



---

# **Universidad de Valladolid**

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

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
IMPACTO SOCIAL APLICADO A MUSEOS  
NACIONALES”**

**ANA ISABEL MACÓN GUTIÉRREZ**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO, 2014**

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

CURSO ACADÉMICO 2013/2014

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
IMPACTO SOCIAL APLICADO A MUSEOS  
NACIONALES”**

**Trabajo presentado por:**  
ANA ISABEL MACÓN GUTIÉRREZ

**Tutor:**  
Francisco Javier Gómez González

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, Julio de 2014**

## **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL APLICADO A MUSEOS NACIONALES”**

### *RESUMEN:*

Los Museos Nacionales son uno de los pilares de las políticas culturales gubernamentales. Es más, los museos son un foco de turismo y un agente de progreso económico. ¿Pero sabe la sociedad qué efectos tienen los museos en la vida diaria? El objetivo principal de este estudio es evaluar el impacto desarrollado por los museos que se rigen por la nueva museología crítica. Por medio de un sistema de indicadores se es capaz no solo de analizar cuál es el impacto de los museos nacionales en la comunidad, sino también de conseguir el deber de rendir cuentas a la propia sociedad. Además el proyecto es una oportunidad para estudiar la dimensión de los museos y obtener conclusiones de evaluación de una parte de la industria cultural, tan potente en España.

### *PALABRAS CLAVE:*

Rendición de cuentas, impacto social, museología crítica, evaluación/valoración, Museos Nacionales

### *ABSTRACT:*

National Museums are one of the pillars of government cultural policies. Moreover, museums are a spotlight for tourism and an agent of economical progress. But, does society know what kind of effects have museums in life? The main aim of this study is to assess social impact developed by museums which are ruled in the latest critical museology. By means of a set of indicators we are able not only to analyze how national museums impact in the community but also to fulfil the duty of accountability within the society. Besides, the project is thought to be a chance to study the size of museums in order to draw some conclusions to evaluate a part of cultural industry, so powerful in Spain.

### *KEYWORDS:*

Accountability, social impact, critical museology, evaluation/assessment, National Museums

# ÍNDICE

## **Capítulo 1: INTRODUCCIÓN..... Pág. 7**

1.1. Objetivos del proyecto..... Pág. 7

1.2. Metodología y planteamiento..... Pág. 7

## **Capítulo 2: MARCO CONCEPTUAL..... Pág. 10**

2.1. Conceptualizando la idea "Museo" ..... Pág. 10

2.1.1. Bases históricas: μουσειόν (Lugar de las musas)..... Pág. 10

2.1.2. Evolución de museo como agente social: razón de ser ..... Pág. 10

2.1.3. Análisis estructural de las funciones identitarias tradicionales .... Pág. 11

a) Documentar: operatividad en el presente

b) Conservar: legado de futuro

c) Investigar: conocimiento del pasado

d) Difundir: vocación contemporánea

2.1.4. Puesta en valor de la función social:

fundamentos legitimadores de la renovación ..... Pág. 15

2.2. Museología y bases legisladoras: España

en el contexto mundial..... Pág. 17

2.2.1. Germen del sistema de Museos Nacionales ..... Pág. 17

2.2.2. Museología embrionaria ..... Pág. 19

2.2.3. Constitución como disciplina científica ..... Pág. 19

2.2.4. Siglo XX en España: progreso y retroceso como leitmotiv..... Pág. 20

2.2.5. Síntesis de corrientes museológicas ..... Pág. 29

2.3. Proceso de imbricación de la sociedad en el museo ..... Pág. 31

2.3.1. Debates en torno a la función social de los museos .....Pág. 31

2.3.2. Reflexión sobre el papel de los museos en la sociedad ..... Pág. 32

2.4. Análisis del sector museístico en España ..... Pág. 35

2.4.1. Estructura del análisis de los museos ..... Pág. 35

2.4.2. Oferta: número de museos, exposiciones temporales,  
publicaciones, actividades y personal..... Pág. 36

2.4.3. Demanda: visitantes, gasto en museos y gasto cultural ..... Pág. 40

2.4.4. Conclusiones: museos en España ..... Pág. 48

2.5. Modelos de gestión de museos en España y su

finalidad organizativa..... Pág. 49

2.5.1. Panorama general: titularidad y gestión..... Pág. 49

2.5.2. Órganos de gestión y políticas culturales.....	Pág. 50
2.5.3. Finalidad organizativa de titularidad y gestión estatal.....	Pág. 51
2.5.4. Objeto de estudio .....	Pág. 52

### **Capítulo 3: EVALUACIÓN DE IMPACTOS..... Pág. 54**

3.1. Teoría de la evaluación y sus aplicaciones .....	Pág. 54
3.1.1. Función de la evaluación .....	Pág. 54
3.1.2. La evaluación de lo público .....	Pág. 54
3.1.3. La evaluación en museos .....	Pág. 55
3.2. Prácticas que llevan asociada evaluación .....	Pág. 61
3.2.1. Rendición de cuentas .....	Pág. 62
3.2.2. Retorno Social de Inversión .....	Pág. 64
3.2.3. Evaluación de calidad .....	Pág. 65
3.2.4. Evaluación de Responsabilidad Social .....	Pág. 66
3.2.5. Certificado Herity de Calidad de Patrimonio Cultural .....	Pág. 68
3.3. Evaluación de Impactos .....	Pág. 69
3.3.1. Divisiones Catoriales .....	Pág. 70
3.3.2. Indicadores .....	Pág. 74

### **Capítulo 4: PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES Y**

#### **APLICACIÓN EN UN CASO PRÁCTICO ..... Pág.75**

4.1. Sistemas categoriales de impactos .....	Pág. 75
4.2. Clasificación de indicadores .....	Pág. 75
4.3. Índices Compuestos .....	Pág. 79
4.4. Museo Nacional de Escultura .....	Pág. 81
4.4.1. Aplicación del sistema de indicadores .....	Pág. 81
4.4.2. Aplicación de índices compuestos .....	Pág. 83
4.5. Museo Casa de Cervantes .....	Pág. 83
4.5.1. Aplicación del sistema de indicadores .....	Pág. 84
4.5.2. Aplicación de índices compuestos .....	Pág. 86
4.6. Comparativa entre los dos museos .....	Pág. 86

#### **CONCLUSIONES ..... Pág. 97**

#### **BIBLIOGRAFÍA ..... Pág. 101**

#### **ANEXOS ..... Pág. 108**



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El planteamiento de este trabajo recoge mis inquietudes por aunar dos disciplinas que en inicio pueden resultar muy lejanas. En primer lugar el ámbito de los museos y en segundo lugar el de la economía, recogiendo así mi formación como Historiadora del Arte y los conceptos aprendidos durante este máster.

En concreto, este trabajo surge siguiendo la línea de la necesidad de **evaluación del ámbito público**. Así como en otros países es algo común una rendición de cuentas exhaustiva en las entidades públicas, en el caso de España no es tan frecuente, por lo que llegué a la idea de aprovechar el nicho de trabajo en ese campo.

Por otro lado, la justificación de la existencia de una industria suele basarse en el análisis de su impacto económico pero en el caso de la industria cultural hay que realizarle algún matiz. La cultura no solamente se puede medir en términos económicos, sino que también existen unas externalidades que provocan un **impacto social**.

Si se unen estos dos niveles: la existencia de un sistema nacional de museos públicos y la posibilidad de medir sus impactos se obtiene una propuesta de evaluación plasmada en el desarrollo de este trabajo.

## 1.2. METODOLOGÍA Y PLANTEAMIENTO

El diseño que rige este trabajo permite dividirlo en dos partes claramente diferenciadas, tanto en estructura como en objetivos y conocimientos aplicados. De una parte que conforma el marco teórico se evoluciona a apartados con más aplicación práctica.

La **primera de las partes** (capítulo 2 y 3) corresponde a los planteamientos teóricos que recogen el estado de la cuestión en cuanto a museología y evaluación de impacto, ejes centrales del proyecto. La **segunda parte** (capítulo 4) se centra en una propuesta de un sistema categorial y de indicadores para evaluar el impacto social de un servicio público cultural, en este caso el Sistema Nacional de Museos.

Por último, cierra este proyecto un capítulo específico con las conclusiones obtenidas tras la realización del trabajo teórico y práctico.

## **AGRADECIMIENTOS**

El primero de los agradecimientos quiero dedicárselo a mis padres, mi hermano y mi tía, por haber hecho de mí la persona que soy hoy en día. No me quiero olvidar de mis amigos, que han estado apoyando mis días y noches de trabajo sin dejarme desfallecer por el camino.

Mención especial para Sole, compañera de fatigas del curso desde el primer día y una persona muy especial que ha conseguido fortalecer nuestras conexiones Chile-España. Por nuestras risas, desesperaciones y confianzas. Gracias.

A mis profesores del Departamento de Historia del Arte de la UVA que han sabido comprender mi vocación por los museos más allá del patrimonio. Así como al personal del Museo Nacional de Escultura y del Museo Casa Cervantes que han intentado ayudarme en todo lo posible.

Y por último, gracias a los profesores del máster por permitir a una humanista pura y dura como yo conocer la economía de la cultura, en especial a mi tutor Javier Gómez, por tantas conversaciones reconvertidas en post-it sobre lo divino, lo humano y la sociología de la economía.





## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### 2.1. CONCEPTUALIZANDO LA IDEA “MUSEO”

#### 2.1.1. BASES HISTÓRICAS: **μουσειόν (Lugar de las musas)**

No hay que olvidar que el museo desde una perspectiva histórica ya existía desde la antigüedad griega, por lo tanto no es un tipo de industria cultural exclusiva de la Edad Contemporánea. **μουσειόν** (mouseion), entendido como la casa de las musas, era el lugar donde se reunían para su conservación y contemplación los productos de las capacidades que las musas otorgaban a algunos seres humanos privilegiados, los artistas<sup>1</sup>.

El coleccionismo de acumulación, los **studiolo** y las **wunderkammern** son los precedentes directos de lo que hoy en día se entiende como museo<sup>2</sup>, concepto que ha ido en evolución desde la Edad Media hasta la actualidad. Sus valores han ido cambiando a lo largo del tiempo, aunque las funciones tradicionales apenas han sufrido variación desde los inicios.

#### 2.1.2. EVOLUCIÓN DE MUSEO COMO AGENTE SOCIAL: RAZÓN DE SER

Una de las primeras fuentes a las que hay que acudir para obtener cuál es el concepto válido de museo son las instituciones y profesionales cuyo tema de investigación es el museo y su metodología y que permiten acotar el objeto de estudio con una base científica.

En un breve repaso evolutivo a través de los hitos cronológicos encontramos una de las primeras definiciones de museo, la de G.B. Goode (1891)<sup>3</sup>: “Institución para la **preservación** de objetos que expliquen los fenómenos de la naturaleza y obra del hombre para la ilustración del **pueblo**”, que mantiene de manera idéntica en el primer tercio del siglo XX Foyles (1929)<sup>4</sup>. De manera más desarrollada y ya a finales de siglo se dan la siguiente corriente, propuesta por la Asociación Americana de Museos (AAM): “entidad organizada, con **propósitos educativos o estéticos** gracias a un equipo de apoyo de profesionales encargados de cuidar las colecciones y organizar las

---

<sup>1</sup> **POCHAT, G.** (2008): Historia de la estética y teoría del arte: de la antigüedad al siglo XIX. Akal, Tres Cantos, Madrid.

<sup>2</sup> **CANO DE GARDOQUI, J.L.** (2001): Tesoros y colecciones: orígenes y evolución del coleccionismo artístico. Universidad de Valladolid, Valladolid.

<sup>3</sup> **GOODE, G.B.** (1891): The Museums of the Future. Smithsonian Institution. United States Museum.

<sup>4</sup> **FOYLES, M.** (1929): The Museum news.

exposiciones"<sup>5</sup>. En consonancia con esta tendencia en un marco español A. León (1978)<sup>6</sup> propone "El museo es una institución **al servicio de la sociedad** que adquiere, comunica y, sobre todo, expone con la finalidad del estudio, del ahorro, de la educación y de la cultura, testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y el hombre". La última definición a resaltar en esta relación en el campo pleno de la economía de la cultura es la de Benhamou (1997)<sup>7</sup>: "El museo tiene la función de transmitir una herencia, de generación en generación, a través de la conservación de las obras. El museo como institución surge con el doble objetivo de abrirse al **público** y desarrollar el **carácter enciclopédico** de las colecciones, conservadas fuera de su contexto original".

Sin embargo, la definición que constituye el punto de referencia obligado es sin duda la del **ICOM (Consejo Internacional de Museos)**, que desde 1946 es la encargada de dictar la definición oficial de lo que se considera un museo a nivel internacional, definición a la cual recurren todas las legislaciones nacionales a la hora de tratar el área de cultura y patrimonio. Para el ICOM la última actualización, del 2007, del significado de la palabra "**museo**" es: "*Institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo*"<sup>8</sup>

Esta definición de museo ha provocado innumerables quebraderos de cabeza a los expertos tanto del ICOM como del ICOFOM (Comité Internacional para la Museología)<sup>9</sup>. En sus simposios anuales, estas dos instituciones realizan actualizaciones constantes de la definición de museo en la que los temas candentes son la finalidad o no de lucro, las funciones del museo y la relación del mismo con la sociedad.

### 2.1.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUNCIONES IDENTITARIAS TRADICIONALES

Los museos, tal y como indican las sucesivas definiciones del ICOM<sup>10</sup> a lo largo del tiempo, tienen unas funciones básicas que se pueden resumir en cuatro: documentar, conservar, investigar y difundir. Atendiendo a estas cuatro funciones elementales se conseguiría el concepto básico de museo y son las que caracterizarían su **identidad**

<sup>5</sup> **AAM**, American Association of Museums: (1970) <http://www.aam-us.org/about-museums/museum-facts>

<sup>6</sup> **LEÓN, A.** (1978): El museo: teoría, praxis y utopía. Cátedra, Madrid.

<sup>7</sup> **BENHAMOU, F.** (1997): Economía de la cultura. La Découverte, París.

<sup>8</sup> Obtenida de la página web del ICOM (22 Conferencia General en Austria, Viena, 2007) <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> (Último acceso: abril 2014)

<sup>9</sup> [http://www.icofom.com.ar/sp\\_index.htm](http://www.icofom.com.ar/sp_index.htm) (Último acceso: mayo 2014)

<sup>10</sup> Las definiciones del ICOM que han pasado a la historia de la museología se dan en 1947, 1974, 1983, 1987.

**tradicional.** A las funciones clásicas se le han sumado a lo largo de la historia otro tipo de funciones que responden a las misiones de los museos en el último siglo<sup>11</sup>.

En todas estas funciones subyace la **dimensión social** de los museos, entendida como una vocación de servicio dirigida al conjunto de la población, pero no se establece en las definiciones normativas una función de carácter social explícitamente<sup>12</sup>. A pesar de ello, la tendencia a lo social es una cuestión no de museología únicamente, sino de la historia de la sociología en la Edad Contemporánea.

