la contribución a una media de 5.915 empleos anuales. En este sentido, la inversión necesaria para la construcción del Museo pudo recuperarse en tan solo tres años. En el caso colombiano, no hay cifras particulares del museo, puesto que no se realizan ese tipo de estudios dentro de la estructura de cultura del Banco de la República.

Un elemento que es importante es la incidencia que tienen los gobiernos en el diseño de las actividades de los museos o si estas están alineadas a la estrategia general de la ciudad. En este sentido, la delegada del Museo Botero destaca que las directivas de la Subgerencia Cultural del Banco de la República, en donde insertan las actividades de dicho museo, tienen asiento en la Mesa de

Museos que lidera la Alcaldía y comparte, en el marco de ese escenario, estrategias, ideas, iniciativas que contribuyan al posicionamiento de la ciudad de Bogotá y al conocimiento de su patrimonio cultural. Sin embargo, el gobierno local no influye directamente en las actividades que diseña el museo, puesto que estas vienen directamente de las autoridades del Banco de la República.

Mientras tanto, las autoridades de la ciudad de Bilbao y de la Comunidad Vizcaína se involucran en la toma de decisiones y proyección del museo. Las instituciones vascas son patronos fundadores del Museo y, por lo tanto, forman parte de sus máximos órganos de gestión. El Museo se ha convertido en icono de la ciudad a nivel mundial, hecho conocido y reconocido por dichas Instituciones.

3.3 La comunicación digital y su papel en el desarrollo de la diplomacia cultural

Habiendo analizado, desde el discurso de comunicaciones y desde su propia planificación, la forma en que las instituciones museísticas de nuestro estudio incorporan acciones para apoyar el posicionamiento de la ciudad en donde se encuentran, ahora nos acercaremos a cómo estas organizaciones utilizan sus páginas web para difundir esas estrategias. Durante el primer semestre del año 2020, período en el cual se iniciaron los confinamientos y restricciones a la sociedad, por cuenta de los altos índices de contagios por la pandemia del COVID-19, los museos vivieron un proceso de adaptación singular impulsado por las nuevas necesidades de comunicación con sus públicos.

A principios de marzo, tanto Bogotá como Bilbao, ya sufrían los primeros confinamientos totales de sus habitantes. Las instituciones museísticas tenían la obligación de reinventar la forma de conectarse con sus audiencias,

teniendo en cuenta que no se tenía certeza alguna sobre los tiempos reales de los cierres de las ciudades. Así, a través de las páginas web de los museos, estos comenzaron a difundir información sobre actividades culturales y educativas y, obviamente, apoyaron la transmisión de mensajes de salud a sus visitantes. Se percibe a través del análisis efectuado cómo en enero de 2020 aún los museos seguían promoviendo sus actividades presenciales, pero, conforme se acerca el mes de marzo, el Museo Guggenheim anunció una iniciativa digital.

Lo particularmente interesante en estas actividades es que todavía la mayor herramienta de ilustración de las noticias eran fotografías. El uso de recursos audiovisuales solo se percibe en la última publicación realizada el 26 de marzo por el Museo Guggenheim, en la cual incluyó un video explicativo de la iniciativa que buscaba mantener una conexión con los públicos del museo. Ahora bien, a mediados del mes de febrero, Bilbao ya anunciaba el cierre temporal del museo, pero en Bogotá no se anunciaba nada. Ya después del primer trimestre del 2020, el Museo Botero comenzó a promover más sus diferentes actividades disponibles desde casa: exposiciones, conciertos y herramientas de aprendizaje digital.

Un elemento repetitivo en las comunicaciones, a través de las web de los museos, durante el primer semestre del 2020, fueron las iniciativas de carácter digital. Los museos se comprometieron con la necesidad de quedarse en casa y aprovechar las herramientas digitales disponibles en la red. Así, la implementación de actividades como conciertos, visitas guiadas, descripción de obras artísticas, acercamiento a los diferentes artistas de sus espacios, así como el suministro de herramientas de aprendizaje –por ejemplo: el abecedario para entender a Botero– fueron parte de las acciones digitales de los museos estudiados.

