



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO**  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA**  
**CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**  
**“MUSEOS EUROPEOS EN EL AÑO DE LA**  
**PANDEMIA: ANÁLISIS A PARTIR DE SUS**  
**MEMORIAS DE ACTIVIDAD”**

**DIEGO ÁLVAREZ GARCÍA**

**FACULTAD DE COMERCIO**  
**VALLADOLID, JULIO DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO**  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y**  
**GESTIÓN CULTURAL**

**CURSO ACADÉMICO 2021/2022**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**  
**“MUSEOS EUROPEOS EN EL AÑO DE LA PANDEMIA:**  
**ANÁLISIS A PARTIR DE SUS MEMORIAS DE**  
**ACTIVIDAD”**

**TRABAJO PRESENTADO POR:**

**DIEGO ÁLVAREZ GARCÍA**

**TUTORA:**

**MARÍA JOSÉ DEL BARRIO TELLADO**

**FACULTAD DE COMERCIO**  
**VALLADOLID, JULIO DE 2022**



## **MUSEOS EUROPEOS EN EL AÑO DE LA PANDEMIA: UN ANÁLISIS A PARTIR DE SUS MEMORIAS DE ACTIVIDAD**

**Diego Álvarez García**

### **RESUMEN**

El trabajo analiza el contenido de las memorias de actividad voluntarias de los museos europeos y la información económica y financiera relativa al año 2020. En cuanto a las memorias de actividad, se estudia cómo de accesibles son para el público general y qué tipo de contenidos ofrecen. En cuanto a la información económica, se estudia el balance general y la cuenta de resultados, comparando los datos del ejercicio 2019 y del ejercicio 2020 entre los diferentes museos. Uno de los objetivos es comprobar si la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 impactó de forma negativa en las finanzas de los museos.

**Palabras clave:** museos, memoria de actividad/memoria anual, transparencia, balance contable, cuenta de resultados.

### **ABSTRACT**

The work analyzes the content of the voluntary annual reports of European museums and the economic and financial information related to the year 2020. Regarding the activity reports, we study how accessible they are to the general public and what type of content they offer. Regarding the financial information, the balance sheet and the income statement are studied, comparing the data for the 2019 financial year and the 2020 financial year between the different museums. One of the objectives is to verify if the health crisis caused by Covid-19 had a negative impact on the finances of the museums.

**Keywords:** museums, annual report, transparency, annual accounts, financial statements.



# **LOS MUSEOS EUROPEOS EN EL AÑO DE LA PANDEMIA: UN ANÁLISIS A PARTIR DE LAS MEMORIAS DE ACTIVIDAD**

## **Índice**

1. INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2. DESCRIPCIÓN DE LOS MUSEOS

3. ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS DE ACTIVIDAD DE LOS MUSEOS

3.1. Resumen de las memorias de los museos

3.2. Evaluación de los contenidos de las memorias

3.3. Conclusiones de este apartado

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS FINANCIEROS DE LOS MUSEOS

4.1. Análisis del Balance

4.2. Cálculo de ratios financieras

4.3. Análisis de la Cuenta de resultados

5. CONCLUSIONES GENERALES

6. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este trabajo tiene un doble objetivo. Por un lado, analizar qué tipo de información proporcionan los museos europeos en sus memorias anuales y cómo de accesible es para el público en general. Por otro lado, analizar la información económica y financiera, balance contable y cuenta de resultados, de esos mismos museos. Para ello hemos escogido un año especial: el 2020, marcado por el inicio de la pandemia del Covid-19. Por tanto, analizaremos si la crisis sanitaria tuvo o no impacto sobre las finanzas de los museos, haciendo una comparación con los datos del año anterior (2019).

Hay que tener en cuenta que la publicación de información financiera y económica es obligatoria en la mayoría de los casos, aunque no siempre es accesible. En cuanto al resto de información, su publicación no es obligatoria, y la redacción de memorias anuales de actividad es voluntaria.

La estructura del trabajo es la siguiente. Primero, una breve descripción de los museos (estatus, forma de gobierno, colecciones, etc.). A continuación un análisis del contenido de las memorias de actividad publicadas por los museos en 2020. Por último, el análisis de los datos financieros (balance contable y cuenta de resultados) comparando los datos del 2020 con los del 2019 y entre los distintos museos.

Lo que vamos a tratar en este trabajo tiene que ver con la transparencia en los museos. En este sentido se han publicado varios artículos que tratan sobre las memorias anuales de las organizaciones sin ánimo de lucro, los contenidos de las mismas y las prácticas de transparencia y rendición de cuentas.

Dainelli et al. (2013) hablan de la llamada “teoría de las partes interesadas” (stakeholders). Un parte interesada sería cualquier individuo o grupo que se vea afectado por el cumplimiento de los objetivos de una organización. Argumentan que el nivel de rendición de cuentas de cualquier organización depende del número y la fuerza de dichas partes interesadas, y que en las organizaciones sin ánimo de lucro, y por ende en los museos, las partes interesadas tienen mucho más peso, ya que no está presente la figura del accionista. Además, los ciudadanos confían a los museos la protección de su patrimonio histórico y artístico, por lo que los éstos deben reafirmar su compromiso con la rendición de cuentas. El artículo concluye que cuanto más grande sea la organización, más numerosas y más fuertes serán las partes interesadas. Dentro de los museos, las partes interesadas más destacadas son los donantes, y por ello los museos intentan ganarse y mantener su confianza. Por ello, aquellos museos que reciben mayores donaciones tienden a ser más responsables. Los museos más grandes y que

reciben mayor financiación son también los que tienen un nivel de responsabilidad más alto.

Christensen et al. (2003) analizan en otro artículo el contenido de las memorias anuales de varios museos europeos y estadounidenses. Una de las conclusiones es que aquellos museos que proporcionaron mayor cantidad de información financiera en las memorias, dedicaron también más páginas a listas de donantes y reconocimientos. Por lo general quienes hicieron esto fueron los museos más grandes.

Bambagiotti-Alberti et al. (2016) estudiaron la calidad de las memorias de actividad de los museos italianos. Cuestionan la hipótesis de Botes et al. que decía que la regulación determina la calidad de las memorias anuales, y que los museos que divulgaban mayor cantidad de información eran aquellos que estaban obligados por ley a publicar esas memorias. Los autores aseguran que los museos de países donde la publicación de memorias es una práctica voluntaria también pueden proporcionar mucha información en sus memorias anuales; y los museos de países donde la publicación de memorias anuales es obligatoria no tienen por qué divulgar mayor información y de mayor calidad.



## 2. DESCRIPCIÓN DE LOS MUSEOS

### 2.1. Selección de la muestra

Los museos de nuestro estudio han sido seleccionados a partir de la lista de museos más visitados del año que publica anualmente la revista “The Art Newspaper”. En este caso hemos elegido la lista del año 2020. Se trata de un año especial, ya que la crisis sanitaria ocasionada por la Covid-19 afectó de forma considerable a los museos, y muchos tuvieron que cerrar sus puertas buena parte del año. En consecuencia, las finanzas de muchos museos se vieron afectadas, como veremos posteriormente.

A partir de la lista se eligieron los 15 primeros museos europeos (excluyendo los museos rusos). Estos museos son los siguientes:

- Museo del Louvre, en París.
- Tate Modern, en Londres.
- Museos Vaticanos, en Ciudad del Vaticano.
- Museo Británico, en Londres.
- Museo Centro de Arte Reina Sofía, en Madrid.
- National Gallery, en Londres
- Centro Pompidou, en París
- Victoria & Albert Museum, en Londres.
- Museo de Orsay, en París
- Museo del Prado, en Madrid.
- Somerset House, en Londres.
- Rijksmuseum, en Ámsterdam.
- Galería de los Uffizi, en Florencia,
- Castillo Real de Varsovia, en Varsovia.
- Mucem (Museo de las Civilizaciones de Europa y el Mediterráneo), en Marsella.

Como vemos, algunas ciudades concentran un gran número de museos. Es el caso de Londres, con cinco, o París, con tres. Madrid tiene dos, y el resto de ciudades solo uno. Los Museos Vaticanos se retiraron finalmente de la lista porque fue imposible encontrar cualquier tipo de información al respecto.

En el ya citado artículo de la revista “The Art Newspaper”, incluyen también el número de visitantes y los días que estuvo cerrado cada uno de los museos debido a las medidas contra la pandemia de la Covid-19. Además, en relación al número de visitantes, se puede apreciar la caída con respecto al año anterior.

**Tabla 1.** Número de visitantes, caída de visitantes con respecto al año anterior y días de cierre por museos en el año 2020

MUSEOS	Número de visitantes en 2020	Caída de visitantes con respecto al año anterior (%)	Días que estuvo cerrado en 2020
<b>Louvre</b>	2.700.000	72	150
<b>Tate Modern</b>	1.432.991	77	173
<b>Museo Británico</b>	1.275.000	80	208
<b>M. Reina Sofía</b>	1.248.000	72	80
<b>National Gallery</b>	1.197.143	80	155
<b>C. Pompidou</b>	912.803	72	142
<b>Victoria &amp; Albert</b>	872.240	78	215
<b>M. Orsay</b>	867.274	76	139
<b>M. Prado</b>	852.161	76	85
<b>Somerset H.</b>	724.310	75	162
<b>Rijksmuseum</b>	675.000	75	109
<b>G. Uffizi</b>	659.043	72	111
<b>Castillo Varsovia</b>	650.000	48	85
<b>Mucem</b>	527.000	56	144

Fuente: *The Art Newspaper*. Elaboración propia.

Como muestra la Tabla 1, el museo que estuvo más tiempo cerrado en 2020 fue el Victoria & Albert Museum (215 días), y el que menos el Museo Reina Sofía (80 días). El que sufrió una mayor caída de visitantes con respecto al año anterior fue el Museo Británico (80%), y el que menos el Castillo Real de Varsovia (48%).

## **2.2. Breve descripción de cada uno de los museos: estatus, organización, historia**

A continuación, haremos una breve descripción de los museos seleccionados para nuestro estudio a partir de los datos extraídos directamente de su información pública. En su página web, algunos museos informan ampliamente de cuál es su forma de organización, estatus, cómo se gestionan, etc., mientras que otros dan una información mucho más limitada.

### **Estatus**

Prácticamente todos los museos de la lista son museos públicos nacionales. Son organismos autónomos, en el sentido de que tienen sus propios órganos de gobierno y pueden elaborar sus propios presupuestos, pero dependen del Ministerio de Cultura de su país, ya que el edificio y las colecciones son propiedad del Estado y reciben financiación de él.

En cada país este estatus adquiere un nombre distinto. En Inglaterra lo llaman “Non – departmental public body”, que podríamos traducir como “organismo público no departamental”. Es una organización financiada, al menos en parte, con dinero público, que presta un servicio público pero que no forma parte de la estructura del Gobierno (de ahí el “no departamental”). Los museos ingleses se consideran además como “organizaciones benéficas exentas” ya que su misión es de interés general.<sup>1</sup>

En Francia se llama “établissement publique”, algo así como “institución pública”. Es una persona jurídica de derecho propio con autonomía administrativa y financiera, con una misión de interés general y bajo el control de un organismo público del cual depende.

En España tenemos la figura del “organismo público”, una organización con personalidad jurídica propia y plena capacidad para obrar, pero que son financiadas y supervisadas por el Estado. El Ministro de Cultura preside dichos organismos públicos.

### **Forma de gobierno**

En los museos británicos el principal órgano directivo es el “Board of Trustees”, el equivalente a un Consejo de Administración. La mayoría de los miembros de este Consejo son elegidos por el Primer Ministro tras un proceso abierto de selección; los

---

<sup>1</sup> <https://www.gov.uk/guidance/public-bodies-reform>

demás son elegidos por el propio museo. Existe además un Director u órgano ejecutivo al cual el Consejo de Administración delega la gestión diaria del museo.

Los museos franceses cuentan también con un Consejo de Administración, cuyos miembros son nombrados por el Presidente de la República y elegidos por diversas instancias. Tienen también un Presidente, y algunos un Director General aparte. Existen otros órganos de decisión como el Consejo Científico y el Consejo de Adquisiciones

En los museos españoles el principal órgano es el Real Patronato, formado por un Presidente, Vocales, Patronos de honor y un Secretario. La presidencia de honor recae en los Reyes. El presidente del organismo, como hemos comentado anteriormente, es el Ministro de Cultura. Aparte existe un Equipo Directivo, liderado por el Director del museo, que se encarga de la gestión diaria del museo.