En este epígrafe se realizará un análisis estructural de los museos en el que se profundizará en las características elementales consideradas clásicas por la museología tradicional y a las que la museología más contemporánea quiere coadyuvar<sup>13</sup> otras muchas, como la misión social, pedagógica o dinamizadora cultural, causando controversia entre gestores, directores e historiadores.

#### a) DOCUMENTAR: OPERATIVIDAD EN EL PRESENTE

Es una de las funciones primarias a las que debe enfrentarse un museo. Se compone de una doble vertiente: por un lado la conservación de material documental de diferente tipología y por otro lado gestión de la vida cotidiana del museo<sup>14</sup>.

En el primer tipo entrarían los **documentos** que son parte de los fondos del museo. Se trata de intentar que elementos del pasado se puedan mantener en un estado adecuado para el futuro. El segundo tipo se refiere a aquellos documentos referidos a los movimientos de las obras, adquisiciones, inventariado, etc., que se generan con la actividad habitual del museo. Corresponde más a **archivística** que a documentación propiamente dicha.

En cuanto a cuestiones de inventariado la Subdirección General de Museos Estatales generó un sistema de gestión museográfica usado en museos de todo el país llamado **DOMUS**, basado en la normalización documental propuesta en 1996. El sistema Domus<sup>15</sup> parte de una terminología específica, los Tesoros, que son una suerte de diccionario para poder clasificar de una manera normalizada y que la

---

<sup>11</sup> **HERNÁNDEZ, F.** (1992): Evolución del concepto de museo. Revista General de Información y Documentación, Vol 2, Edit. Complutense, Madrid.

<sup>12</sup> **ALONSO, L.** (1999): Museología y museografía. Ed. Serbal, Barcelona.

<sup>13</sup> **SANTACANA, J. y MARTÍNEZ, T.** (2013): La cultura museística en tiempos difíciles. Trea, Gijón.

<sup>14</sup> **GUTIÉRREZ USILLOS, A.** (2010): Museología y documentación: criterios para la definición de un proyecto de documentación en museos. Trea, Gijón.

<sup>15</sup> **CARRETERO, A.** (2001): El proyecto de normalización documental de museos: reflexiones y perspectivas. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 34, Sevilla.

documentación tenga alguna validez en todo el territorio nacional. Además es necesario añadir, que con una intención social, de hacer públicas las colecciones, se planteó la **Red Digital de Museos Españoles** (CERES)<sup>16</sup>, una especie de museo virtual en el que se podrán ver todas las obras de las diferentes colecciones patrimoniales.

#### b) CONSERVAR: LEGADO DE FUTURO

La intención de la conservación es similar a la de la documentación en cuanto a vocación de **permanencia en el tiempo**. Conservar es asegurar que los bienes patrimoniales que se han heredado de tiempo pasado y se han producido en época contemporánea lleguen a sobrevivir en un futuro<sup>17</sup>. Es la base ideológica de la existencia de los museos, puesto que sin conservación no se puede llegar a comprender la idea de un museo.

Es el núcleo de la función de los museos y la parte que en la actualidad centra el principal debate. Los gestores tradicionales optan por convertirla en la función principal y casi única, mientras que los gestores más innovadores la convierten en un medio y no en un fin.

Esta finalidad también puede ser dividida en dos vertientes, conservación preventiva y restauración. La **conservación preventiva** es una labor continuada, que pretende no tener que llegar a extremos de **intervención restauradora**, y que está perfectamente regulada por las Cartas del Restauo<sup>18</sup>. Para ello es necesario trabajar tanto en las salas de exposición como en los almacenes, la parte menos conocida de los museos pero que en ocasiones llega a ser más amplia que las propias salas de exposición.

#### c) INVESTIGAR: CONOCIMIENTO DEL PASADO

Esta misión de **vocación científica** estaba claramente definida desde un principio, de hecho es el segundo de los motivos de controversia entre gestores actualmente, puesto que la atención de los mismos se divide en aquellos más interesados por la investigación, orientada a los expertos y los que, sin embargo, prefieren las tareas de difusión, con un perfil más social.

---

<sup>16</sup> Red Digital de Museos Españoles: <http://ceres.mcu.es/pages/SimpleSearch?index=true> (Último acceso: enero 2014)

<sup>17</sup> **SEDANO, P.** (2011): Función y gestión del departamento de conservación de dos grandes museos: Museo Nacional del Prado y Museo Nacional Reina Sofía. Trea, Gijón.

<sup>18</sup> La más importante es la de Roma de 1972 [http://ipce.mcu.es/pdfs/1972\\_Carta\\_Restauo\\_Roma.pdf](http://ipce.mcu.es/pdfs/1972_Carta_Restauo_Roma.pdf) (Último acceso: marzo 2014)

**GONZÁLEZ-VARAS, I.** (2006): *Conservación de Bienes Culturales: teoría, historia, principios y normas*. Cátedra, Madrid.

La investigación, de todos modos, es la base del resto del trabajo en un museo. Sin investigación no se puede ni conservar, ni difundir. Es básico, por lo tanto, la existencia de bibliotecas y archivos que permitan trabajar científicamente en los ámbitos museísticos.

En este punto dentro de la investigación se podrían enmarcar las nuevas tendencias en cuanto a estudios de público con **metodologías multidisciplinares**<sup>19</sup>. La intención si no última, penúltima de estas investigaciones es la de ponerlo a disposición del público general para promover la presencia del museo en la sociedad. Para ello se realizan actividades como congresos, ciclos de conferencias, publicaciones, etc., que abarcan todos los niveles, desde los más duchos en la materia hasta los neófitos que nunca oyeron hablar del tema de museos.

#### d) DIFUNDIR: VOCACIÓN CONTEMPORÁNEA

La difusión trata de establecer medidas y **planes estratégicos** para acercar el museo al conjunto de la sociedad<sup>20</sup>. En este aspecto estarían englobados los aspectos relativos a las actividades educativas, al análisis de resultados de público. Los objetivos principales son el aumento del número de visitantes y de la calidad de la visita, junto con el aumento de notoriedad. En el caso de los museos de titularidad estatal se busca una definición de la cultura española a través del patrimonio. Como ejemplo de una planificación en campo de difusión se puede hablar de una de las primeras medidas que se tomó al respecto fue la creación de una **identidad corporativa** de los museos de titularidad estatal.

La más novedosa y ya no tan innovadora forma de difusión, propia de la sociedad de la comunicación y la imagen, son las redes sociales<sup>21</sup>. En España la presencia de los museos estatales en **redes sociales** es aún incipiente y poco asentada, aunque se están realizando ciertos esfuerzos para acercar los museos a todos los públicos, en una clara vocación social obtenida a través de la evolución de la historia de la museología.

<sup>19</sup> **PÉREZ, E.** (2000): Estudios de visitantes en museos: metodología y aplicaciones. Trea, Gijón.

<sup>20</sup> **VALDÉS, M.C.** (1999): La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público. Trea, Gijón.

<sup>21</sup> **MATEOS, S.M.** (2012): Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales. Trea, Gijón.

#### 2.1.4. PUESTA EN VALOR DE LA FUNCIÓN SOCIAL: FUNDAMENTOS LEGITIMADORES DE LA RENOVACIÓN

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) no solo se limita a definir qué es un museo. Desde la Mesa Redonda de Santiago de Chile de 1972<sup>22</sup> la función social de los museos está plenamente aceptada en su definición, lo cual no quiere decir que se haya dejado de investigar en ese campo. En esta Mesa Redonda además se resolvió con carácter general la incorporación de técnicas museográficas que permitieran la interacción entre el objeto y el público. La necesidad de evaluación es otro de los puntos clave en esta Declaración. Se considera relevante para poder conocer la eficiencia de la relación de los museos con la comunidad.

En 1986, en la 15ª Asamblea General de Buenos Aires (Argentina), se establecieron un conjunto de conductas de actuación que se recogen en el **Código Deontológico de los Museos**<sup>23</sup>. De todas ellas, las que destacan en relación con el ámbito social de los museos son los siguientes:

- a) Los museos que poseen colecciones las conservan en **beneficio de la sociedad** y de su desarrollo. Las colecciones constituyen un importante patrimonio público, se hallan en una situación especial con respecto a las leyes y gozan de la protección del derecho internacional, por lo que deben conservarlas, documentarlas, hacerlas accesibles y cederlas de manera responsable. Los museos tienen contraídas obligaciones especiales para con la sociedad en lo que respecta a crear y profundizar conocimientos mediante la protección, accesibilidad e interpretación de los testimonios esenciales que han acopiado y conservado en sus colecciones.
- b) Los museos tienen el importante deber de fomentar su **función educativa** y atraer a un público más amplio procedente de la comunidad, de la localidad o del grupo a cuyo servicio está para que el patrimonio sea valorado. La interacción con la comunidad y la promoción de su patrimonio forman parte integrante de la función educativa del museo.
- c) Las colecciones de un museo son una expresión del patrimonio cultural y natural de las comunidades de las que proceden y, por consiguiente, no sólo rebasan las características de la mera propiedad, sino que además pueden tener afinidades muy sólidas con las **identidades** nacionales, regionales,

---

<sup>22</sup> **ICOM**: Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo: Santiago de Chile, 1972 (Coord.: do Nascimento, J.; Trampe, A.; Assunção, P. Programa Ibermuseos, Brasilia. 2012. vol 1 y 2.

<sup>23</sup> Obtenido de la página web del ICOM <http://www.icom-ce.org/recursos/File/Permanentes/Documentos%20ICOM/codigo%20deont%20nueva%20version%20enero07.pdf> (Último acceso: 2014)

locales, étnicas, religiosas o políticas. Es importante, por lo tanto, que la política del museo tenga en cuenta esta situación.

En este proceso de redefinición continua y evolutiva de la definición de las funciones de los museos y su código deontológico, cabe destacar la labor del **ICOFOM**, a través del cual en 2005 André Desvallées lideró el congreso anual en Calgary<sup>24</sup> con expertos a nivel internacional para actualizar el concepto de museo y adaptarlo al tiempo actual, con las connotaciones sociales que la museología requería.

En el 33º Simposio Anual del ICOFOM en Shanghai<sup>25</sup> en 2010 se trató sobre la nueva ética global acerca del patrimonio. Las principales conclusiones a las que se llegó después de dichas jornadas fueron todas en torno al ámbito social, que es justo el que le faltaba a la definición de manera explícita. Tratan la complementariedad de las funciones propias del museo con las agregadas, como es la conservación e inalienabilidad con la difusión y apertura social.

La concepción del museo como espacio público para la educación era uno de los focos que habían sido intermitentes casi desde 1900, pero que es en la actualidad cuando se intenta aprovechar su potencial en el **sentido pedagógico**<sup>26</sup>. Se realizan actividades educativas para escolares, para familias, para colectivos con necesidades educativas especiales, etc. Esto conduce a otro de los núcleos del museo: el **espectador**. Uno de las partes fundamentales para la existencia del museo aunque ha sido omitido e ignorado durante buena parte de la historia de las instituciones museísticas. El museo, al igual que el arte, se crea para ser contemplado. No tiene sentido crear un museo, y menos con el apellido "público" para mantenerlo cerrado o en condiciones de infrutilización. La apertura de los museos no debe ser solo física, sino también intelectual. Como ya se ha dicho uno de los **factores sociales** más importantes en la actualidad es la apertura a diferentes colectivos, que requieren la eliminación tanto de las barreras arquitectónicas como culturales.

A pesar de estas nuevas características que se le dan a los museos, el ICOFOM quiere dejar claro que un museo que no expone no es considerado museo y del mismo modo que una institución que expone pero no investiga ni conserva tampoco lo es. Como

---

<sup>24</sup> **MAIRESSE, F. y DESVALLÉES, A.** (2007): *Vers une redéfinition du musée?* L'Harmattan, Paris.

<sup>25</sup> [http://www.icofom.com.ar/sp\\_index.htm](http://www.icofom.com.ar/sp_index.htm) (Último acceso: mayo 2014)

<sup>26</sup> **SANTACANA, J. y SERRAT, N.** (Coords.) (2005): *Museografía didáctica*. Barcelona. Ariel.



consecuencia se mantienen las cuatro funciones básicas primarias aunque se reivindique fuertemente la función social.

Debido a la globalización, los museos se han **democratizado**. ¿Pero qué significa esta democratización? En realidad la consecuencia más evidente es la masificación, que no es debida solamente a las colecciones artísticas de los museos, sino también apoyada por otros outputs como tiendas, restaurantes o librerías. Es esta parte empresarial la que predomina en la sociedad contemporánea en relación a los museos y es otro de los factores que más quebraderos de cabeza a los expertos en museología. El factor "**sin ánimo de lucro**" sigue presente aun cuando la actividad empresarial se materializa. Tiendas y cafeterías son elementos que cumplen a la perfección con su papel de difusor de la imagen del museo y que además permiten aumentar las cuotas de autofinanciación del mismo. Su papel social en este caso reside, además de la difusión, en la promoción de la cultura entre los clientes (que también son visitantes) y la posibilidad de promoción social. El peligro que se le presupone a esta actividad empresarial tan potente es que se menosprecien las funciones principales del museo. Un museo puede ser considerado tal sin cafetería pero no sin departamento de conservación. Otra de las grandes luchas entre gestores de la rama tradicional y los de la sección más industrial.

## 2.2. MUSEOLOGÍA Y BASES LEGISLADORAS: ESPAÑA EN EL CONTEXTO MUNDIAL

### 2.2.1. GERMEN DEL SISTEMA DE MUSEOS NACIONALES

El origen primario pero a la vez no tan primitivo del actual Sistema Español de Museos tuvo lugar en las iniciativas de finales del siglo XVIII y principios del XIX como son el **Real Gabinete de Historia Natural** de Carlos III en 1777 y la **Galería de Pinturas del Museo del Prado** de 1814, momentos que colocan a España en cabeza de Europa en cuanto a museografía y ciencias humanísticas<sup>27</sup>.

Es el auge de la Ilustración que con medidas de corte muy progresista permite el **intervencionismo** del Estado para poner orden en los bienes desamortizados de la Iglesia y ponerlos a disposición de los ciudadanos, casi cien años después de que ocurriera en Francia, lo cual ya es síntoma de cierto retraso por parte de la museología española. Este **modelo francés** instaurado tras la Revolución Francesa (1789) basado

---

<sup>27</sup> Cronologías: la Galería de Pinturas es anterior a la National Gallery de Londres de 1825, a la Gliptoteca de Munich de 1836 y al Museo Hermitage de San Petersburgo de 1840.

en las teorías enciclopedistas de Diderot<sup>28</sup> y en la nacionalización de bienes culturales se contraponen a lo que se conocía de la **tradicción anglosajona** de corte liberal caracterizado por la figura de los coleccionistas privados y la donación de sus colecciones a instituciones públicas como ocurrió en el paradigmático Ashmolean Museum de Oxford<sup>29</sup>.

