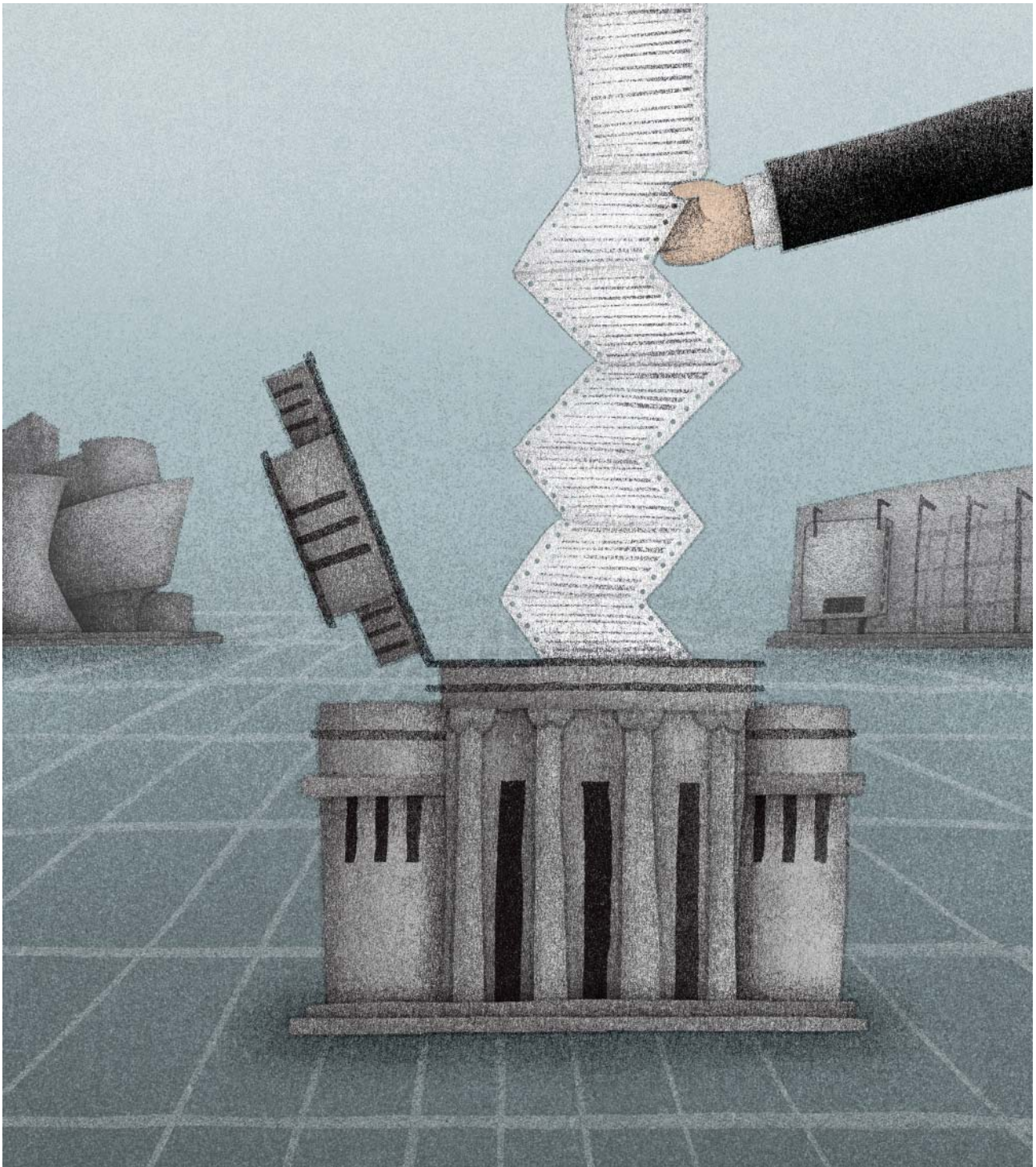


A través del espejo

Transparencia en la web de los museos españoles 2010



Índice

Introducción	4
Los museos	6
La rendición de cuentas de los museos	8
Las áreas relevantes	9
1. Misión y estrategia	10
2. Gestión de los fondos museológicos	12
3. Estructura directiva	14
4. Órgano de gobierno	15
5. Información económica	15
6. Información sobre las visitas	15
Categorías e indicadores	17
Muestra	18
Análisis de la transparencia	20
Conclusiones y recomendaciones	24
Tablas	26

© Fundación Compromiso Empresarial. Julio 2010

La Fundación Compromiso Empresarial tiene como misión fortalecer el liderazgo del sector social impulsando el buen gobierno, la innovación y el impacto de las organizaciones

Fundación Compromiso Empresarial

C/Goya, 48, 1º izquierda
28001 Madrid

T: +34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

www.fundacioncompromisoempresarial.com

info@fundacioncompromisoempresarial.com

A todas las personas que trabajan en nuestros museos, con agradecimiento

Introducción

El informe *A través del espejo* se enmarca dentro de la iniciativa *Transparencia en la red*, mediante la cual la **Fundación Compromiso Empresarial** quiere impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en la red de algunas instituciones públicas y organizaciones no lucrativas que tengan especial impacto en la sociedad. También pretende contribuir a la difusión de buenas prácticas sobre aspectos relacionadas con el gobierno y la rendición de cuentas de las organizaciones.

El concepto de transparencia y rendición de cuentas ha recibido una gran atención en estos últimos años, debido a diversos escándalos que han salpicado al sector empresarial, al sector fundacional y a la clase política. Todo lo cual ha hecho que aumenten las dudas y sospechas sobre el funcionamiento de nuestras instituciones. La única estrategia eficaz para contrarrestar el deterioro de la imagen y restablecer la confianza es impulsando la transparencia voluntaria y la rendición de cuentas de las organizaciones en la red. Por transparencia voluntaria en la red entendemos “el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización, haciéndola accesible en la red a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) en forma permanente y actualizada”.

En esta ocasión, hemos elegido los museos (de bellas artes y arqueológicos) al considerar que constituyen una de las instituciones culturales más importantes de un país. Albergan la herencia recibida de nuestros antepasados, de su visión del mundo, de sus formas de vida y de su manera de ser, y sus objetos son también un legado que se deja a las generaciones futuras. Además de ser un referente educativo de primer orden, los museos preservan

y enriquecen nuestro patrimonio artístico y cultural. La mayoría de las colecciones exhibidas en sus recintos constituyen bienes que pertenecen colectivamente a todos los ciudadanos, o han sido donados por una persona o personas con el mandato de que sean conservados y expuestos a la luz pública para provecho de toda la sociedad. Por tanto, ya se trate de museos públicos, financiados con nuestros impuestos, o de museos privados, dotados por una persona o personas individuales, en ambos casos cumplen una función pública importante, que exige rendir cuentas de su actuación a la sociedad.

En los últimos años los museos han realizado un importante esfuerzo por acercar sus colecciones a la sociedad gracias a la tecnología Web 2.0; ahora bien, ese empeño no se ha visto siempre acompañado por un similar tesón por dar cuenta pública sobre sus áreas de gestión más críticas.

Al igual que otros informes anteriores, *A través del espejo* ha seleccionado un conjunto de áreas relevantes, acompañados de sus correspondientes indicadores, con el fin de proporcionar a los responsables del gobierno de estas instituciones de un marco general en el cual apoyarse para informar a la sociedad. Al hacerlo así, hemos querido ayudar a clarificar cuáles deben ser los contenidos más importantes a la hora de rendir cuentas sobre la gestión de un museo. Asimismo, al igual que otros informes anteriores, hemos tratado de enriquecer el informe con algunos ejemplos de instituciones

extranjeras (la mayoría del ámbito anglosajón) que pueden servir de referente en algunas áreas.

De los resultados de este informe se concluye que nuestros museos deben hacer un mayor esfuerzo por proporcionar a la sociedad una información relevante sobre sus actividades. En los últimos años los museos han realizado un importante esfuerzo por acercar sus colecciones a la sociedad gracias a la tecnología Web 2.0; ahora bien, ese empeño no se ha visto siempre acompañado por un similar tesón por dar cuenta pública sobre sus áreas de gestión más críticas. Este es el gran reto pendiente.

Nuestro país cuenta con excelentes gestores museológicos, por eso estamos convencidos que

este informe será recibido con espíritu positivo y que contribuirá al debate sobre cómo mejorar, aún más, la transparencia y desempeño actual de nuestros profesionales y de sus órganos de gobierno.

No deseo terminar esta breve introducción sin reconocer, una vez más, el trabajo de Beatriz Guillén en el apartado del análisis de los museos; ella ha sido la responsable de recabar la información, procesarla y realizar el análisis cuantitativo. De igual modo quiero agradecer los consejos y recomendaciones de todos los miembros de nuestro consejo asesor.