### **Historia de los museos**

La mayoría de estos museos tienen su sede en edificios históricos. Algunos de estos edificios fueron construidos expresamente para albergar las colecciones de los museos. Tal es el caso del Museo Británico o el Centro Georges Pompidou. Otros fueron construidos con una función totalmente distinta, y terminaron siendo sedes de los museos por avatares de la historia. Un ejemplo es el Museo del Prado, construido en el reinado de Carlos III para ser Gabinete de Ciencias Naturales y que terminó siendo un museo de pinturas; otro es el Museo de Orsay, construido a finales del siglo XIX como estación de trenes y que terminó convirtiéndose en museo un siglo después. Debemos separar, por tanto, la historia del edificio y la historia del museo o de las colecciones. Algunos de los museos han ido teniendo varias sedes, hasta llegar a la actual. Ese es el caso de las colecciones del Museo Reina Sofía, que primero estuvieron en el Palacio de la Biblioteca y Museos Nacionales, luego en Ciudad Universitaria (en el edificio que hoy ocupa el Museo del Traje) y finalmente en el antiguo Hospital General de Madrid.

En cuanto a las colecciones, hay una gran variedad. La mayoría son de Bellas Artes, y otros tantos de arte contemporáneo. Algunos incluyen una gran variedad de disciplinas (escultura, pintura, artes decorativas, antigüedades), y otros sólo son pinacotecas. En la Tabla 2 resumimos el origen de las colecciones, la creación del museo, el origen del edificio donde tienen su sede y el tipo de colecciones que albergan.

**Tabla 2.** Origen histórico y tipología de las colecciones de cada museo.

	Origen edificio	Origen museo/colecciones	Creación del museo	Colecciones
Louvre	Fortaleza construida en el siglo XII, reformada en el siglo XVI como palacio real y ampliado en los siglos posteriores.	Colecciones reales francesas.	El palacio abre al público como museo en 1793, en plena Revolución Francesa.	Antigüedades egipcias, antigüedades del Próximo Oriente, arte griego, etrusco y romano, arte islámico, escultura, pintura, artes decorativas, impresiones y dibujos.
Tate Modern	Central eléctrica "Bankside" construida en los años 1940.	Colección de arte moderno de la Galería Nacional de Arte Británico (1897), posteriormente Tate Britain (1917).	El museo se inaugura en el año 2000.	Pintura y escultura del siglo XX.
Museo Británico	Edificio construido expresamente para el museo entre 1828 y 1848.	Colección particular de Sir Hans Sloane, donada al Estado tras su muerte	El museo abre al público en 1759.	Antigüedades. Colecciones de historia, arte, arqueología y etnografía.
Museo Reina Sofía	Hospital General de Madrid, construido a finales del siglo XVIII	Colecciones del Museo de Arte Moderno (1894), Museo nacional de Arte Contemporáneo (1951) y Museo Español de Arte Contemporáneo (1968).	En 1986 se inaugura como centro de exposiciones temporales. En 1988 se crea el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.	Pintura y escultura contemporánea desde 1881 hasta nuestros días, principalmente española.
National Gallery	Edificio construido expresamente para el museo en 1832.	Colecciones reales británicas (a día de hoy siguen siendo propiedad de la monarquía).	El museo se crea en 1824.	Pintura europea de los siglos XIII al XIX.
Pompidou	Edificio construido expresamente para el museo entre 1970 y 1977.		Creado en 1970 por iniciativa del Presidente Georges Pompidou. Se inaugura en 1977.	Arte contemporáneo europeo del siglo XX.
Victoria and Albert	Edificio construido expresamente para el museo entre 1853 y 1862.	Objetos expuestos en la Gran exposición universal de Londres de 1851 y colecciones del Museo de South-Kensington.	El museo se inaugura en 1857.	Artes decorativas europeas, hindúes, coreanas, japonesas e islámicas. Pintura, escultura, joyería, armas, vestimentas, cristal, instrumentos musicales, arquitectura, muebles, marfil.

	Origen edificio	Origen museo/colecciones	Creación del museo	Colecciones
Victoria and Albert	Edificio construido expresamente para el museo entre 1853 y 1862.	Objetos expuestos en la Gran exposición universal de Londres de 1851 y colecciones del Museo de South-Kensington.	El museo se inaugura en 1857.	Artes decorativas europeas, hindúes, coreanas, japonesas e islámicas. Pintura, escultura, joyería, armas, vestimentas, cristal, instrumentos musicales, arquitectura, muebles, marfil.
Museo Orsay	Estación de tren para la Exposición Universal de París de 1900		Creado en 1977. Se inaugura en 1986.	Pintura y escultura francesa del siglo XIX. Autores como Delacroix, Degas, Manet, Monet, Renoir, Cézanne, Van Gogh, Gauguin y Seurat.
Museo Prado	Gabinete de Ciencias Naturales construido entre 1785 y 1800 por Juan de Villanueva.	Colecciones reales españolas.	Creado por Fernando VII en 1819, por iniciativa de su mujer Isabel de Braganza.	Pintura, dibujos, estampas, fotografías, escultura, artes decorativas. Fundamentalmente: española, italiana, flamenca, francesa, alemana, neerlandesa y británica, entre otros.
Somerset House	Edificio construido en el siglo XVIII para albergar oficinas gubernamentales y sociedades científicas.		En 1997 se crea 'Somerset House Trust'. Desde 1989 hasta 2013 se van remodelando partes del edificio.	
Rijksmuseum	Edificio construido en 1885 expresamente para el museo.	Colecciones de los nobles neerlandeses.	Creado en 1800 por iniciativa del financiero Alexander Gorel.	Pintura neerlandesa del siglo XVII.
Galería Uffizi	Edificio construido entre 1560 y 1581 para albergar oficinas de las magistraturas florentinas.	Colecciones de la familia Médici, donadas al pueblo florentina tras la muerte de la última duquesa.	En el siglo XVI se permitía la visita a todo aquel que lo solicitase. En 1765 abrió al público definitivamente.	Pintura y escultura italiana del Renacimiento.
Castillo Varsovia	Castillo Real que empezó a construirse en el siglo XV.		El edificio quedó completamente destruido en la Segunda Guerra Mundial y se reconstruyó entre 1971 y 1984.	Pintura europea de los siglos XVI y XVII.
Mucem	Edificio J4 (sede principal) construido expresamente para el museo entre 2009 y 2013. Fuerte de San Juan construido en el siglo XVII.	Colecciones del Museo de Artes y Tradiciones Populares, creado en 1937 en París.	El museo se inaugura en 2013.	Objetos, libros y revistas, fotografías, carteles y grabados, postales, archivos sonoros.

Fuente: páginas web de los museos. Elaboración propia.

## **Admisión**

En los museos británicos la entrada es siempre gratuita, aunque con algunas excepciones. Los museos 'continentales' tienen normalmente una tarifa general, que es más o menos elevada dependiendo del tamaño del museo (por ejemplo en el Louvre cuesta 17 euros, en el Castillo de Varsovia 40 zlotys, unos 8,40 euros). Luego tienen una tarifa reducida, que puede ser el 50% de la tarifa general o menos, y una tarifa gratuita. Para disfrutar de estas dos entradas hay que cumplir una serie de requisitos, que varían de un país a otro, pero los beneficiados suelen ser menores de 18 años, estudiantes, familias numerosas, miembros de algún colectivo especial, víctimas del terrorismo, profesionales del ámbito de la historia y el arte, etc. Es muy común que la entrada sea gratuita para todos los públicos en ciertos días del año, normalmente coincidiendo con fiestas nacionales.

## **Sedes**

Algunos museos cuentan con sedes o subsedes en otras ciudades, tanto nacionales como extranjeras. Por ejemplo, el Museo del Louvre, cuenta con una sede en Lens (Francia) y otra en Abu Dhabi. El Centro Pompidou igualmente cuenta con una sede en la ciudad de Málaga. El Grupo Tate tiene cuatro museos, dos en Londres, uno en Liverpool y otro en St. Ives. Otros museos cuentan con varios edificios dentro de la misma ciudad. Así, el Museo del Prado cuenta con el Edificio Villanueva, el Claustro de los Jerónimos y el Salón de Reinos (que será rehabilitado próximamente); y el Museo Reina Sofía cuenta con el Edificio Sabatini, el Edificio Jean Nouvel, el Palacio de Cristal y el Palacio de Velázquez.

## **Programas de apoyo al museo y voluntariado**

La mayoría de museos, aunque no todos, cuentan con un ambicioso programa de apoyo al museo, dirigido tanto a particulares como a empresas. Éstos tienen la opción de donar cantidades de dinero para apoyar la labor de la institución o convertirse en mecenas. Una iniciativa interesante es la del Museo del Louvre llamada "Hazte mecenas", donde puedes aportar dinero para adquirir o restaurar una obra de arte en concreto. De igual forma, la mayoría cuentan con programas de voluntariado, que permiten a personas de todo tipo y procedencia trabajar en el museo y aprender sobre este ámbito. Como complemento a esto, se ofrecen a menudo becas y prácticas.

## **Otros servicios**

La mayoría de los museos incluyen otros servicios además de la visita a las colecciones permanentes (actividad principal). Casi todos ofrecen exposiciones temporales a lo largo del año, con obras de arte propias o prestadas de otros museos. Además es de lo más normal que dispongan de tienda oficial (física u on-line), cafeterías y restaurantes, biblioteca, archivo, centro de documentación y hasta salas de estudio. Cada vez es más común que los museos alquilen algunos de sus espacios para celebrar actividades de carácter cultural (como conciertos), obteniendo así ingresos extraordinarios.



### 3. DESCRIPCIÓN DE LAS MEMORIAS ANUALES DE LOS MUSEOS

Una memoria anual o memoria de actividad es un documento público que elabora una empresa o institución para dar a conocer sus actividades a lo largo de un año. Estas memorias suelen contener información económica y financiera, aunque no siempre es así. En el caso de los museos, estas memorias no son obligatorias, si bien prácticamente todos los grandes museos del mundo las elaboran. Se espera que en un futuro la publicación de estas memorias sea obligatoria, en una forma similar a las cuentas anuales de estas entidades. A los museos les interesa publicar estas memorias, ya que este documento les sirve para rendir cuentas de su actividad, así como para conseguir su acreditación ante la sociedad, a la vez que sirve como herramienta que contribuye a la captación de fondos. Por tanto, aunque estén realizando un ejercicio de transparencia también obtienen un beneficio. Antes de leer el contenido de las memorias, podemos ver que éstas tienen algunos elementos en común:

- Tienen una presentación muy cuidada. Esto incluye maquetación y tipografía.
- Incluyen muchas imágenes, casi todas a color y de gran tamaño.
- Incluyen un gran número de gráficos y tablas, con información
- Tienen una extensión variable, aunque suelen estar en torno a las 100 páginas. Algunas son mucho más extensas y llegan hasta 400.

Para “evaluar” el contenido de dichas memorias anuales, tomaremos como referencia los principios metodológicos, áreas e indicadores elaborados por la Fundación Compromiso y Transparencia y que se recogen en su Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo de España (Fernández Sabau y Martín Cavanna, 2017).

Los principios metodológicos sirven para analizar la transparencia de los museos a partir de la información que publican voluntariamente en sus páginas web. Son los siguientes:

- Visibilidad. El contenido debe estar situado en un lugar visible de la página web y ser fácil de localizar.
- Accesibilidad. El contenido debe de poder consultarse sin permiso o registro.
- Actualidad. El contenido debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.
- Integralidad. La información debe ser completa y exhaustiva e informar de todos los aspectos.

Por otro lado, las áreas e indicadores sirven para evaluar la actividad global de los museos. Son los siguientes:

- Misión
- Plan estratégico.
- Actividades.
  - Actividades generales: gestión de los fondos, documentación, conservación, investigación, difusión.
  - Actividades educativas.
- Gestión de los fondos museológicos.
  - Actos de disposición: adquisiciones, préstamos, depósitos, ventas.
- Estructura directiva: reparto y distribución del poder, principales cargos directivos, órganos de decisión y gobierno.
  - Director y Directivos
  - Organigrama
- Políticas e informes
  - Estatutos.
  - Política de gestión de la colección.
  - Informe de responsabilidad social.
- Órgano de gobierno.
  - Nombre, perfil y cargos: personas que integran el Patronato (u organismo equivalente), su ocupación profesional y el cargo desempeñado.
  - Código de buen gobierno.
  - Asistencia y actas de las reuniones: número de reuniones anuales, asistentes, principales puntos del orden del día y acuerdos alcanzados.
- Información económica
  - Presupuesto
  - Estados financieros: balance contable y cuenta de resultados.
  - Memoria explicativa de las cuentas generales
  - Informe de un auditor independiente
  - Desglose de sus principales fuentes de ingresos
  - Desglose de sus principales partidas de gasto
- Información sobre resultados.
  - Cumplimiento de objetivos
  - Cumplimiento del presupuesto
  - Información sobre visitas: número de visitantes, características sociodemográficas y el grado de satisfacción.

