



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE ESTUDIOS CONJUNTO DE GRADO EN  
PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS Y GRADO EN TURISMO.

TRABAJO FIN DE GRADO EN TURISMO

**PROYECTO DE GESTIÓN CULTURAL**

**PROPUESTA PARA UN PLAN NACIONAL DE MUSEOS**

**“APADRINA UN MUSEO”**

Presentado por Belén María Encabo González

Tutelado por María Teresa Cortón de las Heras

Segovia, junio de 2019

**“Yo estableceré aquí una corte donde el arte y la cultura florezca para siempre.”**

Alfonso V de Aragón.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN / ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
--------------------------------	----------

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## **CAPÍTULO I.**

### **PREÁMBULO**

1.1. Justificación.....	12
1.2. Estado de la cuestión y objetivos.....	13
1.3. Metodología.....	13

## **CAPÍTULO II.**

### **LA GESTIÓN CULTURAL**

2.1. El patrimonio como recurso económico.....	16
2.2. La gestión cultural en España.....	18
2.2.1. Financiación.....	20
2.2.2. Planificación.....	22
2.3. Gestión cultural del Ministerio de Cultura y Deportes.....	23

## **CAPÍTULO III.**

### **LOS MUSEOS**

3.1. Los museos y su dimensión económica.....	26
3.2. Gestión museística en España.....	27
3.3. Gestión museística del Ministerio de Cultura y Deporte.....	31

## **CAPITULO IV.**

### **PROPUESTA PARA UN PLAN NACIONAL DE MUSEOS**

4.1. Antecedentes.....	34
4.2. Presentación formal.....	35
4.3. Destinatarios, bases técnicas y ventajas del plan.....	36
4.4. Objetivos estratégicos.....	38
4.5. Estrategias.....	39
4.6. Necesidades técnicas.....	48
4.6.1. Equipo.....	49
4.6.2. Instalaciones.....	50
4.7. Cronograma.....	51
4.8. Presupuesto.....	52
4.9. Evaluación.....	54
<b>CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>

## RESUMEN

La gran cantidad de recursos patrimoniales que posee España y su constante gestión en las últimas décadas ha desembocado en que el país sea hoy en día uno de los destinos culturales más importantes del mundo. Sin embargo, esta gestión cultural supone un importante desembolso financiero que la Administración Pública no puede asumir ella sola. En el caso de la financiación museística de España, podemos observar la gran carga que asume el sector público, siendo este titular de aproximadamente el 70% de los museos españoles. Este Trabajo Fin de Grado pretende concienciar de la necesidad de financiación para una eficiente gestión cultural y su importancia para fomentar el potencial turístico del país. "Apadrina un museo" constituye una propuesta de un Plan Nacional de Museos, dirigida a la Subdirección General de Museos, para que los ciudadanos colaboren en la financiación de los museos, tanto públicos como privados, de España mediante acciones de mecenazgo.

**Palabras clave:** gestión cultural, patrimonio, museo, financiación, planificación.

## ABSTRACT

The large amount of heritage resources that Spain has and its constant management in recent decades has led to the country is now one of the most important cultural destinations in the world. However, this cultural management supposes an important financial outlay that the Public Administration can not assume alone. In the case of museum financing in Spain, we can observe the great burden that the public sector assumes, with this holder being approximately 70% of Spanish museums. This Final Project aims to raise awareness of the need for funding for an efficient cultural management and its importance to promote the country's tourism potential. "Sponsor a museum" is a proposal for a National Museums Plan, addressed to the General Subdirectorate of Museums, for citizens to collaborate in the financing of both public and private museums in Spain through patronage actions.

**Keywords:** cultural management, heritage, museum, financing, planning.



# **INTRODUCCIÓN**

La industria de la cultura se presenta actualmente a través del turismo como una realidad económica para aquellos territorios que disponen de un importante legado patrimonial. España es uno de los países que posee una mayor cantidad de patrimonio cultural, junto con Italia y Grecia. Sin embargo, para que un destino patrimonial sea también potente a nivel turístico, no basta solo con poseer una gran cantidad de patrimonio, sino que este debe encontrarse bien conservado y adecuado a las necesidades de los turistas.

España actualmente es una potencia de turismo cultural a nivel mundial, que cada año continúa captando y promocionando este tipo de turismo gracias a su constante gestión de los recursos patrimoniales. En las últimas décadas, este patrimonio ha pasado de ser un mero recurso cultural, a convertirse en un recurso económico que tiene el poder de contribuir y mejorar el nivel de vida de las comunidades en las que se halla inserto.

Está en manos de los titulares de los bienes patrimoniales la responsabilidad de su gestión cultural para conseguir su mejor eficiencia, sin embargo, muchas veces éstos se desvinculan de esta responsabilidad por la financiación que esta gestión implica. Para paliar esta situación, el sector público se ha encargado de cuidar la gran oferta cultural que el país ofrece pero, debido a la cantidad de patrimonio existente, a menudo el peso de esta responsabilidad resulta demasiado costoso.

Los museos se han convertido en espacios expositivos donde los ciudadanos tienen la posibilidad de observar y aprender del legado patrimonial que se ha conseguido preservar a lo largo de la historia. Su actual importancia es tal que, junto con los restos monumentales, estas entidades son los principales motores del turismo cultural para la sociedad ya que provocan un importante impacto económico en el entorno, además de un impacto mediático o social, especialmente vinculado al movimiento de masas.

El marco teórico de este proyecto de investigación abordará un análisis de la gestión cultural y museística como motor de la economía turística en España, que ayudará a su vez a comprender la importancia de la financiación como medio fundamental para que estas entidades culturales sean gestionadas adecuadamente. Con el análisis concreto de la evolución en las últimas décadas y la situación actual de la gestión cultural y museística de España, alcanzaremos a comprender la importante actuación que ha tenido el sector público como financiador de los recursos culturales del país. La suma de la gran cantidad de recursos repartidos por el territorio y el peso de la responsabilidad financiera



que lleva años cargando la Administración Pública, sobre todo en el sector museístico, ha derivado en una situación problemática a la hora de gestionar correctamente estos potenciales recursos turísticos.

En busca de una solución ante esta deficiente situación, la segunda parte de este Trabajo Fin de Grado presentará una propuesta dirigida a la Subdirección General de Museos Estatales, unidad administrativa que promueve, asesora y coordina la acción museística del Ministerio de Cultura y Deporte. Este proyecto de gestión cultural bajo el título “Apadrina un museo” consistirá en la idea de un Plan Nacional de Museos, que se basará en una iniciativa de cooperación público-privada con el objetivo el de mejorar la financiación y gestión de los museos de España a través del mecenazgo y la fidelización de los propios ciudadanos del país.



## **CAPÍTULO I.**

### **PREÁMBULO**

## 1.1. JUSTIFICACIÓN

El auge del turismo cultural en las últimas décadas ha conseguido que la gestión cultural esté ganando cada vez más fuerza en nuestro país. España posee una gran variedad de patrimonio histórico y artístico repartido por todo su territorio, sin embargo, los propios ciudadanos se han acostumbrado a este como un elemento más de la vida cotidiana. No se suele apreciar que detrás de este legado se encuentra el permanente trabajo de personas que se encargan de su gestión y conservación, para que este pueda ser accesible para la humanidad y se logre preservar en el tiempo. Todas estas acciones no serían posibles sin una financiación, la mayoría por parte de la Administración Pública, que es necesaria para la supervivencia y divulgación de este legado histórico-artístico. De esta necesidad de financiación para mantener y mejorar el patrimonio parte el comienzo de un proyecto que tiene como objetivo concienciar a los ciudadanos acerca de dicha necesidad.

Investigando sobre la financiación del patrimonio cultural en nuestro país, uno puede darse cuenta claramente de que la Administración Pública tiene una gran carga en esta tarea. El sector privado tiene mucha menos participación, aunque sí que se encuentra mucho más presente en las tareas de gestión y conservación del mismo. Como ocurría en la época del Renacimiento en Italia, los mecenas se convertían en figuras importantes socialmente por el hecho de apoyar económicamente y promover el arte y la cultura ¿por qué no hacer lo mismo en la época contemporánea? Esta oportunidad posibilitaría la vinculación de los individuos o empresas con el patrimonio, y podría ser una acción ventajosa para ambas partes. Bajo este contexto surge la idea de algún tipo de acción que vincule al sector privado con el público en su tarea de financiar el patrimonio histórico-artístico de España.

Para poder concretar más en el ámbito de dicho proyecto, hemos realizado una búsqueda en la página web del Ministerio de Cultura y Deporte que nos ha permitido conocer que existen distintos planes para la gestión del patrimonio cultural de España. Sin embargo, se puede apreciar una carencia en la planificación nacional de las entidades museísticas. Los museos son los encargados de albergar la mayoría del patrimonio existente y tienen el potencial de vincularlo con el hombre, buscando transmitirlo a generaciones venideras. El problema es que, muchos de ellos se estancan y dejan de innovar en nuestro país por falta de presupuesto, llamando cada vez menos la atención

del ciudadano. Bajo este planteamiento, surge la idea de crear una propuesta para un Plan Nacional de Museos que presentar al Ministerio de Cultura y Deporte como responsable de la Administración Pública.

## **1.2. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y OBJETIVOS**

El objetivo principal de esta propuesta es el de crear una línea de cooperación que vincule a las entidades pública y privada en busca de una mejora de la financiación museística en España.

Además de cumplir este objetivo prioritario, con este proyecto también se pretenderán cumplir una serie de objetivos secundarios:

- Concienciar de la importancia de la gestión cultural como elemento preservador del patrimonio en el tiempo.
- Tomar conciencia de la necesidad de financiación del patrimonio para su adecuada conservación y mejora de la calidad del turismo cultural en España.
- Sensibilizar de la importancia de los museos como medios de conexión entre el hombre y el patrimonio cultural.
- Mejorar la financiación museística para conseguir un mayor posicionamiento del turismo cultural a nivel nacional.
- Enriquecer la oferta de planificación del Ministerio de Cultura y Deporte.

## **1.3. METODOLOGÍA**

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos es necesario en una primera fase, llevar a cabo una investigación en la que se establezcan unas bases teóricas previas a la creación de la propuesta del Plan. Dichas bases serán plasmadas en un marco teórico repartido en dos capítulos que va a abordar los dos pilares fundamentales del proyecto: la gestión cultural y los museos. En ambas áreas -que se encuentran estrechamente vinculadas-, se tratarán aspectos teóricos generales, dentro del ámbito español, al querer presentar este proyecto a una entidad pública del país. Por esta misma razón, también se analizará

detenidamente la gestión del Ministerio de Cultura y Deportes para poder conocer mejor a la entidad y su forma de trabajar.

La finalidad de todo este marco teórico es establecer los fundamentos de la segunda fase de nuestro proyecto, la planificación estratégica. La información recogida durante la primera fase nos va a servir de diagnóstico para continuar con la creación de una propuesta para un Plan Nacional de Museos en el último capítulo. Debido a la limitada extensión de este Trabajo Fin de Grado, este Plan se ceñirá a la creación de un proyecto ejecutivo en que se resalten los aspectos más significativos y atractivos de la propuesta. Su metodología ha de estar adaptada directamente con las características, funciones y competencias de los órganos del Ministerio de Cultura y Deporte.