3.4 Análisis de contenido de las notas periodísticas aparecidas en los diarios *El Tiempo* (Bogotá) y *El Correo* (Bilbao)

Con el objetivo de entender las diferentes actividades que los museos Botero de Bogotá y Guggenheim de Bilbao promueven a través de los medios de comunicación tradicionales, se procede al análisis de los diarios *El Correo* (Bilbao) y *El Tiempo* (Bogotá), enclaves informativos líderes en esos territorios. *El Correo*, que fue fundado en 1910, es líder absoluto en diarios de Vizcaya, según el último Estudio General de Medios (*La Voz*, 2021), donde alcanzó los 253.000 lectores, así se ubica como el sexto diario más leído en España. Por su parte, *El Tiempo* de Bogotá, fundado en 1911, es considerado el primer diario de Colombia. El más reciente Estudio General de Medios lo coloca de primero en el ranking de medios a nivel nacional.

En este contexto, revisando el primer semestre del 2020, el Museo Guggenheim logró colocar sesenta impactos o notas en *El Correo*, mientras que el Museo Botero sólo destacó seis artículos. En ambos casos, las notas aparecidas eran predominantemente informaciones sobre exposiciones y pocas fueron opiniones de expertos. En el caso del museo vizcaíno, las informaciones destacaban la presencia de personalidades del quehacer cultural, político y social de la ciudad. A este respecto, una de las notas publicadas correspondía al jugador de baloncesto Alex Bouteille, de origen francés, quien se despedía de la ciudad para irse a Málaga, aprovechaba para destacar que el Museo Guggenheim suponía uno de los elementos que más extrañaría de su estancia en Bilbao.

Al mismo tiempo, otro de los elementos importantes a destacar es que el Museo Guggenheim promovió de manera significativa, a través del diario *El Correo*, las contingencias de la pandemia de COVID-19, informando a



@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022. Fotografia: Erika Ede.

la colectividad que las operaciones de la institución serían interrumpidas temporalmente, cuándo se reabrirán los museos y, por supuesto, las iniciativas digitales que emprendieron para mantener el contacto con sus públicos. En este sentido, el Museo Botero compartió escasa información al respecto, entre enero y junio de 2020, pues sólo notificó el cierre de puertas del museo de manera temporal.

4. Conclusiones

Al comenzar esta investigación, se propuso analizar cómo los museos Botero en Bogotá y Guggenheim en Bilbao habían trabajado para ser parte esencial del proceso de proyección de la Marca Ciudad de los territorios donde se encuentran. Tras haber conversado con varios importantes expertos en construcción de Marca Ciudad, de gobierno y de los propios museos, así como haber analizado las webs de los museos y el impacto de sus acciones comunicacionales en los medios, se puede concluir que la cultura, sin duda alguna, es un elemento vital para la consecución de los objetivos de la mercadotecnia de ciudad.

Durante las entrevistas realizadas a los representantes de los gobiernos locales de Bilbao y Bogotá, amén de a los responsables de comunicación de los museos, parte de esta investigación, estos coincidieron unánimemente en puntuar con cinco –siendo cinco la evaluación más alta– a las actividades culturales para lograr el posicionamiento de la ciudad ante sus públicos.

Ahora bien, teniendo esta claridad de parte de los actores que se han abordado sobre el asunto de la Marca Ciudad, tenemos que concluir, en primer lugar, que existe una diferencia muy significativa entre lo implementado en Bilbao y Bogotá. Por un lado, tras las declaraciones de los expertos y el análisis de contenido de medios impresos

y redes sociales propias de los museos, la conclusión inicial es que la ciudad de Bogotá carece de una estrategia de Marca Ciudad clara y sostenida, al menos desde el ángulo de los museos. Sus acciones han redundado en la construcción del posicionamiento de Bogotá como ciudad turística, pero no alcanza el estatus de Marca Ciudad, dado que no existe un cónclave interinstitucional que permita esa consolidación.

Mientras tanto, la alineación es evidente y contundente entre los representantes políticos Aitor Bilbao, secretario de gobierno del Ayuntamiento de Bilbao e Idoia Arrite Elorriaga, directora de comunicación del Museo Guggenheim, quienes, desde sus propias perspectivas de trabajo, apuntan que se trabaja arduamente entre todos los actores del quehacer político, social y cultural de la ciudad para promover la cultura vasca y vizcaína, teniendo al museo como principal bastión.

Así, la diferencia principal en la construcción de los planes de comunicación Botero y Guggenheim radica en que el primero se basa en las propias necesidades del Banco de la República, bajo el cual funciona el museo. La segunda institución museística se enfoca en lograr los objetivos estratégicos de la ciudad, que coinciden con los políticos, económicos y sociales: trabajar para que Bilbao proyecte una Marca Ciudad absolutamente competitiva frente a España y el Mundo.