JAVIER MARTÍN CAVANNA
Presidente

1. Los museos

España se encuentra entre los países con una de las ofertas culturales más atractivas del mundo, capaz de movilizar anualmente a millones de turistas nacionales y extranjeros procedentes de todos los rincones del planeta. Todos los estudios muestran que el turismo cultural es, además, un turismo de calidad, mucho más rentable que el turismo convencional de sol y playa. Parte importante de ese turismo de calidad está liderado por la oferta museística. La riqueza del patrimonio histórico español se pone de manifiesto en los más de mil museos existentes, entre los que destacan por su importancia la red de museos estatales: 17 gestionados por la Subdirección General de Museos Estatales y 67 adscritos al Ministerio de Cultura y gestionados por las comunidades autónomas¹.

El Museo de Picasso en Málaga, el Museo del Prado en Madrid o el Guggenheim en Bilbao son sólo tres ejemplos de la enorme riqueza y variedad cultural que puede encontrarse en nuestro país. Los museos constituyen una fuente de riqueza importantísima para las ciudades donde tienen su sede y ayudan enormemente a proyectar su imagen en el exterior. Basta tomar como ejemplo las altas inversiones que se hicieron para instalar el Museo Guggenheim en Bilbao y el impacto que tuvo en la regeneración de la ciudad vasca, para reconocer que cuando la oferta tiene calidad y se sabe vender bien los retornos económicos son muy importantes.

Por otra parte, el desarrollo de las nuevas tecnologías y, más concretamente, de Internet ha permitido que los museos puedan hacer llegar los contenidos visuales de su oferta cultural a cualquier rincón del mundo con una calidad excepcional y a un coste insignificante. A través de la red, los mu-

seos pueden promocionarse, actualizar contenidos o vender productos, y los visitantes, por su parte, pueden personalizar su visita al museo, preparando la visita presencial (consulta del plano de ubicación de salas, información sobre piezas, periodos históricos o escuelas artísticas que les interesan), y tras la visita presencial al museo pueden continuar consultando material complementario y actualizaciones de las colecciones.

Uno de los primeros museos en comprender y explorar las posibilidades de Internet fue el State Hermitage de San Petersburgo, que ya a mediados de los noventa invirtió dos millones de dólares para desarrollar una de las páginas web museísticas más perfeccionadas. La web del Hermitage, accesible en ruso e inglés, utiliza tecnología de IBM desarrollada en laboratorios de Estados Unidos, Italia, Rusia e Israel, adaptada posteriormente por profesionales y especialistas del museo. Cabe destacar su biblioteca digital, en permanente actualización y crecimiento, de 5.000 imágenes de alta resolución, que permite diferentes criterios de búsqueda. El museo recibe más de dos millones de visitas presenciales, y su web es visitada al año por 73 millones de usuarios. En 2007, la web del Museo Thyssen tuvo cinco millones de usuarios, y el museo físico aproximadamente un millón. La web de la Tate recibe once millones de visitas anuales; la del Metropolitan Museum de Nueva York aproximadamente 22 millones de visitas, y el museo 4,6 millones de visitas

¹ “Museos estatales: una imagen para la comunicación”; *Revista Museos*, nº0; Noemí Isábal Barrabés; 2004.

En este contexto de máxima interconexión, la Web 2.0 ha incrementado hasta límites insospechados la posibilidad de que los mensajes puedan dirigirse a la audiencia deseada, permitiendo desarrollar con ella una comunicación mucho más rica y participativa. Nunca ha sido tan sencillo ni tan barato el acceso a la información, ni nunca tan fácil mantener un diálogo con los públicos interesados.

De hecho, la mayoría de nuestros grandes museos se han incorporado a las redes sociales: el Museo del Prado cuenta con cerca de 35.000 seguidores en Facebook y más de 90.000 en Twitter; el Museo Reina Sofía se acerca a los 29.000, y el Museo Thyssen-Bornemisza, más alejado, ronda los 8.000. En todo caso, se trata de cifras todavía muy alejadas de los 334.000 seguidores del MoMA en Facebook.

Nunca ha sido tan sencillo ni tan barato el acceso a la información, ni nunca tan fácil mantener un diálogo con los públicos interesados.

La rendición de cuentas de los museos

No obstante, a pesar de las posibilidades que ofrecen las nuevas herramientas de la Web 2.0 y de la importancia de los museos como transmisores de nuestra cultura, estas instituciones siguen siendo todavía organizaciones bastante opacas, poco acostumbradas a rendir cuenta de sus actividades a la sociedad. La gran mayoría de los museos españoles son entidades públicas –la titularidad y gestión corresponde, según los casos, al Estado, a las comunidades autónomas, a las entidades locales o a otras instituciones– financiadas con los impuestos de los contribuyentes. Sin embargo, sólo en muy contadas excepciones los museos dan cuenta pública a la sociedad de los aspectos más relevantes de su gestión. En nuestro país, a diferencia del mundo anglosajón, no existe una cultura de transparencia y rendición de cuentas al ciudadano por parte de las instituciones del sector público.

La impresión general es que el sector público está exonerado de justificar su actividad ante la sociedad. La actividad de los diferentes organismos públicos, sí, está sujeta legalmente a los controles políticos del parlamento o parlamentos autonómicos y su gestión

económica se encuentra bajo la supervisión del Tribunal de Cuentas. Ahora bien, con independencia de su regulación legal, interesa poner de manifiesto cómo la significación del término “rendición de cuentas” ha evolucionado hasta hacer cristalizar en él toda una filosofía del control de la gestión pública, que hace el máximo énfasis en el concepto de “transparencia”, el cual ahora invade todos los ámbitos de la vida económica, como requisito necesario del correcto funcionamiento de los mercados. Así, en todos los foros doctrinales de carácter internacional, se viene entendiendo en la actualidad que la rendición de cuentas (*accountability*) exige de los gestores públicos la demostración de que los fondos de que han dispuesto han sido gastados, no sólo de forma legal o regular, sino también con eficiencia, eficacia y economía, y que ese “descargo de responsabilidad” no sólo debe presentarse ante el parlamento que aprueba el presupuesto o ante el órgano de gobierno encargado de supervisar directamente su gestión (patronato, junta directiva, comisión, etc.), si no que su verdadero destinatario no es otro que el conjunto de la ciudadanía.

Sólo en muy contadas excepciones, los museos dan cuenta pública a la sociedad de los aspectos más relevantes de su gestión.

Las áreas relevantes

La decisión a favor de la transparencia es el primer paso; el siguiente consiste en estructurar la información determinando cuál es el contenido relevante que debe estar accesible a través de la web. En nuestro país existe muy poca experiencia en el área de la gestión de museos, no así en el mundo anglosajón (EEUU y Gran Bretaña), en el que existe una gran tradición en la gestión y rendición de cuentas de las instituciones pertenecientes al sector no lucrativo (*nonprofit*). Un ejemplo paradigmático en este sentido lo constituye el **Indianapolis Museum of Art** (vid. *Cuando la transparencia se convierte en una obra de arte*), que en el año 2007 decidió hacer público a través de su web un conjunto de indicadores cuantitativos correspondientes a los contenidos de su cuadro de mando (*dashboard*). Aunque es admirable el ejercicio de transparencia del museo americano, no es necesario llegar a ese grado de detalle. La **Asociación Americana de Museos** (AAM) viene impulsando desde hace más de cuarenta años la excelencia, la autorregulación y la rendición de cuentas públicas de los museos en los EEUU. Una de las iniciativas que más éxito ha tenido es su programa de acreditación, que otorga un sello de calidad a aquellos museos que se hayan distinguido por su compromiso con la excelencia en la gestión, la rendición de cuentas y el mejoramiento continuo. Cualquier museo, con independencia de su tamaño, puede acceder a la acreditación siempre que cumpla una serie de prácticas y políticas en las siguientes áreas: transparencia y rendición de cuentas, misión y planificación, liderazgo y organización directiva, administración de la colección, educación e investigación, estabilidad financiera y gestión de riesgos e instalaciones.

Nuestro informe ha tomado como base las materias analizadas por el programa de certificación de la AAM y las ha simplificado teniendo en cuenta que someterse a un proceso de certificación no es lo mismo que rendir cuenta a través de la web. En concreto, hemos seleccionado los siguientes contenidos:

1. Misión y estrategia.
2. Gestión de los fondos museológicos (que correspondería a algunos de los temas que la AAM analiza en las áreas de administración de la colección, educación e investigación y gestión de riesgos).
3. Estructura directiva.
4. Gobierno.
5. Información económica
6. Información sobre las visitas.

