

A través del espejo

Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2014

Por María Fernández Sabau, Javier Martín Cavanna y Pilar Gonzalo



Índice

Presentación	3
Transparencia y rendición de cuentas en los museos	5
Metodología: principios, indicadores y muestra	6
Análisis de las áreas	16
Recomendaciones	38
Anexos	40

© Fundación Compromiso y Transparencia. Junio 2015

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades

Fundación Compromiso y Transparencia

C/Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid

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

www.compromisoytransparencia.com

info@compromisoytransparencia.com

El Foro de Cultura y Buenas Prácticas tiene como misión fortalecer el liderazgo y la confianza en las organizaciones y profesionales de la cultura en España, mediante el impulso de buenas prácticas en transparencia, buen gobierno, financiación responsable y medición de impacto

Foro de Cultura y Buenas Prácticas

www.culturaybuenaspracticas.org

contacto@culturaybuenaspracticas.org

Presentación

Han transcurrido cinco años desde la publicación de nuestro informe *A través del espejo. Transparencia en la web de los museos 2010*. Un lustro es un periodo suficiente de tiempo para poder analizar con calma los cambios e introducir nuevas mejoras. Los objetivos que nos movieron no han variado, siguen siendo los mismos que entonces: “impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en la red de aquellas instituciones (públicas y privadas) que tengan especial impacto en la sociedad y contribuir a la difusión de buenas prácticas sobre aspectos relacionadas con el gobierno y la rendición de cuentas de las organizaciones”. Como principal novedad de este informe queremos destacar, en primer lugar, la colaboración en la elaboración del mismo del **Foro de Cultura y Buenas Prácticas**^[+] (Foro) dirigido por **Pilar Gonzalo**, una iniciativa que surgió a comienzos del año 2014 con la misión de “fortalecer el liderazgo y la confianza en las organizaciones y profesionales de la cultura en España, mediante el impulso de buenas prácticas en transparencia, buen gobierno, financiación responsable y medición de impacto”. La Fundación Compromiso y Transparencia no podía haber elegido un mejor aliado para elaborar este segundo informe, dedicado a analizar la transparencia y el buen gobierno en los museos. Junto a la colaboración del Foro hemos tenido el privilegio de contar con la ayuda de **María Fernández Sabau**, consultora especializada en planificación estratégica y una de las principales expertas en el desarrollo de políticas y estudios de mercado para gobiernos, instituciones culturales y museos en todo el mundo. Las aportaciones del Foro y de María han sido decisivas para mejorar el alcance y la profundidad de este nuevo informe.

Las novedades son muchas, pero queremos destacar las dos que nos parecen más relevantes. En primer lugar, hemos ajustado la muestra de los museos analizados, centrándola en los museos de bellas artes y de arte contemporáneo. La intención era identificar un grupo lo más representativo y homogéneo posible que facilitase extraer conclusiones y recomendaciones de aplicación general. Las áreas e indicadores también se han ampliado y enriquecido. Hemos incluido una nueva área relativa a las políticas generales y ampliado, sustancialmente, el área de resultados. Estos cambios nos permiten analizar más a fondo las áreas relacionados con las prácticas de buen gobierno, en línea con nuestros últimos informes.

Fieles a nuestra manera de trabajar, hemos optado, en este primer informe, por ser muy “generosos” en las valoraciones con la vista puesta en el largo plazo. Nuestra experiencia nos ha enseñado que los esfuerzos por impulsar la transparencia y el buen gobierno en las instituciones

son procesos de aprendizaje graduales, en los que resulta determinante que haya un grupo de organizaciones líderes que tiren de las demás para arriba. Vistos los resultados, no nos cabe duda de que, en muy pocos años, algunas de las instituciones analizadas harán de la transparencia y el buen gobierno una auténtica obra de arte.

Javier Martín Cavanna
Director

Transparencia y rendición de cuentas en los museos

En julio de 2010 la Fundación Compromiso y Transparencia (antes Fundación Compromiso Empresarial) hizo público su informe *A través del espejo*, en el que analizaba, por primera vez, la transparencia en la web de una muestra (51 museos) de los principales museos de bellas artes y arqueología en nuestro país. Han transcurrido cinco años y, aunque resta mucho por mejorar, los progresos en la rendición de cuentas en la web de nuestros museos son significativos. Recordemos que en el año 2010, del total de 51 museos analizados, solo dos museos publicaban alguna información económica. En el presente informe son catorce las instituciones, de un total de sesenta, las que proporcionan información económica. Son muchos los factores que han impulsado esta mayor sensibilidad por una rendición de cuentas transparente a la sociedad. La publicación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*, cuyo contenido principal entró en vigor en diciembre de 2014, ha sido, sin duda, una palanca de cambio importante.

Algunos museos han respondido a esa exigencia de transparencia creando una pestaña o sección específica en la web con el título de *Transparencia* e incluyendo en esa sección la información institucional y económica. No hay nada que objetar a esta práctica, pero hay que aclarar que la transparencia no consiste en colgar los contenidos, sino en que sean visibles.

Por visibilidad nos referimos al hecho de que los contenidos sean fácilmente localizables por estar situados en un lugar evidente y previsible en las páginas webs. En ocasiones, el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo es muy complejo. La visibilidad no depende solo de un criterio formal, como puede ser el nivel de navegación, sino de la localización natural del documento. No es suficiente que la información se encuentre en la web si su localización y comprensión resulta difícil por estar dispersa o incluida en documentos de gran extensión que no facilitan su rápida identificación.

La segunda consideración que hay que hacer es que ser transparente no consiste exclusivamente en rendir cuentas de una lista tasada de contenidos, aunque el camino deba comenzar por ahí. Cada vez es más evidente que no se trata de colgar información, sino de hacerla más visible y, sobre todo, más comprensible para los demás. El factor crítico en la transparencia es el diálogo permanente con los grupos de interés. Las peticiones de los grupos de interés son diversas y varían con el tiempo. Las webs de los museos deben desarrollar mecanismos para incentivar el diálogo y la escucha activa con los diferentes grupos de interés y no limitarse a actuar de ventana para comunicar unos contenidos previamente seleccionados.

Metodología: principios, indicadores y muestra

A. Principios

La Fundación Compromiso y Transparencia ha desarrollado en estos últimos siete años una metodología propia para analizar la transparencia voluntaria en función de la información publicada en Internet. Por transparencia voluntaria entendemos “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola accesible a todos los grupos de interés de manera clara, permanente y actualizada”. En este sentido, la información publicada *online* debe cumplir con los siguientes cuatro principios:

1. Una primera condición es la *visibilidad*, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en la página web. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.
2. Un segundo elemento importante es la *accesibilidad*: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.
3. La información ha de ser también *actual*. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente. En el caso del presente informe se ha dado por buena solo la información que esté actualizada hasta el ejercicio 2013-2014.
4. Por último, el cuarto elemento es la *integralidad*. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área del *Órgano de gobierno* del perfil de algunos de los miembros del patronato, consorcio, consejo, etc. Para dar por cumplido este criterio, los museos deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los miembros del órgano de gobierno.

B. Explicación de las áreas e indicadores

Las áreas e indicadores de este nuevo informe de transparencia de museos han experimentado algunas novedades con respecto al primer informe *A través del espejo* de julio del 2010. Los principales cambios son los siguientes: se ha añadido el indicador de actividades educativas al área de *Actividades*; el área de *Órgano de gobierno* también incluye un indicador más relativo a la actividad del órgano (*Asistencia y actas de las reuniones*); se ha incluido una nueva área relativa a las *Políticas*, con tres nuevos indicadores; el área de *Información económica* también se ha completado con la exigencia de la publicación del presupuesto y el desglose de las principales partidas de gastos e ingresos; y, por último, se ha añadido una nueva área de *Resultados*, que viene a sustituir, ampliándola, la antigua área de *Información sobre visitantes*. La nueva área exige informar no solo sobre las visitas, sino sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y del presupuesto. La ampliación de las áreas de análisis e indicadores se ha realizado teniendo en cuenta la evolución del interés general por las cuestiones de transparencia y los criterios establecidos en la nueva norma.

1. Misión

Sin claridad en el propósito es muy difícil que cualquier organización sea eficaz, asigne con eficiencia los recursos y sus directivos puedan desarrollar una discusión productiva. La necesidad de foco es mucho mayor en los museos que en las organizaciones lucrativas porque, mientras en las empresas la necesidad de obtener beneficios y retribuir a los accionistas es un objetivo comúnmente aceptado, en los museos el cumplimiento de los fines resulta mucho más vago.

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 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 le gustaría ser percibida a la organización, y sus principios y valores.

2. Plan estratégico

La estrategia describe 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. El plan estratégico es la herramienta gerencial que permite hacer operativa

la misión de la organización. Su existencia muestra que el museo se ha preocupado por realizar un diagnóstico del entorno externo e interno, identificando las principales oportunidades y los riesgos. Un plan estratégico no se limita al análisis del entorno, sino que implica activar todo un conjunto de medidas y capacidades organizativas para cumplir los fines que se ha trazado la organización. La publicación del plan estratégico contribuye a lanzar un mensaje de coherencia, tanto al interior como al exterior de la institución, marcando la dirección, facilitando la coordinación de los objetivos y orientándose a la obtención de resultados.

3. 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”. Esta área incluye dos indicadores:

3.1. Actividades generales. La gestión de los fondos museológicos constituye la principal actividad de los museos. 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 se desarrollan diversas actividades entre las que se encuentran la documentación, conservación, investigación y difusión.

3.2. Actividades educativas. La finalidad educativa de los museos es una actividad que ha ido ganando peso en la misión de los museos en las últimas décadas. La toma de conciencia de la sociedad sobre el valor que representa el descubrimiento e interpretación de su patrimonio, y sobre los beneficios educativos que de todo ello pueda recibir, debe ser una de las apuestas permanentes de la actividad difusora del museo.

4. Gestión de los fondos museológicos

De acuerdo con la definición del Consejo Internacional de Museos (ICOM), mencionada anteriormente, la principal misión de un museo es “adquirir, conservar, estudiar, exponer y difundir el patrimonio material e inmaterial de la humanidad”, materializado en ese fondo museológico, “con fines de estudio, educación y recreo”. La gestión de esos fondos exige comunicar los actos de disposición de los fondos posteriores.

4.1. Actos de disposición. 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 obra. Los museos deben hacer públicas sus decisiones sobre adquisición de obras, préstamos de la colección, depósitos a la colección y venta de obras de la colección.

5. Estructura organizativa

El área de la estructura organizativa está orientada a dar a conocer el reparto y distribución del poder en la organización, identificar los principales cargos directivos del museo y los órganos de decisión y gobierno. Esta sección abarca dos apartados básicos y comunes en todas las organizaciones: el organigrama y el perfil o currículum de los cargos directivos.

5.1. Director y 5.2. Directivos. La estructura organizativa de los museos suele tener al frente a un director o directora del que dependen las personas responsables de los diferentes departamentos o áreas: conservación, exposiciones, comunicación, administración, recursos humanos, educación, investigación, atención al visitante, recursos económicos, etc.

5.3. Organigrama. El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización. Incluye las áreas departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, describiendo las relaciones jerárquicas y las competencias. El organigrama permite obtener información sobre los principales elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

6. Políticas

Toda organización tiene un marco institucional que define su funcionamiento, sus competencias, sus órganos de representación y sus reglas del juego. Los museos no son una excepción. El área relativa a las políticas comprende, en este estudio, tres documentos básicos: los estatutos, el código de buen gobierno y la política sobre los actos de disposición y conservación de la colección, que constituye su principal activo.