Si bien todos los expertos entrevistados coinciden en la importancia del sector cultural en la construcción de la Marca Ciudad, no hay la misma decisión unánime de ponerla al servicio de esta estrategia. Bogotá, como ciudad capital de Colombia, aún sufre una desarticulación al respecto, lo que se ha traducido en muy poca proyección de Marca Ciudad, tanto en el país, como internacionalmente.

En este contexto, al visualizar el tipo de contenido que circuló durante el período ene-

ro-junio 2020 en su página web y en los medios de comunicación, el Museo Botero fue muy escueto en el suministro de información sobre la pandemia, pese a que se trataba del inicio del COVID-19. Así, tampoco el museo destacó iniciativa alguna con aliados internacionales. Las únicas acciones interinstitucionales obedecieron a otros organismos del Estado. Aunque se promocionaron algunas actividades digitales, con el objetivo de mantener a sus públicos conectados con el museo, esto solo se logró en la web. *El Tiempo* de Bogotá no transmitió las informaciones que se produjeron desde el museo.

Por otro lado, la línea de comunicación del Museo Guggenheim, tanto en su página web como en los medios de comunicación, no sólo fue coherente y consistente, sino que además fue mantenida a lo largo del período estudiado. Las iniciativas digitales, las herramientas de internet, los cursos y eventos digitales, siempre estuvieron presentes tanto en la web como en los medios tradicionales. Esto, obviamente, repercute en una conexión constante entre el museo y sus públicos.

Una coincidencia en las estrategias comunicacionales de los museos Botero de Bogotá y Guggenheim en Bilbao es que, en sus redes sociales, estas instituciones se limitan al uso de fotografías para la promoción de sus actividades. La recursividad es escasa, pues la incorporación de videos (entrevistas, recorrido, etc.) no se destacó. Sólo el Museo Guggenheim lo usó una vez. El Museo Botero tiene más contenido en su página web que el Museo Guggenheim. El contenido fue variopinto (exposiciones, medio ambiente, talleres, conciertos, etcétera), pero el apoyo en la difusión de las estrategias gubernamentales de la pandemia ocupó mínimo espacio, mientras que el Guggenheim sí enfatizó el mantenimiento de la información sobre el asunto salud en su web corporativa.

La articulación de las actividades de entretenimiento y cultura, por parte de los museos, los gobiernos y la misma sociedad, con las otras acciones de economía, trabajo, nuevas tecnologías, es la piedra angular de la construcción de la Marca Ciudad. El trabajo aislado y no orquestado dificulta no solo la consecución de la Marca Ciudad, sino también la atracción de nuevos recursos financieros y humanos.

Otro elemento para considerar es el renombre que ostentan las propias instituciones. El maestro Fernando Botero es el artista colombiano más reconocido del mundo, mientras que Guggenheim es sinónimo de arte y museos en el planeta. Por el lado colombiano, aunque el Gobierno Nacional emplea al maestro en sus actos diplomáticos universalmente, la ciudad de Bogotá no ha aprovechado esa fortaleza en su proyección como ciudad cultural, mientras que Bilbao sí lo ha hecho rotundamente. Esta situación, obvia por lo demás, le resta valor a una ciudad y se la suma a la otra.

Definitivamente, gracias a la pandemia y a la potenciación de las nuevas tecnologías al servicio del trabajo remoto, en la actualidad, las ciudades deben analizar sus ventajas competitivas desde todos los puntos de vista, implementar acciones para convertirse en territorios atractivos para los nómadas digitales y, por supuesto, generar muchos más puntos para atraer turismo, recursos capitales y humanos, así como proyectar con eficiencia la Marca Ciudad de su territorio.

Es imperativo que, en el caso de Bogotá, se logre capitalizar el nombre del maestro Botero en los próximos años y que sus acciones se sumen a la realización de otras iniciativas culturales y de entretenimiento. Mientras tanto, el enfoque articulado y coherente del Museo Guggenheim, no sólo debe continuar y consolidarse aún más, sino que puede convertirse en ejemplo de lo que las ciudades pueden hacer en materia de Marca Ciudad.