### **3.1. Resumen de las memorias de los museos**

#### **Museo del Louvre**

La memoria anual (rapport d'activité) está estructurada en cuatro grandes bloques. Al principio se incluye una introducción donde se resume la actividad del museo en 2020, junto con una lista de todos los mecenas, patrocinadores y similares y algunas cifras destacadas que causen impacto en el lector. En el primer bloque se habla de las colecciones del museo (restauraciones, adquisiciones, depósitos, política de investigación, conservación preventiva, recursos documentales y editoriales, etc.), las exposiciones temporales dentro y fuera del museo (en Francia y el mundo) y la programación cultural durante la pandemia. Algunas de los apartados incluyen entrevistas de los responsables de la respectiva actividad, como los comisarios de las exposiciones temporales. El segundo bloque se dedica a los públicos del museo (número de visitantes, procedencia geográfica, grado de satisfacción), la oferta de mediación y programación destinada al público, política de educación cultural y diversificación y fidelización del público. El tercer bloque trata de la acción del Louvre en las regiones de Francia, la acción internacional del museo y los medios de comunicación (artículos en prensa, seguidores en redes sociales, etc.). El cuarto y último bloque recoge las condiciones de trabajo en el museo (digitalización, prevención de riesgos laborales, diálogo social), la gestión administrativa y financiera (ejecución del presupuesto, seguridad jurídica, política de compras), los recursos complementarios (mecenazgo, fondos de dotación) y la preservación de las propiedades del museo. Finalmente, se incluyen unos anexos con información adicional, como el organigrama del organismo, con las direcciones y los departamentos, y algunas resoluciones aprobadas por el Consejo de Administración del Louvre.

#### **Tate Modern**

La memoria anual del Tate Modern (annual report) es relativamente corta, con tan sólo 56 páginas. El documento se inicia con un saludo del Presidente del Consejo de Administración y una introducción de la Directora del Tate. La memoria está estructurada en seis bloques. El primer bloque habla de la programación en los cuatro museos del Grupo Tate, la colección, socios, públicos, afiliados, aprendizaje e investigación y modelo empresarial. El segundo y tercer bloque se dedica a la programación cultural, exposiciones culturales y otros eventos. El cuarto bloque se dedica a las colecciones

(adquisiciones) y el Archivo. El quinto bloque se centra en la financiación pública y privada y apoyo corporativo para adquisiciones y legados. Finalmente en el sexto bloque se incluyen varios gráficos y tablas con información variada.

### **Museo Británico**

La memoria se inicia con una introducción del Director y del Presidente del Consejo Administración. A continuación una sección llamado "Titulares", donde se resume lo que el lector va a encontrar en el documento y se presenta la información más destacada. Se incluyen también algunos datos "de impacto". La memoria tiene cuatro grandes bloques. El primer bloque habla de la colaboración del museo con comunidades, instituciones e individuos del mundo. El segundo trata de las relaciones del Museo Británico con otros museos de Reino Unido (préstamos, exposiciones, programas de intercambio). En el tercer bloque se habla de socios internacionales, arqueología mundial e investigación. El cuarto se centra en la ciudad de Londres, y habla de visitantes, adquisiciones, la colección en tiempos de la pandemia (página web, redes sociales, podcasts), educación y aprendizaje y miembros del museo (patrocinadores y donantes). Por último, se incluye una lista de exposiciones temporales

### **Museo Reina Sofía**

El documento es considerablemente largo, con 182 páginas y letra bastante pequeña. No hay demasiadas imágenes. La memoria se inicia con un apartado de normativa específica aplicable y una lista con los miembros del Real Patronato del museo. A continuación encontramos una Presentación. La memoria se estructura en 9 grandes bloques. El primer bloque habla de las colecciones (documentación, donaciones, depósitos), registro de obras de arte (ingresos de la colección, movimientos de obras, préstamos) y conservación-restauración (intervenciones más destacadas, congresos técnicos). Todo este bloque contiene varias imágenes, aunque en mi opinión son escasas en comparación con la cantidad de texto. Lo que sí hay son muchas tablas y gráficos, con datos numéricos relacionados con el tema que se está tratando. El segundo bloque abarca las exposiciones temporales. El tercer bloque se dedica a las actividades públicas (conferencias, programas audiovisuales, arte en vivo), Centro de Estudios, redes en las que participa el museo, educación (mediación, accesibilidad), Biblioteca y Centro de documentación. El cuarto bloque habla de actividades editoriales (catálogo de exposiciones temporales, publicaciones de la colección), proyectos

digitales (web, radio, canales de video). El quinto bloque se centra en el protocolo (actos institucionales, visitas protocolarias). El sexto se dedica a la prensa. El séptimo bloque incluye las “cifras” del museo (difusión de públicos, patrocinio, alquiler de espacios). El octavo y noveno bloque tratan de la Fundación Museo Reina Sofía y la Fundación de Amigos del Museo Reina Sofía, respectivamente. Al final del documento encontramos los anexos, con información ampliada y detallada.

### **National Gallery**

A diferencia de otros museos británicos la National Gallery no elabora una memoria de actividad independiente de los informes financieros. Publica sólo un documento donde incluye al mismo tiempo la memoria anual de actividad (annual report) y el balance económico (annual accounts). Se trata de un documento puramente ‘burocrático’: sólo hay texto y no se incluye ninguna foto. El documento cuenta con 72 páginas, y casi la mitad de ellas están ocupadas por el balance económico y sus anotaciones. Por tanto, no estamos ante un documento que describa exhaustivamente lo que se ha hecho a lo largo del año. Se estructura en doce apartados. Primero, los objetivos del museo, visión estratégica y las actividades. Segundo, los logros conseguidos y la actuación del museo a lo largo del año. Tercero, una revisión financiera (rendimiento financiero, posición financiera, recaudación de fondos y recursos, política de inversión, política de reservas). Cuarto y quinto, detalles administrativos y política de pagos. Sexto, un informe de sostenibilidad (emisiones de gases de efecto invernadero, gestión de residuos, estrategia futura); esta parte incluye numerosas tablas. Séptimo, la remuneración del personal (beneficios, pensiones, diferencia salarial). Octavo, un informe de personal (composición, ausencias por enfermedad, denuncia de irregularidades). Noveno, una declaración de responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración y del Director. Décimo, una declaración de gobierno (eficacia del Consejo de Administración, evaluación de riesgos, impacto de la Covid-19). Undécimo, certificado e informe del auditor general para el parlamento británico. Por último, balance financiero y cuenta de resultados.

### **Centro Pompidou**

Su memoria tiene una extensión moderada, con 107 páginas. Las páginas tiene orientación horizontal, y en general poco texto y muchas imágenes. Primero encontramos un prólogo del Presidente y después una pequeña introducción de lo que

ha supuesto el año 2020 para el museo. Se estructura en nueve bloques. En el primer bloque habla de la programación, exposiciones temporales, investigación, películas y actuaciones, aumento de la colección (mecenazgo y adquisiciones), política de préstamos y depósitos y restauración de obras. En el segundo, los públicos del museo. El tercero, acción territorial del museo en otros lugares de Francia. Cuarto, el ámbito internacional. Quinto, la comunicación. Sexto, el mecenazgo y los fondos de dotación. Séptimo, las instituciones asociadas. Octavo, finanzas y Recursos Humanos (ejercicio 2020 y la crisis sanitaria). Noveno, algunas cifras relevantes sobre el museo. Los dos últimos apartados que hemos mencionado incluyen una gran cantidad de gráficos y tablas. Los demás bloques casi no tienen. En la mayoría de páginas predominan las imágenes sobre el texto y la letra del texto es pequeña.

### **Victoria and Albert Museum**

El primer bloque incluye la memoria anual y la memoria del Consejo de Administración y se habla de la actuación del museo frente a los objetivos del plan estratégico, indicadores de rendimiento, revisión financiera, informe de remuneración de personal y declaración de responsabilidades del Director y los miembros del Consejo. El segundo, una declaración de gobierno (nombramiento de los miembros del Consejo, códigos de gobierno, auditoría, gestión de riesgos, impacto de la pandemia de la Covid-19, protección de datos, etc.). Tercero, certificado e informe del auditor general para el Parlamento, donde da su opinión sobre los informes financieros. Cuarto, la información financiera (balance general y cuenta de resultados).

### **Museo de Orsay**

El documento tiene 152 páginas, y gran parte de ellas son anexos. Hay páginas que sólo tienen texto y otras que sólo tienen imágenes. La memoria comienza con una pequeña introducción donde se habla de los efectos de la crisis sanitaria en la vida del museo. La memoria se estructura en cinco grandes bloques. El primer bloque habla de las colecciones (adquisiciones, nueva presentación de la colección permanente), inventarios (préstamos, depósitos, conservación preventiva, restauración) y actividad científica (bibliotecas, documentación, investigación). El segundo, las exposiciones temporales, producciones editoriales y programación cultural. Tercero, los públicos del museo (perfil del visitante, política de fidelización) y oferta para públicos específicos (público joven, adulto, mediación familiar). Cuarto, exposiciones fuera del museo,

patrocinadores y nueva comunicación. Quinto, el personal del museo (políticas de formación, diálogo social, responsabilidad social), dirección económica y financiera (ejecución del año 2020) y explotación de los edificios (museografía, mantenimiento). En la memoria han optado por poner unos anexos realmente extensos (ocupan casi un tercio del documento). Allí se han colocado todas las tablas, gráficos, etc., en vez de en el cuerpo del documento. Al principio de cada apartado, se indican las páginas del anexo donde puedes encontrar información ampliada de lo que estás leyendo.

### **Museo del Prado**

Desde luego, nos encontramos ante la memoria más larga de todas, con más de 420 páginas. Podríamos hablar de un auténtico libro. La presentación está muy cuidada. La extensión se debe a que es muy exhaustivo y detallista. Al principio nos encontramos con un apartado con los miembros de los órganos rectores del Museo del Prado en 2021: presidente del organismo, presidencia de honor, presidente y vicepresidente, vocales natos, vocales designados, etc. Después hablan de los objetivos y fines de la institución. Después una carta del presidente del Real Patronato y del Director del museo. El primer bloque habla de programas de actuación, colecciones (adquisiciones, adscripciones, donaciones, legados, colección permanente, conservación preventiva), Centro de Estudios (formación, Centro de Documentación), exposiciones temporales, visitantes (gestión de públicos, calidad de la visita, educación), digitalización y gestión de calidad (mantenimiento, sostenibilidad). El segundo, programas extraordinarios. Tercero, evolución económica y financiera (ejecución presupuestaria), que incluye numerosas tablas. Cuarto, coordinación de infraestructuras y equipamientos, Recursos Humanos, desarrollo de públicos y seguridad, conservación, relaciones institucionales, comunicación y desarrollo digital. Quinto, Real Patronato del Museo del Prado. Sexto y séptimo, la Sociedad Museo Nacional del Prado Difusión y la Fundación de Amigos del Museo del Prado. Octavo, dossier fotográfico. Noveno, los apéndices, con una gran cantidad de información. Por último los agradecimientos (benefactores, protectores y colaboradores).

### **Somerset House**

Al igual que sucede con la National Gallery y con el V&A Museum, este museo tiene un único documento donde junta las cuentas anuales con la memoria, pero además publica un Informe de impacto. En cuanto al primer documento, éste comienza con un prólogo

o introducción del Presidente. Se estructura en varios bloques. El primer bloque se dedica a la misión y propósito del museo y los objetivos estratégicos. El segundo, a la estructura y gobierno, captación de fondos, gestión de riesgos y política de pagos. Tercero, declaración de responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración. Cuarto, un informe independiente el auditor para los miembros del Consejo, donde da su opinión sobre el informe financiero. Por último, la información económica y financiera. En cuanto al Informe de impacto, se habla de los logros conseguidos durante el año, aportando datos y cifras, así como de programación cultural y comunidades creativas.

### **Rijksmuseum**

Es un documento de 135 páginas. La orientación de la página es horizontal. Algunas páginas contienen solo texto, y a tamaño muy pequeño. Pero en general se incluyen muchas fotografías, y la mayoría ocupan una página entera o dos. Un punto muy interesante es que incluye el balance contable (activo, pasivo, patrimonio neto) dentro de la memoria anual: de momento es el único museo que lo hace. El documento se estructura en once bloques, algunos muy cortos y otros más largos. El primer bloque habla de los patrocinadores y benefactores del museo, y los donantes y personas que aportan dinero en general. El segundo, los patronos del museo. Tercero, la colección de los donantes. Cuarto, un informe del Consejo de Supervisión. Quinto, el informe de la Junta de Gobierno, donde hablan de lo más destacado del año, informe de actividades (exposiciones temporales, educación, formación, visitas educativas, accesibilidad, mecenazgo, investigación, personal del museo, estructura organizativa, gestión de edificios, plan de mantenimiento), resultados financieros y explotación (presupuesto, ingresos, gastos, aportaciones), y principios del “Código de Gobierno Cultura”. Sexto, exposiciones temporales. Séptimo, obras prestadas a otras instituciones. Octavo, adquisiciones. Noveno, obras restauradas, conservación y restauración. Décimo, publicaciones el museo y de los empleados. Undécimo, actividades externas de los empleados y organigrama del museo. Por último, la información financiera y económica (balance y cuenta de resultados).