**CAPÍTULO II.**  
**LA GESTIÓN CULTURAL**

## 2.1. EL PATRIMONIO COMO RECURSO ECONÓMICO

Conforme la historia ha ido evolucionando, el ser humano ha convivido con los restos o el legado que civilizaciones previas han dejado a su disposición. España es uno de los países que conserva más restos monumentales de su historia, junto con Italia y Grecia. Aunque este hecho podemos calificarlo como una ventaja cultural y económica para el país, puede resultar un inconveniente debido a la pérdida de parte de su valor significativo y simbólico.

Ribagorda (2002) afirma que “El valor del legado cultural antiguo está basado en la percepción que la sociedad tenga de él, y hasta hace poco tiempo la sociedad no tenía un buen concepto del patrimonio cultural del país” (p. 48). La mayoría de los ciudadanos ven estos restos repartidos por todo el territorio como un elemento más de su vida cotidiana y esta situación, según el autor, “ha derivado en un práctico desprecio por este legado único de las civilizaciones que nos precedieron en el tiempo y en el espacio” (p.48).

Además, sumado a lo expuesto, otro hándicap ha surgido a raíz de que España posea tanto patrimonio cultural, y es sin duda la conservación del mismo. “A esta continua convivencia con el legado cultural del pasado se unió la imposibilidad de las administraciones de poder mantener en un estado más o menos digno buena parte de los edificios singulares del pasado” (Ribagorda, 2002, p.47).

Sin embargo, poco a poco el ciudadano se ha dado cuenta del significado que tienen estos restos como reflejo cultural de las civilizaciones pasadas y de la importancia de que este legado histórico-artístico sea preservado. Esta evolución sociológica e incluso ideológica se debe a un claro motor: el auge del turismo cultural en España.

En noviembre de 1976, ICOMOS consensuó una Carta Internacional sobre Turismo Cultural, que incluye una definición de este tipo concreto de turismo:

Aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios históricos-artísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto y cuanto contribuye- para satisfacer sus propios fines- a su mantenimiento y protección.



Desde el “boom” del fenómeno turístico en nuestro país a partir de los años 50, España ha destacado por un característico turismo de sol y playa debido a sus condiciones geográficas y climatológicas, sin que el turista prestase demasiada atención a la riqueza patrimonial repartida por el territorio. Sin embargo, en los últimos años hemos asistido a un claro cambio en el comportamiento turístico que expertos han definido como “la sustitución del escapismo por el enriquecimiento” (Herrero, Vicente y Devesa, 1998). Con esta nueva tendencia, el rol típico del turista se aleja del tradicional turismo de sol y playa y se acerca a un turismo más segmentado, que valora cada vez más nuevos aspectos como la cultura, el patrimonio y el descubrimiento de nuevos lugares, experiencias, etc.

Herrero (2000) introduce este nuevo comportamiento del hombre contemporáneo en la obra: “Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza”;

En la actualidad [...] el interés por la cultura ha dado un salto cualitativo, pues, de constituir un placer escaso, se ha convertido en una exigencia de muchos ciudadanos; de ser accesoria y un producto para la distracción, en uno de los consumos más habituales; de minoritaria y elitista, al consumo en masa. (p.12)

Por lo tanto, el turismo cultural es un fenómeno social en auge que se ha convertido en las últimas décadas en una fuente de riqueza para los territorios con perspectivas de futuro. La industria de la cultura se presenta actualmente a través del turismo como una realidad económica para aquellos territorios que disponen de un importante legado patrimonial. En opinión de Ramos Lizana (2007), “La particularidad del turismo cultural de cara a la economía es que es que el turista cultural gasta más que el veraneante litoral, pues contrata una amplia gama de servicios” (p.70).

Turismo y cultura son dos realidades con un gran potencial entre ambos ámbitos si sus objetivos e intereses son bien coordinados. El turismo cultural constituye un beneficio socioeconómico debido a la gran atracción de visitantes, pero no hay que olvidar que este beneficio conlleva ciertos riesgos. “La explotación del patrimonio a través del turismo cultural no está exenta de peligros.” (Zamora, 2002). Sin una buena gestión, un turismo cultural de masas sin control puede suponer un peligro de daño irreparable sobre este patrimonio insustituible. Aunque la conservación integral del bien debe primar por encima de todo, se pueden llevar a cabo políticas encaminadas a compatibilizarlo con el disfrute del público y la capacidad de generar ingresos.

Es necesario analizar el papel de la gestión cultural como medio óptimo para expresar la dimensión económica del patrimonio siempre bajo la premisa de conservar y dirigirlo hacia las generaciones venideras. Sin lugar a dudas, para poderlo realizar es necesario recalcar la necesidad de una financiación encaminada a promover, divulgar y difundir esta gestión, democratizar el acceso a los bienes culturales y utilizar un planteamiento didáctico para la transmisión del conocimiento cultural.

## **2.2. LA GESTIÓN CULTURAL EN ESPAÑA**

Zamora Baño, presidente de la Asociación de Gestores de Patrimonio Cultural, en una conferencia en el año 2002 en Valladolid, define la gestión del patrimonio cultural como "la eficiente administración de recursos (culturales, humanos, económicos y de todo tipo) ordenada a la consecución de objetivos sociales que afecten al patrimonio cultural".

Esta conferencia, publicada en el Boletín del Portal Iberoamericano de Gestión Cultural bajo el título "La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro", y realiza una aproximación a la situación actual del gestor cultural en nuestro país. Para este autor la gestión o administración de los recursos debe de hacerse de forma organizada y eficiente, es decir, se tienen que dirigir a la consecución de un fin, teniendo en cuenta que es necesario optimizar los recursos económicos.

Por tanto, la figura del gestor cultural tendrá que ser aquella que tenga a su disposición los conocimientos y técnicas necesarias para administrar y ordenar los recursos dispuestos en busca de cumplir los objetivos que le hayan sido fijados. Es muy importante recalcar la importancia del gestor cultural como medio de conexión entre el patrimonio y el turista, siendo este el principal encargado de elaborar el producto turístico. Se está valorando cada vez más la formación de este profesional, puesto que es el encargado manejar nuestra valiosa herencia histórica y educar en los ciudadanos ciertos valores como la conservación de este patrimonio.

En España, el patrimonio cultural y su gestión están amparados y regidos principalmente por la Constitución y la Ley del Patrimonio Histórico Español. En el artículo 44.1 de la Constitución se establece que "los poderes públicos promoverán y

tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho.” El artículo 46 se concreta esta afirmación, de la siguiente manera:

Los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera sea su régimen jurídico y su titularidad. La Ley pena sancionará los atentados contra ese patrimonio.

En el año 1984, Javier Solana, Ministro de Educación, consideró que el patrimonio artístico español, era un patrimonio sometido al expolio, el descuido y la exclusión del público. Asimismo, reflexionaba sobre la urgente necesidad de una norma que, no solo, regulase su conservación, sino que incrementara la riqueza colectiva artística y la valoración de los bienes culturales por parte de los ciudadanos. Fue necesario regular el patrimonio histórico español, recogiendo el espíritu de los artículos de la Constitución del 78 y bajo la clara influencia de “los conceptos conservacionistas de la legislación italiana” (Ribagorda, 2002, p.35). Bajo este contexto nace la Ley 16/1985 sobre Patrimonio Histórico Español, como “el primer gran ordenamiento jurídico sobre patrimonio” (Bolaños, 2008, p.436).

Esta Ley marca las pautas que deberán seguir tanto instituciones como particulares para conservar el patrimonio que tienen encomendado. A su vez, también se caracteriza por la regulación de la intervención pública en la gestión cultural y la descentralización del poder de la misma. La ley 16/1985 recoge en su artículo 6:

A los efectos de la presente Ley se entenderá como organismos competentes para su ejecución: a los que cada comunidad autónoma tenga a su cargo la protección del patrimonio histórico.

A pesar del papel de coordinador de la Administración Central, pronto las Comunidades Autónomas redactaron e hicieron públicas sus respectivas leyes de patrimonio.

Debido a la cantidad de patrimonio cultural existente en nuestro país, fueron necesarias medidas de apoyo y fomento a la iniciativa privada. En numerosas ocasiones, las distintas administraciones han realizado convenios de colaboración con este tipo de entidades a fin de proteger y divulgar los bienes culturales, pero sin duda un gran avance

fue la creación de la Ley de Mecenazgo (2002) con el fin de incentivar a las empresas privadas invertir y financiar en actividades relacionadas con el patrimonio cultural.

### **2.1.1. Financiación**

Como ya hemos comentado, tradicionalmente para muchas personas, la existencia del patrimonio y sobre todo la exigencia de su conservación, se veían como una carga para la sociedad. Sin embargo, esta opinión ha cambiado en las últimas décadas, ya que este patrimonio ha pasado de ser un mero recurso cultural, a convertirse en un recurso económico de primer orden capaz de contribuir y mejorar el nivel de vida de las comunidades en las que se halla inserto si se gestiona correctamente.

Por este motivo, cada vez más particulares y empresas son conscientes del papel crucial de la gestión patrimonial como instrumento para generar recursos económicos a partir de los bienes culturales. Sin embargo, no conviene olvidar, que son los propietarios privados de los bienes patrimoniales los que tienen la responsabilidad de decidir hasta que punto pueden o no generar ingresos, no del gestor cultural, profesional encargado de gestionar la cultura mediante técnicas adecuadas para cumplir con los objetivos propuestos. Muchas veces, los responsables del bien cultural se desvinculan de la necesidad de su gestión por la exigencia de una financiación previa.

El sector público, mediante la legislación ha buscado proteger y ayudar a estos propietarios para que su legado sea accesible al público. Sin embargo, hay que tener presente, que debido a la cantidad ingente de patrimonio existente en España, a menudo esta ayuda resulta escasa. En consecuencia, como cada vez más evidente la necesidad de ayudar en la financiación, en los últimos años se han legislado medidas relacionadas con el mecenazgo y patrocinio como soluciones válidas para poder paliar esta problemática.

Conviene diferenciar estos dos conceptos, pues la RAE define el mecenazgo como “la aportación altruista que realiza cualquier persona, ya sea física o jurídica, y cualquiera que sea la entidad pública o privada, que se beneficie y que tenga por finalidad llevar a cabo una actividad cultural, social, docente o científica” y el patrocinio como la donación sí persigue un interés. El patrocinador espera un beneficio del dinero invertido, que casi siempre suele reflejarse en la mejora o promoción de su imagen.

De este modo, el particular acuerdo entre patrocinador y patrocinado redundará en beneficios mutuos. Mientras que el segundo ve resueltas sus necesidades de financiación, el primero ve aumentada su credibilidad social en tanto que esta fórmula de publicidad no intenta imponer ningún mensaje interesado (Cano de Mauvesín, 2005, p.184).

Que las empresas estén concibiendo actualmente el patrocinio y el mecenazgo como un instrumento publicitario o técnica de marketing, beneficia enormemente a la financiación cultural. “La creciente tendencia a patrocinar eventos culturales por parte del sector privado puede compensar las carencias de las que en ocasiones adolecen las administraciones públicas” (Cano de Mauvesín, 2005, p.185).