La desarticulación de las iniciativas gubernamentales locales, la no incidencia con las políticas generales de cultura y, por supuesto, la desconexión con las estrategias comunicacionales propias del museo, impiden una elevación de la Marca Bogotá Ciudad ante sus públicos. Y no sólo nos referimos a la escasa posibilidad de atraer capitales humanos y financieros a la ciudad, sino a la incapacidad de convertir al Museo Botero en un bastión real y potente de diplomacia cultural. La multiculturalidad de Colombia es amplia y tiene tantos flancos que los actores involucrados trabajan en pro de diferentes aspectos, mostrándose desorganizados y sin un objetivo estratégico en común.

Por su parte, Bilbao se muestra con otro enfoque. Tanto el director de Gabinete del Ayuntamiento como la directora de Comunicaciones del Museo Guggenheim, ambos entrevistados por separado, coincidían en sus sentidos estratégicos más fundamentales. Ambos se encontraban en términos como promoción de la cultura vasca y vizcaína, alcance global de las iniciativas emprendidas hacia y desde el museo, trabajo mancomunado para convertir a la ciudad en punto cultural de España y Europa.

Las declaraciones de estos dos representantes de importantes actores cultural y político de la región, también se ven reforzados con las estrategias de comunicaciones del museo, no solo a través de los contenidos difundidos a través de la web del museo, sino también en cómo la institución difunde información a través de medios de comunicación como el diario *El Correo*. Las noticias generadas, alrededor de la institución, no sólo reflejaban el interés de seguir promoviendo el arte, sino que, tratándose de una situación grave de salud pública, debido al COVID-19, se unió la institución en la promoción de acciones para salvaguardar la salud de sus públicos. Una demostración más de la orquestación de las iniciativas del País Vasco y su capital.

Obviamente, queda muy claro que son más las diferencias que las coincidencias que se pueden apreciar en el trabajo de comunicaciones emprendido por los museos Botero de Bogotá y Guggenheim de Bilbao.

Incluso, si nos referimos a una estrategia de diplomacia cultural, pudiéramos decir que hay una herramienta disponible, tampoco muy potencializada por las autoridades gubernamentales o culturales de Bogotá: las obras del maestro Botero en distintas ciudades del mundo. Esa presencia colombiana pudiera capitalizar como parte de la estrategia de Bogotá para atraer nuevos visitantes, pero hasta lo analizado en los medios, la página web y con los expertos, esto no está plasmado en la estrategia de la región.

Otro aspecto importante para destacar es que el Museo Guggenheim ha logrado, a través del trabajo integrado de los sectores político, social, cultural y económico de la región, posicionarse como una institución que promueve el arte y la cultura de la región vasca. Mientras tanto, el Museo Botero es parte de un enclave importante: el triángulo de museos del Banco de la República, pero carece de personalidad propia. No tiene página web propia, ni redes sociales, ni estrategias particulares. La directora de Divulgación del Museo Botero lo dejaba claro, enfatizando que se unen a iniciativas, pero no está en el radar la consolidación del museo ni como herramienta de posicionamiento para Bogotá, ni como estrategia de diplomacia cultural.

Como dijo la directora del Museo Nacional de Colombia, los turistas llegan a Bogotá buscando a Botero, exigen sus obras y quieren llevarse muestras de su trabajo. Así es el maestro Botero, un fuerte componente cultural que podría convertirse en un elemento clave para la extensión del poder diplomático del país en el mundo. Bilbao y España aprovechan al Guggenheim en toda su expresión, pero Colombia aún no aprovecha su más fuerte representante.



@BANREP, Museo Botero.

Cuando Nye hablaba del poder blando, se refería a esto. A ciudades y países que aprovechan sus diferentes manifestaciones culturales para persuadir o seducir a otros territorios para acercarse a ellos, conquistarlos. Y hablamos de conquistarlos porque luego de la pandemia del siglo, las ciudades tienen la exigencia de cambiar, de ser más competitivas y atraer más recursos financieros y humanos para lograr salir airosos de la crisis sanitaria.

El empoderamiento de las ciudades, teniendo en cuenta a los museos y demás instituciones culturales y de patrimonio, es algo que se está gestando en todo el mundo. Bilbao y Bogotá son solo dos capitales que representan un interés que sigue creciendo en el mundo, son un ejemplo de máximo y escaso aprovechamiento de este recurso.