Cuando de la transparencia se convierte en una obra de arte

Quizá ningún museo en el mundo haya hecho un ejercicio de transparencia como el realizado por el **Indianapolis Museum of Art**, uno de los diez museos de arte más importantes y antiguos de los EEUU. En el año 2007 Maxwell Anderson decidió impulsar la transparencia del IMA publicando en la web el cuadro de mando (<http://dashboard.imamuseum.org>) con el fin de cuantificar e informar sobre determinadas actividades de interés para los visitantes, patronos, colegas, especialistas, etc. El cuadro de mando proporciona información actualizada sobre seis grandes áreas: arte, entorno, visitas, información económica, gestión medioambiental y la web. También incluye datos sobre los distintos departamentos del museo: recursos humanos, financiero, conservación, educación, relaciones públicas, etc. Cualquier persona

con acceso a Internet puede tener información disponible sobre aspectos tan heterogéneos como el consumo de energía eléctrica del edificio, el número de horas empleadas en actividades de conservación o educación, la temperatura y grado de humedad en las exposiciones de arte, el número de visitas diarias o el volumen de ingresos por venta de entradas.

La mayoría de las organizaciones viven con temor a compartir sus fracasos. Cuando comunican noticias al exterior sólo lo hacen sobre aspectos positivos, tratando de controlar cualquier fuga de información que pueda empañar la imagen de la institución. Para Maxwell Anderson este es un enfoque equivocado: “Lo que la sociedad valora es la autenticidad, y para un museo autenticidad significa compartir tanto lo bueno como lo malo, además de las circunstancias, razones, contexto y retos a los que nos enfrentamos todos los días. Si se acepta esto, entonces la transparencia es el esfuerzo continuado por practicar una autenticidad radical y mostrar al público el grado de integridad y de excelencia operativa que nuestro museo posea en cada momento”.

1. Misión y estrategia

A pesar de enfatizarse la importancia de la misión en el sector de las instituciones no lucrativas sigue existiendo una enorme confusión sobre su significado². Con frecuencia se identifica la misión con la estrategia, pero la misión es un concepto diferente de la estrategia. La estrategia aborda temas relacionados con la población atendida, los servicios y productos ofertados y la competencia. Guarda relación con actividades que son económicas y deben cumplir criterios económicos. La función de la misión, sin embargo, no consiste en tratar de explicar y asegurar la viabilidad económica de la organización.

La misión expresa la esencia de la organización y proporciona un sentido y dirección a las personas que trabajan y colaboran con la misma. Una misión bien formulada y articulada atrae el interés

de los donantes y el compromiso de los voluntarios y trabajadores. La misión está relacionada con la propuesta de valor social –sea espiritual, moral, cultural, estético o medioambiental– que la organización quiere llevar a cabo. La estrategia sirve para hacer efectiva esa propuesta, para transformarla en resultados tangibles.

La misión puede tener un significado estricto, limitándose en este caso a comprender la declaración genérica del propósito principal de la organización (vid. *La importancia de la misión*), o un sentido más amplio; en este segundo caso, junto a la declaración de la misión se suele incluir la visión (una declaración formal de cómo nos gustaría ser percibidos) y los principios y valores de la organización.

La importancia de la misión

Una misión mal formulada puede llevar al traste a una organización, haciéndole perder su foco y el apoyo de sus principales donantes. Como recuerda **Peter Drucker**, “las mejores organizaciones altruistas consagran buena parte de su pensamiento a la definición de la misión de la organización”. La misión de la organización **Habitat**, por ejemplo, es “ayudar a las familias de bajos ingresos a hacer realidad su sueño de tener una casa propia”; la de la escuela de negocios de **Harvard** “educar a líderes que contribuyan a mejorar el mundo”, y la de **Fundación Compromiso Empresarial** “fortalecer el liderazgo del sector social impulsando el buen gobierno, la innovación y el impacto de las organizaciones”. Todas estas organizaciones tienen su misión expresamente formulada y orientada a la acción.

² La definición que propone la Ley de Patrimonio Histórico 16/1985 de Museos no corresponde a una declaración de la misión. Se limita a detallar las funciones principales de los museos. La misión debe expresar cuál es la razón de ser que explica la existencia de cada museo en particular.

En nuestro país, sin embargo, llama poderosamente la atención la poca voluntad que las organizaciones dedican a formular y revisar periódicamente su misión. Buena parte de las organizaciones no lucrativas carecen de una misión explícitamente formulada, y cuando la tienen la confunden con una declaración teórica sin ninguna implicación práctica.

Una misión bien formulada requiere de varias características:

Que pueda motivar. La misión es la razón de ser que guía a toda la organización, el principal reclamo para conseguir el apoyo de los donantes y voluntarios. La misión ha de ser un propósito ambicioso capaz de concitar la ayuda de muchas personas e inspirarles en su trabajo. Las organizaciones no lucrativas nacen para hacer frente a los grandes problemas que aquejan a la humanidad: dar de comer al hambriento, enseñar al que no sabe, asistir al enfermo, etc. El gran reto de las organizaciones es dar respuesta a esas necesidades a través de su misión.

Que se pueda memorizar. La declaración o propósito de la organización debe orientar la acción de cada uno de los integrantes y por esa razón debe ser fácil de recordar. Como acertadamente señala Peter F. Drucker, las misiones bien formuladas “evitan las sentencias majestuosas y llenas de buena voluntad, para centrarse, en su lugar, en objetivos de claras implicaciones para el trabajo tanto del personal voluntario como del remunerado”.

Que se pueda medir. La misión debe traducirse en resultados y objetivos concretos. Una misión que no se puede medir es una simple declaración teórica de buenas intenciones. Si la misión no se puede medir las actividades de la organización no pasarán de ser un conjunto de esfuerzos inútiles. La organización Habitat debe concretar cómo traducir su misión en resultados concretos: número de casas construidas y de personas de escasos recursos atendidas. De la

misma manera, la escuela de negocios de Harvard debe saber si está cumpliendo su misión de acuerdo con una serie de indicadores. Uno de los indicadores que utiliza para evaluar el grado de compromiso de sus alumnos para mejorar el mundo es medir cuántos de sus antiguos alumnos forman parte de los consejos y patronatos de instituciones no lucrativas: actualmente más de un 80% de los antiguos alumnos de la Harvard Business School mayores de 50 años sirven voluntariamente en organizaciones no lucrativas. Por último, la Fundación Compromiso Empresarial necesita unos indicadores que le muestren con claridad si gracias a su esfuerzo las organizaciones del sector social se están fortaleciendo en las áreas del buen gobierno, la innovación y el impacto de sus actividades.

Que se pueda manejar. La misión debe orientar la toma de decisiones. La parte más importante del papel del líder de la organización es traducir la misión en actividades específicas. Uno de los campos de decisión más importantes de las organizaciones es resolver lo que NO deben hacer. La problemática más acuciante que tienen las organizaciones no lucrativas es la falta de recursos, esa carencia les obliga a asignarlos allí donde puedan contribuir de manera más eficaz a impulsar la misión. La organización debe ser consciente de lo que sabe hacer bien para centrarse en ello, y evitar la tentación de embarcarse en aventuras e iniciativas que la distraerían de su verdadero valor. Que se pueda manejar implica también que la misión debe revisarse cada tres o cinco años para adaptarla a los cambios: cambios en las características de nuestros clientes, en la valoración del servicio, en la necesidad atendida, etc.

A continuación destacamos algunas declaraciones de misiones que hemos seleccionado de diferentes museos:

- *La misión del Tate es promover el conocimiento público, la comprensión y el disfrute del arte moderno y contemporáneo británico facilitando experiencias extraordinarias.*

rias entre el público y el arte a través de la colección y de unos programas inspiradores en y más allá de nuestras galerías (Tate Gallery).

- *El Museo de Arte Moderno es un lugar que aviva la imaginación, enciende la creatividad y proporciona inspiración. A través de sus extraordinarias exposiciones y de la colección más selecta de arte moderno y contemporáneo, el MoMA alimenta la conversación entre el pasado y el presente, lo establecido y lo experimental. Nuestra misión es ayudarlo a disfrutar y comprender el arte de nuestro tiempo* (The Museum of Modern Art).
- *La misión del Museo de Londres es despertar la pasión por la ciudad de Londres* (Museo de Londres).
- *El Museo Textil impulsará el conocimiento público y el reconocimiento –local, nacional e internacional– de los meritos artísticos y la importancia cultural del mundo textil* (Textil Museum).
- *El Museo Estatal de Illinois impulsará el descubrimiento, enseñanza y reconocimiento de la herencia cultural, medioambiental y artística de Illinois* (Museo Estatal de Illinois).

La estrategia, sin embargo, hace referencia a cómo compite la organización: quiénes son sus clientes, qué servicios o productos proporciona, cuáles son sus principales actividades, cuál es su propuesta única de valor y cómo espera alcanzarla.