Según indicaba el catálogo de la Galería de Pinturas del Prado de Luis Eusebi<sup>30</sup>, titulado "Noticia de los cuadros que se hallan colocados en la Galería del Museo del Rey nuestro señor sito en el Prado de esta Corte<sup>31</sup>": "**El permiso de entrar, contemplar y estudiar esta magnífica y preciosa colección se concede tanto a los extranjeros como a los españoles, no reservándose tan solo a los poderosos que tienen tiempo bastante para admirar los talentos, protegerlos y promover sus adelantamientos, o a los profesores** capaces de apreciar estas pinturas, y hallar en ellas con deleite el mérito más sublime. Persuadido nuestro benigno soberano, que Dios guarde, de que la naturaleza no distribuye la perspicacia y el talento a medida de la situación y opulencia de los miembros de la sociedad quiere que a cualquier individuo del reino, como al más humilde de la capital, sea igualmente permitido excitar su capacidad si fuese apto para recibir las impresiones de la belleza."

Este pequeño fragmento sirve como justificación del **valor social** que adquieren los museos nacionales y supone el inicio de la museología moderna en España. La apertura al público general y no solo a las élites tanto económicas como intelectuales sigue la línea de adaptación al progreso social y generación de un bien desde el Estado para todos los ciudadanos. Da un paso más en su transformación científica al no considerarse ya solamente lugar de ocio sino también cumplidor de una función pedagógica y de formación<sup>32</sup>. El cambio de paradigma museológico también se percibe en materia legislativa: se crea el Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes y la **Dirección General de Bellas Artes**, con decretos profesionalizantes<sup>33</sup>. Es la única manera para conseguir una gestión menos dependiente del poder político y con un mayor grado de estabilidad a lo largo del tiempo, condiciones básicas y primordiales

<sup>28</sup> **BOLAÑOS, M.** (2008): Historia de los museos en España: memoria, cultura y sociedad. Trea, Gijón.

<sup>29</sup> **GÓMEZ MARTÍNEZ, J.** (2006): Dos museologías: las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos. Trea, Gijón.

<sup>30</sup> <https://www.museodelprado.es/index.php?id=874> (Último acceso: marzo 2014)

<sup>31</sup> **GARCÍA-MONSALVE, A.:** Historia jurídica del Museo del Prado (1819-1869) <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19911996/S/O/S0016702.pdf> (Último acceso: mayo 2014)

**CALVO SERRALLER, F.:** (1994), Breve historia del Museo del Prado, Alianza Editorial, Madrid.

<sup>32</sup> **MUSEO NACIONAL DEL PRADO** (1990): Inventario General de Pinturas 1, La Colección Real. Museo del Prado, Madrid.

<sup>33</sup> Creación de la Comisión de Monumentos en 1844, Decretos de 1859 y 1867 de profesionalización de conservadores y archiveros, Real Decreto de 1901 para la presencia de técnicos como Director de Museo.

para que el desarrollo de un proyecto a largo plazo pueda tener lugar y llegar a los objetivos marcados.

### 2.2.2. MUSEOLOGÍA EMBRIONARIA

Hasta pasada la Primera Guerra Mundial no se establece una institucionalización de la museología y la museografía, con una metodología rígida, que las convirtió en ciencia y disciplina aplicada. La fecha clave de 1920 es la que indica el paso fundamental de incluir a las personas en los museos. Estos dejan de ser meros depósitos de conservación para convertirse en una institución abierta. Henri Focillon, como iniciador de las organizaciones de museos, fue el encargado de presentar en las Naciones Unidas la propuesta de una **Oficina Internacional de Museos (OIM)** en 1926, para agrupar a los museos que cumplieran con una museografía tradicional y dogmática. Pronto fue sustituida, en 1946, por el ya mencionado ICOM, que mantiene sus funciones hasta la actualidad y que ha creado otras instituciones auxiliares como el ICOFOM de Museología<sup>34</sup>.

La tarea principal de la museología reside en diferenciar las identidades de los museos, es decir, en primer lugar, la **identidad estática** que hace referencia a las bases del coleccionismo, del lugar de las musas griego, pero por otro lado aparece la **identidad dinámica**, en la que el museo se convierte en una representación de las diferentes sociedades y culturas.

### 2.2.3. CONSTITUCIÓN COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA

El proceso de constitución de una ciencia pasa por dos fases principales, la empírico descriptiva y en segundo lugar por la teórico sintética-metodológica. En el caso de la museología ocurre lo mismo.

La primera etapa, de lo **empírico descriptivo** coincide con la primera revolución museística, entre 1880 y hasta 1930, cuando se inicia la museología tradicional y las primeras asociaciones como la OIM. El estatus científico llega a partir de los 50 y 60, con las mejoras técnicas, representado en el ICOM por Neustupny, Stransky, Maroevic y Sola, así como la escuela de la Nueva Museología de Rivière<sup>35</sup>. La **Nueva Museología**<sup>36</sup> es producto de la situación histórica posterior a Mayo del 68, un clima favorecedor del caldo de cultivo para las renovaciones de todos los ámbitos debido a

<sup>34</sup> BAGHLI, S.A.; BOYLAN, P. et HERREMAN, Y. (1998): Histoire de l'ICOM (1946-1996). International Council of Museums, París.

<sup>35</sup> RIVIÈRE, G.H. (1993): La museología: curso de museología, textos y testimonios. Akal, Madrid.

<sup>36</sup> ALONSO, L. (2011): Nueva museología. Alianza Editorial, Madrid.

los problemas de identificación generacionales. Surgió la Nouvelle Histoire de Braudel, la Nouvelle Vague de Godard y Truffaut y como no podía ser de otra manera, la Nouvelle Muséologie<sup>37</sup>, cuyo espíritu residía en la concienciación social, como se dedicó a defender fervientemente André Desvallées en el ICOFOM sobre todo desde que se publicó la recopilación de textos del curso de museología de Georges Henri Rivière en 1989.

Las fechas claves en la museología global tienen lugar a principios de los setenta, abriendo camino a la etapa **teórico sintética-metodológica** en la que la museología se consolida como disciplina científica de carácter híbrido<sup>38</sup>. En 1971, cuando la UNESCO<sup>39</sup> preparaba un tratado de museología, todos los acuerdos y la unanimidad se rompieron dando paso a la **mesa redonda de Santiago de Chile de 1972** para analizar cuál era el estado de la museología después de los grandes cambios sociales, económicos, culturales, etc.

#### **2.2.4. SIGLO XX EN ESPAÑA: PROGRESO Y RETROCESO COMO LEITMOTIV**

La teoría existente para Europa y el resto del mundo no era la misma que se aplicaba en España, que seguía sumida en un atraso a nivel cultural que hacía que los museos fueran edificios con acumulación de objetos, que no obras de arte, una cerrazón de los conservadores a difundir socialmente su trabajo, pérdidas injustificadas de obras, desapariciones sin control, falta de discurso pedagógico y ausencia de coherencia en el planteamiento general, por no hablar de la poca funcionalidad de los edificios reutilizados. La irresponsabilidad de estas instituciones para con la sociedad y para con ellas mismas era escandalosa. Mientras en España se convivía con estas problemáticas, en el resto del mundo se celebraba el Congreso Internacional de Museólogos de París en 1919, en el que se debatió sobre el papel educativo de los museos para evitar el gran abismo existente entre público especializado o eruditos y el resto de masa popular<sup>40</sup>.

Aunque no todo es negativo en España, gracias al empeño de la **Institución Libre de Enseñanza** se intentó revitalizar y sobre todo regenerar el sistema educativo y cultural del país, basándose en que el progreso económico era consecuencia directa de la educación de la población. Para ello escribieron una carta en representación de las Universidades y Academias a Alfonso XIII en 1902, con su mayoría de edad, que decía

<sup>37</sup> **BOLAÑOS, M** (2002): La memoria del mundo: cien años de museología (1900-2000). Trea, Gijón.

<sup>38</sup> **LORENTE, J.P.** (2012): Manual de Historia de la Museología. Trea, Gijón.

<sup>39</sup> <http://whc.unesco.org/> (Último acceso: enero 2014)

<sup>40</sup> **LORENTE, J.P.** (2012): *Idem*.

lo siguiente: *“Los Gobiernos españoles no entendieron nunca que la función del Estado respecto de la enseñanza fuera una función tan necesaria como la de mantener ejércitos de mar y tierra, como la de administrar justicia, como la de favorecer la producción. Sin ciudadanos cultos y honrados, el engranaje de las funciones sociales resultará ser siempre deficiente. Hoy son más poderosos los pueblos que son más sabios.”*<sup>41</sup>

En España la museología lleva un ritmo no del todo similar al europeo. Las labores museológicas eran llevadas a cabo por arqueólogos de manera muy rudimentaria, hasta que el **Congreso Internacional de Madrid de 1934** “Arquitectura y acondicionamiento de los museos artísticos e históricos” sobre arquitectura en museos puso el foco europeo en nuestro país<sup>42</sup>. Además se hizo patente la complementariedad de contenido y continente y la consagración de la tipología arquitectónica de museos como tal.

Desde inicios del siglo XX ya se da por parte del Estado un interés claro por cubrir el vacío legislativo en el que se había visto sumido el campo cultural y artístico en España. Es importante hablar de la **Constitución de 1931**<sup>43</sup> que es la primera como tal que declara la protección de los tesoros históricos y artísticos bajo custodia estatal pública. Se cierra ciclo con la **Ley de 13 de mayo de 1933**, la primera ley de patrimonio en España, heredera de las leyes de Miguel Primo de Rivera de 1926 sobre Protección y Conservación de la Riqueza Artística. Esta ley de 1933 permaneció vigente hasta 1985, lo que demuestra el interés escaso de los sucesivos gobiernos en materia de cultura y museos

Las novedades más notables y que más hicieron en favor del progreso de los museos fueron sobre todo las relativas a la didáctica y la educación en museos. El reformismo republicano<sup>44</sup> parte de la base de que la **educación** de la gran masa de las generaciones futuras sería la que permitiera despegar cultural y económicamente al país. Se elimina el aspecto de almacenaje de los museos para convertirlos en auténticos discursos atractivos con el fin de fomentar la cultura para todo tipo de públicos.

---

<sup>41</sup> **ZAMBRANO, M. y ORTEGA Y GASSET, J.** (1933): Extractos del curso de Ortega sobre Galileo. Ed. Ángel Casado.

<sup>42</sup> **MUÑOZ, A.** (2007): Los espacios de la mirada, historia de la arquitectura de museos. Trea, Gijón.

<sup>43</sup> [http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/historicas/cons\\_1931.pdf](http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/historicas/cons_1931.pdf) (Último acceso: enero 2014)

<sup>44</sup> **BOLAÑOS, M.** (2008): Historia de los museos en España, Gijón, Ed. Trea.

La Guerra Civil que si bien se antojaba especialmente cruenta cuando empezó el 20 de julio de 1936, supuso unas medidas drásticas de protección de patrimonio tan solo tres días después. La recién creada Junta de Incautación y Protección del Patrimonio Artístico se convirtió en el gestor de museos más estricto, con el fin de proteger los bienes de los expolios y vandalismos derivados de un conflicto de tales características. Aunque a primera vista pueda parecer un contrasentido, el mejor cuerpo de profesionales de museos se creó en 1937, en plena guerra, comparable con lo que ocurriría en el Cuerpo Aliado de Monumentos, Bellas Artes y Archivos en época de la Segunda Guerra Mundial. La inminente llegada de las tropas sublevadas a la capital supuso una medida de emergencia liderada por Timoteo Pérez Rubio y la **Junta de Defensa del Tesoro Artístico**, son las llamadas Cajas del Prado<sup>45</sup>, es decir el traslado de los fondos más importantes desde el Museo del Prado en convoyes militares inatacables hacia Valencia y Ginebra. Unas 525 obras iniciaron el periplo bajo la atenta mirada de los observadores internacionales, que posteriormente pidieron la devolución a España de las piezas depositadas en Suiza ya que la invasión de Polonia por el ejército de Hitler anunciaba un conflicto bélico de dimensiones mundiales y que tuvo como consecuencia el Tratado de la Haya de 1954 de la UNESCO<sup>46</sup>.

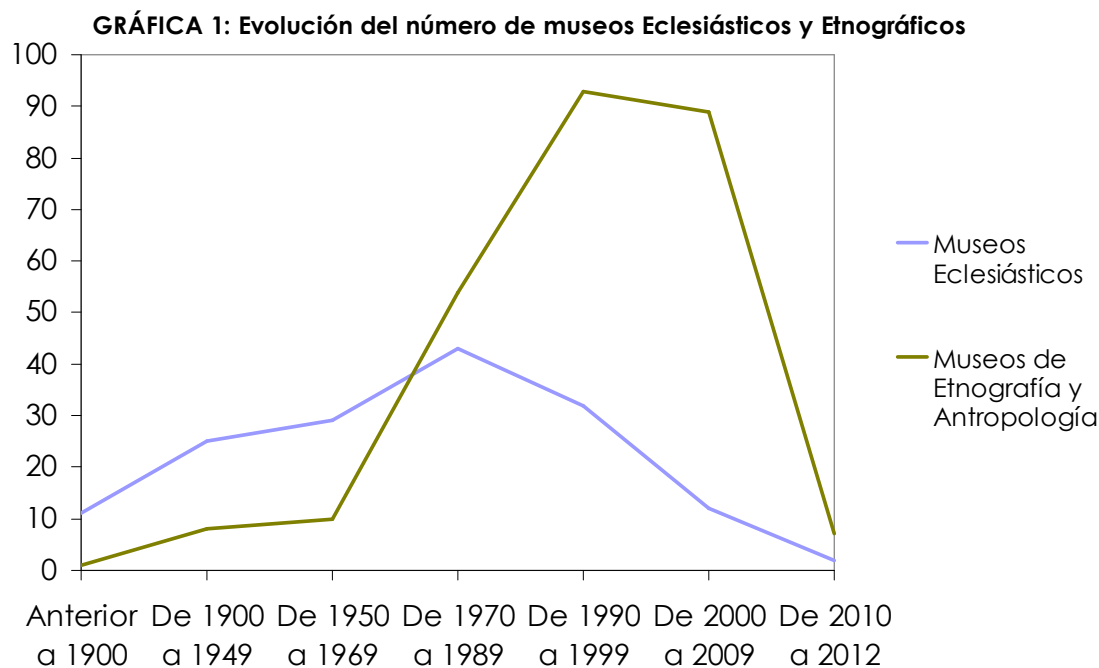
No se puede por menos, evitar aludir a las reflexivas palabras de **Rosa Chacel** en relación a la Guerra Civil: "lo que se salda en esta lucha verdaderamente original y decisiva es, precisamente, la posición del pueblo respecto a la cultura y de la cultura respecto al pueblo"<sup>47</sup>. No es una sentencia baladí, ya que los dos bandos implicados en la Guerra Civil mantenían posiciones enfrentadas en materia cultural también. Mientras el bando republicano abogaba por un reformismo con vocación internacional y apertura hacia nuevas tendencias, el bando franquista tendía hacia el mantenimiento de un ritmo propio, nacionalista y completamente particular. El Servicio Nacional de Bellas Artes y la Dirección General, órganos controladores de los museos públicos, entran en un ciclo de corte inmovilista en el que lo que buscan es el estado anterior a la guerra, con restitución de los bienes enajenados e inventariado de bienes conservados y destruidos. Aunque en un primer momento la creación de nuevos museos sea un hecho objetivamente positivo, hay que destacar las pésimas condiciones en las que vieron la luz muchos de estos proyectos, que no tenían un plan museográfico definido, ni contaban con el personal ni medios materiales adecuados para perpetuarse en el tiempo.