Ante la creciente visión del mecenazgo y patrocinio como fuente de patrocinio cultural, se redactó la Ley 30/1994 de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. Cano de Mauvesín (2005, 187), afirma:

“Cuando en 1994 se promulgó la citada norma, el legislador ya era consciente de las dimensiones alcanzadas por el fenómeno de la participación privada en actividades de interés general, en sus diversas formas jurídicas, si bien no pudo prever entonces que dicho fenómeno, lejos de acentuar su crecimiento, tendría un gran desarrollo en menos de una década” (p.187).

Esta afirmación resultó certera pues se desarrolló tanto que, fue necesaria una nueva legislación, la Ley 49/2002 de Régimen Fiscal de las Entidades Sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. En esta normativa, más comúnmente conocida como Ley de Mecenazgo, se reguló la ley previa adaptándose a la presente realidad e incentivando nuevas formas de contribución privado en la financiación de actividades de interés general, incluyendo la cultura como uno de los pilares fundamentales.

Una nueva regulación de esta Ley de Mecenazgo fue aprobada 28 de noviembre en 2014, aunque no entró plenamente en vigor hasta 2016. En ella se incluyó el micromecenazgo como una nueva forma de colaboración colectiva ante la necesidad de

financiación. Adriana Moscoso, directora general de Industrias Culturales y Cooperación del Ministerio de Cultura y Deporte explicó en una entrevista del periódico El País que:

El mecenazgo no es un tema de élite. Todo el mundo puede participar y ayudar a intervenir en el patrimonio que tiene cerca y le importa. Todos podemos ser mecenas, con independencia de la capacidad adquisitiva de cada uno (Moscoso, 2019).

En el año 2019, ante un nuevo cambio de legislatura, nos encontramos con dos nuevas proposiciones en la mesa del Congreso de los Diputados, que actualizan la Ley de Mecenazgo. Contando con la financiación necesaria, es además fundamental una buena gestión de los recursos económicos, con el fin de que se cuantifiquen de forma ordenada, es decir, que se presupuesten. Por ello, una de las fases más importantes de la gestión cultural es la planificación.

### **2.1.2. Planificación**

Podemos considerar la planificación como un método para racionalizar decisiones sobre medidas específicas que permitan alcanzar unos objetivos deseados en un tiempo determinado. El objetivo fundamental de esta fase previa a la gestión es lograr una evolución ordenada del sector para maximizar los beneficios, que en este caso se reflejaría en un mayor número de turistas o ingresos, y minimizar los costes, nos referimos al desgaste patrimonial.

Por ello, podemos cualificar al Plan de Gestión como una herramienta, sino la más importante de la gestión del patrimonio cultural. “El proceso de confección del Plan es también una herramienta para aumentar en la organización el sentido de pertenencia o grado de implicación” (Zamora, 2002). Su proceso de confección debe ser participativo, de forma que la parte responsable del patrimonio cultural se apoye en uno o diferentes especialistas del sector para que esta gestión se adapte lo mejor posible a los objetivos de la empresa y al beneficio del bien cultural.

Además de planificar la gestión patrimonial, el Plan sirve para evaluar el desempeño de la actividad y como referente para que la institución decida mejorar y elaborar nuevos planes en un futuro.

Por lo tanto, es necesario un breve estudio de la entidad a la que nos vamos a dirigir, analizando desde sus características generales hasta la situación actual de su gestión cultural. Es importante detenerse a conocer su planificación previa, ya que muestra detalladamente los objetivos de la entidad responsable del patrimonio.

## **2.2. GESTIÓN CULTURAL DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE**

El Ministerio de Cultura y Deporte se define en su página web como el Departamento de la Administración General del Estado encargado de:

a) La promoción, protección y difusión del patrimonio histórico español, de los museos estatales y de las artes, del libro, la lectura y la creación literaria, de las actividades cinematográficas y audiovisuales y de los archivos y bibliotecas estatales, la promoción y difusión de la cultura en español, así como el impulso de las acciones de cooperación cultural.

Asimismo y, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, le corresponde a este Departamento las relaciones internacionales en materia de cultura.

El apartado de Cultura es la puerta de acceso a las distintas áreas que gestiona este ministerio, donde se encuentra, entre otras, el Patrimonio Cultural, los Museos o Industrias Culturales y Mecenazgo. En cada apartado se muestran las actividades, programas e instrumentos que utiliza el Ministerio para investigar, conservar y difundir estas áreas. También se indican los organismos responsables de dicha tarea y se muestra la legislación vigente, además de ofrecer convenios, servicios al ciudadano, procedimientos administrativos, becas, ayudas y subvenciones y publicaciones del sector.

Podemos observar en la web del ministerio un apartado dedicado a los Planes Nacionales, en el que explican que:

El fundamento legal de la existencia de los planes nacionales se encuentra en la Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español, que declara en su segundo artículo que "la Administración del Estado adoptará las medidas necesarias para facilitar

la colaboración con los restantes poderes públicos y la de éstos entre sí, así como para recabar y proporcionar cuanta información fuera precisa".

También declara en su Artículo 35 que:

Para la protección de los bienes integrantes del Patrimonio Histórico Español y al objeto de facilitar el acceso de los ciudadanos a los mismos, fomentar la comunicación entre los diferentes servicios y promover la información necesaria para el desarrollo de la investigación científica y técnica se formularán periódicamente Planes Nacionales de Información sobre el Patrimonio Histórico Español.

Atribuye al Consejo de Patrimonio Histórico Español la competencia para elaborar y aprobar dichos planes.

Los Planes Nacionales nacieron en a partir de 1985, una vez que las competencias sobre patrimonio habían sido transferidas a las Comunidades Autónomas y se creaba una Ley de Patrimonio Histórico. Cada Plan Nacional es redactado por una comisión integrada por técnicos de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y expertos independientes, que elaboraron el documento para su posterior aprobación por parte del Consejo de Patrimonio Histórico.

Según la entidad pública, la elaboración del plan parte del análisis de las necesidades del patrimonio, desde su estado de conservación hasta los problemas que su gestión y utilización plantean. Al fijar los objetivos y el alcance del plan, se elabora una metodología en la que se fijan y programan los procedimientos de actuación, teniendo en cuenta la participación de todas las administraciones y otras entidades.

Actualmente el Ministerio tiene catorce Planes Nacionales de Patrimonio Cultural, reformados por última vez en 2010. Cabe destacar la ausencia de algún tipo de Plan de gestión dirigido concretamente a las entidades museísticas.



## **CAPÍTULO III.**

### **LOS MUSEOS**

### 3.1. LOS MUSEOS Y SU DIMENSIÓN ECONÓMICA

El Consejo Internacional de Museos de la UNESCO, establece la definición de museo como:

Una institución permanente, sin fines lucrativos, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que efectúa investigaciones sobre los testimonios materiales de la humanidad y de su medio ambiente, adquiridos, conservados, comunicados y sobre todo expuestos para fines de estudio, de educación y de deleite.

La concepción general de museo lleva a pensar en espacios cerrados donde se exponen una serie de objetos que representan un legado patrimonial, relacionado con la historia, arte o ciencia. Sin embargo, existe una amplitud de instituciones que entran dentro de este concepto: desde sitios y monumentos arqueológicos, parques nacionales, reservas, planetarios, centros científicos, etc. A pesar de que podemos encontrar grandes diferencias en sus objetivos, todos ellos comparten uno propio: el de preservar los bienes patrimoniales, ya sean de carácter cultural, natural o ambos, además de buscar la educación y recreación del público a través de los mismos.

Además de por su temática, a la hora de clasificar los museos es importante tener en cuenta su estatuto administrativo. Cano de Mauvesín (2005) propone la siguiente clasificación:

- Museos estatales → Que pertenecen, son financiados o administrados por instituciones de carácter estatal.
- Museos privados → Son aquellas instituciones que no reciben subsidio estatal.
- Museos mixtos → Instituciones en cuya administración y financiamiento se da la coparticipación del Estado y entidades privadas en sus diferentes formas (p. 96).

En la actualidad, junto con los monumentos, los museos son los principales motores del turismo cultural. Estas entidades provocan cierto impacto económico en el entorno, además de un impacto mediático o social, especialmente vinculado al

movimiento de masas. La atracción de más y más turistas cada año, genera empleo y servicios de forma directa, además de impulsar otros servicios secundarios, revitalizando así la economía. Para Gutiérrez Usillos (2012): “Estamos siendo testigos en estas décadas iniciales del siglo XXI de una profunda transformación en los museos, reflejo de una honda modificación en el modelo de sociedad que los ha impulsado.” (p.20)

Ya advertíamos un cambio de motivación en el turista, con un interés cada vez más grande por la cultura y más vinculado con el legado patrimonial. La trascendencia de los museos en la sociedad contemporánea confirma nuevamente esta afirmación. Los movimientos de población en torno a los museos y la visión de estos como focos de atracción turística los han convertido en motores de economía en los últimos años. Este auge económico en los museos en las últimas décadas se ha visto reflejado en la renovación de las entidades: reformando las infraestructuras, adquiriendo más obras, organizando exposiciones... todo ello con el fin de atraer a la mayor cantidad de turistas y recaudar dinero.

Gutiérrez Usillos (2012) destaca en su libro “Manual práctico de museos” que no se debe olvidar que el objetivo principal de un museo es el de la memoria, “consiste en la necesidad de preservar el pasado, material o inmaterial, sin dejar de construir el futuro” (p.23). Este afán económico muchas veces desvía la visión principal de los museos, y está entre las tareas del gestor cultural no dejar de recordárselo a la entidad responsable de su administración.

### **3.2. LA GESTIÓN MUSEÍSTICA EN ESPAÑA**

La Constitución Española de 1978 generó una distribución territorial en las competencias de los museos estableciendo en el artículo 148.1.15. “que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en museos de interés de la Comunidad Autónoma” y en el artículo 149.1.28. que el “Estado tiene competencia absoluta sobre los museos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas”.

Por ese motivo, las Comunidades Autónomas asumieron la competencia exclusiva en materia de museos disponiendo su propia estructura orgánica y administrativa con el fin de garantizar la creación, mantenimiento y acceso de todos los ciudadanos a los museos. Además, las Comunidades también se ocupan de la gestión de algunos museos

de titularidad estatal a través de la firma de convenios con el Estado. Cano de Mauvesín (2005) afirma:

Estos convenidos obligan a las Comunidades con respeto a los museos cuya gestión se les transfiere las siguientes obligaciones: ejecutar la legislación del Estado sobre estos museos, dictar reglamentos internos de organización, la provisión de puestos de trabajos, y mantener y conservar los edificios donde estén instalados los museos. (p.105)

La profesora Bolaños (2008) analiza en su obra “Historia de los museos en España”, que este hondo cambio cultural se ha visto reflejado desde finales del siglo XX como una intensa fascinación o “deseo de museo” (p.470). Y explica que además de las reformas o renovaciones de entidades, a raíz de este cambio surgen por todo el país nuevas entidades tanto públicas como privadas, además de fundaciones, colecciones y actividades expositivas que la autora define como una “imparable lluvia museística” (p. 474).