Las ciudades del mundo están frente al reto mayúsculo de convertirse, con intensidad, en centro de atracción de capitales para superar los embates del COVID-19. Los gobiernos que se atrean a unir fuerzas políticas, sociales, económicas, culturales y demás para conseguir el objetivo de construir y solidificar su Marca Ciudad, recibirán los mejores beneficios de esta sociedad que ha cambiado y que está buscando nuevas maneras de vivir.

REFERENCIAS

ANDRADE YEJAS, David ALBEIRO (2016) «Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad», *Revista EAN*, 80: 59-72. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>

APOLO, Diego *et al.* (2017) «Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica», *Revista Latina de Comunicación Social*, (72): 521-539. DOI: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>

BADILLO, Ángel (2014) «Las políticas públicas de acción cultural exterior de España», *Revista del Real Instituto Elcano*, 2: 52-91. Disponible en <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/las-politicas-publicas-de-accion-cultural-exterior-de-espana/> [Fecha de consulta 27/09/2021].

CAPRIOTTI, Paul (2009) «De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias», *Razón y Palabra*, 70: 1-10. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520478003> [Fecha de consulta 05/01/2022].

CARRIÓ SALAS, Marta (2013) *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*, Barcelona: Libros de cabecera.

CASTILLO, Gabriela (2021) «Empleados de Apple empiezan a renunciar ante el inminente regreso a las oficinas». Disponible en <https://www.unocero.com/noticias/empleados-de-apple-empiezan-a-renunciar-ante-el-regreso-a-las-oficinas/> [Fecha de consulta 03/01/2022].

COCA GARCÍA, César (2019) «Guggenheim, el amigo americano», en KORTAZAR, Jon (ed.) *Bridge / Zubia: imágenes de la relación cultural entre el País Vasco y Estados Unidos. (La casa de la riqueza. Estudios de la cultura de España, 49)*, Madrid: Iberoamericana. Permalink: http://digital.casalini.it/4600597_293-309.

DE LLANO, Pablo (2012) «El mito de Fernando Botero engorda en Latinoamérica». Disponible en https://elpais.com/cultura/2012/03/29/actualidad/1333044773_512814.html [Fecha de consulta 07/10/2022].

DENZIN, Norman K. (ed.) (1970) *Sociological Methods: a Sourcebook*. Chicago: Aldine Publishing Company.

ENTMAN, Robert M. (2003) *Projections of power. Framing News, Public Opinion, and U.S. Foreign Policy*. Chicago: University of Chicago Press.

FERNÁNDEZ SANTOS, Elsa (1994) «Botero regala una de sus esculturas a Madrid». Disponible en https://elpais.com/diario/1994/05/11/cultura/768607212_850215.html [Fecha de consulta 13/09/2021].

GARRIDO PINTADO, Pablo, ESTUPIÑÁN, Oscar y Pedro Javier GÓMEZ MARTÍNEZ (2016) «Estrategias publicitarias para la promoción de la Marca Ciudad», en CAMERO CALANDRIA, María Emma i José RODRÍGUEZ TERCEÑO (coord.) *Estrategias en comunicación y su evolución en los discursos*. McGraw-Hill Interamericana de España, 261-270.

GODOY Y ZÚÑIGA, María Elena y Claudia VASQUEZ HARO (2018) «Análisis de la Marca Ciudad como fortalecimiento de la imagen del Cantón Portoviejo», *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 11 (32). Disponible en <https://www.eumed.net/rev/delos/32/maria-godoy.html> [Fecha de consulta 07/10/2021].

GÓMEZ ECHEVERRY, Fernando (2021) «Fernando Botero, el artista colombiano más grande de todos los tiempos». Disponible en <https://www.eltiempo.com/cultura/fernando-botero-el-artista-colombiano-mas-grande-de-todos-los-tiempos-538439> [Fecha de consulta 03/01/2022].