---

<sup>45</sup> **MERINO DE CÁCERES, J.M. y MARTÍNEZ RUÍZ, M.J.**(2012): La destrucción del patrimonio artístico español. Cátedra, Madrid.

<sup>46</sup> <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000824/082464mb.pdf> (Ultimo acceso: abril 2014)

<sup>47</sup> **CHACEL, R.** (1937): Cultura y Pueblo en Hora de España, Vol.1



Fuente: Elaboración Propia a partir de CULTURABase

En este gráfico se puede ver el crecimiento de los museos eclesiásticos sobre todo a partir del momento del Concordato con la Santa Sede de 1953, el cual decae en el momento de la Transición. De modo mucho más espectacular se ve el crecimiento de los museos de etnografía, que crecen a un ritmo vertiginoso hasta la primera década de los 2000. Son las dos tipologías más utilizadas en relación a la museología pretendidamente social creadora de identidad nacional en el periodo central del franquismo.

Durante la dictadura franquista se abordó el **periodo empírico descriptivo**, con retraso respecto a Europa. Basándose en la labor de inventariado de principios de siglo de Rodrigo Amador de los Ríos, Manuel Gómez Moreno y otros historiadores, se crean las guías repertorio como la de Gómez Moreno de 1955 o las obras teóricas de Gaya Nuño como "Historia y guía de los museos de España", aunque seguían la ordenación primitiva de Neickel del siglo XVIII. No se produce una transición hacia la etapa teórico sintética-metodológica hasta la publicación de "Panorama de los museos españoles y cuestiones museológicas" de Gratiano Nieto en 1973, en la que da una especial importancia a la didáctica museística dentro de la planificación de la estructura de un museo<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> BELDA, C. y MARÍN, M.T. (2006): La museología y la Historia del Arte. Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.

Como es evidente estas aperturas se van haciendo más amplias, incorporando la educación y la difusión como misiones fundamentales. En esta última etapa se produce también el paso de la nueva museología a la museología crítica, basado en la obra de Aurora León (1978)<sup>49</sup>, donde define la museología como ciencia por ser “Expresiva de algo real (elemento histórico), explicativa de forma global de contenidos y comportamientos parciales (elemento teórico) y emisora de métodos empíricos (elemento práctico)”.

Estos avances museológicos no caen en saco roto en España. A finales de los setenta se da la coyuntura especial del final de un régimen dictatorial, que puso en evidencia la precaria situación cultural en el país, ya que existía un amplio retraso en este ámbito en relación con el resto de países del entorno. El cambio de régimen permite dar pasos fundamentales como es la creación del **Ministerio de Cultura** en 1977 con el Decreto 2258/77 de 27 de agosto<sup>50</sup> y la integración en el mismo de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales que abarca la Subdirección General de Museos Estatales.

La década de los ochenta fue uno de los puntos de inflexión en la vida cultural española, que también tuvo su reflejo en los museos. Se empezaron a renovar las instalaciones y a crear talleres, bibliotecas y almacenes; se les proporcionó una dotación de recursos para conservación y seguridad; se puso en marcha un diseño de identidad corporativa. Sin embargo los asuntos de personal eran los que más problemas provocaban. Muchos de los funcionarios procedían del antiguo sistema político, por lo que ni tenían la formación apropiada, ni estaban en sintonía con las nuevas evoluciones que España buscaba. La sociedad, más madura esta vez, sí que recogió el guante de los museos inmersos en las corrientes culturales europeas. El arte empieza a hacerse notar en los medios de comunicación y la gran clase media lo incorporó a su cartera de aficiones. Las visitas a museos aumentaron considerablemente, así como el interés por el arte. El hecho cronológico que marcó el zenit de esta progresión fue la devolución del Guernica a Madrid en 1981<sup>51</sup>, que simbolizaba la vuelta al panorama cultural mundial de España. La década final del siglo supuso la renovación en cuanto a contribuciones teóricas. Las revistas especializadas, sobre todo la de la Asociación Española de Museólogos<sup>52</sup> entraron en

---

<sup>49</sup> LEÓN, A. (1978): El museo: teoría, praxis y utopía. Cátedra, Madrid.

<sup>50</sup> BOLAÑOS, M. (2008): Historia de los museos en España, Gijón, Ed. Trea

<sup>51</sup> DE LA PUENTE, J. (2008): El Guernica: Historia de un cuadro. Sílex, Madrid.

<sup>52</sup> <http://www.museologia.net/index.asp> (Último acceso: enero 2014)



el campo científico y en la actualidad, con las contribuciones externas desde la universidad a los museos es cuando triunfa la museología crítica.

El descontrol reinante en las instituciones museísticas heredado del anterior sistema de gobierno provocaba que estas no fueran capaces de mantener una regulación común, ni mucho menos un modo de gestión uniformado. En definitiva, el sistema español de museos era una suerte de Reino de Taifas en el que cada cuál se defendía como podía, sin contar con ningún punto en común y en el que era muy necesaria una reforma integral en la que entrara en juego las nuevas metodologías museológicas. El texto legal de la **Ley 16/85 del 25 de junio, de Patrimonio Histórico**<sup>53</sup> pone en relación a España con el contexto europeo en cuanto a marco legislativo. La nueva dinámica trata el concepto de museo de una manera renovada, con una función clara al servicio de la sociedad e incorporando novedades museológicas. Con la intención de evitar la heterogeneidad que se había dado durante el franquismo en cuanto a modelos de gestión, se plantea el Sistema Español de Museos, que servirá para aunar los criterios de los mismos, mediante el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del **Sistema Español de Museos (Real Decreto 620/1987**<sup>54</sup>, de 10 de abril, modificado por el Real Decreto 494/1994, de 17 de marzo). Posteriormente, ya en 2009, mediante el **Real Decreto 1305/2009**, de 31 de julio, se crea la **Red de Museos de España**<sup>55</sup>.

Este es el avance con mayúsculas de la historia de los museos en España. Sienta las bases de un modelo de gestión completamente profesional, objetivo y científico que permite desarrollar políticas culturales eficientes para el cumplimiento de los objetivos de los museos. La pertenencia a la categoría de Museos de Titularidad Estatal es restrictiva, es la categoría superior de los Museos de este país, los cuales tienen un valor específico según diferentes criterios, como puede ser la antigüedad, la calidad, el interés científico, pero también valores más sociales como el carácter colectivo o la imagen de España en el exterior. Sostener y financiar este sistema de museos requiere unas capacidades económicas que muchas veces no se entienden por la mayor parte de la sociedad, que se hace la pregunta clave: "¿si los museos no son beneficiosos en términos económicos, por qué hay que sostenerlos con dinero público?". Esta cuestión hace necesaria la aparición de un **método de evaluación** de los impactos del sistema español de Museos, con la finalidad de demostrar que no

<sup>53</sup> ESPAÑA (1999): Leyes de Patrimonio: Ley de 1933, Ley de 1985, Declaración de bien de interés cultural, registro general de bienes de interés cultural de 1986. Instituto Juan de Herrera, Madrid.

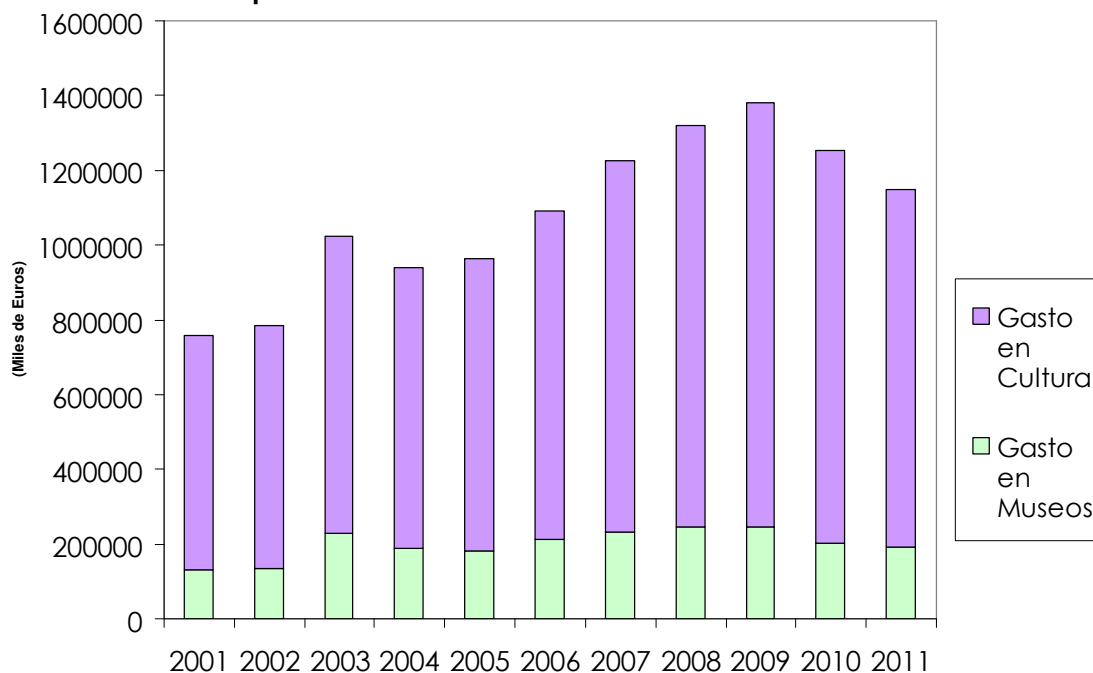
<sup>54</sup> <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1987-11621> (Último acceso: diciembre 2013)

<sup>55</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2009/08/24/pdfs/BOE-A-2009-13761.pdf> (Último acceso: diciembre 2013)

solamente el impacto económico es el que mueve a los museos, sino también un impacto social, educativo, cultural, etc.

Partiendo de la importancia de los museos como servicio público, en este punto caben las siguientes reflexiones: cuál es el gasto público en cultura del Gobierno de España y de ese gasto qué parte se dedica a museos.

**GRÁFICA 2: Gasto en Museos en relación al gasto total en Cultura por la Administración General del Estado**



Fuente: Elaboración Propia a partir de CULTURABase

Analizando este gráfico se pueden obtener diferentes conclusiones. La primera de ellas es que el gasto en cultura fue en aumento con la época de bonanza económica y que llegado el momento de la crisis se volvieron a niveles presupuestarios del 2006. De este presupuesto el destinado a museos es bastante constante en el tiempo, aunque como se ve es una pequeña partida dentro de todo el bloque con el nombre "Cultura".

**TABLA 1: Gasto en Cultura en relación con el presupuesto total, PIB y gasto por habitante**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL (en miles de €)	749900	784321	879918	990823	1075338	1135273	1050642	956931
En % del gasto liquidado total	0,47	0,47	0,5	0,5	0,47	0,47	0,43	0,45
En % del P.I.B.	0,09	0,09	0,09	0,09	0,1	0,11	0,1	0,09
Valores medios/habitante (€)	17,7	18,2	20,1	22,3	23,8	24,8	22,8	20,7

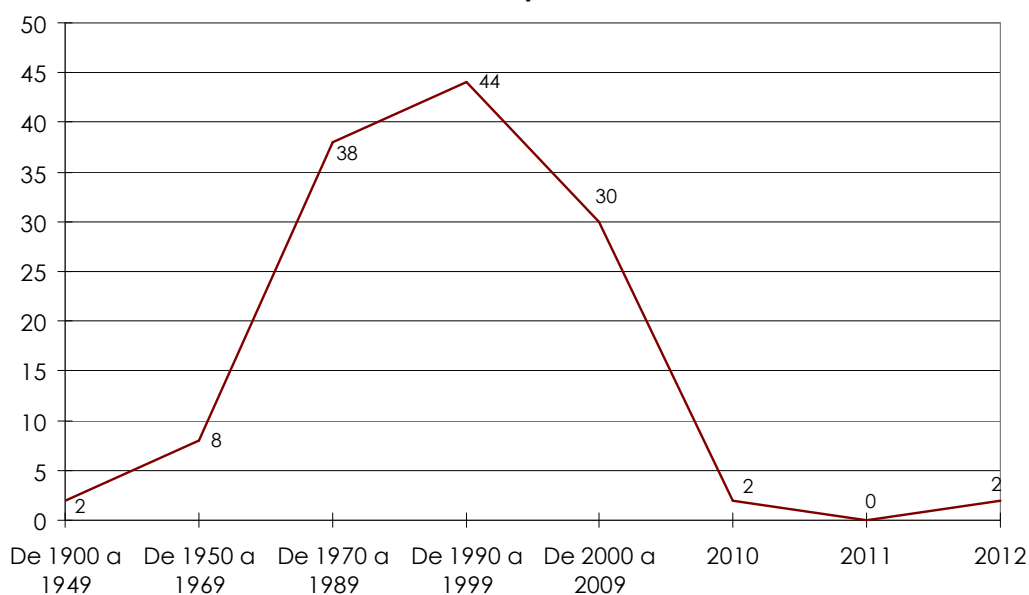
Fuente: CULTURABase

El análisis de esta tabla conduce a cerciorarse de que el gasto en cultura respecto al total del presupuesto es mínimo y porcentualmente en descenso desde 2007. Sin embargo proporcionalmente comparado con el PIB no tiene cambios sustanciales. Lo que sí que cambia es el gasto que se realiza en cultura por habitante, se puede ver como fue in crescendo pero a partir de 2009 vuelve a caer.

Solamente contando con un punto de vista económico la pregunta de la ciudadanía del gasto que realiza el Gobierno en cultura anualmente por persona sería lógicamente asumible. Aún así tienen que existir otros valores para obtener rentabilidad y no solo económica a estos presupuestos mostrados.

Es obvio que los cambios producidos a finales del siglo XX en los museos de España han sido espectaculares. La corriente renovadora de aire fresco que se vivió en España condujo también a un proceso en el que la educación se democratizó, a la vez que en la sociedad de consumo en desarrollo se implantaron nuevos hábitos de tiempo de ocio y **turismo cultural**, que hasta entonces habían sido solamente hechos presentes en el extranjero. Este contexto es perfecto para la proliferación de museos de arte contemporáneo. Un boom que con el paso de relativamente pocos años se ha desinflado y ha dejado ver sus carencias: falta de profesionalización, falta de plan museológico, escaso interés de los poderes después de la inauguración. Básicamente los mismos errores cometidos anteriormente.