6.1. Estatutos. Los estatutos constituyen el documento legal que regula el funcionamiento básico de una organización. En los estatutos se detalla de manera pormenorizada cuáles son los principales órganos de gestión y de gobierno, sus competencias, sus normas de funcionamiento, el procedimiento para nombrar y cesar a sus miembros, sus derechos y obligaciones, etc.

6.2. Código de buen gobierno. Los códigos de buen gobierno regulan aquellas prácticas de buen gobierno recomendadas a nivel internacional. Surgidos en el ámbito empresarial, se han ido exten-

diendo estos últimos años a otros sectores. Este tipo de documentos, junto a la regulación de temas relacionados con el funcionamiento de la institución, suelen desarrollar principios éticos de actuación o fijar normas de comportamiento. En estos códigos se suelen abordar temas como los deberes de diligencia y lealtad de los miembros, la regulación de los conflictos de intereses, la separación y limitación de poderes, etc.

6.3. Política de gestión de la colección. Las decisiones que afectan a la incorporación y salida de los objetos integrantes de la colección del museo son, probablemente, una de las cuestiones más críticas de gobierno. Estas decisiones no pueden dejarse al arbitrio del director o directora sino que deben explicitarse en un documento que recoja los principales criterios y condiciones que deben tenerse en cuenta.

7. Órgano de gobierno

El órgano de gobierno (patronato u organismo análogo) es el principal garante de la misión de la organización. Las personas elegidas para formar parte del mismo lo han sido para asegurar que la organización cumple los fines para las que fue creada y evitar posibles desviaciones.

7.1. Perfil y cargos. Los museos suelen contar con un patronato u órgano similar 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.

7.2. Asistencia y actas de las reuniones. Junto a la información relativa a los patronos es importante que el museo rinda cuentas del cumplimiento de sus responsabilidades para lo cual se requiere que informe del número de veces que se ha reunido a lo largo del año (museos privados) y que publique, en el caso de los museos públicos, una acta en la que se recoja los asistentes, principales puntos del orden del día y los acuerdos. La publicación de las actas de las reuniones del órgano de gobierno (*boards*) suele ser una práctica habitual en los museos británicos que entienden que como institución pública financiada con los impuestos de los ciudadanos debe rendir cuentas generales a la sociedad de su desempeño.

8. Información económica

La crisis económica ha puesto en cuestión el actual modelo de financiación de muchos de nuestros museos y situado entre las principales prioridades la sostenibilidad de los mismos. Por esa razón, conocer cuáles son sus principales fuentes de financiación, el peso que tienen en el sostenimiento

de las actividades del museo e identificar las principales partidas de gasto, constituye una información indispensable para el buen gobierno de la institución, con independencia de su naturaleza pública o privada. Los indicadores relativos al área de información económica son los siguientes:

8.1. Presupuesto. El presupuesto es una de las principales herramientas de planificación que permite establecer prioridades y evaluar la consecución de los objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

8.2. Balance y cuenta de resultados. Con esta exigencia se pretende que los museos informen de su situación patrimonial y financiera en un formato universalmente admitido, es decir publicando los estados financieros: balance de situación y cuenta de resultados.

8.3. Memoria explicativa de las cuentas generales. Junto a los estados financieros debe acompañarse el documento explicativo de los mismos.

8.4. Desglose de sus principales fuentes de ingresos. Aunque esta información se encuentra en los estados financieros y la memoria explicativa de las cuentas generales, por la relevancia que tiene se exige que el museo la detalle de manera específica. Los museos deben proporcionar información detallada del número y peso de sus fuentes principales de financiación: subvenciones públicas, donaciones, venta de entradas, *merchandising*, legados, etc.

8.5. Desglose de las principales partidas de gasto. Este criterio pretende exigir transparencia en la información por el lado de los gastos, obligando a los museos a detallar las principales partidas de gasto: personal, inversiones, actividades, etc.

8.6. Informe de un auditor independiente. No es suficiente que la organización publique la información financiera, además de cumplir con esa obligación sus cuentas deberán estar revisadas por un auditor externo independiente.

9. Información sobre resultados

Cualquier institución se justifica en función de sus resultados y los museos no son una excepción. Este apartado requiere rendir cuentas sobre los principales indicadores, cuantitativos y cualitativos, relacionados con el desempeño de la institución. Los indicadores seleccionados relativos a esta área son los siguientes:

9.1. Cumplimiento de objetivos. Se trata de identificar en qué medida la organización (unidades, departamentos, etc.) ha cumplido los diferentes objetivos que se marcó.

9.2. Cumplimiento del presupuesto. La información sobre el grado de cumplimiento del presupuesto ayuda a identificar en qué medida las previsiones de ingresos y gastos se cumplieron y dónde se encuentran las principales desviaciones.

9.3. Información sobre visitas. Los datos sobre el número de visitantes, sus características socio-demográficas y la calidad de la misma (el grado de satisfacción) es una información necesaria para evaluar el éxito del museo, su compromiso de servicio público y su futura sostenibilidad económica en relación con el cumplimiento de su misión.

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

1. Misión

1.1. El museo formula explícitamente su misión.

2. Plan Estratégico

2.1. El museo publica su plan estratégico.

3. Actividades

3.1. El museo describe brevemente, al menos, dos de sus principales actividades: documentación, conservación, investigación y difusión.

3.2. El museo publica información sobre sus actividades educativas indicando el público al que se dirige.

4. Gestión de los fondos museológicos

4.1. El museo ofrece información sobre, al menos, una de las decisiones relacionadas con los actos de disposición de la colección: adquisiciones, préstamos, cesiones, depósitos y compras.

5. Estructura organizativa

5.1. El museo publica el nombre y apellidos de su director/a gerente y, en su caso, director/a artístico/a.

5.2. El museo publica el nombre y apellidos de los responsables de los principales departamentos: conservación, comunicación, administración, etc.

5.3. El museo publica su organigrama, estructura departamental u organización interna.

6. Políticas

6.1. El museo hace público la normativa por la que se regula su funcionamiento: ley especial, estatutos o reglamento.

6.2. El museo hace público su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector.

6.3. El museo hace público el documento sobre política de adquisiciones, cesiones, préstamos, venta, cuidado y conservación de su colección.

7. Órgano de gobierno

7.1. El museo publica el nombre y apellidos de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

7.2. Se incluye un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno o una mención de su actual ocupación profesional.

7.3. 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.

7.4. El museo publica el número y fecha de las reuniones del órgano de gobierno y, en el caso de los museos públicos, las actas de las reuniones del patronato especificando los asistentes, puntos del orden del día y principales acuerdos.

8. Información económica

8.1. El museo hace público su presupuesto aprobado para el año en curso.

8.2. El museo publica los principales estados financieros: balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.

8.3. El museo publica una memoria explicativa de las cuentas anuales.

8.4. El museo publica el informe completo del auditor externo.

8.5. El museo proporciona información desglosada de sus ingresos clasificados según sus diferentes fuentes: donativos, subvenciones, ventas de entradas, *merchandising*, etc.

8.6. El museo proporciona información desglosada de sus gastos según su aplicación: gastos de personal, inversión en infraestructuras, gastos corrientes de bienes y servicios, etc.

9. Evaluación de resultados

9.1. El museo informa sobre el grado de cumplimiento de los objetivos fijados para sus principales actividades/departamentos.

9.2. Se indica el grado de cumplimiento del presupuesto asignado/previsto.

9.3. El museo publica información sobre el número de visitas anuales desglosada por meses, sedes, actividades, conceptos y grado de satisfacción por parte del público.

C. Muestra

En el informe *A través del espejo*, de julio 2010, en el que la **Fundación Compromiso y Transparencia** analizaba por primera vez la transparencia en la web de los principales museos de bellas artes y arqueología en nuestro país, la muestra recogía 51 museos, 35 de los cuales repiten en este informe.

El informe de transparencia y buen gobierno en la web de los museos españoles 2015 incluye sesenta museos de bellas artes y arte contemporáneo, representando un 22% del total de museos de bellas artes y arte contemporáneo, y un 4% de los museos y colecciones de España de los catalogados en el Directorio de Museo y Colecciones de España.

La selección de los museos correspondiente al actual informe se ha basado en criterios de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Respecto a los criterios de orden cualitativo, en esta ocasión se ha decidido centrar la atención únicamente en los museos de arte propiamente dichos, con el objetivo de obtener unos resultados más homogéneos y comparables.

Para la selección de los museos se ha seguido el Directorio de Museos y Colecciones de España, publicado por la Subdirección General de Museos, dependiente de la Dirección General de Bellas Artes del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

El Directorio de Museos y Colecciones de España es la mayor base de datos de los museos y colecciones de nuestro país, desarrollada en colaboración con todas las comunidades autónomas, e incluye la gran mayoría de instituciones y colecciones museográficas existentes. El Directorio recoge los museos y colecciones oficialmente reconocidos por cada una de las comunidades autónomas en que se encuentran, de acuerdo con la legislación vigente y los requisitos establecidos. Cada institución es responsable de la actualización de los datos que figuran en el Directorio; la información facilitada es de carácter público y puede ser consultada a través de la web: <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.do>.

La muestra se ha basado en dos categorías de museos del Directorio (museos de bellas artes y museos de arte contemporáneo) y de entre ellos se han descartado los museos provinciales y los museos diocesanos, por entender que presentan características singulares, diferentes a las de las instituciones sobre las que se quería poner el foco y cuya inclusión nos hubiese dificultado la estandarización de los indicadores.

Además, en esta edición, se ha ampliado la muestra a sesenta instituciones para obtener una mayor representatividad y se ha incrementado el número de indicadores a estudio.

Excepcionalmente se ha incluido en la muestra un museo que está clasificado como Especializado por el Directorio, que ha sido considerado como un museo representativo y ajustado a los criterios de la muestra, como es el caso del Museo Picasso de Málaga.

Adicionalmente se han incorporado tres museos que, si bien no están incluidos en el Directorio, también se han considerado relevantes: Centro de Artes Visuales de Cáceres Helga Alvear (Extremadura), Daz Domus Artium 2002 (Castilla y León) y Museo de la Universidad de Navarra (Navarra).

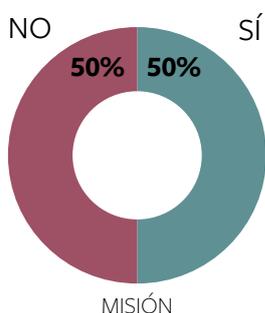
En términos cuantitativos, en la selección de la muestra se ha tenido especialmente en cuenta la representación de todas las comunidades autónomas y la relevancia de los museos seleccionados, teniendo como referencia la ponderación geográfica que cada tipología de museo presenta en el Directorio de Museos y Colecciones de España. Es decir, si los museos de bellas artes y arte contemporáneo de Galicia recogidos en el Directorio son un 6% del total de museos de bellas artes y arte contemporáneo de España, su representatividad en la muestra del estudio se ha ajustado al máximo a este valor (5%); si en el Principado de Asturias suponen un 3% se ha aplicado el mismo criterio, y así sucesivamente (y esta es la razón por la cual no se han incorporado museos de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, ya que no cuentan con museos de estas tipologías representados en el Directorio).

Igualmente, en términos de titularidad y gestión, también se han tenido en cuenta las distintas posibilidades, buscando la máxima representatividad de la muestra en términos de titularidad pública o privada y de gestión pública, privada o mixta. En igualdad de condiciones entre dos museos en el cumplimiento de los criterios de ponderación, se ha seleccionado aquel que ayudara a guardar el equilibrio en términos de dimensión en el conjunto de la muestra.