Aunque es la colección lo que más singulariza a un centro, “un museo que se anticipa es aquel que conoce bien las posibilidades de crecimiento de su colección” (Ramos Lizana, 2007, p.253). Para este autor, un museo tiene la suficiente previsión para asumir fondos, maximizar sus beneficios, que sabe aprovechar la cooperación entre instituciones y particulares, que sabe conectar con el que público, en resumen, que planifica. Asimismo, y siguiendo esta línea argumental, Lizana (2007) también destaca que “Un buen plan estratégico o plan museológico debe partir de un análisis razonable de la realidad en que está inmerso” (p.271). Por lo tanto planificar es la forma más óptima de alcanzar la eficiencia, esto es, que las entidades logren cumplir sus objetivos al menor coste posible.

El surgimiento de todas estas nuevas entidades y colecciones museísticas en las últimas décadas derivó en la necesidad de una mayor organización y normalización, que se vio reflejada por primera vez en el BOE de 1985, con el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal.

Poco después se aprobó en el Real Decreto 620/1987 del 10 de abril, el Sistema Español de Museos, que significa la creación de una herramienta de colaboración entre

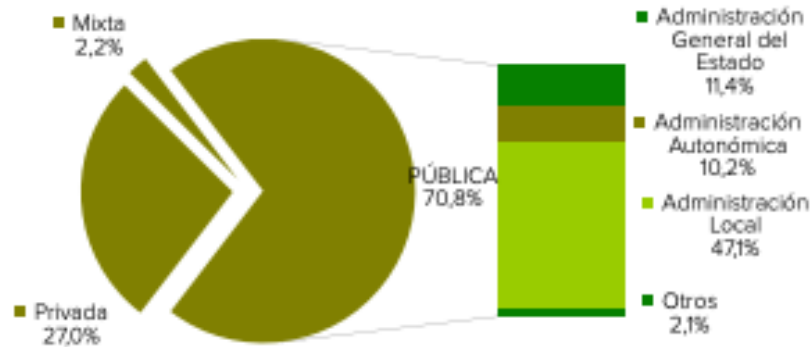
los museos que lo integran, mediante una serie de medidas dirigidas a corregir y facilitar el funcionamiento de estas entidades, pudiendo estas adoptarlas voluntariamente. Cano de Mauvesín (2005), enfatiza que “Esta cooperación responde a las nuevas necesidades de los museos que buscan adecuar sus estructuras y funcionamiento interno a la demanda cultural actual” (p.102). Dentro de este sistema podemos encontrar los Museos Estatales adscritos al Ministerio de Cultura o de gestión transferida a las Comunidades Autónomas, Museos Nacionales y museos que tengan especial relevancia por la importancia de sus colecciones incorporados mediante convenio con el Ministerio de Cultura. También se incluyen en este Sistema el Instituto de Patrimonio Histórico Español y la Subdirección General de Museos Estatales, así como los servicios de carácter técnico o docente relacionados con los museos que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de Cultura.

La planificación y gestión de los museos depende directamente de la institución titular del mismo. El Directorio de Museos de España del Ministerio de Cultura nos deja analizar los datos y estadísticas actuales sobre museos en España en la actualidad, hoy en día existen 1641 museos y colecciones museográficas distribuidas por todo el país. Las estadísticas del Ministerio de Cultura y Deporte no se encuentran desgraciadamente tan actualizadas, las últimas fueron realizadas en el año 2016, con un total de 1504 museos y colecciones museográficas de las 1521 instituciones museísticas censadas.

Los resultados nos dejaron ver que la mayoría son de titularidad de la Administración Pública con un 70,8%, siendo de titularidad privada el 28% y mixta el 2,2%. Dentro de la titularidad pública destaca el peso de la Administración, con un número de instituciones museísticas que supone el 47,1% del total, siendo de la Administración General del Estado el 11,4% y de la Autonómica el 10,2%. También cabe destacar el peso de la titularidad eclesiástica dentro de las entidades privadas, con un 9,7% del total.

Tabla. 1. Estadísticas de 2016 sobre Museos y Colecciones Museográficas según la titularidad e institución gestora (porcentaje total).

**Gráfico 2**  
**Museos y Colecciones Museográficas según titularidad e institución gestora. 2016**  
*(En porcentaje del total)*



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte.

En valores absolutos podemos observar también hoy en día qué, de los 1504 museos y colecciones en 2016, la Administración Pública gestionaba un total de 1036, la tendencia creciente nos hace presuponer que estos valores en la actualidad no deben de haber disminuido. Podemos ver en esta tabla 1 como la transición democrática ha hecho ir perdiendo peso específico, en el panorama museológico español a la Administración Central, dirigiendo la gestión de estas entidades sobre todo a las administraciones locales. Sin embargo, este nivel administrativo sigue teniendo un papel fundamental en las funciones de coordinación y colaboración entre el resto de niveles y el sector privado.

Tabla 2. Estadísticas de 2016 sobre Museos y Colecciones Museográficas por institución gestora (valores absolutos y distribución porcentual).

**Cuadro 6. Museos y Colecciones Museográficas por institución gestora**

	VALORES ABSOLUTOS					DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				
	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016
<b>TOTAL</b>	<b>1.455</b>	<b>1.479</b>	<b>1.464</b>	<b>1.468</b>	<b>1.504</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Pública</b>	946	972	968	1009	1.036	65,0	65,7	66,1	68,7	68,9
Administración General de Estado	80	79	76	95	97	5,5	5,3	5,2	6,5	6,4
MECD	20	20	19	19	19	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3
Resto AGE	60	59	57	76	78	4,1	4,0	3,9	5,2	5,2
Administración Autonómica	180	179	183	185	192	12,4	12,1	12,5	12,6	12,8
Administración Local	630	657	650	667	687	43,3	44,4	44,4	45,4	45,7
Otros	56	57	59	62	60	3,8	3,9	4,0	4,2	4,0
<b>Privada</b>	472	471	464	434	435	32,4	31,8	31,7	29,6	28,9
Eclesiástica	148	151	145	136	134	10,2	10,2	9,9	9,3	8,9
Otros	324	320	319	298	301	22,3	21,6	21,8	20,3	20,0
<b>Mixta</b>	37	36	32	25	33	2,5	2,4	2,2	1,7	2,2

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte.

### 3.3. GESTIÓN MUSEÍSTICA DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE

Actualmente es la Subdirección General de Museos Estatales la unidad administrativa dependiente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, que promueve, asesora y coordina la acción museística del Ministerio de Cultura y Deporte.

Esta entidad gestiona directamente dieciséis museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Cultura y también interviene en otros museos que pertenecientes a la Administración General del Estado, pero cuya gestión está transferida a las Comunidades Autónomas. Finalmente, también coopera con otras Administraciones y entidades en materia de museos.

El marco legal en el que deben gestionarse los museos estatales viene fijado por la ley de Patrimonio Histórico Español, además los ya citados Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.

Ramos Lizana (2007) explica en su libro que la planificación museológica estatal de las últimas décadas llevaba a cabo por el Ministerio de Cultura se ha basado en una

política dirigida en renunciar a la creación de nuevos museos para dedicarse a la gestión y la remodelación de los ya existentes. En sus inicios, entre los años 1985 y 1993, este Ministerio empleó 23.000 millones de pesetas en remodelar 33 museos de titularidad estatal (p.232).

Cabe destacar anteriores proyectos de gestión museística llevados a cabo por el Ministerio de Cultura como el Plan Integral de Museos Estatales, desarrollado bajo una legislatura popular entre los años 2000 y 2004 por el entonces Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Esta Plan afectó a 83 museos y se invirtió algo más de 324 millones de euros, se propuso la construcción de 4 sedes nuevas, la implantación de 3 nuevos museos en edificios ya rehabilitados, 17 rehabilitaciones, además de varias ampliaciones, reorganizaciones espaciales y otras intervenciones puntuales.

A continuación se llevó a cabo otro proyecto importante, esta vez redactado por un gobierno socialista, el Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008). Cabe destacar de este Plan la introducción de una novedad por parte del Ministerio, que cada museo, esté o no pendiente de una remodelación inminente, deberá redactar su propio Plan Museológico. “De ese modo el Ministerio pretendió garantizar que no se creen museos innecesarios o inviables, tanto como proporcionar una herramienta capaz de ordenar y racionalizar los distintos procesos de trabajo en el seno de cada museo” (Chinchilla, 2005, p.48). Esta iniciativa supuso una mejora importante, ya que obligó al personal técnico de cada museo a realizar una definición clara de la institución en la que trabaja. En muchos casos se contrataron a expertos para ayudar a gestionar estrategias acordes a la misión e identidad de cada centro.

En el año 2015 el Secretario de Cultura, José María Lasalle, presentó el Plan Museos+ Sociales. Una iniciativa del ministerio en la que participan los 22 Museos Estatales de la Secretaría de Estado de Cultura, pero que permite la opción de unirse a cualquier entidad reconocida como museo o colección museística por las Comunidades Autónomas y personas que se comprometan en el desarrollo de instituciones socialmente responsables. El núcleo inicial del Plan de esta forma es el de ampliar el ámbito de actuación buscando crear museos abiertos, museos accesibles, museos interculturales, museos inclusivos y museos sostenibles.



**CAPITULO IV.**

**PROPUESTA PARA UN PLAN NACIONAL DE  
MUSEOS**

## 4.1. ANTECEDENTES

En España el peso de la financiación de los recursos culturales se encuentra demasiado concentrado en el sector público, derivando en una gestión deficiente de los mismos. Las entidades museísticas son un ejemplo claro de esta situación problemática puesto que, como ya hemos analizado previamente, de los 1641 museos y colecciones museográficas distribuidas por todo el país, aproximadamente un 70% son de titularidad pública.

Previamente también hemos podido observar como la Administración Central ha ido descentralizando su poder en los últimos años, cediendo la gestión de estas entidades a las administraciones locales y regionales. Sin embargo, el papel de este nivel administrativo como coordinador entre el resto de niveles administrativos y el sector privado es muy importante, y por esta razón es a esta entidad a la que se debe dirigir una propuesta en relación con la mejora de gestión de museos. Concretamente dirigiremos esta propuesta a la Subdirección General de Museos Estatales, ya que es la unidad administrativa dependiente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, que promueve, asesora y coordina la acción museística del Ministerio de Cultura y Deporte.

Dado por concluido en el marco teórico de este Trabajo Fin de Grado el análisis de los antecedentes previos de la gestión museística en España y de su problemática en la actualidad, a continuación, procederemos a la elaboración de una propuesta ante tal situación. Esta será desarrollada en forma de plan ejecutivo, en el cual solo destaquemos los aspectos más significativos de un plan global para suscitar el interés de la empresa a la cual va dirigido. Al tratarse de una propuesta, cabe aclarar que esta se encuentra abierta a cualquier cambio que desee hacer la institución en función a sus objetivos e intereses.

La propuesta consistirá en la presentación de una idea para la realización de un Plan Nacional de Museos, que se basará en una iniciativa de cooperación público-privada dirigida a la Administración Pública para que coordine al resto de administraciones y busque una cooperación con el sector privado. Su objetivo principal será el de mejorar la financiación y por consiguiente la calidad de las entidades museísticas en España. Un proyecto bajo el título de “Apadrina un museo”.

## 4.2. PRESENTACIÓN FORMAL

La idea de “Apadrina un museo” está basada en un concepto artístico que surgió la época del Renacimiento italiano, el mecenazgo. La familia Médici fue una poderosa e influyente familia de Florencia que podemos definir como “patrocinadores del arte”, ya que ellos patrocinaban a diversos artistas lo que les aportaba un mayor prestigio social; este mecenazgo que llevó a Florencia a convertirse en una de las mayores cunas del arte de Italia. ¿Por qué no volver a reutilizar este concepto en la época contemporánea? Que en la actualidad, los particulares o empresas también se puedan encargar de financiar la conservación y mejora del patrimonio museístico de su país a cambio de una promoción positiva de su imagen.