**GRÁFICA 3: Evolución del número de museos de Arte Contemporáneo**



Fuente: Elaboración propia a través de Ministerio de Cultura

Los inicios del siglo XXI han traído un cambio en la valoración de los museos públicos, que ahora son vistos como referentes culturales de primer nivel. La consecuencia de tener un Ministerio de Cultura con interés en los museos es que nunca a lo largo de la Historia de España se ha tenido un sistema de museos tan completo como el de la actualidad, a pesar de las muchas carencias que se le pueden achacar. Mejoras en infraestructuras, importantes adquisiciones para las colecciones, profesionalización del sector, etc, son los datos que se materializaron en el **Plan Estratégico de Museos Estatales 2004-2008**, que además sirvieron de base para la confección del **Plan Museológico** de 2005<sup>56</sup> y del Plan Museológico y de **Exposición Permanente en el Museo** de 2007.<sup>57</sup>

El museo ya no es un almacén de estudio, sino un lugar de vivencia de experiencias personales, en el que se busca una interacción permanente con el público, extendiéndose fuera de sus muros, promocionándose y comercializándose en busca de nuevas formulas de financiación. Se convierten en un concepto **transgresor**, casi opuesto al concepto tradicional de museo: se recupera patrimonio industrial, se utilizan bienes patrimoniales históricos para albergar arte contemporáneo, se desarrolla la arquitectura de museos como primera obra de arte de la entidad, llegando incluso a ser más importante que la misma colección.

El proceso de globalización en el que está sumido el mundo actual desemboca en una manifiesta interdisciplinariedad que es la que permite el trasvase de conocimiento entre diferentes áreas del saber. El museo se adentra en esta corriente pero de manera cauta, mientras la exposición permanente se convierte en algo más estático y reflexivo, a modo de alma o espíritu de la institución, las exposiciones temporales entran en el campo del ensayo y la experimentación. Con esto, el museo se integra en la **industria cultural**, programando diferentes actividades adaptados al nuevo concepto de consumo de bienes culturales.

Salir del letargo histórico en el que estaban inmersos los museos españoles ha traído varios problemas de cara a su gestión. En primer lugar los funcionarios han tenido que avanzar a un primer plano para establecer diálogo con el público, los conservadores han tenido que ampliar sus tareas para poder atender las nuevas demandas del público, los directores ya no son solo expertos en arte, sino auténticos gestores

---

<sup>56</sup> **MINISTERIO DE CULTURA** (2005). Criterios para la elaboración del plan museológico. Ministerio de Cultura, Madrid.

<sup>57</sup> <http://www.cultura.gob.es/principal/docs/novedades/2012/PlanEstrategicoGeneral2012-2015.pdf>  
<http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html> (Ultimo acceso: febrero 2014)

financieros. Con todo esto en mente, incluso entre los gestores han surgido dos tendencias opuestas, los renovadores que apuestan por la innovación, la movilidad, la puesta en valor como agentes culturales, mientras que por otro lado se encuentran los tradicionales, que solamente buscan la consecución de las funciones básicas del museo, a saber, conservación, investigación y exposición, sin tomar riesgos ni romper las fronteras de los cuatro muros del museo.

Un museo se valora en la sociedad como una institución que atestigua el pasado, conserva el presente y lo guarda del olvido. No puede ser una entidad muerta que se limite a permanecer pasivo ante la sociedad, tiene que colaborar con ella, saliendo de su torre de marfil y apostando por la creación, por lo social, por una cultura más democrática como propugnaba la nueva museología.

La política cultural que ha predominado antes de la crisis económica se basaba en el potencial de los museos de arte, en concreto de arte contemporáneo, que servía de reclamo turístico para revitalizar la **economía regional** y simultáneamente como santo y seña de las sociedades locales/globales en la que vivimos, haciendo gala de la nueva corriente sociológica de glocalización. En la actualidad posmoderna, inmersos en la era de los post (industrialización, colonialismo, etc.), de los cuestionamientos, de la era de la tecnología de la información y la comunicación y de las dudas sistemáticas como fuente de conocimiento muy de corte cartesiano, era obvio que el museo también iba a caer en esa crisis y ese feroz cuestionamiento. Es una suerte de segunda posmodernidad que da paso a la **museología crítica**.

### 2.2.5. SÍNTESIS DE CORRIENTES MUSEOLÓGICAS

Los museos pueden ser entendidos de diferentes formas: como lugares donde compartir redes de conocimiento, códigos, convenciones, formas de acceso, sistemas de lenguaje, etc. Son prácticas para con la **responsabilidad pública** porque permiten circular ideas, valores, deseos, estereotipos, que configuran la forma de pensar de la sociedad y moldea la personalidad, por lo que su papel cultural y social es claro y manifiesto en los cambios que ocurren en la sociedad. En la época actual, un posmodernismo desorganizado, caótico, de consumismo, frenético, en cambio constante y con un énfasis claro en la imagen gracias a los medios de comunicación de masas, es fácilmente entendible que la museología crítica vaya ganando terreno a la primitiva concepción de museo como entidad que divide entre sabios y noveles.

No se debe abordar la práctica sin teoría, ni la teoría sin práctica, de modo que la idea es conseguir una simbiosis entre universidad y museo para conseguir las interconexiones que son requeridas en la sociedad actual en la que se redefine el concepto de museo.

En las corrientes investigadoras actuales se dan, en resumidas cuentas, tres museologías<sup>58</sup> que varían el concepto de espectador y de entidad cultural:

1) **Museología tradicional o formalista:** con las funciones principales de adquirir, conservar e investigar. Museo como lugar del saber disciplinario, de la alta cultura, a modo historicista y enciclopédico. El visitante es pasivo, solo contempla. Y la estructura es estrictamente jerárquica, en la cual las funciones de conservación y adquisición son las superiores, relegando a los menos preparados a otras funciones como comunicación o educación.

2) **Museología analítica:** las funciones principales se mantienen pero se le añade la accesibilidad tanto física como cognitiva a las colecciones, son instituciones para ser vistas y experimentadas. Es el lugar de la democratización del saber disciplinario. En este caso el visitante se sitúa entre una situación activa y pasiva, puesto que aprende, pero solo lo que el museo le dice que aprenda. Se enfatiza la labor de gestión cultural, organización expositiva, difusión y comunicación. Surgen nuevos puestos profesionales vinculados a estas funciones, como marketing y pedagogía.

3) **Museología crítica:** las funciones tradicionales también se mantienen y la principal novedad es que se busca fomentar las diferentes lecturas, desde un conocimiento interdisciplinario y enclavado en la cultura posmoderna. Es un lugar de duda y pregunta, de conflicto, controversia y múltiples soluciones, de democracia cultural. Es el trabajador cultural el que se hace cargo de procurar el acceso a las diferentes interpretaciones. Se convierten en centros de investigación, de comunidad práctica, de conversación cultural entre una infinidad de participantes. El visitante es creador de conocimiento, en un museo con un perfil social para fomentar la ciudadanía crítica.

---

<sup>58</sup> LORENTE, J.P. (2003): *Museología crítica y arte contemporáneo*. Prensas Universitarias, Zaragoza.

## 2.3. PROCESO DE IMBRICACIÓN DE LA SOCIEDAD EN EL MUSEO

### 2.3.1. DEBATES EN TORNO A LA FUNCIÓN SOCIAL DE LOS MUSEOS

Los museos se convirtieron en un campo de disputa y enfrentamiento de las teorías de los críticos de arte y filósofos desde el siglo XIX. Las diferencias eran lo suficientemente acusadas para que hubiera posiciones enfrentadas, que de modo más moderado se han heredado en la actualidad. Mientras Marcel Proust<sup>59</sup> los entendía como **conocimiento puro** únicamente apto para eruditos, Paul Valéry los trataba como asépticos en el sentido de que no tienen en cuenta al espectador que los visita. En la corriente crítica se encuentran también Quatremère de Quincy e Hipólito Taine<sup>60</sup> que abogan por el punto de vista de museos como **cementerios de arte**, vista compartida por Marinetti<sup>61</sup>, fundador del futurismo, que piensa que el museo es una institución que coarta la libertad, por Menéndez Pelayo que considera los museos **contrarios al movimiento creador** y Ortega y Gasset<sup>62</sup>, que dice que la inmovilidad y aislamiento de los objetos en el museo les hace vivir una **falsa vida** y apartados del contexto.

En la actualidad el debate principal se centra en los **modos de gestión**. La parte más tradicionalista se centra en las funciones clásicas (conservación, investigación), mientras que la museología más novedosa apuesta por variar en funcionalidad. Las críticas más frecuentes giran en torno a la pérdida de labor expositiva por un lado y por otro de aislamiento frente al público<sup>63</sup>. La clave para el éxito en este punto es la **sinergia** entre los dos tipos de museología para conseguir que mediante la colaboración entre departamentos se amplíen las funciones tradicionales de los museos a favor de la integración, la inclusión y la accesibilidad, hechos que son plenamente exigibles en el siglo XXI.

Es evidente que el primer paso en un museo antes de comunicar cualquier aspecto al exterior debe ser la correcta gestión a nivel interno. Se hace necesario en este periodo de la edad de la comunicación seguir la lógica aristotélica y considerar la virtud como el punto medio evitando extremos, basándose obviamente en un plan estratégico de

<sup>59</sup> VILLENA, L.A. (2011): Profesor de belleza: Montesquieu, Proust. Pretextos, Valencia.

<sup>60</sup> TAINE, H. (1946): Filosofía del Arte. Iberia-Joaquín Gil, Barcelona.

<sup>61</sup> MARINETTI, F.: Manifeste du futurisme: Figaro, le 20 Février, 1909. Fundación Gerardo Diego, Santander. 2009.

<sup>62</sup> ORTEGA Y GASSET, J. (1987): La deshumanización del arte y otros ensayos de estética. Espasa-Calpe, Madrid.

<sup>63</sup> HERNÁNDEZ, F (1994): Manual de Museología. Síntesis, Madrid.

comunicación<sup>64</sup>. Al igual que la sobreexposición a los medios puede terminar quemando al propio museo, impidiendo que realice adecuadamente sus funciones primarias, tampoco es bueno el extremo de no comunicar nada al exterior, puesto que el público es el que acude a visitarlo atraído por la oferta cultural que ofrece el museo. Un público que adquiere un papel de participación en la medida en la que el museo se la conceda.

Siguiendo esta línea en torno a las **nuevas teorías sociales** que cambian el rol de las personas en la sociedad, el museo es convertido en un templo de sabiduría y memoria<sup>65</sup> accesible para todos aquellos que tengan mínima intención de involucrarse. Según el museólogo e historiador Ivo Maroevic<sup>66</sup> se producen tres tipologías de museos:

- Museo Tradicional: espacio arquitectónico en el que las colecciones se documentan, conservan, exponen y difunden.
- Museo de Territorio: espacio geográfico con tratamiento museográfico donde la base es el patrimonio natural o etnográfico.
- Museo Virtual: el que solo existe en la realidad virtual y que tiene como función principal la función social.

### 2.3.2. REFLEXIÓN SOBRE EL PAPEL DE LOS MUSEOS EN LA SOCIEDAD

Una vez centrado el foco de atención en el público y el no público, es decir, en la sociedad a la que el museo sirve, es donde entra en juego el factor del impacto social. Si se hace especial hincapié en la idea de museo social, con una vocación hacia la ciudadanía, pretendidamente accesible y al servicio de la sociedad, es porque existe un impacto en diferentes ámbitos derivado de la presencia de museos públicos en las ciudades españolas. El **impacto** de los museos en las actividades de la comunidad se ha intensificado, especialmente en la última década, en la que el ritmo vital se ha vuelto frenético. El museo como institución ha sido capaz de desarrollar una presencia estratégica en la sociedad, constituida por los valores de museo como institución social.

---

<sup>64</sup> **FATÁS MONFORTE, P.** (2004): Estrategias de comunicación en museos. El caso del Museo de Altamira. Revista Museo nº9, 2004.

<sup>65</sup> Memoria entendida como procedente del término "Mnemosyne" que alude a la memoria social y colectiva. Es la palabra que preside la biblioteca del Instituto Warburg de Iconografía y Estudios Avanzados de Arte, lo que nos remite a la relevancia de su significado en el ámbito patrimonial.

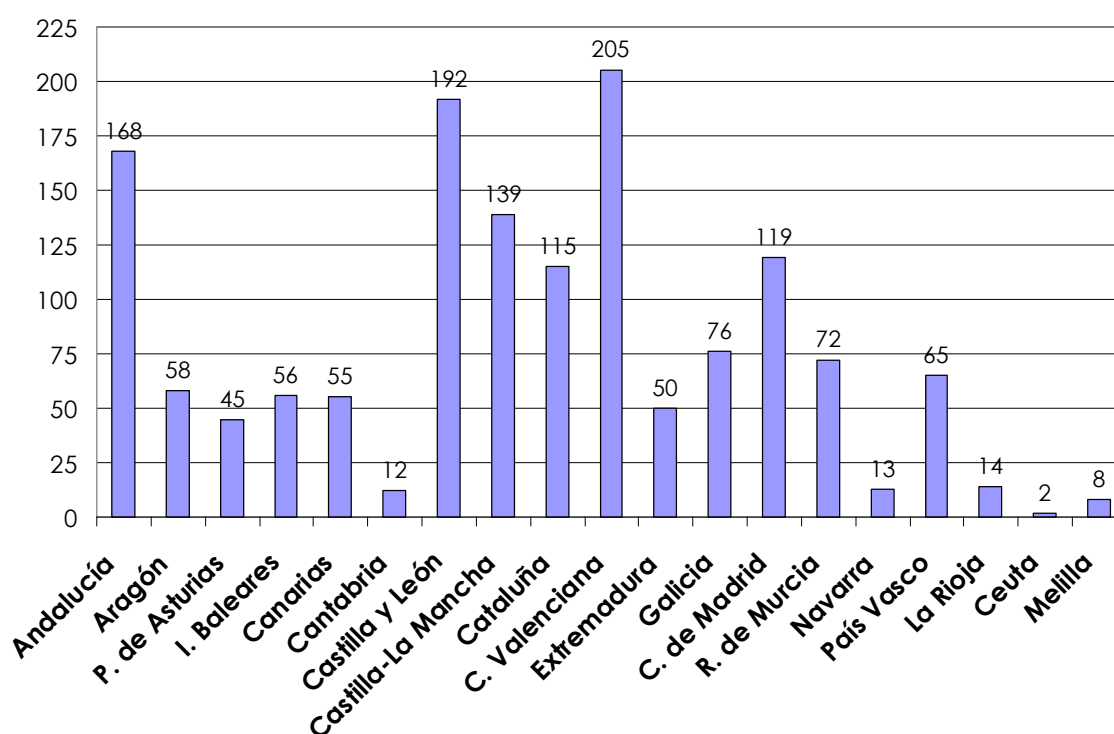
<sup>66</sup> **MAROEVIC, I.**(1998): Introduction to Museology: The European Approach. Müller-Straten



Los museos son un punto clave para las **políticas culturales**: permiten la participación activa de la sociedad, incluidas minorías, sirven de catalizador para la convivencia pacífica derivada del concepto sociológico de glocalización de Robertson (2003)<sup>67</sup> en el que la comunidad global se forma con pequeñas comunidades locales. Son un agente dinámico en el desarrollo de la vida social, sirviendo de medio educativo para el desarrollo sensitivo y progreso social. Además el museo ayuda el **desarrollo regional**, actuando como agente tanto en el ámbito cultural al acrecentar el sentimiento de comunidad, como en el económico generando puestos de trabajo, atracción de turismo y fuentes de riqueza.