El resultado es una muestra que tiene por objetivo replicar, en términos geográficos, de titularidad y gestión, la distribución de los museos de arte de España.

Análisis de las áreas

1. Misión



El indicador sobre la misión lo cumplen un total de treinta museos (50%) de la muestra. El resto de los museos no cuentan con una misión explícitamente formulada, la confunden con una simple enumeración de sus actividades o no es visible en la web. Tan solo once museos utilizan expresamente el término misión en su web para describir el propósito general de la institución: Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, Museo Colegio San Gregorio, Museo Nacional de Arte de Cataluña, Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, Museo Dalí (Fundación), Museo Lázaro Galdiano (Fundación), CA2M, Museo de Arte Contemporáneo de Alicante, Museo de la Universidad de Navarra, Museo Guggenheim, Museo de Bellas Artes de Bilbao (Fundación) y Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo-Artium.

La misión del **Museo del Prado** se encuentra recogida en su *Plan de actuación*, opción que no hemos dado por válida pues no es visible en la web. Tampoco hemos dado por cumplida la misión del **Museo Nacional Reina Sofía** pues se da la paradoja de que la misión recogida en su *Plan de actuación*, que está correctamente formulada, no coincide con la que figura en la sección de su web que, además, no se puede considerar propiamente una declaración de la misión (*mission statement*), sino una reflexión teórica sobre el papel de los museos en la actualidad. Es preciso resaltar que si se hubiera aplicado un criterio riguroso al analizar la declaración de la misión, el número de museos que lo cumplirían quedaría reducido a un total de doce instituciones, es decir un 20% de la muestra. No obstante, en esta primera edición se ha aplicado un criterio más flexible, dando por buenas aquellas instituciones que incluyen en su descripción o presentación una declaración del propósito general de la institución, aunque no utilizaran el término misión ni esta declaración incluyera todos los elementos necesarios para considerarla como tal.

Entre los doce museos con una misión explícita y visible en la web se encuentran instituciones de titularidad pública (pertenecientes a la administración central, autonómica y local), mixta y privada. No hay, por tanto, diferencias apreciables en este indicador en relación con la titula-

ridad. La única característica reseñable respecto de esta área es que todos los museos del País Vasco seleccionados en la muestra la cumplen: Museo Guggenheim, Museo de Bellas Artes de Bilbao y Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo Artium. Teniendo en cuenta este último punto, no resulta casual que entre las misiones mejor formuladas destaquen las del **Museo Guggenheim Bilbao** (Vid. *Los ingredientes de la misión y el plan estratégico: Museo Guggenheim Bilbao*) y el **Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo-Artium**.

No se puede menospreciar el cumplimiento de este indicador. Contar con una misión correctamente formulada no es una cuestión accesorio y, su ausencia, con frecuencia, es un síntoma de la falta de foco estratégico y de la debilidad del órgano de gobierno. Las razones que aconsejan formular explícitamente la misión, resumiendo en una frase el propósito general de la organización, son, fundamentalmente, tres: 1) evita equívocos y malentendidos entre los integrantes de la organización al hacer público el propósito general de la organización; 2) ayuda a identificar y sintetizar los fines y valores esenciales de la organización; y 3) fortalece el foco en la organización coordinando las actividades y mejorando la asignación de recursos.

Los ingredientes de la misión y el plan estratégico: Museo Guggenheim Bilbao

Se suele hablar de la misión en sentido estricto para referirse exclusivamente a la *declaración de la misión (mission statement)* y de la misión en sentido amplio, cuando esta incluye la *visión* (una declaración que define las metas que pretendemos conseguir en el futuro) y los *principios y valores de la institución*. Las misiones de los museos varían considerablemente entre sí porque reflejan el diferente contexto social de la institución, su enfoque distintivo a la hora de impulsar las diferentes actividades museísticas (conservación, investigación, exhibición, educación), el grupo o población al que se dirige, etc. Una declaración de la misión bien formulada, por lo general, debe incluir los siguientes contenidos: a) el propósito general de la organización; b) el foco particular; y c) la población o grupo meta al que se dirige. La declaración de la misión, por tanto, responde a las siguientes tres preguntas: ¿Por qué existimos?, ¿qué hacemos? y ¿qué población o grupo queremos atender?

La declaración de la misión del **Museo Guggenheim Bilbao** constituye un buen ejemplo en este sentido: “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, en 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”. En su declaración incluye elementos comunes a otros museos, como pueden ser las actividades de conservación, investigación y exposición, define

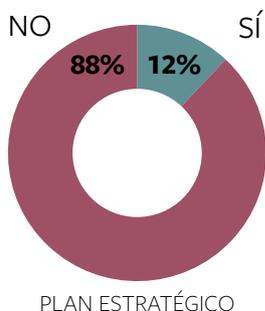
el ámbito del arte al que quiere prestar atención (“arte moderno y contemporáneo”), se decanta explícitamente por una audiencia “amplia y diversa”, desciende al enfoque particular que quiere dar a sus actividades artísticas, “exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas”, resalta el “edificio” como elemento esencial de ese esfuerzo y se propone ser un “símbolo de la vitalidad del País Vasco”. La misión ofrece suficientes elementos para orientarse en la toma de decisiones y, también, criterios para poder medir su grado de cumplimiento. Así, por ejemplo, el Museo Guggenheim Bilbao quiere ayudar a transmitir un determinado atributo del País Vasco: la vitalidad. Al incluir ese compromiso y para evitar que se quede en una simple declaración retórica, el órgano de gobierno deberá responder, entre otras, a las siguientes preguntas: ¿Lo estamos consiguiendo?, ¿cómo lo sabemos? Una buena misión ayuda a hacerse este tipo de preguntas y orienta la toma de decisiones para estar en condiciones de poder responderla.

Pero la declaración de la misión no es suficiente. Para que la misión sea operativa es necesario contar con un plan estratégico. El plan estratégico trata de responder con detalle a cuestiones como qué clientes o audiencias queremos alcanzar, cuál será nuestra propuesta de valor específica para cada uno de ellos, cómo vamos a organizar nuestras actividades y servicios para conseguirlo, cómo nos afectarán los cambios del entorno, etc. El Museo Guggenheim Bilbao elabora de forma periódica, desde su inauguración, planes estratégicos. En la elaboración de sus planes estratégicos realiza una reflexión profunda, que incluye la evaluación del cumplimiento del plan estratégico anterior y su contexto. En base a esta reflexión el museo, con la participación de su patronato y su equipo directivo, define los objetivos estratégicos para el siguiente periodo y las iniciativas estratégicas que le permitirán alcanzar estos objetivos, cumpliendo así su misión y visión institucionales.

La regularidad y consistencia de estos procesos de reflexión estratégica suponen un ejemplo de buenas prácticas a la hora de mostrar un compromiso con la planificación coherente, que construye con visión en el medio y largo plazo, y que apuesta por una toma de decisiones fundamentada en el conocimiento del entorno, la evaluación de retos y el diálogo interno.

Cuando a menudo las instituciones museísticas alegan falta de tiempo o conocimientos para elaborar planes estratégicos, quizá es necesario recordar que la planificación estratégica es un aliado en la gestión, que ayuda a centrar el foco de la actividad institucional, alineando objetivos e intereses de forma ordenada y evitando el cortoplacismo y la improvisación. Un buen plan estratégico, realizado con visión y en profundidad, comunicado con amplitud e implementado con compromiso, sirve a la institución para potenciar sus elementos diferenciales, alcanzar sus objetivos y mantener su liderazgo.

2. Plan estratégico



El indicador de *Plan estratégico* lo cumplen siete de los sesenta museos analizados (12%). El resto de los museos no facilitan ningún documento de estrategia que permita conocer de qué manera la institución tiene previsto llevar a la práctica su misión fundacional y dar respuesta a los cambios de su entorno.

De estos siete museos, tan solo cuatro presentan planes estratégicos completos y claramente definidos: **Museo Guggenheim Bilbao**, **Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC)**, **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)** y **Museo Nacional del Prado**; es decir, un 6% del total de los museos analizados. Los otros tres museos (**Centro de Artes Visuales Fundación Helga de Alvear**, **Museo Lázaro Galdiano** y **Patio Herreriano**) publican en su web documentos diversos, como planes de actuación anuales, reflexiones estratégicas generales o planes directores, que se han aceptado en esta edición del informe de transparencia por considerarse intentos válidos de planificación institucional, aunque carezcan del factor estratégico de medio y largo plazo que caracteriza un plan estratégico. Siguiendo el criterio de actualidad, se han tenido en cuenta los documentos en vigor y al día.

La ausencia de planes estratégicos entre los museos españoles es un dato relevante y preocupante. En un entorno altamente competitivo y cada vez más cambiante, resulta fundamental realizar el ejercicio de reflexión interna y externa que supone la elaboración de un plan estratégico. ¿Cómo responder a los nuevos retos y tendencias sin conocerlas? ¿Cómo realizar propuestas de mejora al órgano de gobierno sin haber analizado las distintas opciones y su impacto en las diferentes áreas de la institución? ¿Cómo identificar nuevas vías de financiación sin conocer mis fortalezas y aspectos diferenciales? ¿Cómo evaluar la gestión del equipo directivo sin haber fijado previamente los objetivos institucionales?

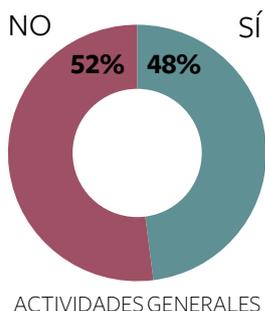
Sin un plan estratégico sólidamente formulado y aprobado por los órganos de gobierno de la institución, será difícil definir de forma coherente y coordinada los objetivos y líneas de actuación que harán posible concretar de forma práctica la misión institucional en actividades. Conocer y analizar de forma periódica (generalmente cada cuatro años) los cambios que se producen en el contexto de la institución y en su propia organización interna, dotan a la institución de foco y permiten ajustar su rumbo como lo haría el patrón de una embarcación, aprovechando de la mejor manera posible el viento. La reflexión conjunta del cuerpo directivo de un museo, sus órganos de gobierno, su equipo profesional y especialistas externos en el sector, permiten la identificación de oportunidades y retos de futuro a los que el museo tendrá la capacidad de responder con anticipación. (Vid. *Los ingredien-*

tes de la misión y el plan estratégico: Museo Guggenheim Bilbao). El plan estratégico ofrece una visión a medio-largo plazo que posteriormente se declina en planes de actuación de carácter anual.

Aún existe cierta confusión terminológica entre las instituciones españolas, que, en algunos casos, continúan denominado como planes de actuación a documentos de reflexión plurianuales. Un plan de actuación es una herramienta de gestión a corto plazo, que sin embargo carece de la evaluación de contexto amplia que caracteriza a los documentos estratégicos; por ello sería recomendable que aquellas instituciones museísticas que realizan planes de actuación anuales incorporaran en sus calendarios de planificación los componentes de estrategia con un horizonte temporal más largo. En cuanto a los planes directores, se trata de documentos que permiten la toma de decisiones en un momento dado, generalmente coincidente con la creación o renovación de una institución museística. Planifican, por tanto, actuaciones en profundidad para lograr unos objetivos novedosos y diferenciar claramente una etapa de la anterior. Siendo documentos relevantes, necesitan de actualización estratégica una vez que se han puesto en marcha las reformas propuestas.