Por lo tanto, este plan estará dirigido a los todos los ciudadanos españoles o residentes en España, ya sean empresas o particulares, interesados en la conservación del patrimonio cultural del país o en realizar donaciones a entidades culturales por razones propias como es la de promocionar o mejorar su imagen mediática.

El nombre de este proyecto “Apadrina un museo” consiste en una estrategia de marca, puesto que se ha escogido entre otras razones por su similitud con otros conocidos proyectos de ONGs como por ejemplo el proyecto “Apadrina un niño”. Con esta relación indirecta se pretende conseguir una vinculación emocional entre el ciudadano y posible mecenas con el patrimonio museístico de su país, y busca situar al apadrinamiento de los museos en la mente del consumidor como una ayuda necesaria para el crecimiento y mejor desarrollo de la sociedad en la que vive.

La finalidad principal que se pretende conseguir con este plan será la de mejorar la financiación y por consiguiente la calidad de las entidades museísticas en España. Sin embargo, esta finalidad acarrea a su vez otros objetivos secundarios como podría ser concienciar a los ciudadanos de la necesidad de financiación para poder mantener y transmitir efectivamente el patrimonio existente, o promocionar y mejorar la oferta turística de los museos españoles.

Con la creación de una línea de cooperación público-privada se buscarán cumplir los objetivos del plan mediante la ejecución de diversas estrategias, siendo fundamental la realización de una importante campaña de comunicación mediática, en la que los

particulares y empresas puedan comprender los beneficios de realizar dichas donaciones a las entidades museísticas.

Se llevarán a cabo contratos anuales entre el Ministerio de Cultura y Deportes y las entidades donantes para exponer su apadrinamiento del museo escogido, por lo que se propone un plan bianual con posibilidad de ampliación y mejora tras una primera ejecución. Para ello se realizará un meticuloso proceso de evaluación del primer año de ejecución del plan.

### **4.3. DESTINATARIOS, BASES TÉCNICAS Y VENTAJAS DEL PLAN**

Es muy importante en la planificación, tener claro el público objetivo al cual nos vamos a dirigir. En el caso de este Plan, el público objetivo abarca tanto hombres o mujeres españoles o residentes en España con un interés por la cultura y el arte o que se encuentren motivados por la idea de financiar el patrimonio cultural español. Al ser la financiación la premisa principal de participación en este proyecto, podemos centrarnos en un *target* con un poder adquisitivo medio-alto, dirigiéndonos a un segmento de población que esté cotizando o que ya haya cotizado en su vida, por lo que podríamos establecerlo entre los 25 y 99 años de edad aproximadamente.

A su vez, debido a que la base del plan se encuentra en motivar la financiación de empresas y particulares a museos de propiedad tanto pública, privada como mixta, será importante definir previamente las ventajas que poseen tanto la Administración Pública como los destinatarios con la realización de este plan. Antes de enumerar las ventajas, es necesario aclarar cómo se va a utilizar el dinero que los ciudadanos donen a las entidades museísticas y cómo se va a ver reflejada su aportación ante el resto de los ciudadanos.

“Apadrina un museo” es un proyecto cuya base se encuentra en que el ciudadano o empresa puede hacer una donación de la cantidad que él desee en el museo o colección museística que escoja ya sea de ámbito local, regional o nacional. A la puerta de cada museo habrá un panel con placas identificativas que muestren que empresas o particulares son los “padrinos” del museo, ya que han ayudado en la financiación económica del museo. Además, este mecenazgo se verá reflejado también en los panfletos promocionales y en las páginas webs de las respectivas entidades museísticas, de forma

que se ofrecerá una promoción directa a los individuos que visiten el museo o visiten su página web.

Cabe destacar también que, aquellos particulares o empresas que aporten una cantidad considerable de dinero destacable con respecto al resto recibirán una valoración especial. Se tratará de una promoción a través de los medios de comunicación, principalmente periódicos, en la que se hablará del dinero que el mecenas haya donado al museo (en el caso de que este no desee publicar la cantidad, no se hará pública) y en que aspecto ayudará al museo y sus visitantes dicha aportación. Por supuesto, también serán posibles las donaciones de carácter anónimo.

Todas estas condiciones se establecerán en un “contrato de apadrinamiento” dirigido a los particulares y empresas donantes. En este contrato, el Ministerio de Cultura determinará también los objetivos para los que se utilizarán dichas aportaciones. Esta financiación estará siempre dirigida a la conservación o mejora del museo escogido por el donante, sobre todo hacia los aspectos que más involucren a una mejora de la experiencia del visitante. Los contratos con los mecenas están pensados para una duración anual, renovándose los padrinos de los museos en el inicio de cada nuevo año.

A continuación, se expondrán algunas de las ventajas que supondrá la creación de este Plan para todas las partes implicadas.

- Ventajas hacia la organización: Ministerio de Cultura y Deporte

Como es lógico, la empresa organizadora será la que más ventajas obtenga con el impulso de este Plan. La ventaja principal reside en que este aumento de la financiación supondrá una mejora de la calidad de las entidades museísticas del país y por consiguiente de su oferta de turismo cultural. Con este proyecto, a través de las referencias a los patrocinios, también los museos se verán altamente promocionados y su imagen mediática se verá aumentada. Con esta situación se pretende también un aumento de los visitantes de los museos y a su vez un aumento del turismo tanto nacional como internacional.

- Ventajas hacia los destinatarios: particulares o empresas mecenas

La principal ventaja que ofrecerá el mecenazgo de los museos a los donantes será la mejora de su imagen entre el resto de los ciudadanos y una mayor presencia mediática.

Pero también existen otros motivos por los que las particulares o empresas deseen invertir en el patrimonio cultural español, como pueden ser las deducciones fiscales por mecenazgo que se les otorgan a las empresas, normalmente un 25% de descuento en el Impuesto sobre Sociedades.

- Ventaja a terceros: ciudadanos españoles y turistas culturales

Esta mejora de la financiación se verá reflejada en una mejora de la oferta museística del país, desde una mejora en sus instalaciones hasta en la oferta didáctica de las colecciones museísticas, mejoras que buscarán ante todo el beneficio del público en su visita al museo.

#### **4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Según su página web, parte de la misión del Ministerio de Cultura y Deporte en materia de cultura consiste en:

La promoción, protección y difusión del patrimonio histórico español, de los museos estatales y de las artes, del libro, la lectura y la creación literaria, de las actividades cinematográficas y audiovisuales y de los archivos y bibliotecas estatales, la promoción y difusión de la cultura en español, así como el impulso de las acciones de cooperación cultural [...].

Partiendo de esta misión, hemos redactado una serie objetivos estratégicos que basarían este plan. Estas tienen un carácter cualitativo y genérico, que son alcanzables a largo plazo.

El objetivo principal de esta propuesta es el de mejorar la en financiación museística de España. Buscando cumplir este objetivo principal, a su vez con esta propuesta, también se pretenderán alcanzar una serie de objetivos secundarios:

- Fomentar tanto el interés como la participación de las personas o entidades en el campo de la conservación, protección y comunicación del patrimonio museístico que se encuentra repartido por toda España.

- Llamar la atención de las personas o empresas preocupadas en la conservación y el cuidado del patrimonio cultural español o interesadas también en darse a conocer o publicitar en el país.
- Promocionar los museos y colecciones museográficas de España.
- Aumentar el número de visitantes de los museos y colecciones museográficas españoles.
- Conseguir un aumento del turismo cultural a nivel nacional, ya que la conservación de los bienes patrimoniales y el fomento del turismo viajan de la mano.
- Concienciar de la importancia de los museos como medios de conexión entre el hombre y el patrimonio cultural.
- Ser consciente de la necesidad de financiación del patrimonio cultural para su óptima protección, conservación y mejora de la calidad del turismo cultural en España.
- Tomar conciencia de la importancia de la gestión cultural como elemento preservador del patrimonio en el tiempo.

Partiendo de estos objetivos estratégicos, el Ministerio de Cultura y Deporte definirá unos objetivos operativos acorde con sus necesidades. Estos objetivos específicos ya serán de carácter cuantitativo, con un horizonte temporal a corto o medio plazo y para cumplirlos el Ministerio podrá realizar una asignación más concreta de sus departamentos.

#### **4.5. ESTRATEGIAS**

Para cumplir el objetivo principal de aumentar la financiación museística de España el primer paso será el de crear una línea de cooperación que vincule a los diferentes titulares de los museos y colecciones museográficas de España, tanto de los distintos niveles de Administración Pública como del sector privado. Se crearán contratos de colaboración que vinculen a los distintos titulares de las entidades museísticas con el Ministerio de Cultura para que se unan al Plan si así lo desean.

Dejamos en manos del Ministerio de Cultura la toma de decisión para determinar si el resto de entidades privadas deben realizar algún tipo de aportación monetaria a cambio de que su entidad museística pase a formar parte del plan “Apadrina un monumento”, y de esta forma distribuir parte del peso de la inversión financiera gastada en el desarrollo del proyecto.

A partir de la creación de esta base estratégica, consolidado un equipo de trabajo, se propondrán una serie de estrategias o plan de acción para cumplir todos los objetivos estratégicos anteriormente expuestos.

En primer lugar, se publicará oficialmente la iniciativa “Apadrina un museo”, en la que daremos la posibilidad a las empresas y particulares de apadrinar económicamente a los distintos museos y colecciones museográficas de España a cambio de una promoción de su imagen. Para crear una impresión favorable de la iniciativa motivar la financiación del consumidor potencia, será fundamental realizar una importante campaña de comunicación en forma de publicidad eficaz que presente tanto reclamos informativos como emocionales.

Con esta publicidad informativa se buscará concienciar a los ciudadanos españoles del valor e importancia de los museos y colecciones museográficas del país y también se pretenderá concienciar a los ciudadanos de la necesidad de financiación para su óptima gestión cultural. Esta estrategia servirá también de arma para informar de las ventajas que adquieren los ciudadanos españoles y el turismo cultural del país mediante la ayuda ciudadana en la financiación museística.

Al tratarse de un proyecto nacional será necesario crear una campaña de comunicación muy mediática, a través de los medios de comunicación de masas convencionales, para conseguir que llegue a todos los rincones del país. Esta campaña se compondrá de los siguientes instrumentos de comunicación y marketing:

- Campaña de publicidad convencional

Este tipo de publicidad es el medio más costoso pero a su vez muy efectivo para hacer llegar y que se conozca el Plan en todos los rincones del país. Se elaborará con la finalidad de crear una impresión favorable de la iniciativa y a su vez motivar la financiación del consumidor potencial. Como ya mencionamos anteriormente, crearemos publicidad



informativa pero que presente tanto reclamos informativos como emocionales. También deberemos considerar otros aspectos clave como la ubicación del material informativo. Las herramientas básicas de publicidad convencional propuestas para el Ministerio de Cultura y Deportes son:

- Spot publicitario

Plasmaremos nuestra campaña en un soporte audiovisual para hacerla llegar al máximo número de posibles mecenas a través de la televisión y así posicionar nuestra campaña.