A continuación se analizarán unos gráficos y tablas en las que se percibe el empleo cultural en relación con los museos en las diferentes Comunidades Autónomas, a modo de ejemplo sucinto de cómo afectan los museos a la economía.

**GRÁFICA 4: Museos por Comunidad Autónoma**



Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

<sup>67</sup> **ROBERTSON, R.** (2003): Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización. Ed. Trotta, Madrid.

**TABLA 2: PORCENTAJE DE EMPLEO CULTURAL SOBRE EL EMPLEO TOTAL DE LA COMUNIDAD**

Andalucía	1,7
Aragón	1,7
P. de Asturias	2,2
Islas Baleares	2,1
Canarias	1,9
Castilla y León	1,8
Castilla-La Mancha	1,7
Cataluña	3,3
C. Valenciana	2,3
Galicia	2,0
C. de Madrid	4,6
R. de Murcia	1,7
Comunidad Foral de Navarra	2,8
País Vasco	3,1
Cantabria, Extremadura, Rioja, Ceuta y Melilla	1,8

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Hay que destacar en la información previa, que siendo la Comunidad Valenciana una de las zonas que cuentan con mayor número de museos, el porcentaje de empleo cultural (que engloba todos los campos culturales) sea tan bajo. Es llamativo, asimismo, el caso del porcentaje de empleo cultural en Aragón y Andalucía en comparación con el número de museos que tienen ambas regiones. Se podría deducir que los museos en Aragón están mejor dotados que los andaluces en cuestión de personal, aunque haya que tomar con cautela las cifras del porcentaje de empleo ya que en CULTURABase no se desglosan los diferentes campos culturales. A nivel nacional el empleo cultural alcanza el 7,1%. Las mismas estadísticas estiman que en el año 2012 el personal de museos era aproximadamente 14118.

A pesar de ello, el consumo cultural en Museos en España es relativamente bajo si se compara con el consumo cultural general: de 13.371,1 millones de euros, solamente 125,7 € son destinados a museos. Es decir, que ni siquiera el 1% del gasto cultural nacional se destina a museos. Es una llamada de atención sobre la valoración que los españoles realizamos sobre nuestros museos, al que de media cada persona destina 2,7 €. Evidentemente la conclusión es que hay un nicho en el que trabajar en el campo de la sensibilización patrimonial y en concreto museística.

El papel del Estado en este campo museístico no se limita a ostentar la titularidad de ciertos museos, sino que es el encargado de **proveer** a la sociedad al completo de cultura. Se convierte entonces en cuestiones de responsabilidad social: se conserva

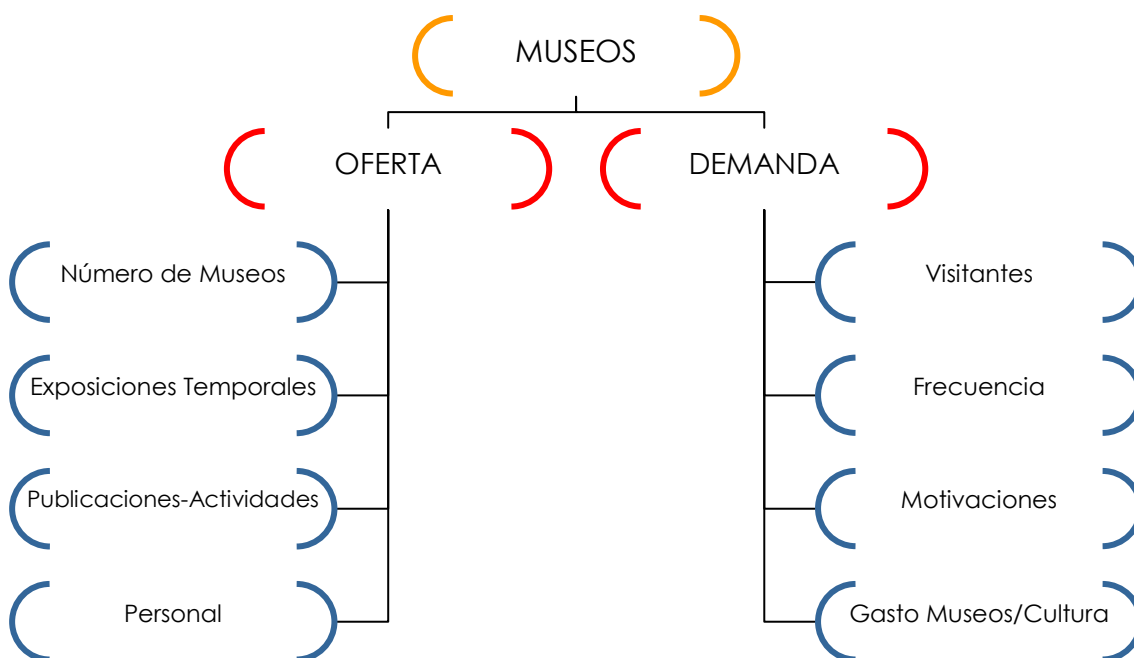
para exponer y se expone con las finalidades de educar, dar placer y comprender el mundo. En este sentido de museos como bienes públicos existe una definición, con mucha literatura pero de un fondo ciertamente real: El museo es un instrumento de construcción de una **identidad colectiva** de carácter nacional. Su papel es establecer y entretener los hilos que la sociedad ha de cultivar con un pasado real o imaginario. El museo construye y representa un patrimonio más o menos mítico y de carácter genealógico, siendo testimonio de la ancianidad, la originalidad y la unicidad de una cultura dada."<sup>68</sup>

## 2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR MUSEÍSTICO EN ESPAÑA

### 2.4.1. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE LOS MUSEOS

En este epígrafe se va a realizar un análisis del sector de los Museos en España a través de datos estadísticos que permitan conocer cuál es su situación en el momento actual y cómo se estructura el mercado del **consumo de bienes culturales**, en concreto de museos. Para ello se seguirá la siguiente estructura, dividiendo el sector de museos entre "oferta" y "demanda".

**TABLA 3: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS MUSEOS**



Fuente: Elaboración propia

<sup>68</sup> MAURE, M.: Un musée, qu'est-ce que c'est? Quelques réflexions personnelles en MAIRESSE, F. y DESVALLÉES, A. (2007): Vers une redéfinition des musées?

## 2.4.2. OFERTA: NÚMERO DE MUSEOS, EXPOSICIONES TEMPORALES, PUBLICACIONES Y ACTIVIDADES, PERSONAL

### a) Número de Museos

En España, en el año 2012, hay censados 1464 museos y colecciones museográficas, de las cuales solo 19<sup>69</sup> forman parte de la gestión del Ministerio de Cultura, repartidos de la siguiente forma:

**TABLA 4: MUSEOS POR COMUNIDADES**

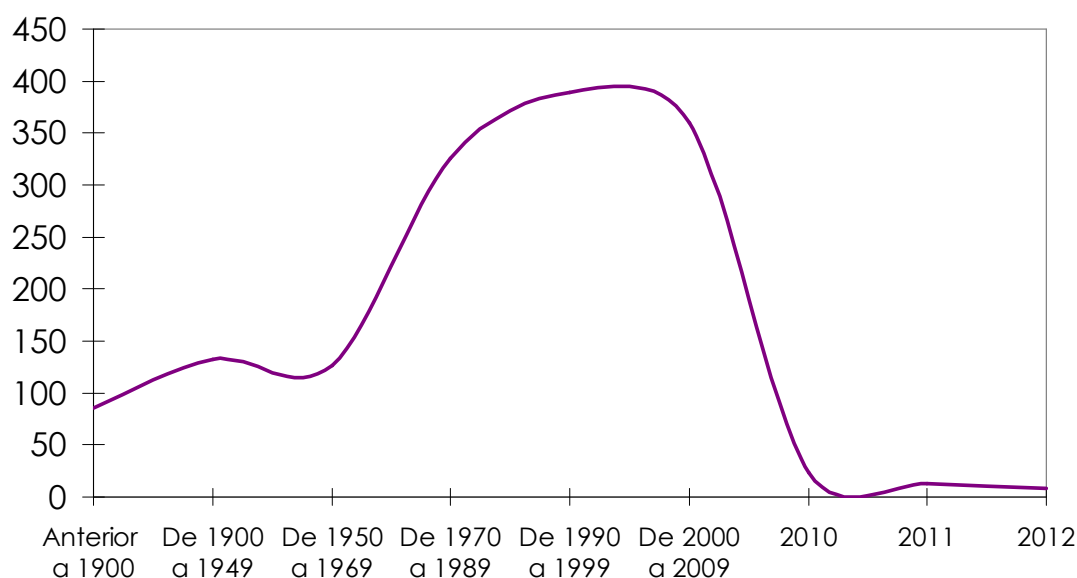
	TOTAL	Ministerio Cultura
<b>TOTAL</b>	1464	19
Andalucía	168	0
Aragón	58	0
Asturias (Principado de)	45	0
Baleares (Islas)	56	0
Canarias	55	0
Cantabria	12	1
Castilla y León	192	2
Castilla-La Mancha	139	3
Cataluña	115	0
Comunidad Valenciana	205	1
Extremadura	50	1
Galicia	76	0
Madrid (Comunidad de)	119	10
Murcia (Región de)	72	1
Navarra (Comunidad Foral de)	13	0
País Vasco	65	0
Rioja (La)	14	0
Ceuta	2	0
Melilla	8	0

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

<sup>69</sup> En la actualidad esos 19 se han visto reducidos a 16: la desaparición del Museo de Reproducciones Artísticas (Madrid), la independencia del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid) y del Museo del Teatro (Ciudad Real, Castilla- La Mancha)

La tendencia en la creación de nuevos museos sigue la evolución que se puede ver en la siguiente gráfica.

**GRÁFICA 5: Museos nuevos según periodo de creación  
(Total: 1464)**



Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Es evidente que la gran explosión de los museos se produjo en las últimas décadas del siglo XX y que en el siglo actual la tendencia es a mantener los que están abiertos, sobre todo ante las condiciones económicas posteriores a la gran crisis de nivel global.

#### b) Número de Exposiciones Temporales

Unos buenos **indicadores** de la oferta de los museos son sin lugar a dudas aquellos que hacen referencia a las exposiciones temporales. Esta actividad, casi obligada en la museología actual, hace hincapié en la necesidad del público de descubrir algo nuevo en las visitas al museo. Por lo tanto pone de manifiesto que la actitud del visitante ya no es pasiva sino activa. En el caso de España apenas la mitad de los museos programan este tipo de exposiciones.

**TABLA 5: EXPOSICIONES TEMPORALES**

TOTAL MUSEOS	1464
Realizaron exposiciones temporales (%)	48,1

Número medio de exposiciones temporales	5,1
---	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

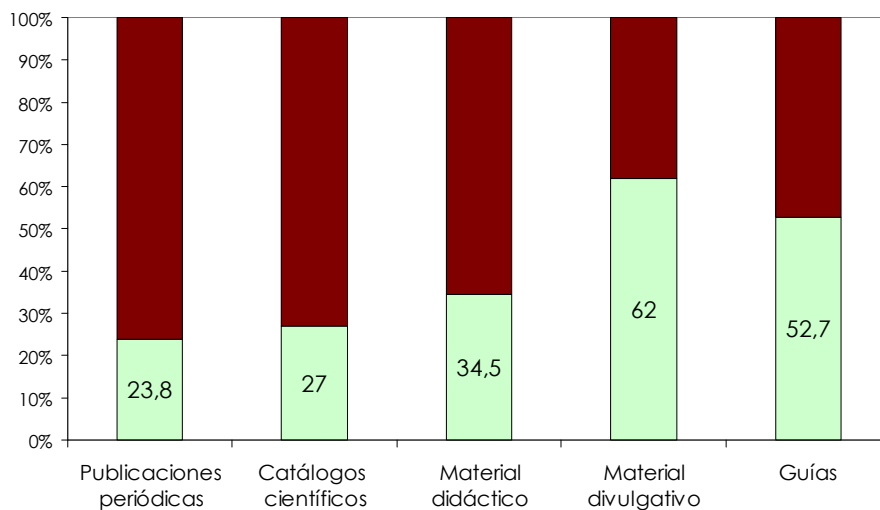
### c) Publicaciones y Actividades

Otra de las características que marcan la museología en las últimas décadas es el **factor social** en el sentido de publicaciones y actividades que se realizan en el seno de los museos y promovidas con un claro interés por acercar el mismo a la población, pudiendo así cumplir con la vocación social de los museos, en cuya definición es un término ineludible. Los últimos datos de los que dispone el Ministerio de Cultura son los referidos al año 2010 tanto para las publicaciones como para las actividades ofertadas.

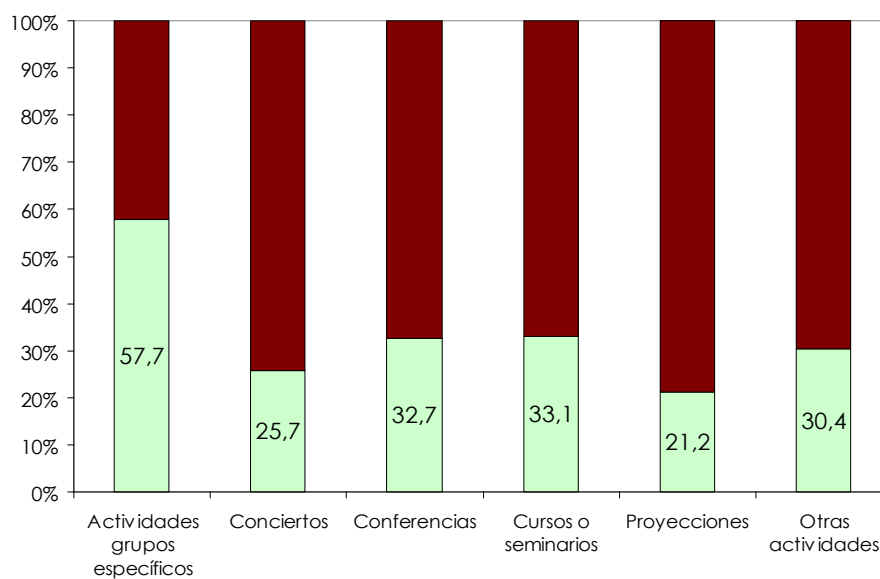
En el primero de los gráficos vemos que del 100% de los museos, es solamente un tercio el que tiene clara vocación social, destacando sobre todo la publicación de material divulgativo, que es quizá el medio de difusión más tradicional y accesible para las diferentes tipologías museísticas.