Por tanto, las tres claves fundamentales de un plan estratégico son: 1) la anticipación: ¿cómo va a ser mi institución capaz de responder a los cambios (económicos, sociales, de perfil de audiencias, de relación con mi patronato, etc.) que se están produciendo en mi entorno y cómo afectan al cumplimiento de mi misión?, ¿qué medidas puedo avanzar para obtener resultados óptimos?; 2) la periodicidad: el ejercicio del plan estratégico no debe ser un accidente aislado en la gestión de la institución, ya que entonces perdería gran parte de su valor. La reflexión estratégica alcanza su máximo valor en la medida en que los planes se siguen durante el periodo comprometido, se evalúa su cumplimiento y se renuevan en el periodo siguiente, con los ajustes que sean necesarios, y 3) su comunicación y difusión: de nada serviría el análisis de contexto y definición de objetivos que permitan alcanzar la misión de un museo, si este esfuerzo de reflexión no fuera compartido en su proceso y resultados con toda la organización. Para que un plan estratégico funcione como herramienta efectiva de gobierno institucional ha de ser conocido e implementado por todo el equipo del museo.

3. Actividades



3.1. Actividades generales. Este indicador muestra si cada museo analizado describe brevemente al menos dos de sus principales actividades: documentación, conservación, investigación y difusión; todas ellas –tal como enseña el ICOM– actividades que los museos tienen el deber de realizar. Es necesario recordar que, al igual que en el resto de este informe, no se ha tenido en cuenta aquella información que no se publique directamente en la página web del museo, como

por ejemplo podría ser el caso de aquellos museos que solo informan de sus actividades en las Memorias anuales que habitualmente comparten en formato pdf.

Asimismo, este indicador excluye las actividades específicamente educativas, ya que estas han sido sometidas a un análisis concreto individual.

Por otra parte, no hay que olvidar que las exposiciones están consideradas como una de las posibles actividades de difusión. Así pues, no ha de extrañar que **casi la mitad (29 museos) cumplan con este indicador**, dado que precisamente las exposiciones constituyen uno de los grandes nodos de la actividad de los museos en los últimos tiempos, a lo que se suma la generosidad con la que se aplica este indicador (mínimo dos actividades). Sobre los museos que incumplen el indicador de *Actividades generales* el resto, la mayoría, lo hacen, por lo general, por limitarse a publicar las actividades de **difusión**, dejando a un lado las de **documentación, conservación e investigación**.

Llama la atención que haya comunidades autónomas enteras cuyos museos no cumplen con este indicador, como son: Asturias, Canarias, Extremadura, La Rioja y Murcia. Esto contrasta con el cumplimiento que sí muestran todos los museos de Navarra y País Vasco. El **Teatro-Museo Dalí** destaca por la importancia que le concede a las actividades de investigación. Su página incluye una amplia área de recursos y servicios entre los que sobresale el *Centro de Estudios Dalinianos*.

Continuando con las actividades de investigación, el **Museo de Zaragoza** no solo le dedica una sección completa, sino que además en el menú web *Publicaciones* también distingue con sección propia a las *Publicaciones de investigación*.

A este interés destacable por fomentar la investigación se unen museos como **Es Baluard**, el **Museo Nacional del Prado** o el **Museo Lázaro Galdiano**, en cuyas páginas webs difunden proyectos específicos de investigación sobre su colección.

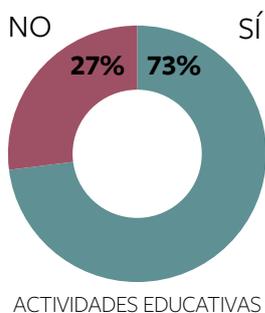
A este respecto, el caso de la **Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca** resulta llamativo. Mientras que dedica una sección específica a la investigación, que significativamente se presenta de esta manera: “Entre las tareas esenciales e irrenunciables de toda institución museística se encuentra la investigación, función incluida en la definición de museo elaborada por el ICOM y pilar básico para el desarrollo de todas las demás funciones encomendadas”; la sección, sin embargo, está vacía, puede que por coincidencia con alguna posible reforma en la web.

Además de los museos con esta notoria vocación investigadora, destacan aquellos con importante actividad documental, como es el caso del **Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA)**,

el **Museo Nacional del Prado**, el **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía** y el **Museo Patio Herreriano**. Todos ellos cuentan con un importante espacio en sus webs destinado a informar sobre esta actividad, así como con un *Centro de Documentación* que distribuye contenidos sobre sus diversos archivos y colecciones documentales.

Por otra parte, llama la atención que un museo integrado dentro de una universidad, como lo es el **Museo de la Universidad de Alicante (MUA)**, no conceda particular interés a la investigación y la documentación. Sí lo hace, aunque de manera un tanto insuficiente, el **Museo de la Universidad de Navarra**. En lo que se refiere a la conservación de obras de arte destacan muy especialmente dos museos: **Museo Guggenheim Bilbao** y **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**. Ambos incluyen en su página web numerosa información, documentos y materiales en distintos formatos, con gran atractivo y usabilidad. Asimismo, hay que destacar la calidad del material gráfico que el **Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)** incluye sobre su actividad conservadora.

Finalmente, hay que hacer mención al **MAS Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria** y al **Museo de Bellas Artes de Bilbao** en su interés notorio por dotar de especial importancia a la actividad conservadora.



3.2. Actividades educativas. El indicador de *Actividades educativas* es el que más se cumple de todos los definidos para este informe. Los museos españoles muestran mucho interés por informar sobre sus actividades educativas, las cuales publican segmentadas por tipos de público y edades. De esta manera, cuarenta y cuatro de los sesenta museos publican información sobre sus actividades educativas, indicando el público al que las dirigen.

Las visitas guiadas para adultos, las visitas para grupos escolares, los talleres para niños y actividades para personas con discapacidad, constituyen los formatos de actividad educativa habituales más utilizados por los museos españoles.

El **Museo Carmen Thyssen** destaca por la claridad con la que presenta su completo abanico de segmentación de públicos para sus actividades educativas. Así, distingue entre los que vienen a través de algún centro educativo u ocupacional, los que acuden al museo en su tiempo libre y los que participan en alguno de los cuatro laboratorios sobre educación artística que oferta el museo.

Entre los públicos de *Centros educativos y ocupaciones* diferencia actividades para: grupos escolares de infantil, secundaria, bachillerato y universidad; centros sociales y asociaciones; centros ocupacionales y asociaciones; profesores y educadores; e itinerarios autónomos. Entre los públicos que acuden al museo *En tiempo libre*, diferencia una oferta para: familias, fines de semana, itinerarios autónomos, de vacaciones, jóvenes y talleres de creación.

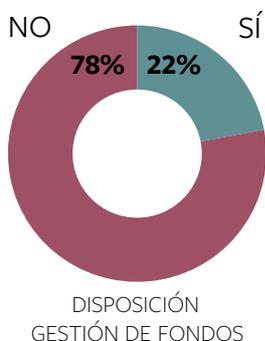
Merecen también una mención especial los museos que comparten en su web no solo su actividad educativa, sino además su *Proyecto educativo*: **Museo Carmen Thyssen, Museo de Zaragoza, Museo Thyssen-Bornemisza y Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo.**

Dada la gran acogida de las actividades educativas entre el público, es frecuente que los programas educativos de los museos estén apoyados por empresas y fundaciones. Sin embargo, no parece aconsejable que la información sobre estas actividades se redirija sin más a la página web de la entidad colaboradora, como sucede en el caso del **Museo Goya Colección Ibercaja**, en lugar de publicarla íntegra en la web del museo.

Por otra parte existen varios museos que han creado páginas con direcciones web específicas para su actividad educativa. Tal es el caso de: **Museo de Bellas Artes de Asturias, Museo Thyssen-Bornemisza**, y los museos de la Región de Murcia (**Museo de Bellas Artes de Murcia y Museo Regional de Arte Moderno de Cartagena (MURAM)**). Esta práctica de separar contenidos de un mismo museo en distintas páginas web actúa en detrimento de la usabilidad y la interrelación de contenidos con el resto de áreas de la web del museo. Este informe anima a los museos a que eviten la atomización de contenidos y la fragmentación de la navegación. Es necesario apostar por la integración de contenidos en una única página web para que el público usuario pueda navegar con facilidad e interrelacionando contenidos sin opción de perderse en la navegación de unas webs a otras.

Pero no todos los museos que publican sus actividades en una única web lo hacen de forma clara. El **Museo-Fundación Eugenio Granell** cuenta con un *Área de didáctica* en la que informa sobre sus actividades educativas, pero que se ubica dentro de una clasificación del menú general llamada *Áreas*, por lo que fácilmente podría pasar desapercibida. Esta forma de publicar contenidos obedeciendo más a interpretaciones estructurales de cómo funciona el museo por dentro que al interés general de sus usuarios y usuarias, es poco apropiada y obedece a criterios más internos que de usabilidad y expectativas por parte de las personas que utilizan las páginas webs. Por tanto, recomendamos a los museos que ordenen y expliquen la información que publican en sus páginas de acuerdo a las necesidades y punto de vista del público usuario y no, como todavía es habitual en muchos, en función de ordenamientos y repartos de tareas internos.

4. Gestión de los fondos museológicos



La gestión de la entrada y salida de los fondos artísticos de los museos es una actividad primordial en su correcto funcionamiento, pues es precisamente la existencia de una colección –y el deber de conservarla, documentarla, investigarla y difundirla– la condición básica para que un museo sea tal. Por eso llama poderosamente la atención que una importante cantidad de museos carezcan de resultados precisamente en esta área.

Pese a la generosidad en el criterio de validación –informar de al menos uno de cuatro actos de disposición (Adquisición, Préstamos, Depósitos, Ventas)–, solo trece de los sesenta museos analizados informan en sus webs de la gestión de sus fondos, un 21,7% de la muestra.

El más destacado y completo en esta área es el **Museo Patio Herreriano**. En su página dedica un apartado a *Nuevas adquisiciones*, otro a *Préstamos* y un tercero a *Donaciones y depósitos*. En lo que se refiere a *Nuevas adquisiciones*, comparte información específica de cada obra adquirida desde 2006, así como de la forma en la que se realizan dichas adquisiciones. En ella se incluyen datos sobre: autor, título, año de creación y procedencia, y miembro de la Colección Arte Contemporáneo (C.A.C.) que realiza la adquisición. Completa esta sección un texto en el que se enuncian sucintamente los criterios por los cuales se realizan las adquisiciones. Por otra parte, el apartado *Préstamos* contiene información al respecto desde el año 2002, a la que acompaña un texto que describe de manera concisa las condiciones, procedimientos y fases para realizar cualquier préstamo. Finalmente, la sección *Donaciones y depósitos* informa sobre las obras en depósito o donadas por sus artistas que el museo ha recibido entre 2008 y 2012.

Por su parte, el **MUSAC Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León** destaca por la usabilidad con la que informa sobre la disposición de sus obras, ya que utiliza de manera muy pertinente las posibilidades que permite el soporte web en lo que se refiere a búsquedas con filtro, ordenación de la información e interrelación de contenidos con otras áreas de su web. Así pues, la sección llamada *Obras de la colección MUSAC en préstamo* incluye una lista interactiva de trabajos artísticos prestados que se pueden filtrar por *Actuales* o *Históricas*, además de por año de préstamo, en un abanico que abarca desde el año 2005 hasta el 2012. Asimismo, los campos *Título de la obra*, *Autor* y *Exposición* enlazan a información ampliada que a su vez se presenta relacionada con otros contenidos de la web. Por si fuera poco, en otro apartado denominado *Información sobre préstamos*, este museo informa muy exhaustivamente sobre su *Política de préstamos*, el *Procedimiento* que es necesario seguir y la forma de *Contacto*.