- GÓMEZ NAVAS, Juan Sebastián y Javiera SALINAS GONZÁLEZ (2017) «Comunicación integral en construcción de marcas ciudad: aportes, tensiones y desafíos». *Revista Prisma Social*, 19: 368-387. Disponible en <https://revistaprismasocial.es/article/view/1744> [Fecha de consulta 13/12/2021].
- HEREDERO DÍAZ, Olga y Miguel Ángel MARTÍN CHÁVEZ (2015) «Las asociaciones “Marca Producto” y “Marca Ciudad” como estrategia de “City Branding”. Una aproximación a los casos de Nueva York, París y Londres», *Área Abierta*, 15 (2): 63-67. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ARAB.2015.v5.n2.47857
- ICOM (2021) «Definición de museo», en *ICOM. Consejo Internacional de Museos*. Disponible en <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [Fecha de consulta 15/12/2021].
- JARAMILLO JASSIR, Mauricio (2015) *Poder blando y diplomacia cultural. Elementos clave de políticas exteriores en transformaciones*, Bogotá: Universidad del Rosario.
- LA VOZ DE GALIA (2021) «La Voz es el único periódico que crece en audiencia entre los cinco primeros de España, según EGM». Disponible en <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia/2021/12/09/voz-unico-periodico-crece-audiencia-cinco-primeros-espana-segun-egm/00031639057710165336800.htm#:~:text=La%20tercera%20ola%20del%20Estudio,crece%20en%20n%C3%BAmero%20de%20lectores.> [Fecha de consulta 27/11/2021].
- MEDINA-AGUERREVERE, Pablo (2013) *Marca y comunicación empresarial*, Barcelona: Editorial UOC, S.L.
- MUT CAMACHO, Magdalena y Susana MIGUEL SEGARRA (2019) «La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa», *Revista de Comunicación*, 18 (2): 225-245. DOI: <http://dx.doi.org/10.26441/rc18.2-2019-a11>
- NEIRA MARCIALES, Laura (2019) «Medios tradicionales lideran también en audiencias digitales según Comscore». Disponible en <https://www.larepublica.co/internet-economy/medios-tradicionales-lideran-tambien-en-audiencias-digitales-2930895> [Fecha de consulta 09/09/2021].
- NOTARIO SÁNCHEZ, Álvaro (2022) «Dentro y fuera del cubo blanco. Las consecuencias del Guggenheim Bilbao como modelo turístico en el siglo XXI: Reflexiones en torno a la arquitectura de museos». *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20 (2): 329-340. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.024>
- NYE, Joseph (2017) «Soft power: the origins and political progress of a concept», *Palgrave Communication*, 3 (1): 17008. DOI: <https://doi.org/10.1057/palcomms.2017.8>
- PAZ, Sergio (2005) «Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional», *Revista Venezolana de Gerencia*, 10 (30): 177-195. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es [Fecha de consulta 28/11/2022].
- PIEDRAHÍTA VÉLEZ, Carmen (2007) «El Museo Guggenheim de Bilbao: edificio “pos-todo”», *Artes, la Revista*, 7 (12): 51-56. Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/artesudea/article/view/23758> [Fecha de consulta 09/09/2021].
- ROMAN, Antonio (1994) «El Museo Guggenheim Bilbao de Frank Ghery», *Kobie (Serie Bellas Artes)*, x: 169-180. Disponible en https://www.bizkaia.eus/fitxategiak/04/ondarea/Kobie/PDF/4/Kobie_10_Bellas_Artes__My%20idea%20of%20heaven_%20EL%20MUSEO%20GUGGENHEIM%20BILBAO%20DE%20.pdf?hash=9c075b9498faa77df8da0cd793409a5b [Fecha de consulta 31/10/2021].
- SIDORENKO, Pavel y Pablo GARRIDO (2020) «Comunicación y publicidad del turismo sostenible en la construcción de la marca ciudad. El caso de la certificación internacional “Biosphere Tourism” en España», *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12 (1): 15-28. DOI: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM000015>
- TINTO ARANDES, José Antonio (2008) «La imagen de marca de las ciudades», *Provincia*, 19: 91-121.
- VALENZUELA ROBLES, Miguel Esteban (2015) «La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo», *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, 28: 59-80. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4946> [Fecha de consulta 28/12/2022].
- VAN RIEL, Cees B. M. y Patricia HEIJNDIJK (2017) *Why people love art museums: a reputation study about the 18 most famous art museums among visitors in 10 countries*, Rotterdam School of Management, Erasmus University.
- VICENTE, Álex (2021) «El Centro Pompidou hace las Américas». Disponible en <https://elpais.com/cultura/2021-06-04/el-centro-pompidou-hace-las-americas.html> [Fecha de consulta 31/10/2021].
- VILLAFANE, Justo (2013) *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*, Madrid: Pearson Education.