En el segundo de estos diagramas lo que se ve es que las actividades aún se encuentran en un estado de **crecimiento**, ya que solamente alrededor de un cuarto de los museos proponen programación al margen de su actividad principal. Se puede volver a poner el foco de atención sobre los programas educativos, por el mismo motivo que se comentó anteriormente: es el tipo de actividad más fácilmente programable y con mayores y más rápidos efectos sobre los visitantes.

**GRÁFICA 6: Porcentaje de museos que realizaron publicaciones en 2010**



**GRÁFICA 7: Análisis de las actividades ofertadas**

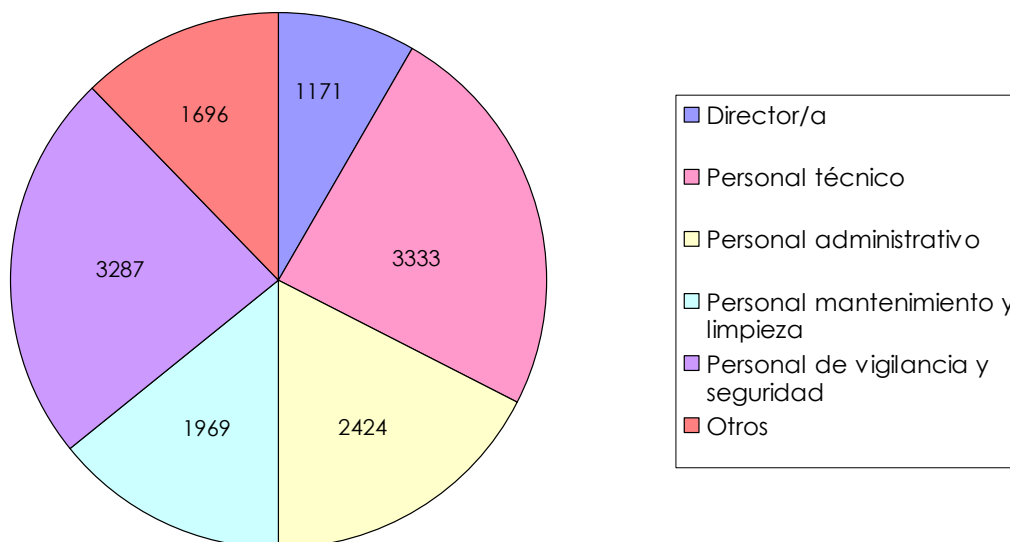


Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

d) Personal

Aunque no es un tema expresamente ligado a la oferta, tal y como pueden ser el número de actividades programadas, es pertinente analizar la tipología del personal.

**GRÁFICA 8: División del personal de Museos**



Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Un total de 13880 personas adscritas a los 1464 museos, hacen que cada uno tenga de media alrededor de 9 personas trabajando en él. Respecto al resto de países del entorno es un dato elevado, pero hay que contar con que el modelo de gestión de museos en estos países europeos tiende a contar con más personal voluntario.<sup>70</sup>

**2.4.3. DEMANDA: VISITANTES, GASTO EN MUSEOS Y GASTO CULTURAL**

a) Visitantes

El valor de los visitantes es sin duda alguna el primero a tener en cuenta si se trata de analizar la **demanda** de los museos. En este sentido cabe destacar la diferencia entre comunidades y sus diferentes museos.

**TABLA 6: VISITANTES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA**

	VISITANTES ESTIMADOS				
	TOTAL	Andalucía	Aragón	P. Asturias	I. Baleares
Total	59020700	8621012	1203371	712037	2635774
Por Museo	40315	51316	20748	15823	47067

<sup>70</sup> [http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete\\_data/](http://www.egmus.eu/nc/en/statistics/complete_data/) (Último acceso: marzo 2014)

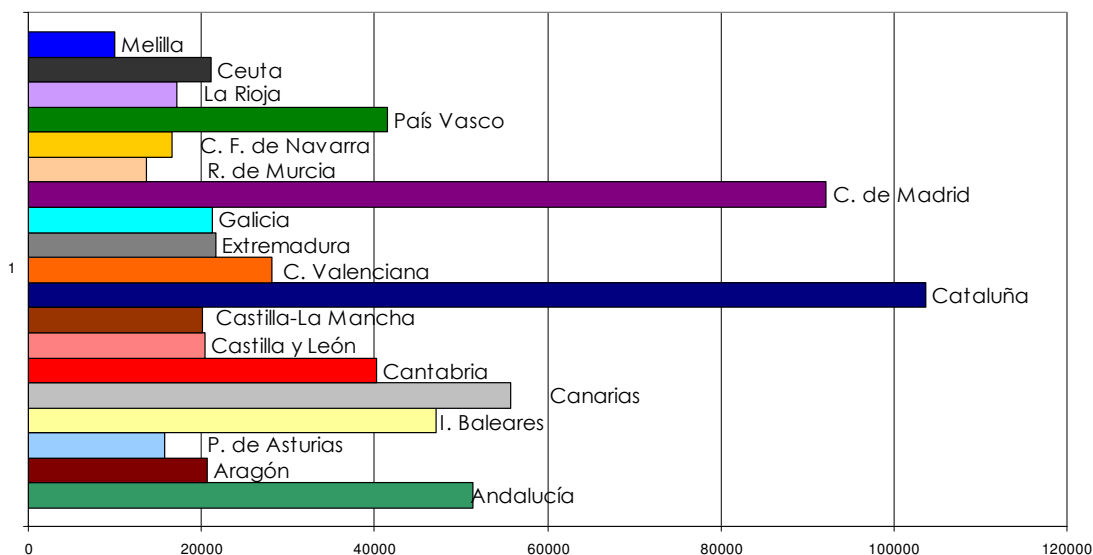


	Canarias	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña
Total	3062756	483502	3903170	2804476	11920473
Por Museo	55686	40292	20329	20176	103656
	C. Valenciana	Extremadura	Galicia	C. de Madrid	R. de Murcia
Total	5756973	1082621	1611268	10969030	977500
Por Museo	28083	21652	21201	92177	13576
	C.F. de Navarra	País Vasco	La Rioja	Ceuta	Melilla
Total	216450	2698605	240225	42102	79355
Por Museo	16650	41517	17159	21051	9919

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

En esta tabla se puede observar el volumen de visitantes totales, desglosado por comunidades y por museos según la misma. El número de visitantes por Comunidad Autónoma tiene una relación directa con los atractivos del lugar (turísticos, congresuales, etc.), pero si se pasa a analizar los visitantes estimados por museo se dan conclusiones interesantes.

**GRÁFICA 9: Visitantes estimados por Museo**



Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Destacan sobremanera las comunidades de Madrid y de Cataluña, por ser los dos **núcleos culturales** del país. Pero por otro lado no se puede dejar de lado la presencia de Ceuta en la gráfica, en la que se ve que consigue más visitantes por museo que comunidades como Murcia, Castilla la Mancha y Castilla y León que cuentan con Museos Nacionales. Como demuestra esta gráfica, la presencia de una entidad de

carácter estatal y con el prestigio que deberían tener los **Museos Nacionales**, no influye en la afluencia de visitantes en la región, por lo tanto podría ser uno de los puntos a mejorar en cuanto a la eficiencia del Sistema Nacional.

Basándose en los datos facilitados por el estudio "Conociendo a todos los públicos: ¿Qué imágenes se asocian a los museos?" del Laboratorio Permanente de Público de Museos de 2012<sup>71</sup> se puede hacer referencia a varias conclusiones.

**TABLA 7: PERSONAS SEGÚN LA ASISTENCIA A MUSEOS (España 2010-2011)**

	<b>Personas (Miles)</b>	<b>%</b>
Han visitado en el último año	11.897	30,57%
Hace más de un año	13.959	35,87%
Nunca o casi nunca	13.059	33,56%
<b>TOTAL</b>	38.916	100,00%

**Fuente: Elaboración Propia a partir de Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012) "Conociendo a todos los públicos: ¿Qué imágenes se asocian a los museos?"**

En primer lugar y analizando los datos que se presentan, destaca que un tercio de la población no visita nunca o casi nunca museos, siendo casi el 70% el que no acude al menos una vez al año, a pesar de que hasta 2012 la oferta de museos iba aumentando exponencialmente, al igual que el número de visitantes.

#### b) Motivaciones de visita a Museos

Los estudios de visitantes, bien sintetizados en la propuesta metodológica de Pérez Santos (2010)<sup>72</sup>, permiten conocer no solamente el perfil sociodemográfico, sino también las **motivaciones**, lo que permite al gestor tener en cuenta a su visitante y poder ofrecerle lo que busca sin desvirtuar la funcionalidad de la entidad. En el año 2008 se ha realizado desde el Laboratorio Permanente de Público de Museos un Panel Delphi entre expertos gestores de museos en relación a la investigación de los visitantes de los museos y su **comportamiento**, puesto que no existe un sistema unificado de control ni estudio, lo cual dificulta enormemente la gestión. Es una de las consecuencias de la omisión del visitante en las políticas museológicas como se ve en los resultados del panel<sup>73</sup>.

<sup>71</sup> <http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio/Informes.html> (Último acceso: mayo 2014)

<sup>72</sup> **PÉREZ SANTOS, ELOISA:** *Estudios de Visitantes en Museos: metodología y aplicaciones*. Gijón, Ed. Trea

<sup>73</sup> [http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Informe\\_panel\\_delphi\\_modificado.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/Informe_panel_delphi_modificado.pdf) (Último acceso: mayo 2014)

La siguiente tabla de elaboración propia pero basada en el ya mencionado estudio del Laboratorio Permanente de Público de Museos de 2012, tomando como modelo un estudio de 2005 de la consultora Morris Hargreaves McIntyre<sup>74</sup>, pone de manifiesto las motivaciones de los visitantes para visitar un museo. Como se puede observar la parte social es el escalón más bajo de la tabla, siendo una de las necesidades básicas a ser cubiertas, en comparación con la pirámide de Maslow<sup>75</sup>. Quiere decir que si el museo no se preocupa por conseguir que esa parte baja de la pirámide se satisfaga, muchos de los no visitantes nunca se convertirán en visitantes, porque se les estará denegando indirectamente el acceso. Y en ese caso, ¿dónde quedaría el estatus de bien público del Sistema Nacional de Museos?

**TABLA 8: CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES DE LOS VISITANTES A MUSEOS**  
**Morris Hargreaves McIntyre**                                  **Abraham Maslow**

Jerarquía de implicación del visitante		Pirámide de necesidades humanas	
Espiritual	Evasión Contemplación Estímulo a la creatividad	Autorrealización	
Emocional	Placer Estético Sobrecogimiento y maravillarse Emocionarse, conmoverse	Estética	
	Relevancia personal Experimentar el pasado Nostalgia Comprensión Identidad cultural	Conocimiento	Estima
	Interés académico o profesional Afición Crecimiento personal Estímulo para los niños		
Social	Interacción social Ocio Ver, hacer Inclusión, hospitalidad Acceso Comodidad, seguridad, calor	Social	
		Seguridad	Fisiología

Fuente: Elaboración Propia a partir de Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012) "Conociendo a todos los públicos: ¿Qué imágenes se asocian a los museos?"

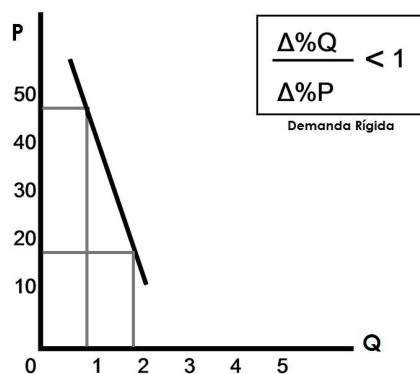
Para dar el paso desde ser un no visitante a convertirse en un visitante hay diferentes factores condicionantes de esa decisión. Según Herrero (2013)<sup>76</sup> los bienes culturales son un tipo de bienes cuyo **consumo es adictivo**, es decir, que una vez que se ha tenido una experiencia, el consumidor buscar repetir. De ahí que la **demand**a de estos productos sea **rígida**, es decir, que no por bajar su precio será más consumido.

<sup>74</sup> <http://mhminsight.com/> (Ultimo acceso: marzo 2014)

<sup>75</sup> **MASLOW, A.** (1973): El hombre autorrealizado: hacia una psicología del Ser. Kairós, Barcelona.

<sup>76</sup> **HERRERO PRIETO, L.C.** (2013): *Evaluación del Sistema Regional de Museos en Castilla y León: análisis de la eficiencia y buenas prácticas*, en Simposio Internacional "Evaluación de la Eficiencia de Instituciones Culturales", 2013

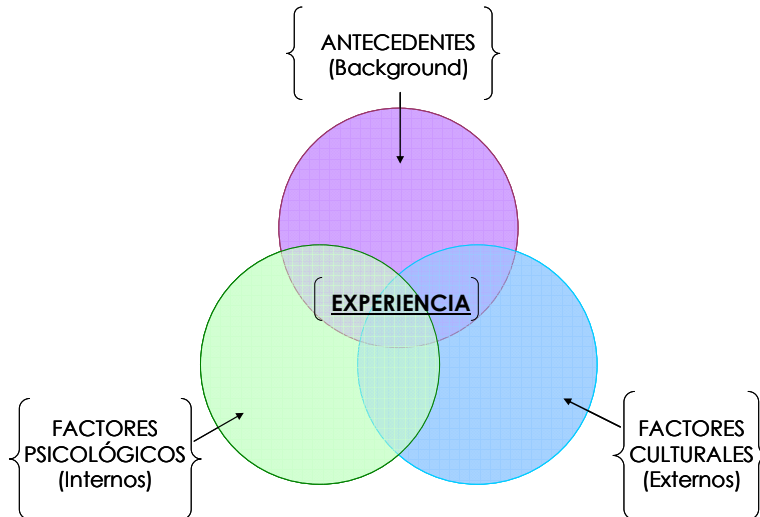
$$\frac{\text{Variación porcentual Q (Cantidad)}}{\text{Variación porcentual P (Precio)}} < 1$$



Fuente: Elaboración propia

En base a esta necesidad de educación patrimonial y en concreto en museos, referido al establecimiento del gusto, es necesario prestar atención a los siguientes factores que conforman el mismo en una persona:

**GRÁFICA 10: FORMACIÓN DEL GUSTO**

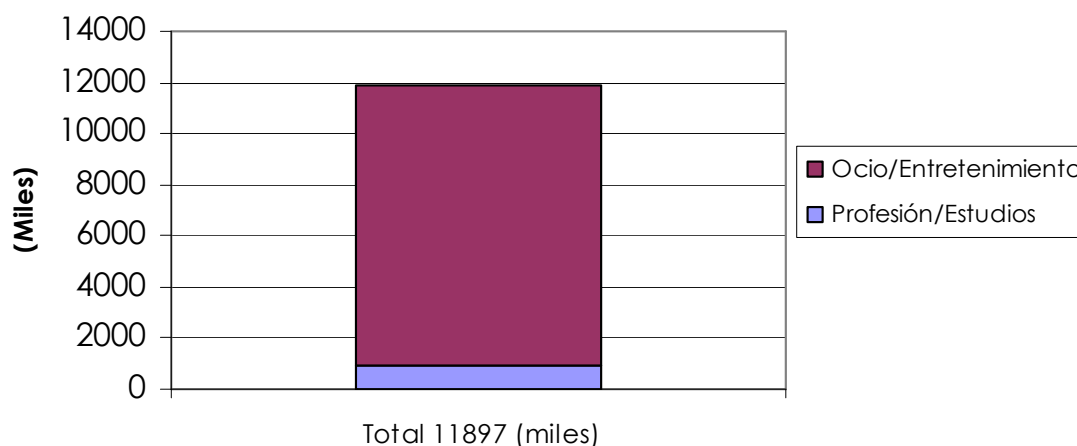


Fuente: Elaboración propia

La parte de los **antecedentes** es el entorno en el que cada persona se ha desarrollado, el cual es imposible cambiar. Lo que sí es susceptible de ser modificado es la parte de los factores tanto **culturales** como **psicológicos**. Los factores internos deben ser educados para que esa persona tenga interés en la cultura, mientras que los factores externos son aquellos indicadores de carácter social que deben ser tenidos en cuenta por los museos, como por ejemplo el sentimiento de identidad con la institución.