Para la creación de la campaña, la apelación emocional en el spot será una forma indirecta de persuasión clave con la que consigamos crear una impresión favorable del plan para el consumidor potencial y desplace su mente hacia la donación. Será necesario estudiar otros aspectos cruciales como la duración del anuncio, la pausa publicitaria o los canales en los que se emiten.

Según datos de un estudio elaborado por profesores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y de la Universidad Rey Juan Carlos publicado en el Journal of Advertising Research<sup>1</sup>, la duración ideal de un spot publicitario tiene que ir más allá de 20 segundos. A pesar de que se piense que lo bueno y breve es mejor, este estudio demuestra que tiene mayor efectividad un anuncio largo y sólido ya que su recuerdo mejora a medida que va aumentando la duración del anuncio.

Es por esta realización que realizaremos dos spots, el primero con una duración entre 30 y 60 segundos más breve y conciso que sirva para informar de forma resumida de los aspectos clave del plan “Apadrina un museo”. Este spot es será el que se publique de forma más regular en los canales de televisión que el Ministerio considere oportunos.

En segundo lugar, realizaremos otro spot entre 1 y 5 minutos también conocido como cápsula. Este será una ampliación del primer spot y nos servirá para informar más detalladamente al espectador de cómo apadrinar un museo y de las ventajas que ello

---

<sup>1</sup>Anónimo (2016). *Study examines optimal length of TV spot*.

[https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Study\\_examines\\_optimal\\_length\\_of\\_TV\\_spot/3e038684-86e4-4e74-bbd6-5777214a9e19](https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Study_examines_optimal_length_of_TV_spot/3e038684-86e4-4e74-bbd6-5777214a9e19) Última consulta: 26/05/2019

supone. En su difusión por los medios de comunicación, este anuncio está pensado para emitirse en ocasiones especiales como por ejemplo el día 1 de enero en RTVE como uno de los primeros anuncios del año tras el habitual anuncio de la marca España presentado por el Ministerio de Asuntos Exteriores.

Al tratarse de anuncios de servicios públicos, producidos por el Gobierno en busca de cumplir una función social como es la de informar al público sobre las diversas acciones de beneficio de las comunidades, estos podrán ser emitidos de forma gratuita en los canales de televisión pública nacional. Desde el año 2010 en los canales de RTVE se dejó de emitir publicidad, a excepción de patrocinios deportivos y culturales y otras excepciones publicadas en el artículo 43.2 de la Ley General de Comunicación Audiovisual como es el caso de las campañas de publicidad social del Ministerio.

Es por ello que proponemos, como base de la distribución mediática de los spots, que este plan sea promocionado en RTVE en su canal general La 1 y en su canal de cultura La 2. Proponemos a su vez al Ministerio solicitar la colaboración voluntaria a otras cadenas o medios de comunicación para que emitan y publiquen estos spots sociales de manera gratuita, como ha hecho por ejemplo el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en su campaña ‘No piratees tu futuro’ de 2017<sup>2</sup>. Estas medidas de apoyo y colaboración supondrán una reducción significativa del presupuesto dedicado a la campaña del plan.

El consumidor potencial también podrá visualizar ambos spots en la página web oficial del plan, la página web del Ministerio de Cultura y Deporte y en otros canales de difusión como Youtube.

- Cuña de radio

Al igual que el spot, también proponemos la creación de una cuña que llame del consumidor potencial que se encuentre escuchando la radio en ese momento. En este caso

---

<sup>2</sup> Ministerio de Cultura y Deporte (2017). *La campaña ‘No piratees tu futuro’ crea una alianza contra la piratería en Internet*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2017/10/20171005-antipirateria.html>  
Última consulta: 26/05/019

solo se creará una con una duración menor a 60 segundos, ya que en este medio de comunicación es importante que sea llamativo, breve y conciso.

La Radio Nacional Española será el medio de comunicación encargado de emitirlo gratuitamente y proponemos su difusión en su canal general RNE y Radio 3, su emisora de entretenimiento y cultura. Pediremos a otras emisoras de radio que se sumen a colaborar de forma voluntaria en la difusión de esta campaña institucional.

- Carteles

Como parte de la campaña de publicidad, crearemos un cartel oficial de la campaña relacionado con la temática de los spots. En este formato publicitario destacará más el carácter emocional que informativo, y recomendamos que esta se dirija directamente al que lo visualiza para una mayor efectividad emocional. Podemos a estar publicidad convencional también llamarla publicidad en el punto de venta ya que su ubicación será clave para estimular o motivar la donación del cliente.

Esta cartelería estará colocada estratégicamente a la salida de cada museo y colección museográfica que estén incluidos dentro de la oferta de apadrinamiento del plan, para que cuando el visitante salga de ver el espacio expositivo se encuentre con la posibilidad de que él puede ser su padrino si lo desea. La ubicación de esta publicidad ayudará indirectamente a vincular emocionalmente al individuo con el museo que acaba de visitar.

Sabemos por tanto, para calcular un presupuesto básico aproximado, que tendremos que contar con la creación de un cartel y su impresión un mínimo de 1641 veces, ya que es actual número de museos y colecciones museográficas distribuidos por todo el país.

- Folletos informativos

Ya que el espacio en un cartel es muy limitado para exponer toda la información clave del plan y las ventajas que este puede proporcionar a los posibles mecenas, proponemos la creación de folletos informativos que se conviertan en una “guía de apadrinamiento”.

Estos se encontrarán ubicados cerca del cartel, a la salida de los distintos museos y colecciones museográficas adscritos a la iniciativa. De esta forma su situación en el punto de venta permitirá que, una vez habiendo llamado la atención emotivamente al usuario con el cartel, este pueda informarse más detalladamente con el folleto informativo de las bases del plan y cómo convertirse en padrino de un museo.

- Lona publicitaria

Finalmente, nos hemos decantado por incluir en la oferta publicitaria de nuestra campaña un elemento de publicidad exterior. El tamaño a gran escala de este soporte publicitario consigue un efecto de impacto en el consumidor y lo hace muy llamativo y visual.

Debido a su elevado coste, proponemos al Ministerio de Cultura que establezca al menos una lona en la capital. Escogiendo una ubicación que resulte lo más efectiva posible, recomendamos la zona de la boca de metro Estación del Arte, donde se encuentra el paseo con algunos de los museos más famosos del país, ya que es una zona muy turísticamente concurrida y podemos conseguir llegar a nuestro público objetivo interesado por el arte y la cultura.

- Campaña de Marketing 2.0.

Actualmente el acceso a internet a través de una amplia variedad de dispositivos tecnológicos abre un abanico de posibilidades para la comunicación y permite una rápida difusión de mensajes con la mayoría de ciudadanos españoles. Para promocionar nuestra propuesta a través de esta vía estratégica se utilizarán las siguientes herramientas de comunicación:

- Página web

La creación de una página web del plan supondrá el recurso digital más importante de promoción de la campaña. En ella se encuentran detalladas las bases y toda la información necesaria para el cliente potencial.

Será importante la promoción de esta página web por una parte mediante canales online, como por ejemplo su posicionamiento digital o su redireccionamiento a través de la página web oficial del Ministerio de Cultura y Deportes. Por otra parte, la promoción

offline es también muy importante, ya que en todos los canales de promoción publicitaria como por ejemplo folletos o carteles deberemos referenciar a esta página web.

- Marketing en redes sociales

Hoy en día las redes sociales son un elemento imprescindible de la campaña para encontrarse actualizados y en constante contacto virtual con el cliente. Además, las redes sociales nos servirán también para llegar una mayor cantidad de público potencial y promocionarnos.

Contaremos con promocionar nuestro plan como mínimo a través de las principales redes sociales, creando cuentas de Facebook, Instagram y Twitter del plan. No cerramos la puerta a la posibilidad de crear perfiles en otras redes adaptándonos al auge que estas tengan.

- Posicionamiento digital (TICs)

Es importante aprovechar la plataforma y servicios internos que ofrece internet para promocionarnos. A través del big data, que estudia los campos de búsqueda en internet de los clientes, buscaremos promocionar nuestro plan a través de banners en internet a aquellos usuarios españoles que realicen búsquedas relacionadas con sus museos o mecenazgo cultural.

Por otra parte, también buscaremos posicionarnos en las principales búsquedas de internet a través del posicionamiento SEO y el posicionamiento SEM. Este último, mediante el uso de anuncios de pago utilizando plataformas como Google AdWords o Bing Ads. De este modo, nos aseguramos de que el Plan aparezca en la cabecera de las búsquedas de internet cuando los consumidores lleven a cabo búsquedas similares. Por otro lado, posicionamiento SEO optimizando la página web del Plan y tratando de aumentar su popularidad para conseguir que sea más relevante entre el resto de web similares. El contenido de la web es un factor fundamental del posicionamiento. Si ofrecemos un contenido original e interesante para el usuario, es más probable que aparezcamos en las primeras posiciones de los buscadores. Se trata de una opción gratuita que nos permite ser más fácilmente rastreables por los motores de búsqueda de internet y que irá ganando éxito a medida que nuestra página web reciba más visitas y el plan sea más conocido por los ciudadanos.

- Relaciones Públicas

Las actividades de relaciones públicas se planificarán con el objetivo de difundir información favorable que mejore la imagen del Plan. Los instrumentos que se utilizarán mediante esta estrategia de comunicación serán:

- Convocatorias, notas y ruedas de prensa

La prensa será uno de nuestros mayores aliados tanto antes de realizar del inicio oficial del Plan, durante nuestra previa campaña de comunicación, como una vez iniciado este tras la gala inaugural. El apoyo de los medios de comunicación en periódicos o noticias televisivas serán claves para reforzar la motivación de mecenazgo del cliente potencial. Por ello que debemos que mantener una relación cercana y amistosa con ello con el fin de conseguir una imagen mediática positiva que sea beneficiosa para el desarrollo de nuestro Plan.

A lo largo del Plan tendremos que redactar varias convocatorias de prensa en las que invitamos a los medios a que asistan a nuestros actos y eventos para que los cubran. Lo más destacables serán, por una parte, la convocatoria con la que haremos un llamamiento a los medios para que acudan a una rueda de prensa donde anunciaremos por primera vez el comienzo del proyecto y en donde presentaremos la campaña de comunicación, y otra muy importante será la convocatoria que enviaremos a ciertos medios de comunicación para que acudan a la gala inaugural oficial.

También nuestro gabinete de comunicación tendrá que estar continuamente redactando notas de prensa para enviarlas a los medios con el objetivo de que estos hagan eco de nuestro proyecto y hablen de él a posteriori, aunque no hayan podido acudir a alguno de nuestros actos públicos. Algunos ejemplos de situaciones en las que tendremos que redactar notas de prensa son: tras la rueda de prensa, tras la gala inaugural o tras recibir una donación alta al apadrinar un museo por parte de algún mecenas.

- Invitaciones a la gala inaugural

Además de la convocatoria de prensa ya mencionada, otro elemento que hemos decidido incluir en nuestra campaña de relaciones públicas las invitaciones de asistencia a la gala inaugural del evento. Estas invitaciones para la gala en la que se inaugurará oficialmente

el comienzo del periodo anual de apadrinamientos se enviarán a importantes figuras de España: directores de museos, famosos relacionados con la cultura, empresarios que sepamos que hayan realizado otros mecenazgos culturales, etc.