The British Museum: un museo que se sabe dónde va

El **British Museum** es el segundo museo más visitado del mundo (con 5,5 millones de visitantes, sólo por detrás del **Louvre** con 8,3 millones) no solamente por la excepcional colección que alberga en sus paredes, eso sin duda influye, sino también porque es una entidad que sabe muy bien de donde viene y, sobre todo, hacia donde quiere ir. Su plan estratégico, accesible a través de la web (*Strategy to 2012*) es un ejercicio de análisis interno y externo consistente y responsable. En el documento se fijan cuatro grandes áreas estratégicas (audiencias, finanzas, personas y colección), con sus correspondientes líneas de acción y los in-

dicadores de éxito. A excepción del **Museo del Prado**, el resto de los museos españoles no tienen accesible a través de la web su plan estratégico; eso no quiere decir que no dispongan de uno, probablemente la mayoría de ellos hayan formulado uno, pero al no comunicarlo siempre nos quedará la duda de si realmente saben dónde se dirigen.

2. Gestión de los fondos museológicos

2.1. ACTIVIDADES

Según la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, que recoge una definición de museo en la línea proclamada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM): “Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”.

La gestión de los fondos museológicos constituye la principal actividad de los museos: documentar, conservar, investigar y difundir las piezas de la colección son las principales operaciones de la gestión museística. El modelo tradicional de los museos, que ponía exclusivamente el acento en la conservación de la colección, se ha enriquecido con un enfoque más amplio que concibe los museos como mediadores culturales en los que la comunicación cumple una función esencial. Las principales actividades del museo son las siguientes:

- **Documentación:** La documentación es una de las funciones más importantes del museo. Los museos pueden configurarse como centros de documentación, como instituciones que reúnen, gestionan y difunden información de carácter cultural, información que puede llegar a tener igual o incluso más valor que las propias colecciones. La documentación se entiende en un doble sentido: en primer lugar, como el conjunto de documentos que reúne

la institución, que puede tener un carácter muy variado en cuanto a soportes, contenidos, origen y valor cultural; y, en segundo lugar, como un proceso, como una serie de secuencias de trabajo aplicadas sobre los diferentes conjuntos de documentos. Entre las tareas de documentación se encuentran: a) la organización y gestión del sistema documental del museo; b) el control y la gestión documental del ingreso y de los movimientos internos y externos de los bienes culturales, así como de su baja de la colección del museo; c) el registro e inventario de los bienes culturales; d) el archivo de todo tipo de documentación técnica, gráfica, audiovisual, cualquiera que sea su soporte, y e) la organización y gestión de la biblioteca y archivos documentales del museo.

- **Conservación:** El museo conserva los bienes culturales con el objetivo de garantizar su transmisión a las generaciones futuras. Esta función es una finalidad imprescindible y justifica en sí misma la existencia del museo. Entre las tareas de la conservación se incluye: a) procurar las condiciones necesarias para la conservación preventiva de los fondos museográficos, tanto en almacenes como en salas de exposición y en talleres de restauración; b) vigilar y controlar el estado físico de los fondos en almacenes o salas de exposición, así como en todo lo relativo a sus movimientos de cualquier índole; c) programar y realizar los análisis y exámenes necesarios para el conocimiento del estado de conservación de los fondos y desarrollar las necesarias tareas de preservación, limpieza y restauración; d) informar sobre la conveniencia de préstamos temporales o depósitos de fondos museográficos en función de su estado de conservación y proponer las condiciones físicas para su traslado y mantenimiento fuera del museo; e) organizar los sistemas de almacenaje de fondos museográficos de forma que todas las colecciones

se encuentren ordenadas, accesibles y en las condiciones adecuadas para su conservación y estudio; f) gestionar los movimientos de los fondos dentro y fuera del museo, y g) colaborar en programas de investigación de instituciones ajenas al museo.

- **Investigación:** La investigación es una de las tareas básicas que tienen encomendada los museos en todos sus ámbitos de actuación. Para desarrollar esta función los museos disponen de herramientas como biblioteca, archivo, laboratorio y talleres. Entre las tareas de investigación se encuentran: a) elaborar los instrumentos de descripción y catalogación para el análisis científico de los fondos que tienen asignados, trabajando en estrecha colaboración con el departamento de documentación; b) realizar investigaciones en el área de su competencia y emitir los informes científicos que le sean solicitados, incluyendo la recogida y registro de datos referentes al contexto de los objetos, por medio de trabajos de campo y, en su caso, acopio de esos mismos objetos en orden a su preservación y defensa; c) publicar y difundir los resultados de las investigaciones del museo, y supervisar el contenido científico de cualquier otra publicación del centro; d) programar y proyectar la exposición permanente en su aspecto científico, así como colaborar en la organización de exposiciones temporales en el ámbito de su especialidad; e) estudiar las necesidades científicas de incremento de los fondos, y f) colaborar en programas de investigación de instituciones ajenas al museo, en el área de su competencia;
- **Difusión o comunicación:** La actividad que se desarrolla en el área de difusión de los museos estatales se orienta hacia el objetivo último de acercar el museo a la sociedad. En esta área se incluyen, por tanto, todas las estrategias que

permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al museo como: a) estudiar científicamente las características, necesidades y motivaciones del público; b) programar, proyectar y realizar las exposiciones permanentes y temporales, en coordinación con los departamentos implicados en las mismas; c) elaborar medios de información con las técnicas adecuadas a su fin; d) evaluar científicamente la incidencia de las exposiciones en el público; e) organizar y colaborar en los planes de actividades culturales y en el desarrollo de programas de difusión que permitan un mayor conocimiento de sus colecciones y de lo que representan a la sociedad; f) gestionar la realización del plan de publicaciones del museo; h) desarrollar la necesaria investigación sobre técnicas museográficas y colaborar con programas de investigación de instituciones ajenas al museo, en el área de su competencia.

2.2. GESTIÓN DEL FLUJO DE LA COLECCIÓN

Una de las actividades más importantes de los museos consiste en la gestión de los ingresos y salidas de su colección, entendiendo por esta el conjunto de bienes culturales “propiedad” de dicho museo y vinculados al cumplimiento de sus fines y funciones, así como aquellos bienes que se le hayan otorgado en depósito. La gestión de la colección comporta decisiones importantes sobre nuevas adquisiciones (incremento de las colecciones); préstamos de las obras a otros museos o entidades culturales; depósitos de obras y, en su caso, la venta de alguna pieza. Los museos deben hacer públicas sus decisiones sobre:

- Adquisición de nuevas obras.
- Préstamos de la colección.
- Depósitos recibidos para la colección.
- Venta de alguna pieza de la colección.

Políticas sobre disposición y compras de objetos para la colección

Una de las decisiones más importantes de los museos se refiere a su política de compras. La colección de los museos suele incrementarse periódicamente mediante adquisiciones que tienen por finalidad enriquecer el fondo. Una política de compras acertada, no tan sólo en la selección de las piezas sino en el precio final satisfecho, contribuye a incrementar el valor del museo y su sostenibilidad futura, de ahí que se trata de decisiones estratégicas. Los grandes museos suelen tener un documento que recoge los criterios sobre la política de compras y adquisiciones. El *Acquisition and Disposal Policy* del **Victoria and Albert Museum** establece un conjunto de principios y orientaciones sobre adquisiciones y compras que comprenden, entre otros, los siguientes asuntos: alcance de la colección (tipo de piezas, criterios geográficos, cronológicos y tecnológicos), criterios estéticos, técnicos, históricos, documentales; criterios prácticos (espacio, procedencia, coste de adquisición, derechos de autor); quién tiene la facultad para autorizar las compras y hasta qué importe (v.g., el patronato se reserva la autorización de compras que superen las 100.000 libras).

Los criterios no sólo se extienden a las nuevas adquisiciones sino también a la disposición de las piezas de la colección. En principio, como señala el propio *Acquisition and Disposal Policy*, existe una fuerte presunción en contra de cualquier acto de disposición. Para que un objeto pueda ser objeto de donación, venta o intercambio se han de cumplir una serie de condiciones muy particulares. El documento establece en qué condiciones puede aceptarse un acto de disposición y quién tiene competencias para autorizarlo, así como las salvaguardas que deben tomarse en caso de aprobación.

3. Estructura directiva

La estructura directiva de los museos suele tener al frente a un director general del que dependen los responsables de los diferentes departamentos

o áreas: conservación, comunicación, administración, recursos humanos, educación, investigación, recursos económicos, etc. Sería razonable que las web de los museos detallasen el *curriculum vitae* del máximo responsable (director general) de la gestión del museo. En España la gestión del museo suele encomendarse a personas expertas en la materia, como licenciados en Historia del Arte, Historia, Bellas Artes, etc. No es frecuente, como sí ocurre en los Estados Unidos, que los directores tengan experiencia en gestión empresarial. Uno de los ejemplos más conocidos es Tom Krens, titular del Guggenheim de Nueva York y de la Fundación Guggenheim y que cuenta con MBA por Harvard.