### **Galería de los Uffizi**

No se trata propiamente de una memoria anual, sino una recopilación de datos relevantes. Tiene 120 páginas, y en cada una de ellas se muestra únicamente un dato,



con una letra muy grande, o un gráfico. Incluye los siguientes puntos. Primero, los días que estuvo cerrado el museo debido a la pandemia. Segundo, los visitantes en las cuatros sedes del museo. Tercero, intervenciones, diseño arquitectónico y obras de arte restauradas. Cuarto, digitalización del patrimonio, inventario y catálogo. Quinto, conferencias, publicaciones científicas y exposiciones temporales. Sexto, exposiciones fuera del museo y obras de arte prestadas. Séptimo, iniciativas educativas. Octavo, becas en universidad y otras instituciones. Noveno, comunicación digital (redes sociales, página web). Décimo, grandes eventos y apariciones en prensa y medios de comunicación. Undécimo, ampliación de la colección (adquisiciones y donaciones). Duodécimo, premios y reconocimientos. Por último, los ingresos del museo (generales y por tipología) y las prácticas tramitadas.

### **Castillo Real de Varsovia**

La memoria tiene 100 páginas. Incluye numerosas fotografías a color y una cantidad considerable de texto. Se inicia con una introducción del Director del centro y un agradecimiento a los patrocinadores del Castillo. El documento se estructura en 8 grandes bloques. En el primer bloque se habla de las adquisiciones. El segundo bloque incluye las exposiciones temporales y la colección permanente, con un apartado donde se resumen los grandes logros del museo en este ámbito. El tercero, las actividades científicas y educativas (jornadas científicas, seminarios, publicaciones editoriales, trabajos de conservación, restauraciones de obras de arte, digitalización, voluntariado, etc.). El cuarto, los jardines del Castillo. El quinto, los eventos celebrados en el Castillo a lo largo del año, visitas oficiales y celebraciones. El sexto, el espacio virtual del museo (redes sociales, exposiciones on-line, página web, etc.). Por último, los donantes y socios (fundaciones, Sociedad de Amigos del Castillo).

### **Mucem**

Es un documento muy conciso, de tan sólo 35 páginas. Hay un gran contraste entre el tamaño enorme de los títulos y el tamaño pequeño de la letra del texto. Incorpora muy pocas imágenes, solo al principio y al final del documento, y la mayoría de las fotografías tienen un tinte futurista. Los gráficos que incorpora son igualmente extraños. Se estructura en cinco grandes bloques. El primer bloque trata las colecciones (adquisiciones, exposiciones, préstamos y depósitos, investigación y formación y programación científica. El segundo, las exposiciones temporales en los edificios del

museo, programación artística y cultural, las exposiciones internacionales y proyectos europeos y la política editorial. El tercero, los públicos (perfil del visitante, acogida y desarrollo) y la comunicación (inversiones, patrocinadores, relaciones con la prensa); se incluyen varios gráficos. El cuarto, el equipo del museo, la explotación del lugar, los recursos propios (patrocinios de empresas, concesiones, explotación de la imagen) y el presupuesto. Por último, los anexos, donde se añade más información, como el organigrama del centro.

### 3.2. Evaluación de las memorias utilizando las áreas e indicadores anteriormente mencionados

Para evaluar la transparencia y el contenido de las memorias anuales utilizaremos los principios e indicadores desarrollados al principio de este apartado. Para ello elaboramos varias tablas y utilizamos un código de colores.

**Tablas 3 y 4.** Cumplimiento de los principios metodológicos en cada museo.

	MUSÉE LOUVRE	TATE MODERN	BRITISH MUSEUM	REINA SOFÍA	NATIONAL GALLERY	CENTRE POMPIDOU	VICTORIA & ALBERT
VISIBILIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
ACCESIBILIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
ACTUALIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
INTEGRALIDAD	Naranja	Verde	Verde	Naranja	Verde	Naranja	Verde

	MUSÉE ORSAY	MUSEO PRADO	SOMERSET HOUSE	RIJKS-MUSEUM	GALLERIA UFFIZI	ZAMEK KROLEWSKI	MUCEM
VISIBILIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Naranja	Naranja	Verde
ACCESIBILIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
ACTUALIDAD	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
INTEGRALIDAD	Naranja	Naranja	Verde	Verde	Naranja	Naranja	Naranja

*Elaboración propia a partir de la información presentada en las memorias de actividad.*

Comencemos con los principios metodológicos. El color verde indica que el principio se cumple, y el naranja que se cumple sólo parcialmente. Como vemos en las Tablas 3 y 4, algunos museos cumplen parcialmente el principio de visibilidad, ya que las memorias no están en un lugar destacado en la página web, ni se explica cómo se pueden llegar hasta ella. En el resto de museos se puede acceder fácilmente a través del menú principal. Por ejemplo, en la página web del Museo del Prado desplegamos el menú principal y vemos abajo una opción que dice “Transparencia”; si pinchamos ahí, podemos acceder a las memorias de actividad. Otros cumplen parcialmente el principio de integralidad, ya que no informan íntegramente de todos los aspectos, sobre todo en lo relativo a la información económica y financiera. Todos los museos cumplen completamente los principios de accesibilidad y actualidad.

**Tablas 5 y 6. Áreas que son tratadas en las memorias de los museos.**

	MUSÉE LOUVRE	TATE MODERN	BRITISH MUSEUM	REINA SOFÍA	NATIONAL GALLERY	CENTRE POMPIDOU	VICTORIA & ALBERT
MISIÓN							
PLAN ESTRATÉGICO							
ACTIVIDADES							
GESTIÓN DE FONDOS							
ESTRUCTURA DIRECTIVA							
POLÍTICAS E INFORMES							
ÓRGANOS DE GOBIERNO							
INFORMACIÓN ECONÓMICA							
RESULTADOS							

	MUSÉE ORSAY	MUSEO PRADO	SOMERSET HOUSE	RIJKS-MUSEUM	GALLERIA UFFIZI	ZAMEK KROLEWSKI	MUCEM
MISIÓN							
PLAN ESTRATÉGICO							
ACTIVIDADES							
GESTIÓN DE FONDOS							
ESTRUCTURAS DE GOBIERNO							
POLÍTICAS E INFORMES							
ÓRGANOS DE GOBIERNO							
INFORMACIÓN ECONÓMICA							
RESULTADOS							

*Elaboración propia.*

Ahora examinaremos el contenido de las memorias anuales. El color verde indica que esa área sí se trata de manera completa en la memoria. El color naranja indica que se informa sólo parcialmente, o que la información no es íntegra. Si está en blanco quiere decir que esa información no aparece en dicha memoria. Como vemos en las Tablas 5 y 6, los museos británicos son los que más informan sobre misión y objetivos estratégicos de la institución. Sin embargo, algunos de los museos británicos apenas informan sobre la gestión de sus colecciones (adquisiciones, préstamos, restauraciones, etc.) o sobre las actividades generales y educativas llevadas a cabo durante el año.

En relación a la información financiera, hay que tener en cuenta que aquí estamos evaluando sólo las memorias anuales y la información que publican los museos voluntariamente en sus páginas web. Las cuentas anuales del Museo del Prado y del Museo Reina Sofía, por ejemplo, están publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE). Por tanto, no es información publicada por el museo, sino por el Estado. Por eso al Museo del Prado y el Museo Reina Sofía les hemos puesto color naranja en el principio de integralidad, porque en la memoria de actividad y en la página web sólo incluyen la cuenta de resultados, pero no el balance contable. Todos los demás museos que están en color naranja no incluyen el balance contable dentro de las memorias. Los únicos museos que incluyen toda la información financiera y económica (balance contable y cuenta de resultados) en su página web o en sus memorias de actividad son los museos británicos y el Rijksmuseum. En realidad la Tate Modern y el Museo Británico publican sus cuentas anuales en documento diferenciado de la memoria anual. Sin embargo este documento es totalmente accesible y muchas veces se encuentra justo al lado de la memoria, por lo que lo consideraremos como un único documento.

### **3.3. Conclusiones de este apartado**

La mayoría de las memorias anuales están pensadas para ser vistas por el público general o por personas interesadas en conocer las actividades del museo. Por eso mismo tienen una presentación muy cuidada y elaborada. Sin embargo, otras memorias parece que no están pensadas para ser vistas por el público, si no que se realizan simplemente como un documento interno, destinado a los responsables de ese área. Por ello son documentos “grises” y fundamentalmente con información económica.

Además de las áreas e indicadores que ya hemos descrito anteriormente, en todas las memorias se trata una cuestión: el impacto de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia de la Covid-19. Ya hemos visto que muchos de los museos tuvieron que cerrar varios días, o abrir bajo fuertes restricciones. Esto tuvo mucho impacto en la vida de los museos, sobre todo en la parte financiera, como veremos en el apartado siguiente. Por tanto, es lógico que los museos incluyan en su memoria anual un apartado hablando de cómo han afrontado esa situación y qué medidas han tomado al respecto.

Otra cuestión interesante es que casi todos los museos incluyen un apartado titulado “El museo en cifras” o similar. En él se recogen los datos más relevantes relacionados con la actividad del museo ese año. Por ejemplo: número de obras adquiridas, restauradas o prestadas; número de visitantes y su procedencia geográfica; superficie expositiva y obras expuestas; seguidores en redes sociales y usuarios de la página web; etc. Todos estos datos permiten hacer una lectura rápida de la actividad del museo sin tener que leer toda la memoria (algunas son muy extensas). Además, estos datos buscan crear impacto en el lector, para que comprenda la importancia y trascendencia del museo. En este sentido, se trata de un apartado muy útil.

#### **4. ESTUDIO DE LOS DATOS FINANCIEROS DE LOS MUSEOS**

En este apartado vamos a analizar las cuentas de los museos. Analizaremos dos cuestiones: el balance contable (activo, pasivo y patrimonio neto) y la cuenta de resultados (ingresos, gastos y resultado del ejercicio. En cuanto al balance contable, estudiaremos el activo tangible y los bienes del patrimonio histórico (colecciones y edificios) que posee cada museo y haremos una comparación. En algunos casos no hemos podido encontrar información relativa al balance contable y sólo se muestra la cuenta de resultados.

Como hemos dicho anteriormente, solo los museos británicos y el Rijksmuseum presentan el balance contable dentro de sus memorias de actividad o en otro documento publicado en la página web. El balance contable del Museo del Prado y el Museo Reina Sofía está publicado en el BOE. En cuanto al resto de museos, no hemos podido encontrar nada en relación al balance contable, ya que no aparece ni en la memoria, ni en la página web ni en ningún otro sitio. Por el contrario, todos los museos informan de la cuenta de resultados en sus memorias. Algunos son más exhaustivos y detallistas y otros menos, pero todos incluyen alguna información en este sentido.

#### 4.1. Análisis del Balance

El balance, balance contable, balance de situación o balance general, es un estado financiero que refleja la información económica y financiera de una empresa en un momento determinado, normalmente en un año. En el balance aparecen tres masas patrimoniales: Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

El Activo recoge todos los bienes y derechos que posee la organización, clasificados según el plazo estimado para su recuperación en forma líquida. En el caso de los museos el mayor volumen de activos se incorpora al Activo No Corriente, ya que es aquí donde se presentan los valores correspondientes a las colecciones y al edificio histórico.

El Pasivo recoge las deudas y obligaciones económicas según el plazo previsto para su vencimiento. Los museos suelen tener un Pasivo muy pequeño, porque no contraen demasiadas deudas.

El Patrimonio Neto recoge los fondos propios de la empresa, esto es, la financiación propia. En los museos el Patrimonio Neto representa su principal forma de financiación.

La información relativa al balance que hemos extraído de las memorias de los museos o documentos similares se expone en las Tablas 7 y 8.