- Prescriptores directos

Más comúnmente conocido como la publicidad del “boca a boca”. Una vez arrancada la propuesta, la propia experiencia y testimonio real de los particulares y empresas participantes en su actividad de mecenazgo servirá como motivación a que otros nuevos se unan a la iniciativa.

- Marketing directo

Antes de dar por iniciado el plan va a ser importante realizar una actividad de marketing directo con la que busquemos dirigirnos a nuestro público objetivo e intentar provocar una respuesta en él, en nuestro caso será una gala inaugural del plan “Apadrina a un monumento”. Las invitaciones a esta actividad de comunicación nos servirán como sistemas personalizados e interactivos que faciliten su respuesta directa y serán un arma para intentar fidelizar al cliente a través de una relación fluida con el mismo:

- Gala inaugural

Este acto supondrá la presentación e inauguración oficial de la iniciativa “Apadrina un momento” dirigido a importantes figuras de España y a la prensa. Esta herramienta nos servirá para conseguir el mecenazgo de una forma directa con el cliente, y a su vez supondrá un evento muy mediático que dará visibilidad e importancia al proyecto.

Dicho evento debería tener lugar en Madrid por diversas razones de peso. Por una parte, tanto su situación política como capital del país, como su situación geográfica en el centro del mismo son dos grandes razones de peso para que este evento se realice en ella. Además, esta gran urbe es la ciudad más poblada de España (la cifra de población de su área metropolitana asciende a 6 543 031 habitantes), donde viven muchas figuras importantes del mundo de la cultura y la mayor parte de las grandes empresas poseen al menos una sede en la ciudad. Que la sede administrativa del Ministerio de Cultura y Deportes se encuentre en la misma ciudad también es una gran ventaja, ya que hace más rápida y eficaz la gestión administrativa de apadrinamientos que puedan tener que

realizarse tras la gala. La última razón que ofrecemos para que la gala se realice en Madrid es que, en la capital se encuentran gran parte de los museos estatales y algunos de los museos más importantes de España como es el caso del Museo Nacional del Prado o del Museo Reina Sofía. Aprovechando este último hecho, proponemos que esta gala inaugural tenga lugar en el Museo Nacional del Prado para darle más exclusividad y notoriedad al evento.

De forma física va a ser necesario crear una exposición inaugural que presente nuestro proyecto al público. En esta exposición temporal dispuesta en el Museo Nacional del Prado presentaremos de forma artística y original todos los museos y colecciones museográficas de España disponibles para su apadrinamiento. Con esta exposición debe conseguirse llamar el interés del público y las entidades para su apadrinamiento además de concienciar sobre la importancia del patrimonio museístico español.

Esta gala debería de tener lugar en el inicio del periodo navideño, aprovechando también que nuevo año está a punto de comenzar y con el primer día del año dar por comenzado el periodo de apadrinamiento. Además un buen aliciente de realizar la gala benéfica en estas fechas es que el periodo navideño invita a las personas a la solidaridad y a la contribución. Debería realizarse la gala un viernes o sábado a la noche, como por ejemplo el 15 de diciembre de 2019, adelantándonos una semana al inicio de la Navidad.

- Publicidad informativa indirecta

La última acción publicitaria surge, cómo ya hemos comentado anteriormente, de una de las bases del principales del proyecto, que como consecuencia de una alta donación se hará una publicación en los medios de comunicación para favorecer la imagen del donante o de la entidad donante. Cada acción de comunicación presentada por los medios, ya sea en los periódicos u otros medios de comunicación, nos servirá de publicidad informativa indirecta puesto que informa indirectamente, sin tener que llegar a recomendarnos, sobre nuestro plan y de las ventajas de las donaciones a museos.

#### **4.6. NECESIDADES TÉCNICAS**

A la hora de crear, elaborar y desarrollar el proyecto será necesario contar con un equipo de trabajo especializado en las diferentes áreas del Plan para conseguir que este se realice de la manera más óptima y eficiente posible.



Estableceremos por tanto un mínimo de figuras indispensables para la realización del plan y determinaremos también las instalaciones básicas que van a ser necesarias para su ejecución. El planteamiento de estos elementos nos ayudará en la realización de un presupuesto aproximado para presentar junto a esta propuesta al Ministerio de Cultura y Deportes.

#### **4.6.1. Equipo**

Una vez aceptada la propuesta del Plan por la Subdirección General de Museos Estatales, esta tendrá que decidir se serán los propios trabajadores de este departamento ministerial quienes intervengan con la ayuda de colaboradores externos o si se contratará a una empresa privada externa de gestión cultural para que se encargue del desarrollo íntegro del mismo.

Recomendando la primera opción, ya que consideramos que el Ministerio de Cultura cuenta con trabajadores bastante experimentados en la gestión cultural, presentamos a la Subdirección General de Museos el equipo mínimo necesario para la creación, lanzamiento y desarrollo del Plan.

- Director o coordinador del Plan

Esta figura se encargará de determinar el equipo de trabajo y de la asignación de tareas y responsabilidades. Este debe conseguir que el Plan sea lo más efectivo posible mediante una coordinación de todo el equipo.

- Responsable administrativo

Esta figura o figuras serán las responsables de los aspectos administrativos del Plan, entre los que caben destacar la gestión de los contratos de apadrinamiento entre los mecenas y el Ministerio de Cultura y Deporte.

- Responsable informático

Será necesaria la participación de al menos un técnico informático que se encargue de aspectos estratégicos del Plan como la creación de su página web, de sus redes sociales y que gestione su posicionamiento digital.

- Responsable de comunicación

Normalmente casi todos los departamentos del Ministerio suelen contar con sus propios gabinetes de comunicación y de prensa. Esta figura se encargará de desarrollar y coordinar todas las acciones de relaciones públicas. Además será realmente importante contar con este responsable durante toda la creación y desarrollo de este Plan puesto que, como ya hemos visto, se necesita un constante contacto con los medios de comunicación.

- Agencia de publicidad

Para la creación de la mayoría de elementos de la campaña publicitaria como son el spot, los carteles, folletos o la lona publicitaria será necesario recurrir a la contratación de una agencia de publicidad externa. La creación de esta campaña será supervisada por el Ministerio para que cumpla los objetivos del Plan.

- Agencia de eventos

Al ser la gala inaugural un evento muy importante para el comienzo del Plan, recomendamos que se contrate a una agencia especializada en eventos que se encargue de su planificación y ejecución.

#### **4.6.2. Instalaciones**

En lo referente en las instalaciones necesarias para llevar a cabo el Plan, casi todo su desarrollo y gestión podrá hacerse en las instalaciones del Ministerio de Cultural y Deporte en Madrid, concretamente en el departamento de la Subdirección General de Museos Estatales.

Como ya explicamos en el apartado de estrategias, también será necesaria una infraestructura lo suficientemente grande en la que halla un aforo lo suficientemente grande para llevar a cabo una gala inaugural. Este podría ser el caso del que hemos propuesto, el Museo Nacional del Prado, del cual el Ministerio de Cultura y Deporte es titular.

## 4.7. CRONOGRAMA

Va a ser fundamental para un desarrollo coordinado de nuestro Plan el establecimiento de un cronograma. Este *timing* se basará en el reparto de tareas necesarias para desarrollar el plan en el tiempo establecido.

Los patrocinios del plan “Apadrina un museo” tendrán una duración anual, pero la creación, elaboración y desarrollo de la propuesta comprenden un periodo temporal más extenso.

Nuestro cronograma parte de junio de 2019, mes en el que contactamos por primera vez con la institución para presentar esta propuesta y esperar su confirmación. Los 4 primeros meses servirán para desarrollar detenidamente el plan y llevar a cabo todos los aspectos previos a su ejecución. continua todo ese año con la puesta en marcha y planificación de la iniciativa.

En octubre publicaremos el Plan mediante una rueda de prensa y presentaremos la campaña de comunicación diseñada. El 15 de diciembre será una fecha clave en la que se inaugurará oficialmente el Plan mediante una gran gala mediática en el Museo Nacional del Prado.

El 1 de enero de 2020 es la fecha en la que comienza el primer año del primer patrocinio museístico hasta la misma fecha del año siguiente año. Cabe destacar un proceso de evaluación que se llevará a cabo mediante reuniones trimestrales durante la ejecución del plan y al finalizar el mismo.

Tabla 3. Cronograma del plan “apadrina un museo”.

	jun-2019	jul-2019	ago-2019	sept-2019	oct-2019	nov-2019	dic-2019	ene-2020	2020
<b>PLANIFICACIÓN</b>	X	X	X	X					
Contacto institución	✓								
Confirmación institución	✓								
Modificación plan	✓	✓	✓						
Contacto museos		✓							
Confirmación museos			✓						
Cierre equipo			✓						
Elaboración campaña				✓					
<b>EJECUCIÓN</b>					X	X	X	X	X
Publicación plan					✓				
Difusión campaña					✓	✓	✓	✓	✓
*Spots					✓	✓	✓	✓	
*Cuña de radio					✓	✓	✓	✓	
*Carteles					✓	✓	✓	✓	✓
*Folletos					✓	✓	✓	✓	✓
*Lona publicitaria					✓	✓	✓	✓	
*Redes sociales					✓	✓	✓	✓	✓
*Convocatoria de prensa				✓		✓			
*Rueda de prensa					✓		✓		
*Notas de prensa					✓	✓	✓	✓	✓
*Invitaciones gala						✓			
Gala inaugural							✓		
Periodo apadrinamiento								✓	✓
<b>EVALUACIÓN</b>			X			X			X

Fuente: elaboración propia.

#### 4.8. PRESUPUESTO

Todas las estrategias, equipo e instalaciones necesarias para la creación y ejecución del plan “apadrina un museo” nos permiten ver que cuales serán los aspectos que comprenderán más o menos gastos de esta propuesta.

No trataremos de crear un presupuesto básico aproximado de esta, puesto que la mayor parte de este se gastará en la campaña de comunicación, y su coste total dependerá en gran medida de las acciones de la propuesta con las que el Ministerio esté conforme o no. También el equipo de trabajo tendrá un peso fundamental en coste del Plan y el

Ministerio nuevamente será el que tenga que decidir hasta que punto merece la pena utilizar o prescindir de la colaboración externa.

Ante tal margen de decisión no podemos establecer un presupuesto aproximado de esta propuesta, pero sí que vamos a señalar los gastos fundamentales que serán los que supondrán un mayor coste presupuestario del Plan:

- Gastos en la realización y difusión de la campaña de comunicación:
  - Gastos en la publicidad convencional: contratación de una agencia de publicidad externa para el diseño de la campaña, realización de los spots y cuña de radio, cartelería, folletos informativos, lona publicitaria... y difusión de algunos elementos de la campaña publicitaria cómo el establecimiento de la lona publicitaria en Madrid.
  - Gastos en las relaciones públicas: posibles gastos producidos en la ejecución de ruedas de prensa y gasto en la realización de invitaciones para la asistencia a gala inaugural.
  - Gastos de marketing directo: gastos producidos en la gala inaugural, desde la contratación de una agencia de eventos externa, contratación de una empresa de catering, diseño de la exposición o posibles pérdidas para el Ministerio por cerrar el Museo del Prado un viernes o sábado por la tarde.
- Gastos en los salarios del equipo del Plan.