4. Órgano de gobierno

Los museos suelen contar con un órgano de gobierno, la mayoría de las veces un patronato, integrado por personas a título individual o en representación de alguna institución pública o privada. La información sobre el órgano de gobierno debe mencionar las personas que lo integran (nombre y apellidos), su ocupación profesional, si el cargo se desempeña a título personal o en representación de un organismo público o privado, el cargo desempeñado en el patronato (vocal, secretario, vicepresidente o presidente) y, en su caso, las comisiones del patronato de las que es integrante.

Who is who

Muy probablemente el **Victoria and Albert Museum** ofrece la información más exhaustiva sobre los miembros de su órgano de gobierno (*Trustees*). En su página web (www.vam.ac.uk/about_va/whoswho/trustees/index.html) proporciona información de los nombres y apellidos de los miembros del patronato, la fecha de su nombramiento y, en su caso, de su renovación, un breve *curriculum vitae*. Pero, el museo no se limita a informar de estas cuestiones, sino que tiene

“colgadas” de la web todas las actas de las reuniones de su patronato (*Trustees*) a lo largo del año. En esas actas se recoge información sobre los patronos que han acudido a la convocatoria, las excusas, los directivos del museo que han estado presentes, un resumen de las principales actividades desarrolladas mensualmente, la declaración de intereses, un breve resumen del informe del presidente del patronato, del informe del director general, de los informes de los diferentes comités (auditoría, estrategia y desarrollo), etc.

5. Información económica

El hecho de que la mayoría de los museos se financie con dinero público no puede ser una excusa para eludir la obligación de rendir cuentas a la sociedad sobre la gestión de los recursos económicos. La información económica relevante comprende los estados financieros (cuenta de explotación y balance de situación), la memoria de las cuentas generales y el informe de auditoría. Sin una información económica presentada en el formato universalmente aceptado será muy difícil hacerse una idea exacta de la situación económica del museo, así como de su sostenibilidad futura y los principales riesgos.

6. Información sobre las visitas

Los datos sobre el número de visitantes, sus características sociodemográficas, las tendencias, su valoración de los museos y los niveles de satisfacción constituyen una información imprescindible para gestionar con éxito un museo, desarrollar la estrategia y asegurar su sostenibilidad.

Los diez museos más visitados del mundo en 2009³

MUSEO	CIUDAD	VISITAS
Louvre	París	8.500.000
British Museum	Londres	5.569.981
Metropolitan	Nueva York	4.891.450
National Gallery	Londres	4.780.030
Tate Modern	Londres	4.747.537
National Gallery	Nueva York	4.605.606
Centre Pompidou	París	3.530.000
Musée d'Orsay	París	3.022.012
Museo del Prado	Madrid	2.763.094
Museo Nacional de Corea	Seúl	2.730.024

El Museo de Dalí: conocer a los clientes

Son muy pocos los museos que se preocupan por conocer en profundidad el perfil de sus visitantes (clientes). El hecho de que la mayoría de las visitas a los museos estén subvencionadas con nuestros impuestos supone un desincentivo claro para preocuparse por el resultado de las mismas. La mayoría de los museos ignoran las características de sus visitantes limitándose, en el mejor de los casos, a contabilizar el número de visitas.

El **Museo de Dalí** es una excepción en este sentido. La Memoria del museo correspondiente al ejercicio 2009 incluye información sobre:

- El gasto medio anual por visitante.
- Perfil (edad, profesión, idioma, alojamiento-localidad, alojamiento establecimiento, transporte, procedencia, acompañantes).
- Canal de conocimiento: Internet, guías de turismo, oficinas de turismo, agencias de viajes, hoteles, prensa-radio-tv y amigos.
- Frecuencia de la visita.
- Duración de la visita.
- Otras visitas relacionadas con Dalí.
- Visita a Figueras.
- Opinión global sobre el museo.
- Sala que más destacaría del museo.

Durante el año 2009 el Museo Dalí realizó un total de 3.342 encuestas: 1.754 en el Teatre-Museu Dalí de

Figueras de enero a diciembre, 1.012 en el castillo Gala-Dalí de Púbol de marzo a noviembre, y 576 en la casa Salvador Dalí de Portlligat de marzo a octubre. De acuerdo con esas encuestas, el perfil del visitante tipo del Museo Dalí de Figueras es francés (21%), tiene más de 26 años, se aloja en Barcelona (35%) en un hotel (54%) y viaja en coche particular (45%) con la familia (55%), se ha informado sobre el museo a través de los amigos (30%) o en Internet (21%), es la primera vez que lo visita (82%) y permanece en él una media de una hora (43%); ha visitado o visitará la ciudad de Figueras (60%) y su valoración de la visita es excepcional (36%) o muy buena (48%). El museo dispone una información similar sobre los visitantes a las instalaciones del castillo de Púbol y de la casa de Portlligat.

La Memoria destaca, también, algunos datos de interés como, por ejemplo, el hecho de que sea la primera vez que viene, que el visitante tipo del Teatre-Museu Dalí de Figueras no se aloje mayoritariamente en la Costa Brava, sino en Barcelona, que continúe aumentando el número de visitantes que se desplazan en tren a Figueras. Como dato anecdótico, en la Memoria se constata un interesante crecimiento del número de visitantes procedentes de Israel (4%); el incremento que se aprecia año tras año en el uso de Internet como uno de los principales canales de información de los visitantes de los tres museos: en este momento, el porcentaje se sitúa ya en un 21% en el Teatre-Museu Dalí, un 20% en el castillo de Púbol y un 25% en la casa de Portlligat. Por último, otro dato que llama la atención es el importante aumento de personas que visitan solas los museos, sobre todo el de Figueras con un 11% (un 5% en el 2008) y la casa de Portlligat con un 15% (un 6% en el 2008).

³ The Art Newspaper, no 212, Abril 2010

Categorías e indicadores

En función de las áreas de información relevantes señaladas en el apartado anterior hemos elaborado seis categorías con sus correspondientes indicadores para verificar el grado de transparencia de los museos:

1. Misión y estrategia

- 1.1. El museo tiene publicada su misión y objetivos.
- 1.2. El museo tiene publicado su plan estratégico.

2. Gestión de los fondos museológicos

- 2.1. El museo ofrece información sobre las principales actividades relacionadas con la gestión de los fondos museológicos: existe una breve descripción de las actividades de documentación, conservación, investigación y difusión.
- 2.2. El museo ofrece información sobre las principales decisiones relacionadas con los actos de disposición de la colección: adquisiciones, préstamos, cesiones, depósitos y compras.

3. Estructura directiva

- 3.1. El museo publica el nombre y apellidos de su director o gerente general.
- 3.2. El museo publica el nombre y apellidos de los responsables de los principales departamentos (conservación, investigación, comunicación, administración, etc.).

4. Órgano de gobierno

- 4.1. El museo publica el nombre y apellidos de las personas que forman parte del órgano de gobierno.
- 4.2. Se incluye un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno o una mención de su actual ocupación profesional.

- 4.3. El museo especifica el cargo que dentro del órgano de gobierno desempeña cada uno de los miembros y las posibles responsabilidades en las diferentes comisiones o comités: presidente, vicepresidente, secretario, vocales, etc.

5. Información económica

- 5.1. El museo publica el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.
- 5.2. Se incluye una memoria explicativa de las cuentas anuales.
- 5.3. Se incluye la opinión del auditor externo.

6. Información sobre visitantes

- 6.1. El museo publica información sobre el número de visitas anuales.
- 6.2. El museo publica información cualitativa sobre las visitas: procedencia, gasto, grado de satisfacción, etc.

Muestra

La selección de los museos del informe se ha basado en criterios de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Respecto a los criterios de orden cualitativo hemos limitado el análisis a los museos de bellas artes y arqueológicos, al entender que el modelo de gestión de estos museos resulta bastante homogéneo al centrarse en la gestión de la colección. Este criterio nos ha hecho descartar otros museos tan importantes en nuestro país como los museos de monumentos, los museos de historia y ciencias naturales, los de ciencia y tecnología y los de etnografía y antropología, cuya inclusión nos hubiese complicado la

estandarización de los indicadores. Por otra parte, según datos del Ministerio de Cultura, los museos de arte y de arqueología e historia suponen cerca del 70% de las visitas totales a nuestros museos. Hemos procurado, igualmente, que la muestra represente a las principales ciudades españolas.

Para elegir la muestra de los museos de arte nos hemos guiado por el número de visitas como principal elemento de selección, utilizando como principal fuente la *Guía Práctica de Museos de Bellas Artes* elaborada por **Consumer Eroski** que incluye datos de las 38 pinacotecas más importantes de nuestro país.