**Tablas 7 y 8. Balance contable de los museos. Comparación entre 2019 y 2020.**

Todas las cantidades en euros	Tate Modern		Museo Británico		MCARS		National Gallery	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020*	2019	2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1.839.046.787	1.847.404.610	1.199.980.384	1.166.585.801	511.995.920	515.009.343	760.285.969	780.768.974
Inmovilizado material	1.262.989.954	1.245.608.042	926.661.579	925.580.423	510.828.649	514.030.937	345.366.925	351.837.174
Bienes del Patrimonio Histórico	560.233.253	582.208.964	115.931.692	120.594.453	501.915.368	504.573.243	397.363.613	407.997.201
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	51.221.415	44.227.272	50.742.013	96.508.709	9.865.493	10.201.210	29.679.500	27.959.885
Efectivo	25.452.760	18.382.982	30.087.715	28.660.634	4.067.350	3.427.922	14.326.424	8.942.892
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.890.268.202</b>	<b>1.891.631.883</b>	<b>1.250.722.398</b>	<b>1.263.094.000</b>	<b>521.861.413</b>	<b>525.210.553</b>	<b>789.965.470</b>	<b>808.728.859</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	809.754	836.449	19.638.768	16.902.510	72.363	173.851	1.676.236	1.571.679
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	25.954.408	23.272.652	39.951.591	13.819.215	2.314.153	2.698.283	18.538.714	17.409.719
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>26.764.162</b>	<b>24.109.102</b>	<b>59.590.360</b>	<b>30.721.726</b>	<b>2.386.516</b>	<b>2.872.134</b>	<b>20.224.950</b>	<b>19.981.399</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.863.504.040</b>	<b>1.865.852.105</b>	<b>1.180.180.332</b>	<b>1.227.267.328</b>	<b>519.474.896</b>	<b>522.338.419</b>	<b>777.158.448</b>	<b>796.607.014</b>

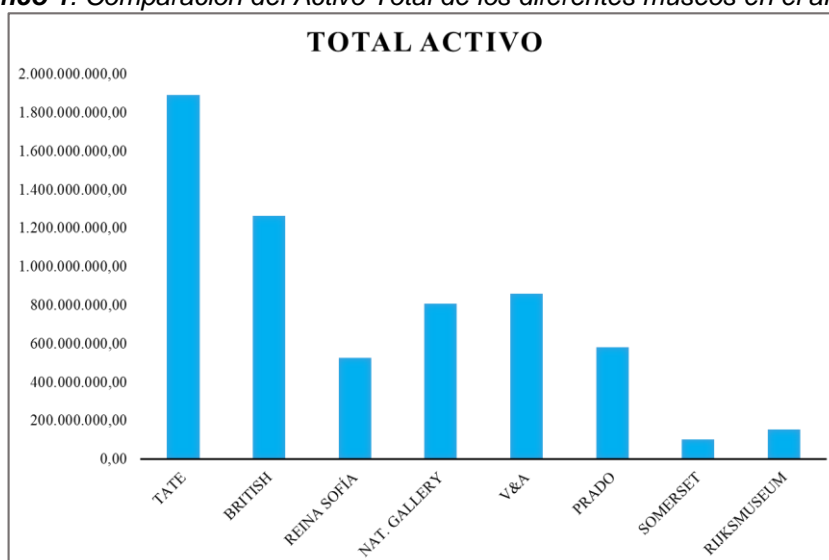


Todas las cantidades en euros	Victoria and Albert		Museo del Prado		Somerset House		Rijksmuseum	
	2019	2020	2019	2020*	2019	2020	2019	2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	784.427.329	787.406.068	547.927.461	552.793.517	89.465.625	86.399.014	77.498.000	92.365.000
Inmovilizado material	588.951.727	579.779.701	545.651.786	550.424.780	89.465.625	86.399.014	74.254.000	90.079.000
Bienes del Patrimonio Histórico	151.996.907	153.605.293	529.250.146	534.531.944	-	-	-	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	51.457.222	73.913.447	25.168.725	28.031.573	11.652.454	17.757.869	56.398.000	62.209.000
Efectivo	22.110.299	45.824.535	3.174.082	6.213.411	8.937.330	15.274.103	40.074.000	54.186.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>835.884.551</b>	<b>861.319.515</b>	<b>573.096.187</b>	<b>580.825.091</b>	<b>101.118.080</b>	<b>104.156.884</b>	<b>133.896.000</b>	<b>154.574.000</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	46.683.000	54.084.475	0	0	857.583	5.891.853	73.750.000	93.161.000
PASIVO CORRIENTE	16.364.000	21.127.026	5.747.790	5.129.120	8.742.678	7.443.511	25.983.000	24.175.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>63.047.000</b>	<b>75.211.501</b>	<b>5.747.790</b>	<b>5.129.120</b>	<b>9.600.261</b>	<b>12.335.364</b>	<b>99.733.000</b>	<b>117.336.000</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>687.788.000</b>	<b>784.549.682</b>	<b>567.348.397</b>	<b>575.695.970</b>	<b>91.517.819</b>	<b>90.821.519</b>	<b>31.846.000</b>	<b>34.436.000</b>

Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia. Nota: en los museos británicos los Bienes del Patrimonio Histórico no están incluidos dentro del Inmovilizado material

Los datos muestran que la cifra de Activo No Corriente aumenta en la mayoría de museos: Museo del Louvre, Tate Modern, Museo Reina Sofía, National Gallery, Victoria and Albert Museum, Museo del Prado y Rijksmuseum; y disminuye en el Museo Británico y Somerset House. Como vemos en el Gráfico 1, los museos con un Activo más voluminoso son la Tate Modern y el Museo Británico. Los museos con un Activo menos voluminoso son la Somerset House y el Rijksmuseum.

**Gráfico 1.** Comparación del Activo Total de los diferentes museos en el año 2020.



Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia

El aumento del Activo No Corriente se explica por el aumento generalizado en la cifra de Bienes del Patrimonio Histórico. Este incremento se debe a las nuevas incorporaciones de fondos anuales, sobre todo por nuevas adquisiciones, porque las donaciones de obras de arte no siempre se reflejan en los balances contables de los museos. Además, la salida de obras de arte suele estar restringida por ley, con el objetivo de proteger los bienes históricos y artísticos. Las diferencias en el volumen de las inversiones podrían estar relacionadas con el tamaño de los museos y el tipo de colecciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el registro de los bienes históricos es a veces complicado si se incorporan a través de donaciones o si provienen de colecciones que han pertenecido al Estado durante largos periodos de tiempo (por ejemplo las colecciones reales). No es sencillo encontrar un valor fiable por el cual incluir las obras de arte en los estados contables, ya que son bienes únicos y generalmente no existen precios de referencia en el mercado. Por ello, buena parte de las obras de las colecciones de los museos no aparecen representadas en el balance contable, lo que provoca una pérdida de información. Durante mucho tiempo se ha justificado no incluir las obras de arte en los estados contables, ya que son activos que difícilmente se van a convertir en liquidez y además tienen una protección especial. Pero en los últimos tiempos las disposiciones legales han ido cambiando, y acercándose a un criterio favorable al registro contable de los bienes históricos.

Decidimos calcular el peso que tienen los Bienes del Patrimonio Histórico sobre el Activo Total en cada museo. Para ello hacemos un cálculo sencillo: dividimos los Bienes del Patrimonio Histórico entre el Activo Total, y después multiplicamos por cien para obtener un porcentaje. Los resultados se muestran en la Tabla 9. Como se puede observar, existen diferencias importantes entre los distintos museos, que estarían relacionadas tanto con el valor de las colecciones como con los criterios de valoración que se aplican en cada país.

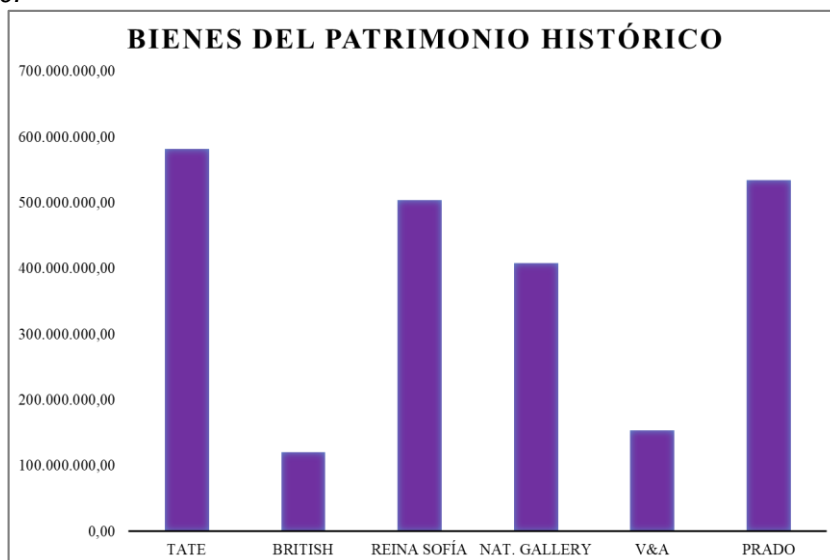
**Tabla 9. Porcentaje de Bienes del Patrimonio Histórico en relación al Activo Total**

MUSEO	Bienes del Patrimonio Histórico	Activo Total	% de Bienes del PH sobre el Activo Total
Tate Modern	582.208.000	1.700.649.000	<b>34,2%</b>
Museo Británico	120.594.453	1.263.094.000	<b>9,5%</b>
Museo Reina Sofía	504.573.243	525.210.553	<b>96%</b>
National Gallery	407.997.201	808.728.859	<b>50%</b>
Victoria and Albert	153.605.293	861.319.515	<b>18%</b>
Museo del Prado	534.531.944	580.825.091	<b>92%</b>

*Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia*

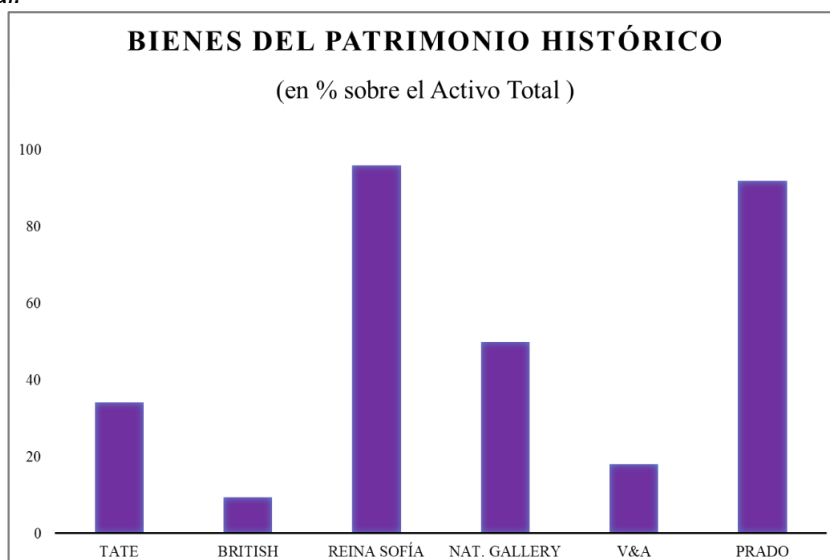
Los gráficos 2 y 3 representan el valor asignado a los Bienes del Patrimonio Histórico de cada colección. Aunque la comparación resulta interesante, este dato –como venimos diciendo– no nos permite sacar conclusiones sobre el tamaño o la calidad de la colección.

**Gráfico 2.** Comparación de los Bienes del Patrimonio Histórico de cada museo en el año 2020.



Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia.

**Gráfico 3.** Comparación de Bienes del Patrimonio Histórico. Porcentaje sobre el Activo Total.



Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia.

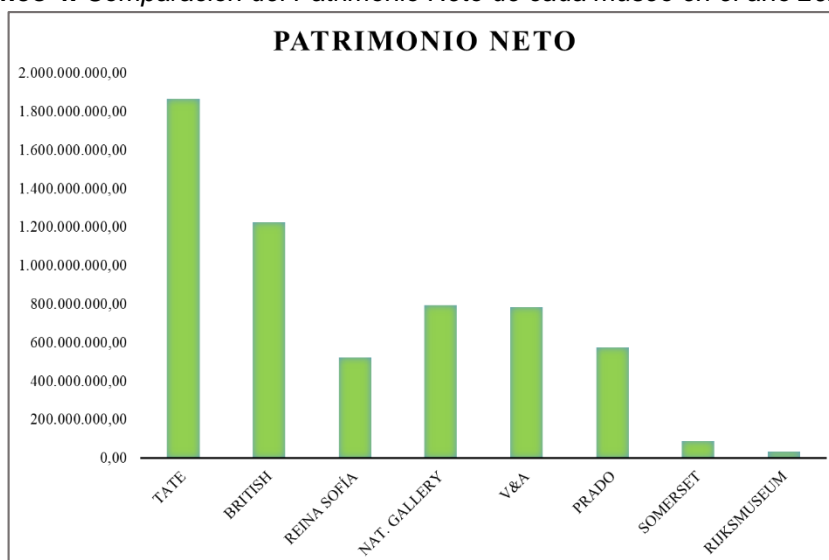
En consonancia con la actividad propia de los museos, la cifra de inversiones de corto plazo es notablemente inferior a la cifra de inversiones de largo plazo. La evolución de estas masas patrimonial es variable en los distintos museos. En definitiva, las inversiones de los museos crecieron debido, sobre todo, a la incorporación de nuevas

obras de arte a las colecciones (práctica que se mantuvo a pesar de la situación complicada de la pandemia).

En cuanto a la financiación de los museos, vemos que la mayor parte de los fondos recibidos provienen de las aportaciones del Estado (como titular de los museos). Esta aportación oscila entre el 80% y el 99% de los fondos totales. Estamos ante una estructura financiera claramente conservadora, relacionada con la *misión de custodia del patrimonio que se encomienda a los museos y la consiguiente* necesidad de reducir los posibles riesgos asociados a la financiación mediante recursos ajenos. El Rijksmuseum es una excepción a esto, ya que la aportación de fondos ajenos es notablemente superior a la de fondos propios.