Una vez conocido todos los factores que producirán los gastos mas relevantes del Plan, estará en manos del Ministerio de Cultura determinar si para formar parte del plan “apadrina un monumento” los museos de titularidad privada tienen que aportar algún tipo de compensación monetaria. Esta acción sufragaría en gran medida los gastos del Plan y sería en parte justa, ya que el Ministerio está promocionando la financiación de estas entidades privadas. Sin embargo, además de por el carácter social e institucional que tiene la campaña, no recomendamos esta medida puesto que podría suponer un riesgo de disminución de participación de los museos y colecciones museográficas privadas en este plan cultural.

## 4.9. EVALUACIÓN

Es muy importante que llevemos a cabo una evaluación del Plan en la que valoremos el desarrollo y los resultados del proyecto. Esta no es una fase que únicamente se realiza una vez finalizado el Plan, sino que se va desarrollando a lo largo de los diferentes apartados del mismo: cuando fijamos los objetivos, cuando elegimos el equipo de trabajo, cuando hacemos un seguimiento del impacto mediático, etc. Es por tanto un proceso transversal que afecta a la mayoría de los pasos que vamos dando.

La valoración continua de los distintos aspectos surgidos durante el desarrollo y ejecución del Plan nos servirá para reorientar y reforzar en todo momento el plan con el fin alcanzar los objetivos propuestos. También nos servirá para detectar y determinar objetivos nuevos, que llevaremos a cabo a partir de nuevas estrategias. Finalmente cabe resaltar la importancia de valorar el trabajo y coordinación en el Plan por parte del equipo, pues es un aspecto básico para conseguir la mayor eficacia y eficiencia.

Es por ello que proponemos un plan de evaluación interna basada en reuniones trimestrales de todo el equipo de realización del Plan. Estas reuniones de evaluación tendrán lugar una tarde cada tres meses en las instalaciones del Ministerio donde todo el equipo se reunirá con el director de proyecto y también se solicitará la asistencia de algún representante de los colaboradores externos si así fuera preciso. El director del Plan se encargará de coordinar las reuniones determinando el desarrollo de las mismas. Para ello fijará una serie de aspectos importantes del Plan a tratar en dicha reunión y pedirá la opinión de los miembros del equipo para su posterior solución. Además, estas reuniones se aprovecharán para que cada trabajador presente un informe de evaluación del trabajo que se ha desarrollado en ese trimestre en su departamento.

A este método de evaluación interna añadiremos además otro proceso de evaluación final que consistirá en analizar datos tanto externos como internos al finalizar el primer año de apadrinamiento para realizar estadísticas. Este análisis cuantitativo consistirá en analizar datos para conocer si nuestro Plan ha cumplido sus objetivos o si es necesario realizar modificaciones para conseguirlos. Entre los datos internos será necesario analizar el número de apadrinamientos que hemos conseguido, analizar la financiación media que aportan los mecenas o las visualizaciones de nuestra campaña de comunicación. También nos valdremos de algunos datos y estadísticas externas aportadas

por los museos colaboradores del plan para analizar por ejemplo el aumento de visitantes en estos a partir del apadrinamiento entre otros casos.

Gracias al análisis y estudio de todos estos datos tanto internos como externos podremos sacar conclusiones que nos ayuden a realizar una toma de decisiones sobre aspectos que suprimir, corregir o mejorar de nuestro Plan.





## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

Haciendo una reflexión global de todos los aspectos recogidos en este Trabajo Fin de Grado, a la hora de concluir la eficacia de dicho proyecto, primeramente es necesario analizar si se han abordado todos los objetivos propuestos en el preámbulo inicial.

Con el marco teórico del proyecto, repartido entre los capítulos II y III, nos hemos aproximado a tener una idea general de como afecta la gestión cultural y museística a la dimensión financiera del patrimonio cultural a través del turismo. El análisis de cada capítulo nos ha hecho comprender la importancia de la gestión cultural como elemento preservador del patrimonio en el tiempo, además de la importancia de los museos como medios de conexión entre el hombre y el patrimonio cultural. Pero sin duda, sobre todo hemos podido observar la necesidad e importancia que tiene la financiación para la adecuada conservación del patrimonio y la mejora en la calidad del turismo cultural.

Con el estudio de la evolución de España en estas dos áreas culturales desde las últimas décadas hasta la actualidad, nos hemos dado cuenta del papel protagonista que ha tenido la Administración Pública tanto en la gestión cultural como en la financiación del país, hasta tal punto de resultar excesivo. El peso de la financiación cultural que soporta el Ministerio de Cultura y Deporte es tal, sobre todo en el ámbito museístico, que llegados a este punto es necesario plantearse iniciativas que puedas ayudar a corregir esta problemática. Por esta razón, ha sido importante en este proyecto analizar las características del Ministerio de Cultura y Deporte como órgano responsable cultural de la Administración Pública. Fue necesario analizar la evolución de esta entidad en los últimos años para conocer más profundamente las ventajas y carencias de su planificación cultural.

Bajo el paraguas de este marco teórico buscamos diseñar una solución global que trate de mejorar la problemática situación de la financiación cultural de España y a su vez que amplíe la actual oferta de planificación del Ministerio de Cultura y Deporte. La idea “apadrina un monumento” propone a la Subdirección General de Museos Estatales la posibilidad de mejorar la planificación turística del Ministerio, añadiendo a su cartera un Plan Nacional de Museos como una iniciativa de cooperación público-privada con el objetivo de mejorar la financiación museística de España.

El desarrollo de la propuesta nos ha dejado ver que si la Administración Pública coordina al resto de administraciones y crea una línea de cooperación con el sector

privado, ambos sectores pueden compartir y disfrutar de las ventajas que presenta la realización de este plan. En casi todos los planes del Ministerio se puede observar la presencia de una línea de colaboración público-privada, ya que en la cooperación y colaboración se encuentra la clave para mejorar la oferta del país.

Este Plan supondrá, por tanto, una mejora de la calidad museística del país y por consecuencia una mejora de la calidad de su turismo cultural. El apartado de evaluación nos servirá para analizar la evolución de turismo nacional gracias a la mejora de los museos de España y a su vez para realizar las mejoras pertinentes. Si este Plan resultase exitoso, el Ministerio podría plantearse realizar una evolución del mismo que busque por ejemplo la captación de un rango más amplio de mecenas, tanto particulares como empresas internacionales, que ayuden en la tarea de mejorar la oferta museística del país a cambio de una mejora de su imagen.

Finalizando con una reflexión personal, realmente opino que la financiación museística está demasiado condicionada por los presupuestos de la Administración Pública, y esta situación hace que España no puede sacar a relucir todo el potencial a nivel mundial que tiene. Actualmente España es uno de los países del mundo con más legado patrimonial repartido por todo el país, con una gestión cultural y turística envidiable por el resto de países. El problema está en que, si esta gestión no se continúa fomentando adecuadamente a través de nuevas iniciativas, el gran potencial turístico que posee España puede estancarse e incluso verse reducido considerablemente. El turismo es uno de los pilares económicos de España, y es necesario fomentarlo día a día mediante la colaboración de todos los ciudadanos, no solo es tarea de la Administración Pública. Los ciudadanos españoles tienen que empezar a valorar el patrimonio y legado cultural del cual viven rodeados y darse cuenta de que es su gestión es fundamental para la mejora económica del país. Una gestión en la que deberíamos colaborar todos, con mínimas acciones voluntarias que demuestren que estamos orgullosos del legado patrimonial que ha sobrevivido en nuestro país a lo largo de la historia, y que el resto del mundo se dé cuenta de que si de verdad los ciudadanos sabemos apreciarlo, es que merece la pena venir a conocerlo.



## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Anónimo. (Sin fecha). *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.*

[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/149-2002.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html) Última consulta: 24/04/2019

Anónimo. (Sin fecha). *Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.* [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/149-2002.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/149-2002.html) Última consulta: 26/05/2019

Anónimo. (2016). *Study examines optimal length of TV spot.*

[https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Study\\_examines\\_optimal\\_length\\_of\\_TV\\_spot/3e038684-86e4-4e74-bbd6-5777214a9e19](https://www.warc.com/NewsAndOpinion/news/Study_examines_optimal_length_of_TV_spot/3e038684-86e4-4e74-bbd6-5777214a9e19) Última consulta: 26/05/2019

Ballesteros, I. (2019). *El debate abierto sobre la financiación de la cultura.*

[https://elpais.com/economia/2019/02/08/alternativas/1549617546\\_053433.html#\\_ftn1](https://elpais.com/economia/2019/02/08/alternativas/1549617546_053433.html#_ftn1) Última consulta: 24/04/2019

Bolaños, M. (2008). *Historia de los museos en España.* Gijón: Ediciones Trea, S.L.

Cano de Mauvesín, J. M. (2005). *Turismo cultural: Manual del gestor de patrimonio.* Editorial Almuzara

Chinchilla Gómez, M. (2005). *Criterios para la elaboración del Plan Museológico.* Madrid: Ministerio de Cultura

Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León (2000). *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza.* Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León

Gutiérrez, Usillos, A. (2012). *Manual práctico de museos.* Gijón: Ediciones Trea, S.L.

Herrero, L.C., Vicente, E. y Devesa, M. (1998). "Culture in economic development: the case of a backward region", *Tenth Biennial Conference Association for Cultural Economics International.* Barcelona, 1998.

Ministerio de Cultura y Deporte. (24/03/2015). *José María Lassalle presenta el Plan 'Museos+ Sociales'*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/em/portada.html> Última consulta: 25/04/19

Ministerio de Cultura y Deporte. (05/10/2017). *La campaña 'No piratees tu futuro' crea una alianza contra la piratería en Internet*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2017/10/20171005-antipirateria.html> Última consulta: 26/05/019

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Cultura*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura.html> Última consulta: 08/03/2019

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Directorio de Museos y Colecciones de España*. <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaGeneral.do> Última consulta: 08/03/019

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Estadísticas de Museos y Colecciones Museográficas*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/em/portada.html> Última consulta: 25/04/19

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Enlaces de interés*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/planes-nacionales/enlaces.html> Última consulta: 08/03/2019

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Ministerio*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/ministerio.html> Última consulta: 08/03/2019

Ministerio de Cultura y Deporte. (Sin fecha). *Museos+ Sociales: Presentación*. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/em/portada.html> Última consulta: 25/04/019

Montañés, J. A. (2019). *Los españoles donaron por micromecenazgo 240 millones en 2016*. [https://elpais.com/cultura/2019/01/17/actualidad/1547747478\\_800339.html](https://elpais.com/cultura/2019/01/17/actualidad/1547747478_800339.html) Última consulta: 24/04/2019

Ramos Lizana, M. (2007). *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Ediciones Trea, S.L.

Ribagorda Serrano, M. (2002). *Patrimonio cultural*. Madrid: Thomson.

Verum Management. (2018). *Deducciones fiscales por mecenazgo y patrocinio deportivo*. <http://www.verumasesores.com/mecenazgo-patrocinio-deportivo/>  
Última consulta: 23/05/2019

Zamora Baño, F. (2002). *La gestión del patrimonio cultural en España: presente y futuro*. [http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_FZamora.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_FZamora.pdf)  
Última consulta: 08/03/2019