Tabla de los Museos de Bellas Artes elaborada por Consumer Eroski

MUSEO	VISITANTES 2009	VISITANTES 2008
Museo Guggenheim Bilbao	905.048	951.369
Museo de Bellas Artes de Bilbao	207.978	223.197
Museo Artium	105.000	104.000
Museo Chillida-Leku	60.045	61.662
Museo de Bellas Artes de Álava	15.795	13.443
Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	186.424	155.994
Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura. Valladolid)	87.938	80.342
Museo Patio Herreriano	60.110	56.280
Museo Picasso Málaga	324.861	336.522
Museo de Bellas Artes de Sevilla	292.992	362.951
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	139.604	168.975
Museo de Bellas Artes de Córdoba	62.675	65.578
Centro Gallego de Arte Contemporáneo	49.906	63.673
Museo de Bellas Artes A Coruña	36.900	37.729
Museo de Arte Contemporáneo de Vigo (MARCO)	96.081	96.120
Museo de Arte Abstracto de Cuenca	26.667	28.481
Museo de Arte Español Contemporáneo-Fundación Juan March	99.812	102.550
Museo Picasso-Barcelona	1.061.106	1.313.086
Fundació Joan Miró	1.019.120	1.076.522
Teatre-Museu Dalí	838.140	1.071.996

MUSEO	VISITANTES 2009	VISITANTES 2008
Museo Nacional d'Art de Catalunya	1.041.075	880.634
Museo Arte Contemporáneo Barcelona (MACBA)	686.176	649.558
Museo de Bellas Artes de Girona	80.248	111.532
Fundació Antoni Tàpies	ABIERTO MARZO 2010	CERRADO POR OBRAS
Biblioteca Museu Víctor Balaguer	15.384	17.060
Museo Nacional del Prado	2.764.155	2.759.029
Museo Nacional C. A. Reina Sofía	2.087.415	1.818.202
Museo Thyssen-Bornesmia	801.272	753.225
Museo Sorolla	116.835	102.141
Fundación Lázaro Galdiano	NO FACILITADO	41.602
Museo de Bellas Artes de Asturias	62.859	65.272
Museo Salzillo de Murcia	38.409	48.334
Museo de Bellas Artes de Murcia	31.345	27.265
Museo Extremeño de Arte Iberoamericano	28.309	32.060
Instituto Valenciano de Arte Moderno	733.623	630.580
Museo de Bellas Artes de Valencia	117.247	198.220
Museo Oteiza	NO FACILITADO	42.000
Museo de Guadalajara	50.516	47.064

Hemos completado esa lista con otros trece museos de bellas artes que aparecen referenciados en las principales guías turísticas y en la sección de museos nacionales de la web del Ministerio de

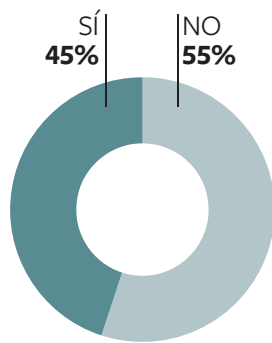
Cultura (www.mcu.es). La selección de los museos arqueológicos se ha realizado en función de su importancia por el número de visitantes anuales.

Museo Arqueológico Nacional (Madrid)
 Museo Arqueológico Provincial (Alicante)
 Museo de Burgos
 Museo de Cádiz
 Museo Espai d'Art Contemporani (Castellón)
 Museo Provincial de Lugo
 Museo de Arte Romano de Mérida
 Museo Arqueológico Provincial de Orense
 Museo de Pontevedra
 Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria (Santander)
 Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente (Segovia)
 Casa y Museo de El Greco (Toledo)
 Museo Provincial de Zaragoza

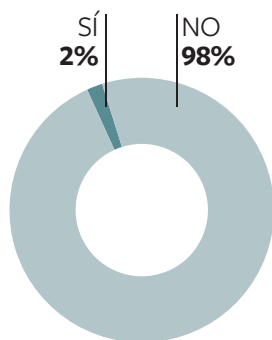
Análisis de la transparencia⁴

1. Misión y estrategia

1.1. Misión y objetivos. Menos de la mitad (45%) de los principales museos españoles publica en la web la descripción de su misión y sus objetivos. El 55% restante hace una descripción del museo, su edificio o colecciones, o explica la historia del museo pero sin formular expresamente cuál es su misión.

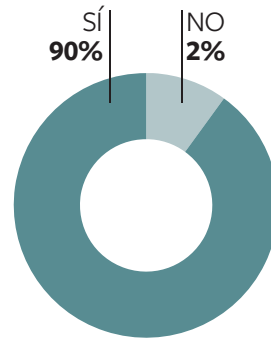


1.2. Plan estratégico. El plan estratégico es una de las asignaturas pendientes de los museos españoles. Tan sólo uno (2%) de los museos analizados –el Museo del Prado– lo publica. Sabemos que otros museos tienen plan estratégico, por referencias a éste en la misma web, pero no facilitan su contenido al usuario general.

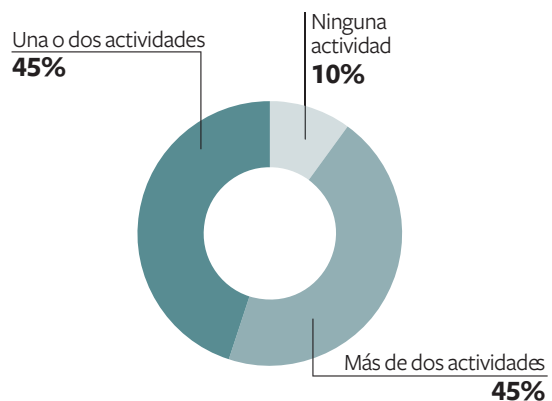


2. Gestión de los fondos museológicos

2.1. Actividades de documentación, conservación, investigación y difusión. En líneas generales el desempeño en cuanto a publicación de actividades es muy bueno. El 90% de los museos publica sus actividades en su página web.

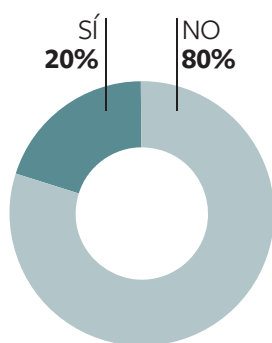


Sin embargo, la mayoría de las actividades están relacionadas con la difusión de la institución. Un análisis más detallado en este sentido, revela que el 45% de los museos sólo publica en su página web información relacionada con una o dos de las actividades, mientras que el 45% restante lo hace de dos o más de ellas.

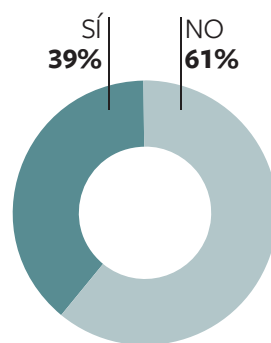


⁴ Los resultados de este análisis corresponden al estado de la página web de los museos de la muestra a 30 de junio de 2010. Sólo son válidas las informaciones publicadas en la página web oficial del museo.

2.2. Gestión de flujos de la colección. Sólo el 20% de los museos españoles publica información sobre decisiones relacionadas con adquisición y préstamos de sus colecciones. Entre éstas, el grado de detalle varía de un museo a otro. Artium, por ejemplo, detalla los criterios de adquisición de nuevas obras, mientras que otros museos se limitan a enumerar las obras adquiridas con una breve descripción.

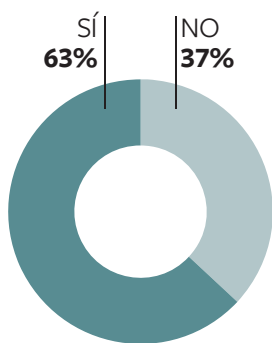


3.2. Responsables de los principales departamentos. El 39% de los museos se preocupa por detallar los nombres de los responsables de los principales departamentos del museo. Para encontrar dicha información en la web en la mayoría de casos hay que ir a la sección de “Contacto”, donde se facilitan un número de teléfono y un correo electrónico para cada uno de los responsables de los distintos departamentos.



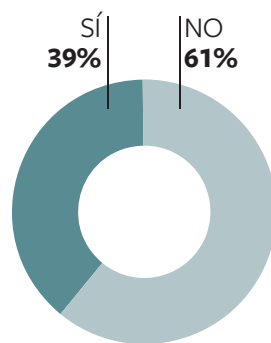
3. Estructura directiva

3.1. Director o gerente general. Una práctica más habitual entre los museos españoles es publicar en la web el nombre y el apellido del director general del museo: un 63% de los museos lo hace. Algunos museos, como el IVAM, optan por publicar una carta de presentación del museo escrita por su director. Otra práctica más innovadora en este sentido se encuentra en la web del Museo Picasso de Barcelona, donde se puede ver una presentación interactiva del museo con su director como protagonista.