Así pues, tanto el **Patio Herreriano** como el **MUSAC** son museos que tratan de facilitar al máximo que las personas que puedan utilizar sus webs encuentren y conozcan todos los detalles relevantes sobre la disposición de sus obras de arte.

También merece una mención especial el **Museo Nacional Colegio de San Gregorio**, que incluye información sobre obras en depósito en una sección denominada *El museo fuera del museo* y también sobre *Últimas adquisiciones*. El Museo Nacional Colegio de San Gregorio es, junto con el **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**, los dos únicos museos de titularidad estatal que cumplen con el indicador de *Disposición*.

El **Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)** informa sobre los nuevos ingresos de su colección en la sección *La colección crece*. Además, y al igual que el **Museo Picasso de Barcelona**, presenta una sección llamada *El museo en el mundo* en la que se reflejan, entre otros, los préstamos de obras e itinerancias de la colección en un estilo cercano a la nota de prensa. A diferencia del Museo Picasso de Barcelona, el MNAC incluye esta sección como parte de los contenidos específicos de colección, mientras que el Museo Picasso la circunscribe dentro del área *Museo* de su menú, lo que la hace más difícil de encontrar.

Sin embargo, son varios los museos que, como el caso de **Es Baluard**, el **Museo Nacional del Prado** y el **Museo Lázaro Galdiano**, incluyen información sobre donaciones, adquisiciones, adscripciones y/o depósitos solo en sus memorias anuales. Este informe considera que ubicar la información exclusivamente en un documento anexo, sin hacerlo también en un lugar relevante de su página web, incumple el principio de *visibilidad* para la transparencia web que hemos definido. Por eso en ningún caso se ha considerado válida la información publicada exclusivamente en las memorias y recomendamos a los museos que se esfuercen por hacer más visible esta información publicándola en su web idealmente, como hemos señalado anteriormente, dentro del área de *Colección*.

Otro caso distinto es el del **Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)**, que informa sobre la recepción de depósitos en el apartado de *Notas de prensa*. La información encontrada no se ha considerado suficiente para ser considerada válida para este informe, tanto por el lugar donde se publica en la web como por su formato transitorio (nota de prensa). A ello se suma que incumple el principio de *integralidad*, ya que cada nota solo informa de una parte aislada del conjunto total de depósitos. Respetando este estilo de informar, parece más apropiado la forma de integrar esta información que presenta el MNAC.

Por la misma razón de falta de *integralidad*, la **Fundació Tàpies** tampoco ha obtenido ningún punto en este indicador. Pese a incluir una sección llamada *Última donación*, la información que en ella

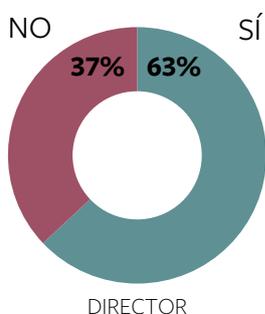
se encuentra es parcial, está descontextualizada y, además, puede que incluso incumpla también el principio de *actualidad*.

Por otra parte se dan museos que dedican secciones en las que, por sus títulos, cabría esperar información sobre disposición de obras de arte, pero que a la hora de la verdad no lo hacen. Tal es el caso del **Museo Fundación ICO**, que dedica una sección de su web a *Préstamos de las Colecciones ICO* en la que incluye información muy escueta, en un estilo nota de prensa, sobre las exposiciones e instituciones que han acogido piezas de las Colecciones ICO. Sin embargo, no puede ser considerado suficiente ya que no explica qué obras se han prestado.

Finalmente, es necesario señalar que de entre los museos que aprueban este indicador, la mayoría lo hacen por informar de sus préstamos, mientras que bastantes menos lo hacen por notificar donaciones y depósitos, y casi ninguno por adquisiciones. Tal como señala Elena Vozmediano en su artículo “La cuestión patrimonial”, las consecuencias de la crisis económica han provocado que la partida que suele sufrir más y antes a la hora de implantar recortes, es la de compras. Así pues, durante estos últimos años las adquisiciones están siendo un excepcional acto de disposición en la mayoría de museos españoles, los cuales, obviamente, no pueden compartir información sobre un hecho que no se produce. Esta circunstancia obliga más si cabe a aquellos que sí compran a informar con más detalle sobre su actividad.

5. Estructura organizativa

El área referente a la estructura organizativa se compone de tres indicadores. Los dos primeros informan sobre las personas que detentan cargos unipersonales de perfil directivo (*Director/a* y *Directivos/as*), mientras que el tercero da a conocer la forma en que se distribuye la organización de responsabilidades, las relaciones jerárquicas y las competencias (*Organigrama*).

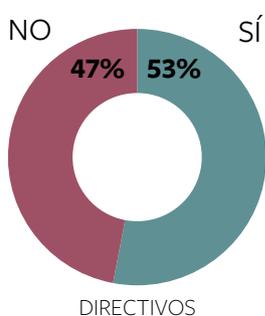


5.1 Director/a. Un 63% de los museos analizados cumplen con el indicador de *Director/a*, un porcentaje que supone poco más de la mitad de los museos. No es un dato menor que veintitrés de los sesenta museos analizados no informen sobre quién es su director o directora. Un puesto tan relevante es de extrema importancia a la hora de determinar responsabilidades, por lo que es fundamental informar de este dato para una correcta rendición de cuentas. Esta carencia resulta especialmente preocupante en los museos de titularidad pública y tras la aplicación de la reciente Ley de Transparencia.

En el caso del **Museo de Bellas Artes de Bilbao** sorprende que no se haga una mención explícita, tanto a la persona que ejerce el puesto de director como a los directivos de los distintos departamentos. Para saber quién es el actual director es necesario leer el párrafo en el que se explica quiénes son los miembros de la Comisión Asesora Artística, dentro de la sección *Origen y composición del Patronato del Museo* que se sitúa dentro del menú *Museo* de la página web. En este informe se ha dado por válido este indicador, pero en los sucesivos no se tendrá en cuenta si el museo no publica de forma más visible y efectiva, tanto el nombre del director como el del equipo directivo.

Por su parte, el **Museo de la Universidad de Alicante (MUA)** publica el nombre de un jefe de servicio, pero no se puede interpretar que dicho rango administrativo esté ejerciendo las funciones del puesto de director. Así pues, esta información tampoco se ha considerado válida.

De manera similar, tanto el **Museu Fundació Juan March de Palma** como el **Centro de Artes Visuales de Cáceres. Fundación Helga de Alvear** indican en su página web la existencia de una coordinadora, pero al igual que sucede en el MUA, ninguno de los dos museos especifica que dichas coordinadoras ejerzan labores de dirección, razón por la cual tampoco se ha dado por válida esta información.



5.2. Directivos/as. Respecto al indicador *Directivos/as*, hay que señalar la forma en la que el **Museo de Zaragoza** comparte la información del conjunto de sus trabajadores en la sección *Contacto*, incluyendo el nombre y los dos apellidos de cada uno de ellos, clasificados según área orgánica de trabajo y especificando en cada uno puesto de trabajo desempeñado y correo electrónico.

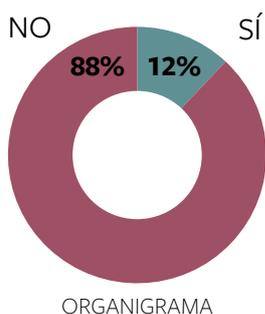
Esto mismo hace la **Fundació Antoni Tàpies**, que en una sección llamada *Staff* facilita el contacto electrónico personal de cada persona de la plantilla. Hay que subrayar que en lugar de compartir la dirección de correo, esta permanece oculta tras un formulario de contacto dirigido al correo específico de cada trabajador o trabajadora. Se trata de una buena práctica que permite dirigirse directamente a cada persona –sin filtros añadidos– y que debiera servir de ejemplo para todos aquellos museos que no facilitan los nombres, apellidos y correos electrónicos directos de todo su personal, alegando razones de potencial *spam*.

Asimismo, **Es Baluard** también comparte información sobre el conjunto de su equipo de trabajo de la misma forma que lo hace el Museo de Zaragoza, solo que además incluye un resumen biográfico (solo en mallorquín) de los diferentes coordinadores y coordinadoras del museo, descargable en pdf.

Por su parte, el **Museo de la Universidad de Navarra** incluye, además de lo anterior, el teléfono de contacto de cada uno de los miembros del *Equipo* y una fotografía que, sin duda, concede reconocimiento a su personal y ayuda a acercar el museo a sus diferentes públicos.

No obstante, de entre las mejores prácticas encontradas cabe destacar al **Museo Nacional Colegio de San Gregorio**, que incluye una sección denominada *Profesionales del museo*, en la que por medio de un breve párrafo pone en valor el trabajo del personal –tanto el más visible como el menos– a la vez que hace un esfuerzo por incluir y especificar los distintos tipos de perfiles según la función que realicen (funcionarios, personal laboral, personal contratado, becarios, voluntarios). Además, diferencia a sus profesionales en dos secciones (*El equipo del museo* y *El patronato del museo*), no solo mostrando un gran interés por poner en valor el papel que todas las personas de la institución desempeñan en la misma, sino, además, por destacar que existe una diferencia efectiva entre las labores de gestión y las de gobierno. La información del personal incluye una relación completa de las personas que trabajan en el museo, clasificadas por áreas y departamentos, además de su dirección de correo electrónico.

Asimismo, el **MAS Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria**, además de incluir también esta información sobre el personal del museo, también especifica su forma de ingreso en la institución (oposición, concurso-oposición, convenio, etc.) e incluye a *Personal en prácticas y becarios* además de *Personal de apoyo, coordinación o, en su caso, dirección de algunas actividades o trabajos*.



5.3. Organigrama. Un *Organigrama* es la representación gráfica de la estructura de una organización. Incluye las áreas departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, describiendo las relaciones jerárquicas y las competencias. El organigrama permite obtener información sobre los principales elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación entre ellos. Por ello, este informe no ha aceptado meras descripciones de *Equipos* o *Staff*, incluso cuando vienen clasificadas por departamentos y parecen reflejar todas las personas que trabajan en el museo.

De ello se desprende que solo siete de los sesenta museos analizados publican su organigrama en la web: el **Museo Picasso de Barcelona**, el **Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)**, el **Museo Nacional del Prado**, el **Museo Lázaro Galdiano**, el **Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)**, el **Museo Guggenheim Bilbao** y el **Museo Thyssen-Bornemisza**. Así pues, puede decirse que solo un 12% de los museos comparte en la web su forma de organización interna, las relaciones entre los distintos departamentos, las competencias de cada área y sus relaciones jerárquicas.

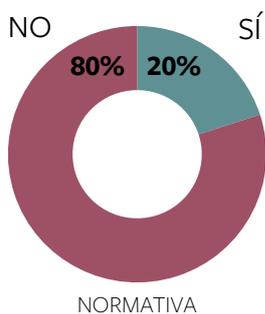
De entre los siete museos que sí comparten su organigrama, el MNAC es el único que no incluye ninguna otra información referente a qué personas trabajan en cada departamento ni, obviamente, aporta resultados en el indicador *Directivos/as*.

Por otra parte, tanto la **Fundación Pilar i Joan Miró**, la **Fundació Joan Miró** y el **Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM)** incluyen una sección específicamente llamada *Organigrama* que en realidad no es tal, ya que no muestra de forma gráfica la organización interna y las responsabilidades y relaciones entre sus distintos departamentos.

Como dato anecdótico, resulta llamativo que el **Museo ICO** publique un organigrama de su fundación que, sin embargo, carece de utilidad desde el punto de vista del museo.