El Gráfico 4 muestra que los museos que disponen de un Patrimonio Neto más voluminoso son la Tate Modern y el British Museum. Los que tienen un Patrimonio Neto menos voluminoso son el Rijksmuseum y la Somerset House. De nuevo hay que indicar que esto se debe a las distintas aportaciones recibidas materializadas en las colecciones y al origen diferente de cada museo.

**Gráfico 4.** Comparación del Patrimonio Neto de cada museo en el año 2020

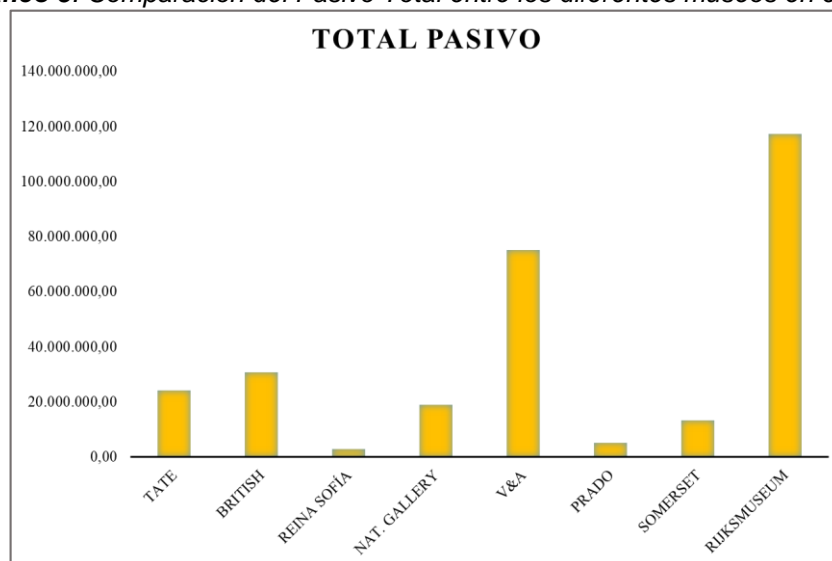


Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia.

En cuanto a la clasificación de los pasivos, vemos que las deudas de largo plazo son escasas, mientras que las deudas de corto plazo son más numerosas. Esto se debe al hecho de que la mayoría de deudas de los museos son aquellas derivadas de la actividad (como pago de proveedores y liquidación de deudas con la Administración Pública). Comprobamos también que la financiación ajena aumenta ligeramente en el ejercicio 2020. El Rijksmuseum vuelve a ser una excepción, ya que la mayor parte de sus recursos financieros son pasivos de largo plazo.

Como se aprecia en el Gráfico 5, los museos con un Pasivo más voluminoso son el Rijksmuseum y el Victoria and Albert Museum. En el extremo opuesto tenemos el Museo Reina Sofía y el Museo del Prado.

**Gráfico 5.** Comparación del Pasivo Total entre los diferentes museos en el año 2020.



Fuente: memorias anuales de los museos. Elaboración propia.

## 4.2. Cálculo de ratios contables

A partir de la información presentada en el apartado anterior hemos calculado una serie de ratios financieros. Dichos ratios son indicadores que sirven para conocer mejor la situación de una entidad, en este caso la situación de nuestros museos.<sup>2</sup>

- Capital circulante o Fondo de maniobra. Se calcula restando el Activo Corriente menos el Pasivo Corriente.
- Ratio de circulante. Lo hemos calculado como cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.
- Ratio de tesorería. Se calcula dividiendo el Efectivo (el dinero que se puede usar de manera inmediata) entre el Pasivo Corriente (deudas a corto plazo).
- Ratio de garantía o solvencia. Lo calculamos como cociente entre el Activo Total y el Pasivo Total.

Los resultados se exponen en la Tabla 10:

**Tabla 10. Cálculo de los Ratios financieros.**

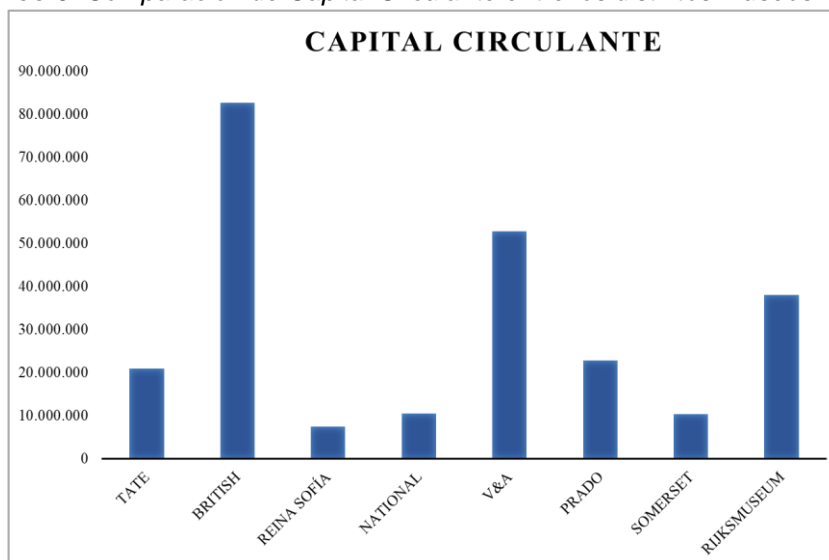
	CAPITAL CIRCULANTE	RATIO CIRCULANTE	RATIO TESORERÍA	RATIO GARANTÍA
Tate Modern	20.954.620	1,9	0,79	78,46
Museo Británico	82.689.494	6,98	2,07	41,11
Museo Reina Sofía	7.502.927	3,78	1,27	182,86
National Gallery	10.550.165	1,61	0,46	42,61
Victoria and Albert	52.786.421	3,5	2,17	11,45
Museo Prado	22.902.452	5,46	1,21	113,24
Somerset House	10.314.357	2,39	2,05	7,81
Rijksmuseum	38.034.000	2,57	2,24	1,32

Fuente: memorias anuales de los museos. Cálculo de los ratios y elaboración propia.

<sup>2</sup> [https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan#anchor\\_1637226083829](https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan#anchor_1637226083829)  
<https://www.contabilidae.com/ratios-financieros/>

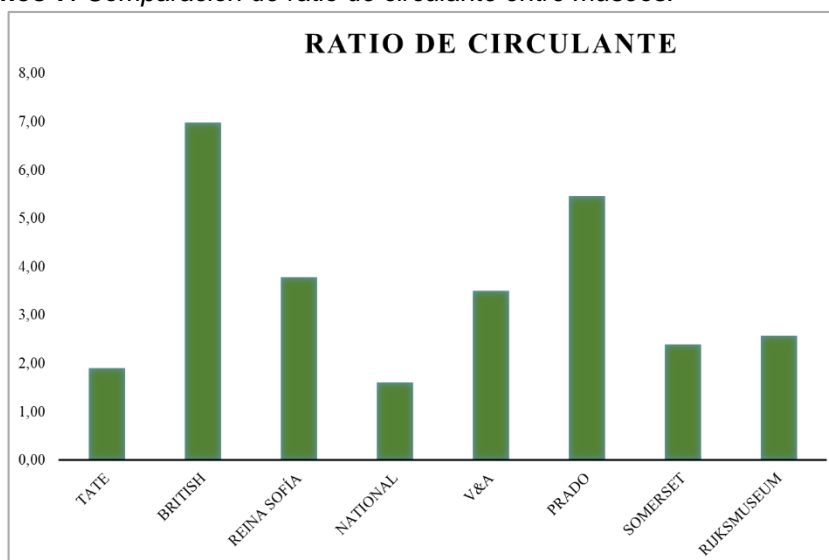
Como vemos en el Gráfico 6, en todos los casos el Capital Circulante es positivo, por lo que parece que todos los museos están en buenas condiciones de afrontar el pago de sus deudas en el corto plazo. El ratio de circulante (Gráfico 7) nos confirma esta situación, con valores superiores a 1 en todos los casos.

**Gráfico 6.** Comparación de Capital Circulante entre los distintos museos



Elaboración propia a partir de los datos del balance.

**Gráfico 7.** Comparación de ratio de circulante entre museos.

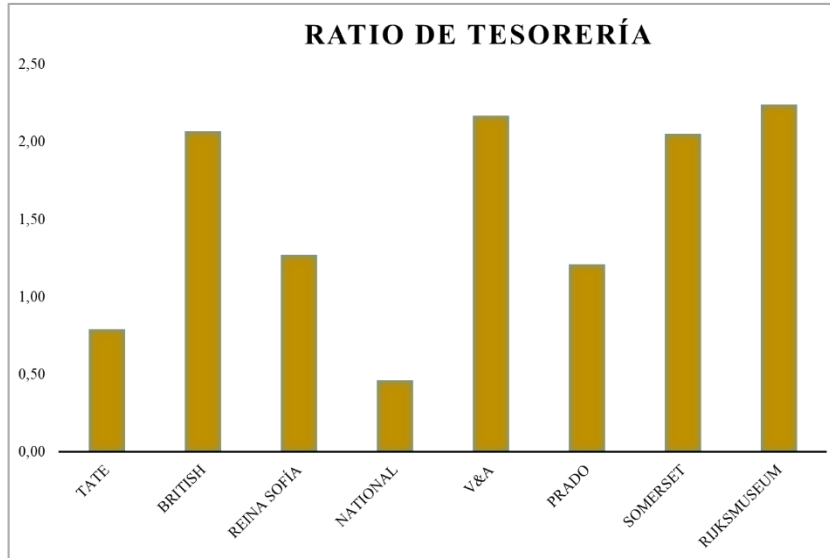


Elaboración propia a partir de los datos del balance.

En relación al Ratio de Tesorería, en el Gráfico 8 vemos que seis de los museos presentan un valor superior a 1, e incluso cuatro de ellos un valor superior a 2. Este dato vuelve a demostrar que la mayoría de museos tiene una situación holgada para afrontar

sus compromisos en el corto plazo. Sólo dos museos, National Gallery y Tate Modern, presentan un valor inferior a 1, sin que esto llegue a indicar la existencia de dificultades por falta de liquidez.

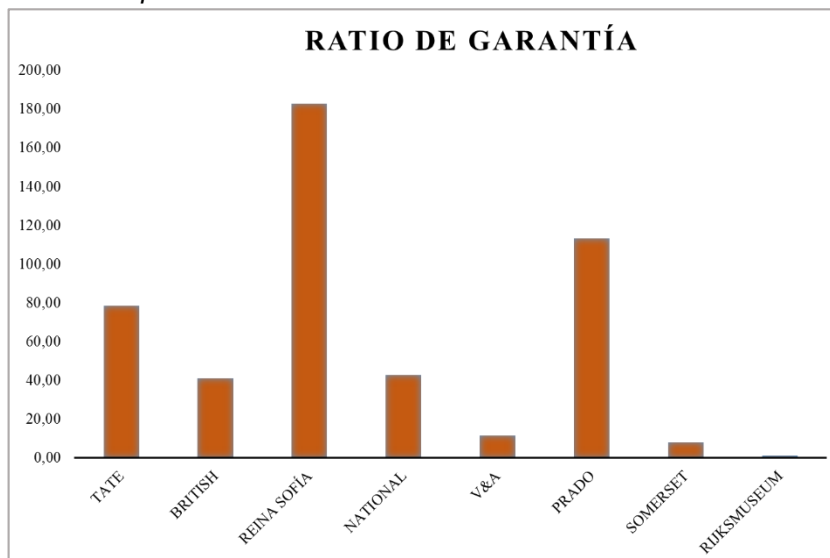
**Gráfico 8.** Comparación del ratio de tesorería



*Elaboración propia*

En cuanto al Ratio de Garantía, todos los museos superan el valor óptimo, que es 1, como muestra el Gráfico 9. Algunos tienen valores altísimos, como el Museo Reina Sofía (182,86) y el Museo del Prado (113,24). Esto está relacionado con la política de minimización de riesgos que hemos explicado anteriormente, al tratarse de entidades que custodian bienes históricos y que forman parte de la identidad cultural del país.

**Gráfico 9.** Comparación del Ratio de Garantía



*Elaboración propia*



### 4.3. Análisis de la Cuenta de Resultados

La cuenta de resultados recoge los ingresos y gastos de una empresa a lo largo de un periodo de tiempo. En este apartado vamos a analizar la composición del resultado de los museos y su evolución como consecuencia de la ¿pandemia? Por un lado haremos una comparación entre los datos del ejercicio 2019 y del ejercicio 2020, para ver qué impacto ha tenido la pandemia en las finanzas. Por otro lado, compararemos los datos entre los diferentes museos. Toda la información relativa a la cuenta de resultados extraída de las memorias de actividad o similares se resumen en las Tablas 11, 12, 13, 14 y 15.

**Tablas 11, 12, 13, 14 y 15.** Comparación de la cuenta de resultados (ingresos, gastos y resultado) del año 2019 y del año 2020 para cada museo.