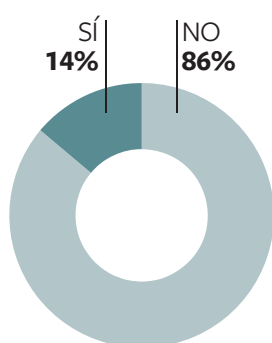


4. Órgano de gobierno

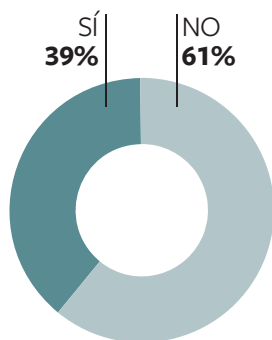
4.1. Nombre y apellidos de los miembros del órgano de gobierno. El 39% de los museos menciona en su página web el nombre y apellido de los miembros que forman parte de su patronato. En algunos casos, los museos hacen referencia a los organismos de los que proceden los miembros de su patronato –por ejemplo: un representante del gobierno provincial, el concejal de cultura del ayuntamiento, etc. –, pero no proporcionan nombres.



4.2. Breve perfil o mención de la ocupación profesional de los componentes del órgano de gobierno. Ninguno de los museos analizados publica un breve perfil de los miembros de su patronato. Las únicas referencias se ciñen a su ocupación profesional, sólo en un 14% de los casos. El 86% restante o no publica quién forma parte de su patronato o no hace ninguna referencia, más allá del nombre y el apellido.



4.3. Cargo que dentro del patronato desempeña cada uno de los miembros. Todos los museos que publican el nombre y apellidos de su patronato, publican su cargo en el mismo, como demuestran las cifras coincidentes. Así, el 39% de los principales museos españoles describe el cargo que desempeñan cada uno de los miembros de su patronato.

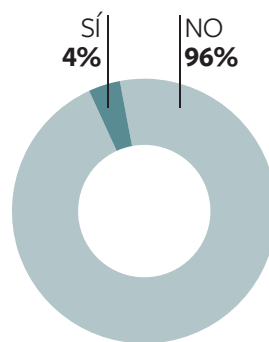


5. Información económica

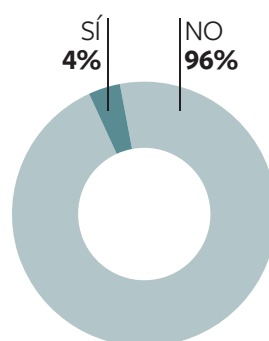
Sin duda este es el ámbito en el que los museos españoles deben realizar el mayor esfuerzo para alcanzar unos niveles mínimos de transparencia. Las referencias a los estados financieros son mínimas y

en la mayoría de casos no cumplen con los estándares oficiales de presentación de la información económica: suelen ser una referencia general sin mayor detalle sobre los ingresos y gastos del museo.

5.1. Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio. Sólo dos museos de los 51 analizados (el 4%) publican el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias: el Teatre-Museu Dalí (Figueres) y Artium (Vitoria-Gasteiz).

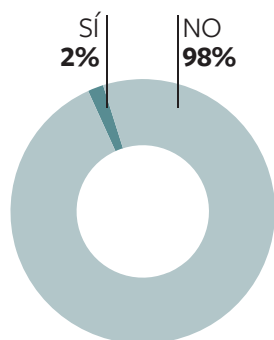


5.2. Se incluye una memoria explicativa de las cuentas anuales. Los mismos resultados los obtenemos al analizar qué museos incluyen la memoria explicativa de las cuentas anuales en su página web; de nuevo el Teatre-Museu Dalí (Figueres) y Artium (Vitoria-Gasteiz) cumplen con los estándares.

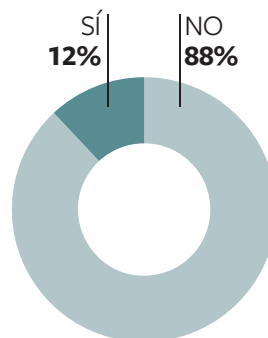


5.3. Se incluye la opinión del auditor externo. El Museo Artium es en este caso el único de los museos analizados que publica en su página web la opinión de un auditor externo. Desde la perspectiva de

la transparencia financiera, el museo vasco es sin duda el referente entre los museos españoles.

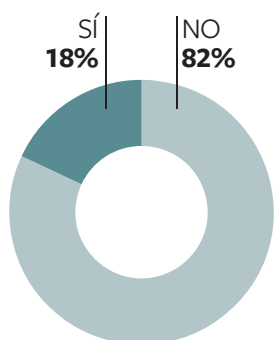


Algunos museos –como el Teatre-Museu Dalí de Figueres– presentan de forma muy atractiva y visual la información cualitativa sobre sus visitantes.



6. Información sobre visitantes

6.1. Número de visitas anuales. El 82% de los museos de la muestra de este informe no incluyen el número de sus visitantes anuales. Sólo el 18% –ocho museos del total– publican los datos anuales de sus visitantes y los comparan con las cifras de años anteriores. Algunos museos, como el Museo Picasso de Málaga, publican el número de visitas anuales a través de un comunicado de prensa. Este sistema dificulta la búsqueda, ya que sólo se puede acceder a la información a través del buscador interno de la web o releyendo todas las notas de prensa publicadas hasta dar con el dato.



6.2. Información cualitativa de los visitantes. De los ocho museos que publican el número de sus visitantes, seis de ellos (el 12% del total de los museos de la muestra) publican información cualitativa de los mismos, como su procedencia geográfica, edad, número de veces que ya ha estado en el museo, etc.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.

1. La mayoría de los museos cuentan con una web, pero constituyen una excepción los que proporcionan información relevante desde el punto de vista de la gestión. Tan sólo ocho museos (15%) puntúan por encima de seis sobre un total de catorce, que es la puntuación máxima otorgada por la tabla de transparencia.
2. A diferencia del sector empresarial, los museos no cuentan con una metodología o estándares de información, aceptada mayoritariamente, para seleccionar y hacer públicos los contenidos más relevantes.
3. La información más completa suele ser la que se refiere a las actividades (documentación, conservación, investigación y difusión) que desempeñan los museos (un 67% de cumplimiento).
4. Muy pocos museos (20%) proporcionan información o dan detalles sobre decisiones importantes relativas a actos de disposición de la colección.
5. Resulta sorprendente que únicamente un museo (Museo del Prado) haga público su plan estratégico en la web. Este dato podría ocultar una importante carencia en el área de gobierno de estas instituciones.
6. Es notoria la falta de información económica que proporcionan los museos a través de sus web y memorias. Únicamente dos museos proporcionan los estados financieros y la memoria económica, y tan sólo uno publica el informe del auditor.
7. Resulta igualmente llamativo el escaso número de museos que proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre las visitas.

Recomendaciones

1. Los responsables de la gestión y gobierno de los museos deben ser más conscientes de las exigencias que el nuevo entorno de la web impone a las obligaciones sobre transparencia y rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés.
2. Sería muy conveniente, como sucede en otros países, que los gestores de los museos impulsasen colectivamente propuestas de autorregulación y buenas prácticas en la gestión, la transparencia y la rendición de cuentas de sus instituciones.
3. Al igual que ya existe en el sector empresarial, sería de gran utilidad que el sector de los museos fijase una serie de criterios o estándares sobre el contenido de la información relevante y su comunicación a los grupos de interés.
4. Los museos deben informar en su web de las políticas relacionadas con actos de disposición de las obras de su colección. Si esas políticas no existen, deben impulsarse y aprobarse con urgencia por el órgano de gobierno (patronato, consejo, etc.) que corresponda.
5. El plan estratégico es una herramienta clave para la gestión y gobierno de los museos. Los órganos de gobierno (patronatos, consejos, etc.) tienen obligación de impulsarlo, supervisarlos y aprobarlos. Este plan debe ser accesible a través de la web. No existe ninguna razón de peso (el temor de proporcionar información crítica que pueda perjudicar a la organización) para no hacerlo así.

6. Cuando se proporcione información sobre los miembros del patronato, debe incluirse un breve perfil profesional de los mismos. No es recomendable nombrar como miembros del patronato o consejo a personas por razón exclusiva de su cargo, sin tener en cuenta sus capacidades personales y competencias técnicas.
7. Todos los museos sin excepción (públicos y privados) deberían publicar sus estados financieros en la web e incluir un informe de un auditor externo.
8. La información cuantitativa y cualitativa sobre los visitantes constituye un elemento de primer orden para valorar el impacto y el desempeño de los museos. Los órganos de gobierno deben velar porque esta información se recabe y sea accesible a través de la web.