6. Políticas

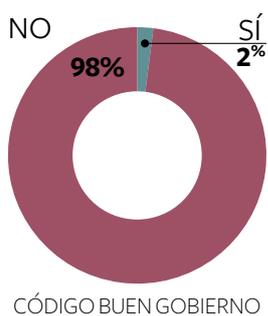
Tradicionalmente los museos son instituciones que gozan de un alto nivel de confianza y autoridad por parte del público general. En los últimos años la sociedad ha mostrado un creciente interés por conocer el uso y modos de gestionar los bienes que se ponen a su disposición, exigiendo niveles de responsabilidad y transparencia, de los que no están exentos los museos. En esta área se han identificado tres indicadores (*Normativa aplicable*, *Código de buen gobierno* y *Política de colecciones*) que no buscan ponérselo difícil a las instituciones culturales, sino al contrario, facilitar la mejora en la explicación de su actividad a partir de tres documentos complementarios, que permiten dar a conocer “las reglas del juego” aplicables a cada institución y, en definitiva, acercarlas a la sociedad a través de la transparencia, contribuyendo a mantener los altos grados de confianza mencionados. Esta área es la segunda con peores resultados del informe (6% de cumplimiento medio), solo por delante del área de *Evaluación de resultados*.



6.1. Normativa. El indicador de *Normativa* lo cumplen doce de los sesenta museos analizados, es decir un 20% del total facilita el documento legal que regula el funcionamiento básico de la institución. Los once museos que cumplen este criterio son: **Centro de Arte y Naturaleza Fundación Beulas (CDAN)**, **Fundació Tàpies**, **Es Baluard**, **Museo Patio Herreriano**, **Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC)**, **Museo Nacional del Prado**, **Museo Thyssen-Bornemisza**, **Museo ICO**, **Centro de Artes Visuales de Cáceres**, **Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA)**, **Fundación Helga de Alvear**, **Museo Guggenheim Bilbao** y **Centro Museo Vasco de Arte Contemporáneo Artium**.

Dentro de la muestra de estudio se han encontrado algunos museos que hacen referencia a normativa aplicable pero que no la presentan de forma accesible, por lo que no se ha valorado el indicador.

Así mismo, destacamos que siguiendo los criterios de *accesibilidad* y *visibilidad* que vertebran este informe de transparencia, es relevante que los museos sitúen la información sobre la normativa que les rige de forma coherente, en secciones relacionadas con el gobierno de la institución –frente, por ejemplo, a la sección sobre el edificio, como es alguno de los casos–. El cumplimiento de este indicador es dispar en términos de titularidad, ya que responden positivamente museos públicos dependientes de la administración central, de comunidades autónomas y organismos autónomos, así como museos de titularidad privada y mixta. Geográficamente, no se identifica tampoco un patrón, si bien cabe señalar que dos de los tres museos vascos analizados y la mitad de los madrileños lo cumplen. Facilitar los estatutos que rigen la actividad de una institución es un elemento fundamental a la hora de valorar su transparencia, ya que en este documento se recogen las cuestiones esenciales relativas a los fines, forma de gobierno, organización y disposición de los recursos de la institución. Se trata de un documento obligatorio para regular la capacidad jurídica a una institución y su publicación es especialmente relevante en el caso de los museos que gestionan recursos y colecciones de titularidad pública. A través de los estatutos el museo expone quiénes son sus fundadores y las razones para su creación; cuál es su órgano de gobierno y los mecanismos para la toma de decisiones; los criterios para la gestión y custodia de su patrimonio; las fórmulas establecidas para la rendición de cuentas y las condiciones en que podrá modificarse o cesar su actividad. De esta manera, la institución museística se compromete al cumplimiento de unas normas de funcionamiento legalmente establecidas y que deberán ser acatadas por todos sus miembros. Dar a conocer estas cuestiones no es solo un ejercicio de transparencia, sino también de gestión eficiente, ya que quienes se relacionen con el órgano de gobierno y equipo directivo del museo estarán al tanto de las reglas del juego esenciales que regulan la actividad de cada institución en cada caso.

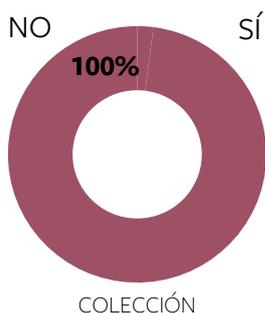


6.2. Código de buen gobierno. El indicador relativo al *Código de buen gobierno* solo lo cumple una institución: el **Museo ICO**. Esta carencia es una manifestación de la poca atención que nuestras instituciones museísticas prestan a las cuestiones relacionadas con las prácticas de buen gobierno y, más específicamente, con el funcionamiento del órgano de gobierno: patronato, consejo o comité. Esta debilidad generalizada de los museos en sus sistemas de gobernanza es especialmente preocupante en los museos que disfrutaban de una normativa especial, como ha puesto recientemente de manifiesto el

Tribunal de Cuentas en sus informes de fiscalización del Museo Nacional del Prado y del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Recordamos que el código de buen gobierno es un documento de carácter voluntario en el que se establecen, entre otras cuestiones, las responsabilidades del órgano de gobierno, los deberes de dili-

gencia y lealtad y el mecanismo para resolver los posibles conflictos de interés. Si los órganos de gobierno no se han dotado de un conjunto de disposiciones que clarifiquen sus principales responsabilidades, no puede extrañarnos la fragilidad que presentan los museos en las áreas más directamente relacionadas con la función de gobernar, como son la formulación de la estrategia o la aprobación de las políticas generales en la institución.



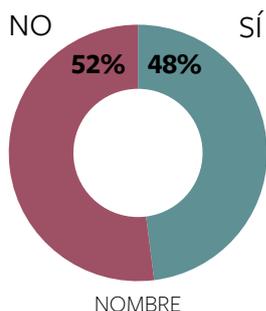
6.3. Política de colecciones. Siendo las colecciones el principal activo de cualquier institución museística, sorprende que ninguno de los museos a estudio cuente con una *Política de colecciones* accesible a través de su web. La *Política de colecciones* es el documento fundamental que define lo que se colecciona en el museo, cómo se gestionan y cuidan los objetos coleccionados y el uso que se puede hacer de ellos. De acuerdo con el Código deontológico del **Consejo Internacional de Museos** (ICOM): “En cada museo, el órgano rector debe adoptar y publicar una norma relativa a la adquisición,

protección y utilización de las colecciones. En esa norma, se debe clarificar la situación de los objetos que no se van a catalogar, conservar o exponer”. Ya que “los museos que poseen colecciones las conservan en beneficio de la sociedad y de su desarrollo”.

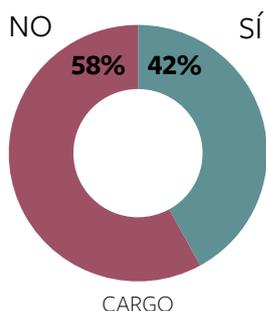
La *Política de colecciones* es un documento de carácter estratégico que está unido intrínsecamente a la misión de la institución, estableciendo el marco de actuación que define la relación con aquellos objetos que podrán tener cabida en el patrimonio del museo para el cumplimiento de sus fines. En ella se deben abordar aspectos como la adquisición, el registro, la seguridad, el almacenaje, usos y otras actividades relativas a las colecciones, y clarificar además quién o quiénes son los responsables de la gestión de la colección. Así mismo, debe ir acompañada por una serie de procedimientos, directrices y estándares que especifiquen su aplicación en el día a día de la institución. Esta política asegura al museo cubrir sus obligaciones de protección, gestión, accesibilidad y control intelectual de sus colecciones y registros asociados. Al mismo tiempo que supone la evidencia de que las colecciones han sido adquiridas de manera legal y ética. Una política de colecciones actualizada y claramente definida es, además, una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones por parte del órgano de gobierno en relación con los objetos que el museo custodia, ya que permite responder a preguntas como: ¿Se ha de aceptar una determinada cesión o donación? ¿Cuál es el ritmo de crecimiento de la colección y qué necesidades de espacio requerirá en los próximos años? ¿Cuáles son los elementos singulares de mi colección de cara al futuro? ¿Qué inversión de recursos (humanos y económicos) será necesario prever en la conservación de la colección a medio plazo? ¿Cómo se toman las decisiones de préstamo?

La publicación de la *Política de colecciones* en la web es una práctica habitual de transparencia entre los museos anglosajones, que la sitúan bien en el apartado de colecciones, como hacen el **MOMA** y el **Victoria and Albert Museum**, o en el apartado de buen gobierno, como es el caso del **British Museum**.

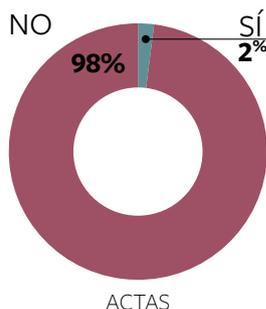
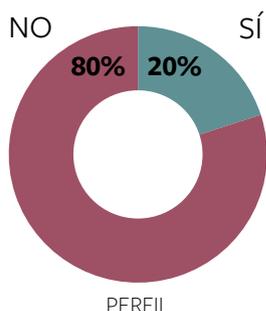
7. Órgano de gobierno



El área relativa al *Órgano de gobierno* comprende cuatro indicadores. Los tres primeros pretenden informar sobre los nombres, perfil y cargos de los integrantes del órgano de gobierno (patronato, consejo, consorcio, etc.), mientras que el último se refiere al contenido de la actividad de gobierno, que se refleja en el número de reuniones (museos privados) y las actas que recogen lo tratado en las mismas (museos públicos).



En relación con la información sobre el nombre y los cargos de los integrantes de los órganos de gobierno, el 48% de la muestra (29 museos) proporcionan información sobre los nombres de los integrantes y un 42% incluyen también los cargos de los mismos. En la gran mayoría de los casos el órgano de gobierno lo constituye un patronato, al ser la fundación la configuración jurídica elegida por muchos museos para el gobierno de la institución. Este es el caso de los siguientes museos: **Picasso Málaga, Carmen Thyssen, Ibercaja Camón Aznar, Centro de Arte y Naturaleza, Es Baluard, Pilar i Joan Miro, Patio Herreriano, Arte Abstracto de Cuenca, Joan Miró, Tàpies, Dalí, Thyssen, Lázaro Galdiano, ICO, Centro de Artes Visuales de Cáceres, Eugenio Granell, Jorge Oteiza, Guggenheim Bilbao y Artium**. Existen, sin embargo, otras modalidades: el **Centro Atlántico de Arte Moderno** tiene un consejo de administración nombrado por el Cabildo de Gran Canaria; el **Museo de Arte Contemporáneo de Cantabria** cuenta con un consejo asesor consultivo, creado por la alcaldía y con funciones específicas; el **Museo Nacional de Escultura** tiene un patronato designado por el Ministerio de Cultura; el **Museo Nacional de Arte de Cataluña** ha optado por un consorcio con personalidad jurídica propia, regido por unos estatutos aprobados por la Generalitat, cuyo órgano de gobierno es un patronato; el **Museo Nacional del Prado** y el **Museo Centro de Arte Reina Sofía** están regulados por una ley propia que ha establecido como órgano de gobierno un real patronato; el **Instituto Valenciano de Arte Moderno** dispone de un consejo rector

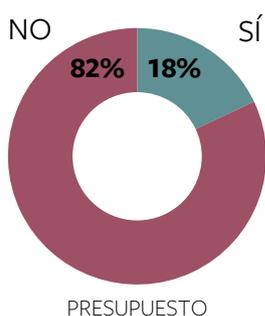


cuyo presidente es el consejero de Educación; por último, el **Museo de Arte Contemporáneo Vicente Aguilera** tiene una junta rectora integrada por independientes y políticos.