<i>Todas las cantidades en euros</i>	Museo del Louvre		Tate Modern		Museo Británico	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ingresos de la actividad	149.500.000	58.260.000	52.273.650	24.280.396	45.939.000	20.969.079
Subvenciones, donaciones y otras ayudas	N.A	N.A.	45.835.658	57.361.311	84.211.120	72.766.666
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>243.700.000</b>	<b>143.400.000</b>	<b>172.417.623</b>	<b>133.744.064</b>	<b>150.790.061</b>	<b>137.591.510</b>
Gastos de personal	221.600.000	215.200.000	-	N.A.	-	-
Aprovisionamientos			-	N.A.	-	-
Amortizaciones	-	-	-	24.351.583	16.761.000	18.239.495
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171.822.542</b>	<b>138.905.136</b>	<b>121.998.176</b>	<b>85.172.147</b>
<b>RESULTADO (INGRESOS – GASTOS)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>595.081</b>	<b>-5.161.072</b>	<b>28.791.885</b>	<b>52.419.363</b>

<i>Todas las cantidades en euros</i>	Museo Reina Sofía		National Gallery		Centro Pompidou	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ingresos de la actividad	4.881.577	4.928.446	12.513.000	11.419.984	77.800.000	96.800.000
Subvenciones, donaciones y otras ayudas	28.793.480	29.313.987	27.446.002	32.542.561	39.800.000	27.600.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>37.998.122</b>	<b>38.121.167</b>	<b>91.631.274</b>	<b>60.000.798</b>	<b>117.600.000</b>	<b>124.400.000</b>
Gastos de personal	16.181.928	17.095.834	-	-	62.000.000	60.100.000
Aprovisionamientos	15.295	5.452	-	-	45.300.000	40.600.000
Amortizaciones	1.192.324	1.184.380	5.168.858	4.950.847	N.A.	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>36.306.984</b>	<b>37.240.042</b>	<b>47.475.188</b>	<b>40.350.907</b>	<b>117.000.000</b>	<b>110.100.000</b>
<b>RESULTADO (INGRESOS – GASTOS)</b>	<b>1.691.138</b>	<b>881.125</b>	<b>44.156.086</b>	<b>19.649.891</b>	<b>600.000</b>	<b>14.300.000</b>

<i>Todas las cantidades en euros</i>	Victoria and Albert		Museo de Orsay		Museo del Prado	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ingresos de la actividad	22.028.000	21.228.245	8.030.328	43.735.256	19.461.497	22.827.703
Subvenciones, donaciones y otras ayudas	59.060.905	87.937.325	42.572.747	16.985.219	21.243.908	22.149.899
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>139.778.291</b>	<b>126.286.092</b>	<b>50.603.075</b>	<b>60.720.475</b>	<b>46.978.457</b>	<b>50.024.963</b>
Gastos de personal	-	-	13.467.122	35.553.713	20.824.688	22.393.821
Aprovisionamientos	-	-	29.355.667	23.246.390	18.705.524	19.809.775
Amortizaciones	17.489.805	17.205.056		-	1.644.194	1.447.890
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>114.948.418</b>	<b>94.589.992</b>	<b>42.822.789</b>	<b>58.800.390</b>	<b>41.325.574</b>	<b>43.718.668</b>
<b>RESULTADO (INGRESOS – GASTOS)</b>	<b>24.829.873</b>	<b>31.696.100</b>	<b>7.780.286</b>	<b>1.920.085</b>	<b>5.652.883</b>	<b>6.306.295</b>

<i>Todas las cantidades en euros</i>	Somerset House		Rijksmuseum		Galería Uffizi	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ingresos de la actividad	15.656.734	9.777.117	33.347.000	9.542.000	-	9.806.783
Subvenciones, donaciones y otras ayudas	1.193.497	1.714.054	38.905.000	55.256.000	-	18.041.457
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>22.404.000</b>	<b>13.289.760</b>	<b>101.812.000</b>	<b>85.313.000</b>	<b>34.097.744</b>	<b>27.848.240</b>
Gastos de personal	-	-	41.348.000	35.680.000	-	-
Aprovisionamientos	-	-	28.753.000	20.865.000	-	-
Amortizaciones	3.424.771	3.335.787	6.773.000	6.379.000	-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>21.725.000</b>	<b>14.008.306</b>	<b>101.837.000</b>	<b>82.320.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO (INGRESOS – GASTOS)</b>	<b>-1.469.348</b>	<b>-4.231.189</b>	<b>-25.000</b>	<b>2.993.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

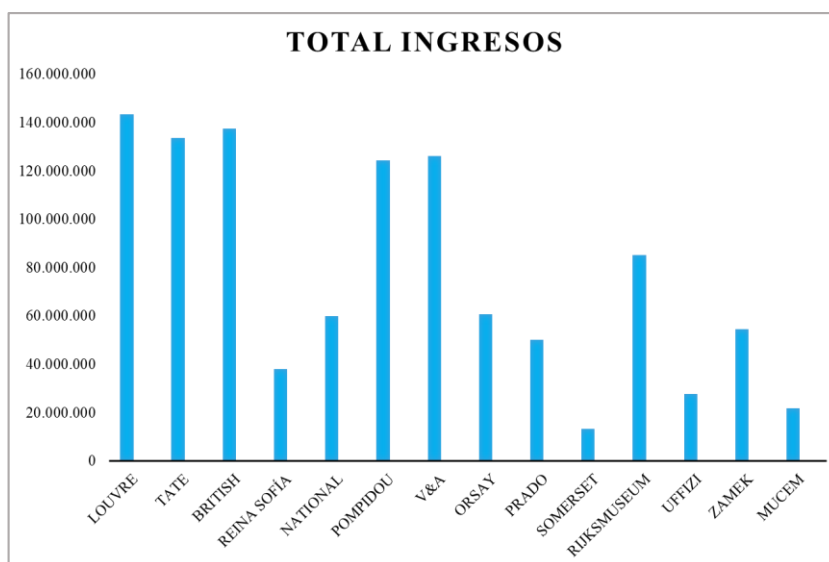
<i>Todas las cantidades en euros</i>	Castillo Varsovia		Mucem	
	2019	2020	2019	2020
Ingresos de la actividad	2.422.841	702.264	2.160.038	918.437
Subvenciones, donaciones y otras ayudas	7.483.294	8.290.903	18.907.439	18.775.092
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>12.695.714</b>	<b>11.934.225</b>	<b>23.877.652</b>	<b>21.903.279</b>
Gastos de personal	5.472.592	5.595.228	5.343.948	4.903.907
Aprovisionamientos	2.558.836	2.450.149	16.381.443	12.405.980
Amortizaciones	2.690.780	2.821.802	-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>12.615.959</b>	<b>11.504.765</b>	<b>21.725.391</b>	<b>20.160.608</b>
<b>RESULTADO (INGRESOS – GASTOS)</b>	<b>79.755</b>	<b>429.460</b>	<b>2.152.261</b>	<b>1.742.671</b>

Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los museos.

Los datos de las tablas reflejan una disminución de los ingresos totales en la mayoría de museos. Esta tendencia está liderada fundamentalmente por la caída de los ingresos por venta de entradas (como consecuencia de los cierres temporales de los museos en 2020 y 2021 en el contexto de la crisis sanitaria) y de otros ingresos propios (tienda, cafetería, restaurante). Sólo cuatro museos ven un aumento de sus ingresos por actividad: Museo Reina Sofía, Centro Pompidou, Museo de Orsay y Museo del Prado. En cuanto a las subvenciones, donaciones y otras ayudas, éstas aumentan de forma variable en la mayoría de museos. Esto se explica por el intento de los Gobiernos de compensar la pérdida de ingresos propios de los museos concediéndoles más dinero público, para evitar que el resultado del ejercicio fuese negativo. Sólo en cuatro museos disminuyen las subvenciones públicas: Museo Británico, Museo de Orsay, Centro Pompidou y Mucem.

Como vemos en el Gráfico 10 los museos con más ingresos totales son el Museo del Louvre y el Museo Británico; y los museos con menos ingresos son la Somerset House y el Mucem.

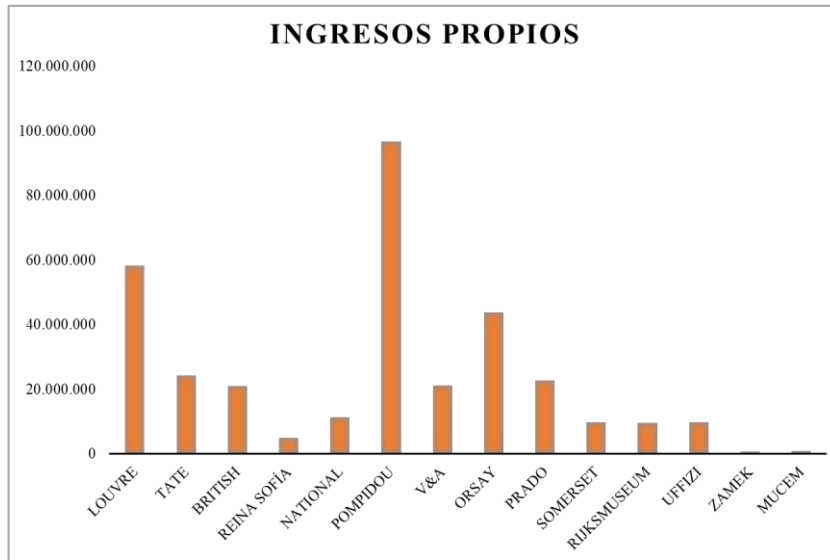
**Gráfico 10.** Comparación de los ingresos totales entre los museos. Año 2020.



*Elaboración propia.*

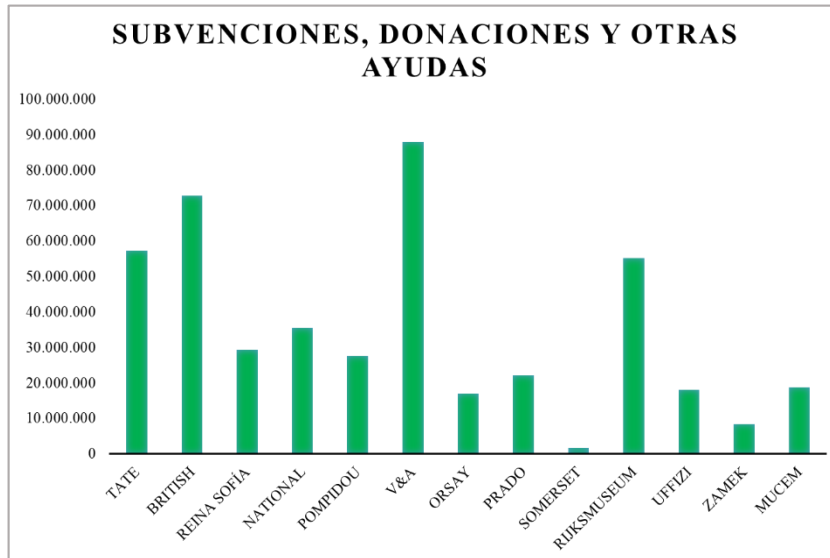
El Gráfico 11 muestra que los museos con ingresos propios más elevados son el Centro Pompidou y el Museo del Louvre; mientras que el Castillo de Varsovia y el Mucem son los que menos ingresos por actividad tienen. Por otro lado, en el Gráfico 12 vemos que los museos que reciben mayores subvenciones públicas son el Victoria and Albert y el Museo Británico; y que la Somerset House y el Castillo de Varsovia son los que reciben menos subvenciones.

**Gráfico 11.** Comparación de los ingresos por actividad entre los museos. Año 2020.



Elaboración propia

**Gráfico 12.** Comparación de subvenciones, donaciones y otras ayudas entre los museos. Año 2020.

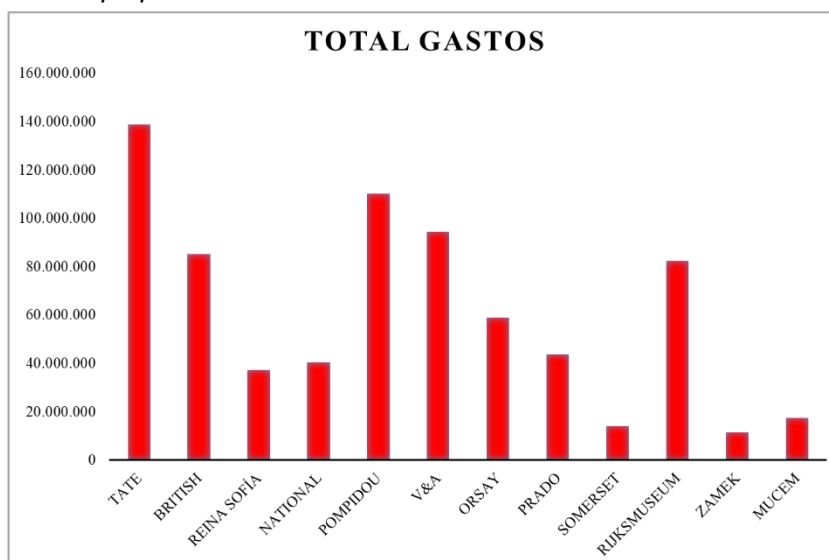


Elaboración propia.