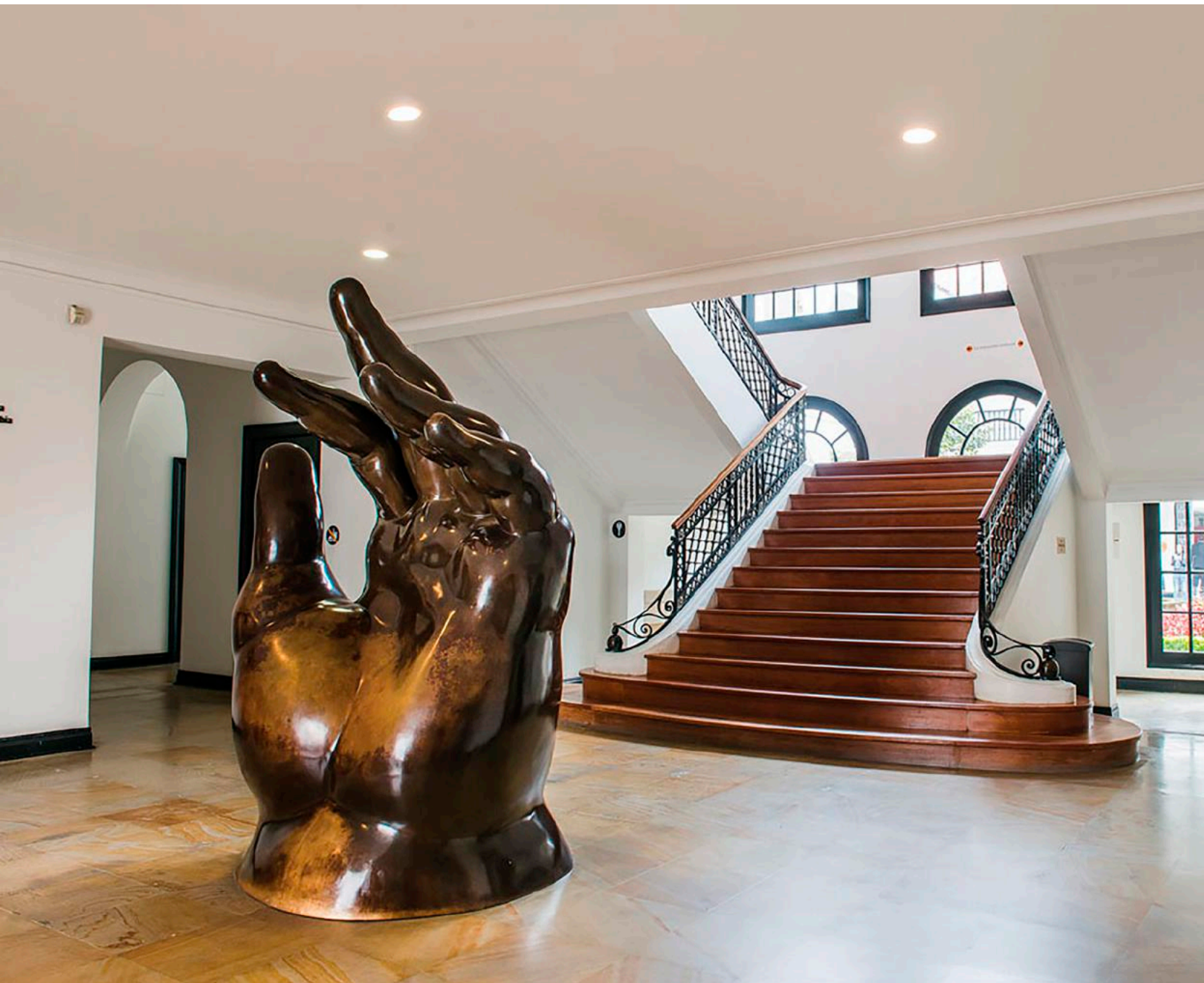
WEBER SHANDWICK (2020) «The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now». Disponible en <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/> [Fecha de consulta 05/01/2022].

ZUGAZA MIRANDA, Miguel (2014) «Museos y diplomacia cultural», *Política Exterior*, 28 (160): 44–52. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4758557> [Fecha de consulta 17/09/2021].

Recibido el 9 del 6 de 2022
Aceptado el 18 del 7 de 2022
BIBLID [2530-1330 (2022): 26-51]



@FMGB, Guggenheim Bilbao Museoa 2022.



@BANREP, Museo Botero.