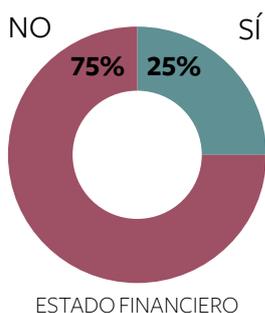
Son mucho más escasos los museos que dan información sobre el perfil de sus patronos. Tan solo diez museos (17% de la muestra) especifican la profesión de los integrantes del órgano de gobierno o informan de sus currículos. Esta carencia suele ser un síntoma de la naturaleza poco profesional de muchos de los órganos de gobierno de nuestros museos, cuyas funciones, hoy por hoy, siguen siendo más representativas que de gobierno, y sus criterios de selección suelen obedecer más a motivaciones políticas –especialmente en los museos públicos– que a criterios de competencia profesional. No es de extrañar, en este sentido, que ningún museo informe de sus políticas y procesos para la selección de sus candidatos al órgano de gobierno, no cuente con ninguna comisión u órgano encargado de esta función ni se vea impelido a acreditar las capacidades de los integrantes informando de su experiencia o trayectoria profesional.

Por último, el indicador relativo a la actividad del órgano de gobierno es el más pobre de todos. Ninguno de los museos privados informa de las reuniones que ha tenido a lo largo del año su órgano de gobierno y tan solo un museo público, la **Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca**, hace públicas en su web las actas de las reuniones de su patronato. La opacidad a la hora de informar del funcionamiento del órgano de gobierno resalta con las prácticas de transparencia de los museos británicos.

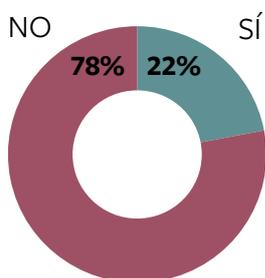
8. Información económica



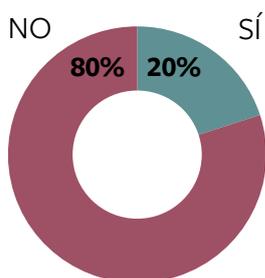
Desde el punto de vista de la transparencia, la información económica es otra de las áreas que arroja un resultado más pobre (22%). Apenas hay diferencias apreciables entre los seis indicadores que la comprenden. Los contenidos que obtienen una puntuación más baja son los relativos al presupuesto (18%) y el informe de la auditoría externa (20%).



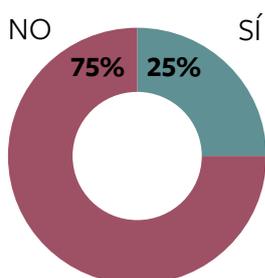
De los quince museos que proporcionan alguna información económica, cinco son de gestión privada, dos tienen gestión mixta y el resto es de gestión pública. Si tenemos en cuenta que, del total de los sesenta museos de la muestra, diecisiete son privados y el resto públicos (dos museos de gestión mixta), se puede concluir que la opacidad en esta área es más frecuente en los museos de titularidad pública. En relación con este punto, es conveniente tener en cuenta las siguientes diferencias.



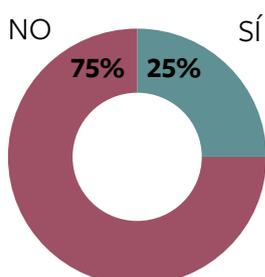
MEMORIAS



AUDITORÍAS



INGRESOS



GASTOS

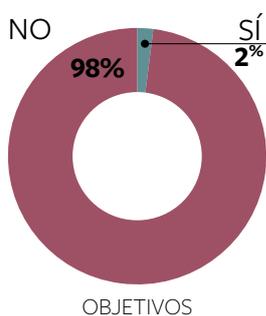
Desde el punto de vista del modelo de gestión, los museos públicos se pueden organizar en dos grandes categorías: *museos dependientes orgánicamente* y *museos dependientes con autonomía de gestión*. Los *museos dependientes*, como su nombre indica, dependen funcionalmente de un ministerio u organismo de la administración pública. No tienen ninguna autonomía, ni administrativa ni económica, es decir, no cuentan con un presupuesto elaborado por sus gestores ni con la capacidad de generar ingresos propios, por lo que difícilmente están en condiciones de cumplir los indicadores de transparencia relativos a la información económica. En este supuesto se encuentra, por ejemplo, el **Museo del Greco**. Ahora bien, esta falta de autonomía en la gestión económica de algunos museos públicos no es una excusa para eximirles del cumplimiento de estas exigencias, sino una debilidad en la gestión que los responsables públicos (centrales, autonómicos y locales) deben asumir y resolver, pues existen muchos mecanismos a su disposición para poder hacerlo.

Los *museos dependientes con autonomía de gestión* son todos aquellos que siguen dependiendo de una entidad pública, pero esta ha transferido la gestión al propio museo. En estos casos se ha optado por constituir una fundación, cuyo patronato se hace responsable de la gestión –**Museo Lázaro Galdiano**, **Museo Thyssen-Bornemisza**, **Es Baluard**, **Patio Herreriano**, **Artium**, etc.–, por crear un consorcio –**Museo Nacional de Arte de Cataluña** o **Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona**– o por desarrollar una ley especial, como en el caso del **Museo Nacional del Prado** o del **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**.

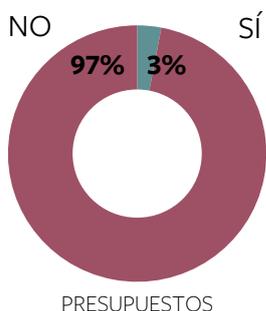
No es de extrañar que todos los museos que publiquen información económica sean *museos públicos dependientes con autonomía de gestión* o museos privados. Este hecho debería servir de reflexión a los responsables políticos, especialmente en el ámbito autonómico y local, que es el que ha concentrado la mayor creación de museos en las últimas décadas. Disponer de autonomía en la gestión económica es un requisito esencial para asegurar la sostenibilidad de los proyectos museísticos. La mayoría de los proyectos museológicos han nacido con importantes presupuestos para abordar la fase inicial de construcción y equipamiento, pero sin ninguna previsión de financiación del funcionamiento. Lo cierto es que sin contar con un presupuesto anual es muy difícil

planificar y programar las actividades. No hay que ser muy perspicaz para intuir que muchos de los proyectos museísticos han respondido principalmente a motivaciones electorales, que no siempre han estado acompañadas de una visión que asegure su sostenibilidad a largo plazo. De ahí que la información económica resulte absolutamente crítica para evaluar la consistencia y continuidad de nuestros museos.

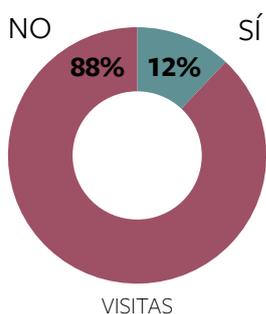
9. Evaluación de resultados



El área de *Evaluación de resultados* incluye tres indicadores que se han considerado relevantes a la hora de evaluar cómo los museos hacen pública la información sobre sus actividades y la utilización de sus recursos. El objetivo de esta área es conocer el grado de cumplimiento de las previsiones de actividad, económicas y de público, y dónde se encuentran las principales desviaciones.



El primer indicador, el *Cumplimiento de objetivos*, busca obtener información sobre el grado de ejecución de los objetivos que se fijó la institución. El segundo, *Presupuestos*, busca conocer si el origen y destino de los recursos económicos de la institución se corresponde con los previstos. El tercero, *Visitas*, es uno de los criterios habituales utilizados por los museos para valorar sus resultados y se plantea en sentido amplio, cuantitativa y cualitativamente.



La evaluación periódica de los resultados de una institución permite a su órgano de gobierno, a su equipo directivo y a la sociedad en general conocer si las actuaciones que se están llevando a cabo están alineadas con la misión institucional fijada y si los recursos disponibles se invierten en la consecución de dicha misión. A pesar de la importancia que esta sección pueda tener de cara a mostrar de forma transparente la actividad de la institución y fortalecer la confianza en ella de la sociedad, únicamente una media del 5% de los museos analizados incorpora en su web información relativa a los resultados obtenidos en el ejercicio anterior, siendo esta el área con resultados más bajos en este informe de transparencia y buen gobierno en la web de los museos.

En el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la institución, el **Museo Guggenheim Bilbao** es el único museo de los sesenta analizados que publica el estado en que se encuentran los diferentes objetivos e iniciativas estratégicas identificadas por el museo. De entre los 59 centros res-

tantes, cuatro (**Centro de Artes Visuales de Cáceres**, **Fundación Helga de Alvear**, **Es Baluard**, **Museo ICO** y **Museo Thyssen-Bornemisza**) incluyen en su Memoria de Auditoría de Cuentas Anuales, una sección en la que indican el cumplimiento de los indicadores remitidos al Protectorado de Fundaciones en su Plan de Actuación anual. Se trata de una aportación interesante, que sin embargo no se ha considerado en la valoración del estudio por encontrarse dentro de un documento que tiene por objetivo facilitar información económica, de carácter técnico, no cumpliendo así los criterios de visibilidad y accesibilidad en que se basa este informe de transparencia. Sería recomendable para estos y todos aquellos museos que tienen forma jurídica de fundación, y que por tanto tienen la obligación de presentar en el Protectorado de Fundaciones anualmente su Plan de Actuación y Memoria de Cuentas Anuales, en los que han de indicar sus áreas de actividad y los indicadores que utilizan para su evaluación, extraer la información sobre el cumplimiento de sus indicadores de actividad en un formato accesible al público general.

El escaso resultado en la publicación de información sobre el grado de cumplimiento de objetivos nos lleva a preguntarnos si se trata de datos que simplemente no se facilitan en las páginas webs de los museos, o si su ausencia está relacionada con un aspecto de mayor relevancia, como es la inexistencia de prácticas habituales de fijación de objetivos y evaluación de resultados. Los también bajos resultados del indicador de *Plan estratégico* pueden llevar a pensar que existen aún muchos museos que no cuentan con unos objetivos institucionales claramente definidos, que puedan ser valorados de forma periódica. Además, observando que el número de museos analizados que publican su plan estratégico (siete museos) es mayor que el de los que facilitan la evaluación de sus objetivos (un museo) tendemos a pensar que existe campo de mejora para aquellos museos que habiendo realizado el ejercicio de definir sus objetivos, pueden dar aún un paso más, mostrando el grado de consecución de los mismos.

En el caso del segundo indicador de evaluación, el relativo a presupuestos, únicamente dos de los sesenta museos analizados lo cumplen, lo que equivale a un 3% del total. Los museos que publican el grado de ejecución del presupuesto del año anterior son: **Centro de Artes Visuales de Cáceres**, **Fundación Helga de Alvear** y **Fundación Pilar i Joan Miró**. Para la valoración de este indicador se ha tenido en cuenta el carácter evaluativo del mismo y la existencia de un periodo homogéneo de referencia para realizar la comparativa. Es decir, no se han tenido en cuenta aquellos museos que publican el presupuesto previsto para un ejercicio pero no el realmente ejecutado; ni tampoco aquellos que han publicado balances de ejecución en fechas intermedias del ejercicio, que no ofrecen información íntegra para un año completo. Los dos museos que cumplen el indicador son fundaciones y han seguido el modelo de Cuentas Anuales presentado al Protectorado a la hora de mostrar sus presupuestos de gastos e ingresos y los resultados ejecutados.