Los datos igualmente muestran un descenso generalizado de los gastos totales. Esto se explica sobre todo por la disminución los de aprovisionamiento, algo que tiene sentido si pensamos que muchos de los museos estuvieron cerrados durante mucho tiempo, con la consiguiente reducción del consumo de agua o electricidad. Por el contrario, los gastos de amortizaciones y de los gastos de personal aumentan en casi todos los museos, aunque lo hacen en menor proporción. Sólo tres museos muestran en su cuenta de resultados un aumento de los gastos: Museo Reina Sofía, Museo de Orsay y Museo del Prado.

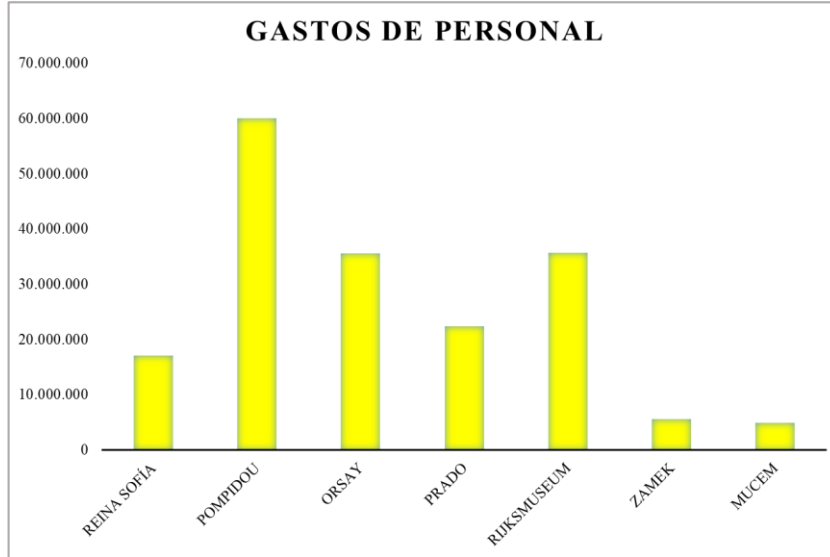
En el Gráfico 13 vemos que los museos con más Gastos totales son la Tate Modern y el Centro Pompidou; los museos con menos gastos totales son el Castillo de Varsovia y la Somerset House. En cuanto a los gastos de personal (Gráfico 14) los museos con un valor más elevado son el Centro Pompidou, Rijksmuseum y Museo de Orsay (estos dos últimos empatados); los museos con valores más bajos son el Mucem y el Castillo de Varsovia. En el Gráfico 15 apreciamos que los museos con más gastos de aprovisionamiento son el Centro Pompidou y el Museo de Orsay; los museos con menos de gastos de aprovisionamiento son el Museo Reina Sofía y el Castillo de Varsovia.

**Gráfico 13.** Comparación de gastos totales entre los museos. Año 2020.  
Elaboración propia.



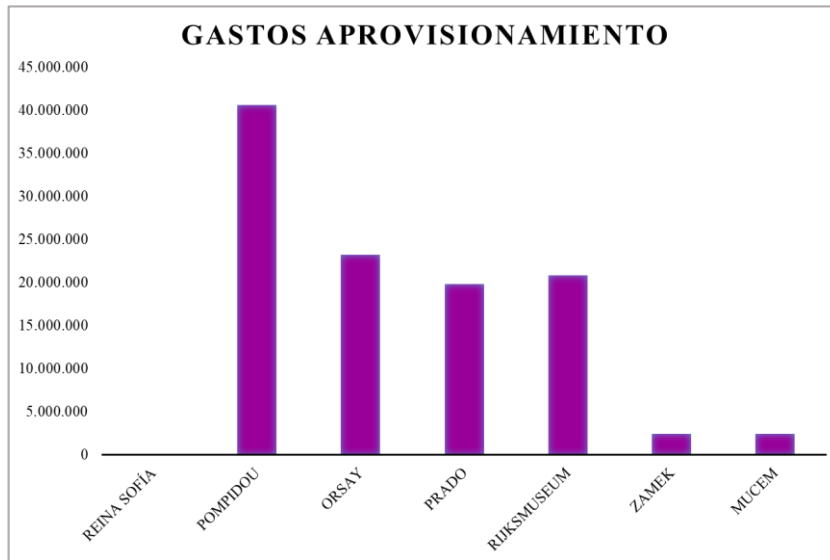
Elaboración propia.

**Gráfico 14.** Comparación de los gastos de personal entre los museos. Año 2020.



Elaboración propia

**Gráfico 15.** Comparación de los gastos de aprovisionamiento entre los museos. Año 2020.

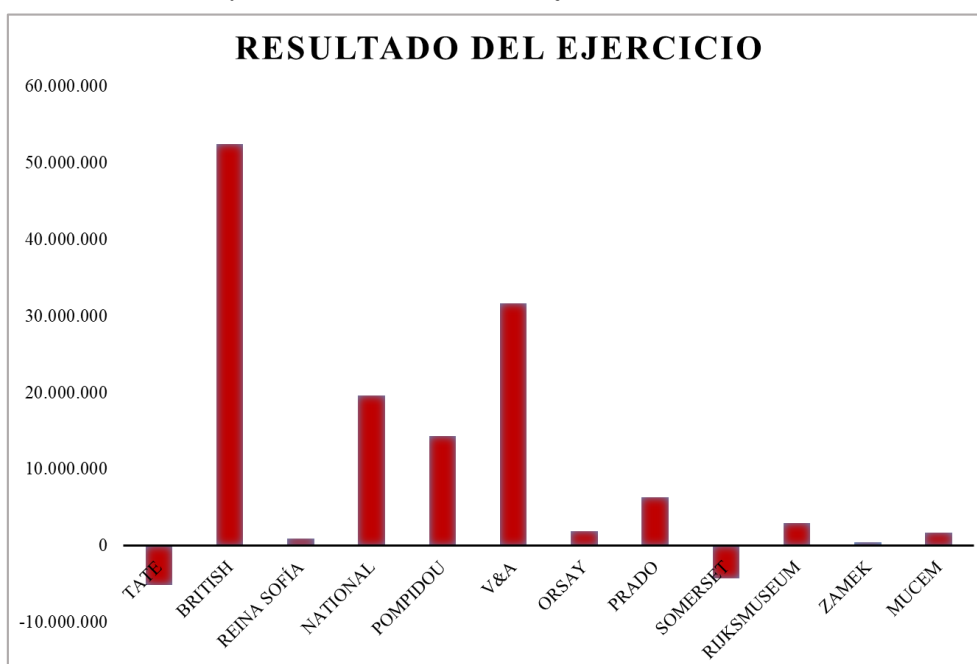


Elaboración propia.

En relación al Resultado de explotación (es decir, Ingresos de explotación menos Gastos de explotación), comprobamos que todos los museos obtienen un resultado positivo a excepción de la Tate Modern y la Somerset House, que tienen pérdidas. Además, la mayoría de museos obtiene un resultado mayor que el del año anterior. Sólo la Tate Modern, Museo Reina Sofía, National Gallery y Somerset House obtienen un resultado más pequeño que el del ejercicio 2019. Así, aunque se produzca un descenso generalizado de los ingresos totales, la disminución de los gastos totales permite a los museos no sólo no obtener pérdidas, sino tener un resultado mejor que el del ejercicio anterior. Como veíamos anteriormente, la gestión de los museos es muy conservadora y siempre se intenta que éstos no incurran en pérdidas, al ser en buena medida (sobre todo los nacionales) símbolos nacionales del país. Podríamos concluir entonces que los museos europeos –o al menos los estudiados en este trabajo– soportaron bastante bien las dificultades derivadas de la crisis sanitaria, y sólo unos pocos incurrieron en pérdidas.

El Gráfico 16 muestra que los museos con un resultado de explotación más elevado son el Museo Británico y Victoria and Albert, pese a no obtener ingresos derivados de la venta de entradas. Los que tienen un resultado más bajo (pero aun así positivo) son el Castillo de Varsovia y el Museo Reina Sofía.

**Gráfico 16.** Comparación del resultado del ejercicio entre museos. Año 2020.



*Elaboración propia.*

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Después de analizar las memorias presentadas por algunos de los museos europeos más visitados del año 2020, así como su información financiera y económica, podemos extraer las siguientes conclusiones:

(1) Aunque la publicación de memorias de actividad es una práctica voluntaria, prácticamente todos los museos lo hacen, ya que les sirve para acreditarse ante la sociedad y justificar su actividad.

(2) La mayor parte del espacio de las memorias está dedicada a describir las actividades desarrolladas por el museo a lo largo del año, programación cultural y gestión de las colecciones. Sin embargo, no son muchos los que incluyen información económica y financiera exhaustiva.

(3) La mayoría de museos que incluyen información económica en sus memorias sólo adjunta la cuenta de resultados, y casi nunca el balance contable completo. Este último suele aparecer en un documento distinto, o directamente publicada en el boletín oficial de cada país.

(4) Todas las memorias están publicadas en las páginas web de los museos y son fácilmente localizables. Todas están actualizadas y son accesibles para el público general.

(5) En el lado de las inversiones el elemento más numeroso es el Activo No Corriente, ya que incluye el valor de toda la colección y edificios históricos. Además esta masa crece anualmente debido a la adquisición de nuevas obras de artes. Sin embargo, los bienes históricos no siempre están recogidos en los balances de los museos debido a la dificultad de asignarles un valor. El Activo Corriente es casi inexistente.

(7) En el lado de la financiación el Patrimonio Neto es la masa más voluminosa, ya que la mayoría de los fondos que tiene un museo son propios. Los recursos obtenidos mediante endeudamiento representan una parte muy pequeña en casi todos los museos. En la mayoría de casos las deudas existentes tienen vencimiento de corto plazo y están relacionadas con la propia actividad del museo.

(8) Todos los museos son solventes. Ninguno tiene problemas para afrontar sus deudas de corto plazo.

(9) En la mayoría de museos los ingresos propios disminuyen como consecuencia de la caída de visitantes y un aumento de las subvenciones públicas, lo que provoca –con carácter extraordinario– una mayor dependencia de la financiación del Estado. Los



museos que eran más autónomos antes de la pandemia sufren un mayor impacto, ya que al perder ingresos de la actividad necesitan una mayor cantidad de subvenciones para compensarlo. En cambio, los que eran menos autónomos antes de la pandemia se ven menos afectados, ya que la baja de ingresos propios no tiene tanto impacto (ya dependían antes de la subvenciones).

(10) En definitiva, los museos han superado bastante bien la situación complicada derivada de la crisis sanitaria. El impacto de la pandemia no ha sido tan fuerte, y sólo dos de los museos analizados han terminado con un resultado de explotación negativo. Eso sí, muchos han perdido parte de la autonomía previa a 2020, al perder parte de sus ingresos propios y recibir más dinero del Estado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Bambagiotti-Alberti, Luca; Manetti, Giacomo & Sibilio-Parri, Barbara (2016): *The Quality of Annual Reporting by Italian Museums: An International Comparison*, International Journal of Public Administration.

Christensen, Anne L. & Mohr, Rosanne (2003): *Not-for-profit annual reports: what do museums managers communicate?*, Financial Accountability & Management, 19(2).

Dainelli, Francesco; Manetti, Giacomo & Sibilio, Barbara (2013): *Web-Based Accountability Practices in Non-profit Organizations: The Case of National Museums*, Voluntas, 24.

Fernández Sabau, María & Martín Cavanna, Javier (2017): *A través del espejo. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2017*, Fundación Compromiso y Transparencia.

### Webgrafía

Página web oficial del Museo del Louvre: <https://www.louvre.fr/es>

Página web oficial de la Tate Modern: <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern>

Página web oficial del Museo Británico: <https://www.britishmuseum.org/>

Página web oficial del Museo Reina Sofía: <https://www.museoreinasofia.es/>

Página web oficial de la National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/>

Página web oficial del Centro Pompidou: <https://www.centrepompidou.fr/es/>

Página web oficial del Victoria and Albert Museum: <https://www.vam.ac.uk/>

Página web oficial del Museo de Orsay: <https://www.musee-orsay.fr/es>

Página web oficial del Museo del Prado: <https://www.museodelprado.es/>

Página web oficial de la Somerset House: <https://www.somersethouse.org.uk/>

Página web oficial del Rijksmuseum: <https://www.rijksmuseum.nl/es/visit>

Página web oficial de la Galería de los Uffizi: <https://www.uffizi.it/>

Página web oficial del Castillo de Varsovia: <https://www.zamek-krolewski.pl/>

Página web oficial del Mucem: <https://www.mucem.org/>

Última vez consultadas: julio de 2022