Tablas

Ranking de transparencia en la web de los museos españoles

MUSEO	PUNTACIÓN	PROVINCIA
1 Teatre-Museu Dalí (Figueres)	11	Girona
2 Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo-Museo Artium	10	Álava
3 Museo del Prado	9	Madrid
4 Museo Reina Sofía	9	Madrid
5 Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura)	8	Valladolid
6 Patio Herreriano Museo de Arte Contemporáneo Español	8	Valladolid
7 Museo de Arte Contemporáneo de Vigo	7,5	Pontevedra
8 Museo Oteiza	7	Navarra
9 Museo Arqueológico Nacional	6	Madrid
10 Museo Guggenheim	6	Bilbao
11 Fundació Antoni Tàpies	5,5	Barcelona
12 Museo Picasso Málaga	5,5	Málaga
13 Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	5	Barcelona
14 Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	5	Barcelona
15 Museo Lázaro Galdiano	4,5	
16 Biblioteca Museu Victor Balaguer	4,5	Barcelona
17 Museo de Arte Abstracto de Cuenca	4,5	Cuenca
18 Museo-Fundación Juan March, Palma de Mallorca	4,5	Baleares
19 Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	4,5	Valencia
20 Museo Thyssen-Bornemisza	4	Madrid
21 Museo Picasso	4	Barcelona
22 Fundació Joan Miró	4	Barcelona
23 Museo Chillida - Leku	4	Guipúzcoa
24 Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	4	León
25 Museo Provincial de Lugo	4	Lugo
26 Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo	3,5	Badajoz
27 Museo de Bellas Artes A Coruña	3,5	La Coruña
28 Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	3,5	Sevilla
29 Museo Arqueológico Provincial	3	Alicante
30 Museo de Bellas Artes de Córdoba	3	Córdoba
31 Museo de Arte Romano de Mérida	3	Badajoz
32 Museo Espai d'Art Contemporani	2,5	Castellón
33 Museo de Bellas Artes de Sevilla	2,5	Sevilla
34 Museo de Cádiz	2	Cádiz

MUSEO	PUNTACIÓN	PROVINCIA
35 Museu d'Art de Girona	1,5	Girona
36 Museo Salzillo	1,5	Murcia
37 Museo de Pontevedra	1,5	Pontevedra
38 Museo de Bellas Artes de Valencia	1,5	Valencia
39 Museo de Bellas Artes	1	Bilbao
40 Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria	1	Santander
41 Museo Sorolla	0,5	Madrid
42 Museo de Guadalajara	0,5	Guadalajara
43 Museo de Bellas Artes de Murcia	0,5	Murcia
44 Museo Arqueológico Provincial	0,5	Orense
45 Museo de Bellas Artes de Asturias	0,5	Oviedo
46 Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	0,5	Segovia
47 Museo de Bellas Artes de Álava	0,5	Álava
48 Museo de Burgos	0	Burgos
49 Centro Gallego de Arte Contemporáneo (Santiago de Compostela)	0	La Coruña
50 Casa y Museo de El Greco	0	Toledo
51 Museo Provincial de Zaragoza	0	Zaragoza

NOMBRE	PROVINCIA	VISITAS 2009	MISIÓN Y ESTRATEGIA		GESTIÓN FONDOS MUSEOLÓGICOS		ESTRUCTURA DIRECTIVA		ÓRGANOS DE GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			INFORMACIÓN VISITANTES		TOTAL
			Misión y objetivos	Plan estratégico	Actividades ¹	Gestión de flujo	Director general	Responsable dpto.	Nombre y apellido	Breve perfil	Cargo	BSy PyG	Memoria explicativa	Opinión auditor	Número visitas	Info. cualitativa	
Museo Picasso Málaga	Málaga	324.861	0	0	0,5	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5,5
Museo de Arte Romano de Mérida	Badajoz		1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Museo de Bellas Artes de Murcia	Murcia	31.345	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Museo Salzillo	Murcia	38.409	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
Museo Oteiza	Navarra	No facilitado	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
Museo Arqueológico Provincial	Orense		0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Museo de Bellas Artes de Asturias	Oviedo	62.859	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Museo-Fundación Juan March, Palma de Mallorca	Baleares	99.812	0	0	0,5	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4,5
Museo de Arte Contemporáneo de Vigo	Pontevedra	96.081	1	0	0,5	NA	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	7,5
Museo de Pontevedra	Pontevedra		1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria	Santander		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	Segovia		0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	Sevilla	139.604	1	0	0,5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5
Museo de Bellas Artes de Sevilla	Sevilla	292.992	0	0	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5
Casa y Museo de El Greco	Toledo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	Valencia	733.623	1	0	0,5	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4,5
Museo de Bellas Artes de Valencia	Valencia	269.169	0	0	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura)	Valladolid	117.247	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
Patio Herreriano Museo de Arte Contemporáneo Español	Valladolid	60.110	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8
Museo de Bellas Artes de Álava	Álava	15.795	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5
Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo-Museo Artium	Álava	105.000	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	10
Museo Provincial de Zaragoza	Zaragoza		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1 La puntuación de las actividades se ha realizado de acuerdo con el siguiente criterio:

0 No proporcionan información sobre ninguna actividad.

0,5 Proporcionan información sobre una o dos actividades.

1 Proporcionan información sobre más de 2 actividades.

* En su Memoria Anual incluyen información sobre la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos.

Direcciones de las páginas web de los museos

MUSEO	PÁGINA WEB
Museo del Prado	www.museodelprado.es
Museo Thyssen-Bornemisza	www.museothyssen.org
Museo Reina Sofía	www.museoreinasofia.es
Museo Lázaro Galdiano	www.flg.es
Museo Arqueológico Nacional	http://man.mcu.es/
Museo Sorolla	http://museosorolla.mcu.es
Museo Arqueológico Provincial	www.marqalicante.com
Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo	www.meiac.es
Museo Picasso	www.museupicasso.bcn.es
Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	www.mnac.cat
Fundació Joan Miró	www.fundacionmiro-bcn.org
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	www.macba.cat
Fundació Antoni Tàpies	www.fundaciontapies.org
Biblioteca Museu Víctor Balaguer	www.victorbalaguer.cat
Museo Guggenheim	www.guggenheim-bilbao.es
Museo de Bellas Artes	www.museobilbao.com
Museo de Burgos	No tiene página web oficial
Museo de Cádiz	www.museosdeandalucia.es/cultura/museos/MCA
Museo Espai d'Art Contemporani	www.eacc.es
Museo de Bellas artes de Córdoba	www.museosdeandalucia.es/cultura/museos/MBACO
Museo de Arte Abstracto de Cuenca	http://www.march.es/arte/cuenca/index.asp
Museu d'Art de Girona	www.museuart.com
Teatre-Museu Dalí (Figueres)	www.salvador-dali.org
Museo de Guadalajara	http://www.patrimonioculturalm.es/museo-de-guadalajara/
Museo Chillida - Leku	www.museochillidaleku.com
Museo de Bellas Artes A Coruña	http://museobelasartescoruna.xunta.es/
Centro Gallego de Arte Contemporáneo (Santiago de Compostela)	www.cgac.org
Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	http://musac.es
Museo Provincial de Lugo	www.museolugo.org
Museo Picasso Málaga	www2.museopicassomalaga.org
Museo de Arte Romano de Mérida	http://museoarteromano.mcu.es
Museo de Bellas Artes de Murcia	www.museosdemurcia.com/mubam
Museo Salzillo	www.museosalzillo.es
Museo Oteiza	www.museoteiza.org
Museo Arqueológico Provincial	www.musarqourense.xunta.es
Museo de Bellas Artes de Asturias	www.museobbaa.com
Museo-Fundación Juan March, Palma de Mallorca	www.march.es/arte/palma
Museo de Arte Contemporáneo de Vigo	www.marcoviggo.com

MUSEO	PÁGINA WEB
Museo de Pontevedra	www.museo.depo.es
Museo de Prehistoria y Arqueología de Cantabria	http://museosdecantabria.com/preh/museo.htm
Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	www.museoestebanvicente.es
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	www.juntadeandalucia.es/cultura/caac
Museo de Bellas Artes de Sevilla	www.juntadeandalucia.es/cultura/museos/MBASE/
Casa y Museo de El Greco	www.turismocastillalamancha.com/arte-cultura/museos/toledo/museo-casa-de-el-greco
Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	www.ivam.es
Museo de Bellas Artes de Valencia	http://museobellasartesvalencia.gva.es
Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura)	http://museosangregorio.mcu.es
Patio Herreriano Museo de Arte Contemporáneo Español	www.museopatioherreriano.org
Museo de Bellas Artes de Álava	http://www.alava.net/cs/Satellite?c=DPA_Cultura_FA&cid=1193045489644&language=es_ES&pageid=1193045487374&pagename=DiputacionAlava%2FDPA_Cultura_FA%2FDPA_museo
Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo-Museo Artium	www.artium.org
Museo Provincial de Zaragoza	http://www.aragob.es/edycul/patrimo/museos/zaragoza.htm