Por último, en el tercer indicador, son algunos más los museos que lo cumplen y publican su número de visitas al museo en el año anterior; en total siete museos: **Es Baluard**, **Fundació Tapies**, **Teatre Museu Dalí**, **Museo Guggenheim Bilbao**, **Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC)**, **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)** y **Museo Nacional del Prado**, lo que supone un 10% del total de museos analizados. A pesar de su bajo resultado, a este indicador se ha aplicado un criterio amplio, considerándose toda aquella información que los museos publicaran acerca de sus visitantes (número de visitas, características sociodemográficas y perfil de público, grado de satisfacción, etc.) entendiendo que, por lo general, los museos conocen sus datos de público y realizan encuestas periódicas sobre perfiles y satisfacción. Si bien es cierto que el número de vistas considerado de forma aislada no supone información suficiente para la evaluación de un museo (y únicamente alimenta las eternas competiciones, muchas veces poco fundamentadas), el resto de datos mencionados permite obtener una información de conjunto relevante y útil para el órgano de gobierno y equipo directivo en relación al cumplimiento de la misión institucional.

En un momento en que cada vez cobra mayor relevancia el impacto de las actividades de los museos, se hace patente que sin una correcta evaluación de resultados es imposible comprobar si se cumple su misión. En este sentido, animamos a los museos a ir más allá de los requerimientos formales legalmente exigidos y publicar de forma voluntaria documentación evaluativa que contribuya a fortalecer la confianza de la sociedad en sus organizaciones.

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** Los museos han de hacer un esfuerzo por compartir su información siguiendo criterios de usabilidad y accesibilidad web que permitan a los usuarios y usuarias acceder, encontrar e interpretar correctamente los contenidos que comparten. La práctica común de publicar las Memorias de Actividades en formato pdf debe ser sustituida por la publicación de dichos contenidos en el lugar relevante de la página web, y en formato html para favorecer que sean correctamente indexados por los motores de búsqueda web.
- 3** Un porcentaje significativo de museos (50%) confunde la misión con la descripción de fines u objetivos, lo que pone de manifiesto una falta de foco estratégico importante en el sector y una gran debilidad de sus órganos de gobierno para cumplir una de sus responsabilidades más básicas. Sería conveniente que los órganos de gobierno revisen periódicamente la correcta formulación y vigencia de la misión.
- 4** Los planes estratégicos son herramientas de gestión fundamentales para el buen gobierno de una institución en el medio plazo y facilitar la toma de decisiones en el corto plazo. Ante el cambio de las expectativas del público sobre el papel de los museos y la creciente competitividad en su contexto, recomendamos a las instituciones museísticas españolas elaborar y publicar estos documentos en el mantenimiento de su compromiso con la sociedad.
- 5** Es importante que los museos españoles desarrollen códigos de buen gobierno y políticas de colecciones y que las hagan accesibles a través de la web como ejercicio de transparencia y rendición de cuentas del órgano de gobierno y de salvaguarda de los activos que custodian.
- 6** La principal labor que tienen encomendada los museos es conservar, documentar, investigar y difundir su colección. Por esto, cualquier entrada y salida de fondos artísticos constituye un hecho de importancia capital para su debida rendición de cuentas. Por eso,

es recomendable que los museos españoles compartan en su web información relevante, completa y actualizada sobre los diversos actos de disposición de obras de arte que afectan a sus colecciones.

- 7** Cuando se proporcione información sobre los miembros del órgano de gobierno, debe incluirse un breve perfil profesional de los mismos. No es recomendable nombrar como miembros del órgano de gobierno a personas por razón exclusiva de su cargo, sin tener en cuenta sus capacidades personales y competencias técnicas.
- 8** De igual manera, es fundamental que los museos compartan su estructura de funcionamiento interna en forma de organigramas, con el objeto de favorecer la comunicación con sus grupos de interés y permitirles identificar dónde residen las diferentes tareas y responsabilidades.
- 9** Todos los museos, sin excepción (públicos y privados), deberían publicar sus estados financieros en la web e incluir un informe de un auditor externo.
- 10** Los museos son instituciones complejas por el carácter de los activos y recursos que gestionan; por sus especificidades organizativas y de titularidad; por su carácter público y sus relaciones con múltiples agentes de la sociedad civil y la comunidad; por las expectativas que sobre ellos recaen, etc. Los esfuerzos realizados en gestión deben ir acompañados de iniciativas de evaluación y medición de resultados que permitan a los gestores y al órgano de gobierno confirmar que los esfuerzos puestos en la gestión van encaminados en la dirección adecuada y el cumplimiento de la misión institucional

ANEXOS

Ranking de transparencia de museos

MUSEOS	PUNTOS
TRANSPARENTES	
Este grupo lo integran aquellos museos que cumplen los criterios: 1) criterio cuantitativo: deben cumplir al menos 16 de los 24 indicadores de transparencia; 2) criterio cualitativo: entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría	
Museo Guggenheim Bilbao	17
Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo	16
Es Baluard. Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma	16
Museo Nacional del Prado	16
TRANSLÚCIDOS	
Este grupo está formado por aquellos museos que cumplen al menos 8 de los 24 indicadores de transparencia.	
Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca	15
Museo Lázaro Galdiano	15
Centro de Artes Visuales de Cáceres. Fundación Helga de Alvear	14
Museo Patio Herreriano	14
Museo Thyssen-Bornemisza	14
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	14
Teatro-Museo Dalí	14
Museo Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	13
Museo ICO	12
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	11
Museo Carmen Thyssen	10
Fundació Antoni Tàpies	8
MAS Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria	8
Museo de Bellas Artes de Bilbao	8
Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura)	8
OPACOS	
Este grupo lo integran los museos que cumplen menos de 8 indicadores	
Fundación Museo Jorge Oteiza	7
Museu d'Art Contemporani Vicente Aguilera Cerni (MACVAC)	7
Museo Picasso de Málaga	7
Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM)	6
Museo Picasso de Barcelona	6
CA2M Centro de Arte Dos de Mayo	5
Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	5
MUSAC Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León	5
Museo de la Universidad de Navarra	5
Museo-Fundación Eugenio Granell	5

A TRAVÉS DEL ESPEJO

MUSEOS	PUNTOS
Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (CDAN)	4
Museo de Belas Artes da Coruña	4
Museo de Bellas Artes de Valencia	4
Museo de Zaragoza	4
Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC)	4
Fundació Joan Miró	4
Museo de la Universidad de Alicante (MUA)	4
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)	3
Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC)	3
Museo de Arte Abstracto Español	3
Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (MACA)	3
Museo de Bellas Artes de Sevilla	3
Museo Goya Colección Ibercaja	3
Museu Fundación Juan March Palma	3
CAC Málaga. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga	2
Fundación Díaz Caneja	2
Museo de Bellas Artes de Córdoba	2
Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	2
Museo del Greco	2
Museo Würt La Rioja	2
TEA Tenerife Espacio de las Artes	2
Da2 Domus Artium 2002	1
Museo de Bellas Artes de Asturias	1
Museo de Bellas Artes de Murcia	1
Museo Regional de Arte Moderno de Cartagena (MURAM)	1
Museo Vostell Malpartida	1
Espacio Torner	0
Fundación Gregorio Prieto	0
Museo de Arte Contemporáneo de Madrid (MAC)	0
Museo de Burgos	0
Museo Internacional de Arte Contemporáneo Castillo de San José (MIAC)	0

Distribución por comunidades autónomas

CENTRO	PUNTOS	GRADO TRANSPARENCIA
ANDALUCÍA		
Museo Carmen Thyssen	10	TRANSLÚCIDO
Museo de Picasso de Málaga	7	OPACO
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC)	3	OPACO
Museo de Bellas Artes de Sevilla	3	OPACO
CAC Málaga. Centro de Arte Contemporáneo de Málaga	2	OPACO
Museo de Bellas Artes de Córdoba	2	OPACO
ARAGÓN		
Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (CDAN)	4	OPACO
Museo de Zaragoza	4	OPACO
Museo Goya. Colección Ibercaja	3	OPACO
ASTURIAS		
Museo de Bellas Artes de Asturias	1	OPACO
BALEARES		
Es Baluard. Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma	16	TRANSPARENTE
Fundació Pilar i Joan Miró a Mallorca	15	TRANSLÚCIDO
Museu Fundació Juan March Palma	3	OPACO
CANARIAS		
Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM)	6	OPACO
TEA Tenerife Espacio de las Artes	2	OPACO
Museo Internacional de Arte Contemporáneo Castillo de San José (MIAC)	0	OPACO
CANTABRIA		
Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Cantabria	8	TRANSLÚCIDO
CASTILLA Y LEÓN		
Museo Patio Herreriano	14	TRANSLÚCIDO
Museo Nacional Colegio de San Gregorio (antes Museo Nacional de Escultura)	8	TRANSLÚCIDO
Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC)	5	OPACO
Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente	2	OPACO
Fundación Díaz Caneja	2	OPACO
Da2 Domus Artium 2002	1	OPACO
Museo de Burgos	0	OPACO
CASTILLA-LA MANCHA		
Museo de Arte Abstracto Español	3	OPACO
Museo del Greco	2	OPACO
Espacio Torner	0	OPACO
Fundación Gregorio Prieto	0	OPACO

A TRAVÉS DEL ESPEJO

CENTRO	PUNTOS	GRADO TRANSPARENCIA
CATALUÑA		
Teatro-Museo Dalí	14	TRANSLÚCIDO
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	14	TRANSLÚCIDO
Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)	13	TRANSLÚCIDO
Fundació Antoni Tàpies	8	TRANSLÚCIDO
Museo Picasso de Barcelona	6	OPACO
Fundació Joan Miró	4	OPACO
COMUNIDAD DE MADRID		
Museo Nacional del Prado	16	TRANSPARENTE
Museo Lázaro Galdiano	15	TRANSLÚCIDO
Museo Thyssen-Bornemisza	14	TRANSLÚCIDO
Museo ICO	12	TRANSLÚCIDO
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía	11	TRANSLÚCIDO
CA2M Centro de Arte Dos de Mayo	5	OPACO
Museo de Arte Contemporáneo de Madrid	0	OPACO
COMUNIDAD VALENCIANA		
Museu d'Art Contemporani Vicente Aguilera Cerni (MACVAC)	7	OPACO
Instituto Valenciano de Arte Moderno (IVAM)	5	OPACO
Museo de Arte Contemporáneo de Alicante (MACA)	3	OPACO
Museo de Bellas Artes de Valencia	4	OPACO
Museo de la Universidad de Alicante (MUA)	4	OPACO
EXTREMADURA		
Centro de Artes Visuales de Cáceres. Fundación Helga de Alvear	14	TRANSLÚCIDO
Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo (MEIAC)	4	OPACO
Museo Vostell Malpartida	1	OPACO
GALICIA		
Museo-Fundación Eugenio Granell	5	OPACO
Museo de Belas Artes da Coruña	4	OPACO
Centro Galego de Arte Contemporánea (CGAC)	3	OPACO
LA RIOJA		
Museo Würt La Rioja	2	OPACO
MURCIA		
Museo de Bellas Artes de Murcia	1	OPACO
Museo Regional de Arte Moderno de Cartagena (MURAM)	1	OPACO
NAVARRA		
Fundación Museo Jorge Oteiza	7	OPACO
Museo de la Universidad de Navarra	5	OPACO
PAÍS VASCO		
Museo Guggenheim-Bilbao	17	TRANSPARENTE
Artium Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo	16	TRANSPARENTE
Museo de Bellas Artes de Bilbao	8	TRANSLÚCIDO