Dentro del análisis de estos visitantes en el 2012 cerca de un 90% de ellos acude por motivos de ocio o entretenimiento frente a los que lo hace por motivos profesionales.

**GRÁFICA 11: Visitantes a Museos por motivaciones**

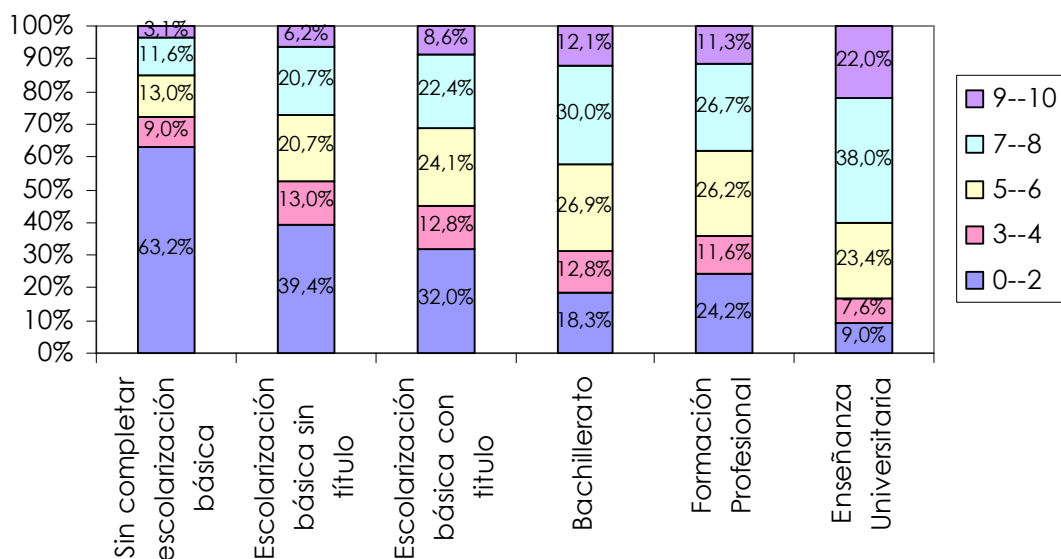


**Fuente: Elaboración Propia a partir de CULTURABase**

El siguiente paso en estos datos sería desglosar los motivos de ocio y entretenimiento, según la jerarquía de implicación del visitante que proponía el Laboratorio Permanente de Público de Museos y que se ha visto en la tabla anterior (tabla 8).

Respecto a la percepción de la cultura del público de los museos españoles se pueden obtener los siguientes datos, tomando como base los estudios realizados por el Laboratorio Permanente de Público de Museos del Ministerio de Cultura para el año 2011 y las estadísticas de CULTURABase para la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de 2010-2011. En cuanto a visitantes a museos según nivel de estudios terminados y en cuanto a valoración de museos según el mismo criterio se sigue la distribución que puede observarse en la gráfica 12.

**GRÁFICA 12: Valoración de museos según nivel de estudios 2010-2011**

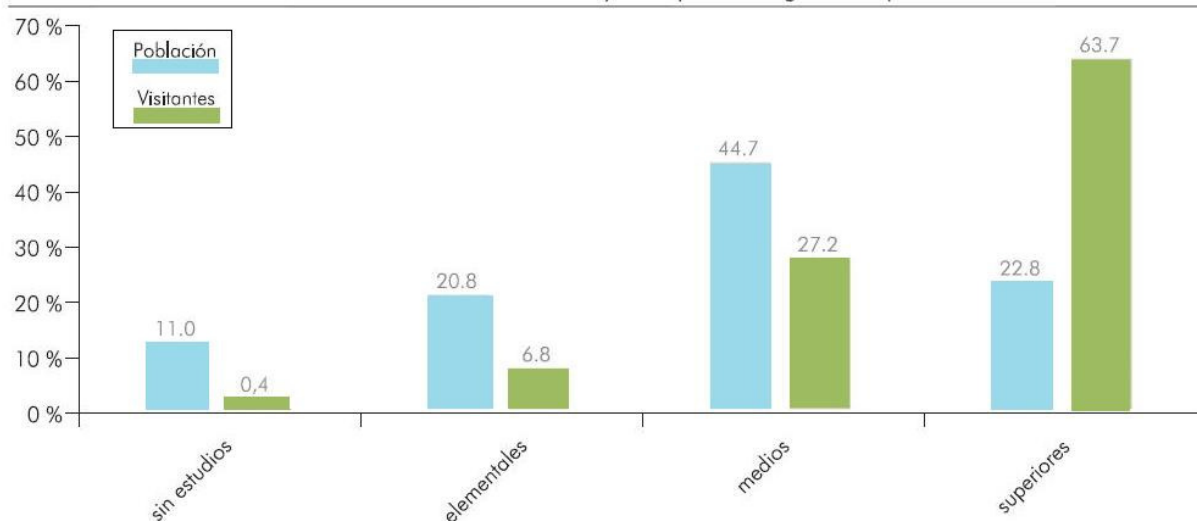


Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

En el estudio de la valoración de los museos según el nivel de estudios en 2010-2011 se puede ver como la relación entre nivel de estudios y valoración de los museos es directamente proporcional: a mayor nivel de estudios, mayor valoración de los museos, lo mismo que ocurría a finales del siglo XIX cuando los primeros museos abrieron sus puertas.

**GRÁFICA 13**

Nivel de estudios de los visitantes y de la población general española



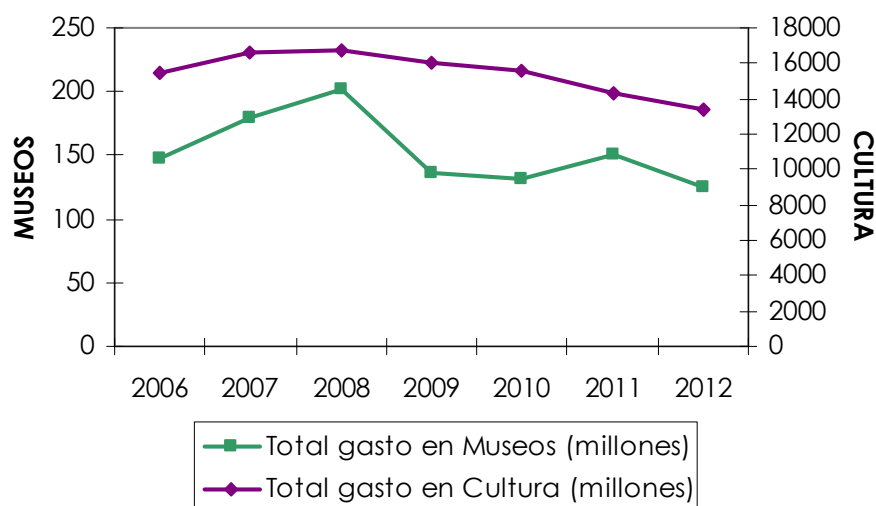
Fuente: Observatorio Permanente de Público de Museos, 2011

En este segundo gráfico sobre el nivel de estudios de los visitantes y de la población en general cabe destacar que más de la mitad de los visitantes poseen estudios superiores terminados (19.5% diplomados, 29.7% licenciados, 14.5% doctores)<sup>77</sup>.

### c) Gasto en Cultura y Gasto en Museos

El gasto de estos visitantes en un periodo dinámico entre los años 2006 y 2012 ha sido decreciente, pero como también lo ha sido el gasto general en cultura. Después de un gran crecimiento hasta el año 2008 se produce una caída de cuyo bache aún no se ha salido a pesar del repunte en el año 2011. Aunque en 2011 no aumentó el gasto en cultura en general, sí aumentó dentro de este el destinado a museos, quizá por las grandes exposiciones que tuvieron lugar como por ejemplo "El Hermitage en el Prado"<sup>78</sup>

**GRÁFICA 14: Gasto Cultural / Gasto en Museos**



Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Más en profundidad el gasto medio por persona en museos ha ido variando acorde con las tendencias generales. Después de la subida máxima en el 2008 y el pequeño repunte de 2011, ha vuelto a caer a niveles mínimos.

<sup>77</sup> Laboratorio Permanente de Público de Museos (2011): *Conociendo a nuestros visitantes*, Ministerio de Educación, 2011 p. 83-84

<sup>78</sup> <https://www.museodelprado.es/exposiciones/info/en-el-museo/tesoros-del-hermitage/> (Último acceso: abril 0214)

**GRÁFICA 15: Gasto medio por persona**

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

#### 2.4.4. CONCLUSIONES: MUSEOS EN ESPAÑA

Después de realizar este análisis sobre el estado del sector de los museos en España, no solo en el último año, sino de manera evolutiva a través de la última década, se obtiene una visión panorámica del mismo.

En materia cultural la **tendencia** previa a 2008 era claramente en **ascenso**, un ritmo ascendente muy elevado, que quizá recuperó el retraso provocado en el siglo XX debido a las circunstancias histórico-políticas.

A pesar de que la presencia de los museos dentro del sector cultural es relativamente pequeña, es un subsector de gran importancia, ya que atrae grandes volúmenes de turismo tanto de interior como extranjero, permitiendo el **desarrollo** económico regional, generando empleo y además provocando un impacto social interesante.

En los últimos años, contando con la recesión en materia económica, es destacable el esfuerzo que se hace desde estas instituciones culturales por tratar de revitalizarse y programar actividades complementarias a las funciones elementales de los museos. Exponencialmente va creciendo el porcentaje de museos que buscan realizar actividades educativas, ciclos de conferencias o publicaciones periódicas. Es de



suponer que cuando el ritmo económico recupere parte de su estabilidad este tipo de actividades sea el futuro de los museos, ya que la **museología** tiende a la sociedad de manera muy acusada en los últimos tiempos.

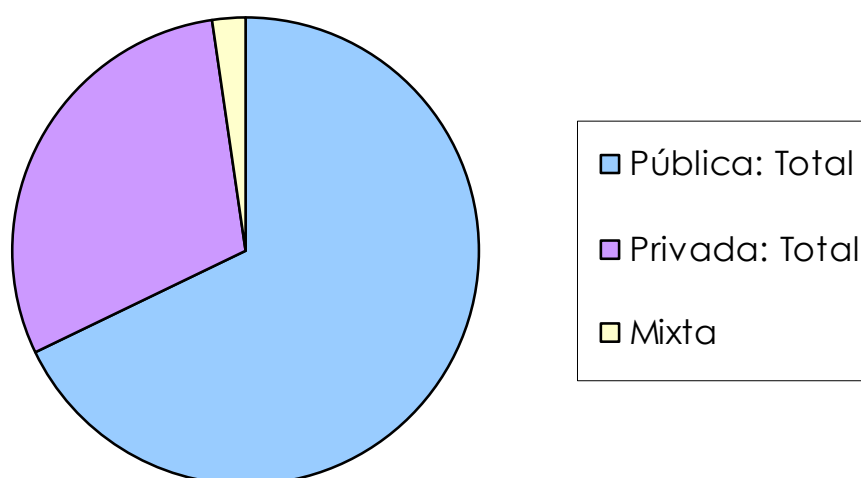
Otro punto a tener en cuenta es la **polarización** de los servicios museísticos. Los dos grandes focos culturales, Madrid y Cataluña, son el centro de la actividad en cuanto a demanda, a pesar de que Cataluña no cuenta con ningún Museo Nacional gestionado por el Ministerio de Cultura. A su vez hay que resaltar que la Red de Museos Nacionales trata de establecerse en zonas **periféricas** como es el caso de Valladolid o Toledo. La presencia en el calendario de grandes eventos, como fue "El Hermitage en el Prado" en 2011 o el "IV Centenario del Greco" en 2014, hace que las estadísticas recojan pequeños repuntes que lleven a magnificar la situación real de los museos.

## 2.5. MODELOS DE GESTIÓN DE MUSEOS EN ESPAÑA Y SU FINALIDAD ORGANIZATIVA

### 2.5.1. PANORAMA GENERAL: TITULARIDAD Y GESTIÓN

Consultando las estadísticas de museos y colecciones museográficas de las que dispone el Ministerio de Cultura en la plataforma CULTURABase, se pueden obtener los siguientes datos para el año 2012, el último que se encuentra disponible.

**GRÁFICA 16: Porcentaje de Museos según titularidad (2012)**



**TABLA 9: MUSEOS SEGÚN TITULARIDAD**

TOTAL: AÑO 2012	1464
<b>Pública: Total</b>	<b>992</b>
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	86
Resto de Ministerios y Admón. Gral. Estado	65
Administración Autonómica	140
Administración Local	669
Otros	32
<b>Privada: Total</b>	<b>439</b>
Eclesiástica	154
Otros	285
<b>Mixta</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de CULTURABase

Como se puede observar el número de museos en el año 2012 es un total de 1464. De ellos aproximadamente dos tercios son de titularidad pública, adscritos a diferentes órganos gestores. Un dato que puede resultar llamativo es que de la titularidad privada, ni la mitad está en manos de la Iglesia.

## 2.5.2. ÓRGANOS DE GESTIÓN Y POLÍTICAS CULTURALES

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte desarrolla la gestión de los museos a través de varios órganos. Los que conciernen al tema central de este estudio son: Subdirección de Museos Estatales, Junta Superior de Museos y Sistema Español de Museos.

### 1) SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES

Depende de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas, que promueve y coordina la actividad museística. Su función principal es la gestión de museos de titularidad estatal y la coordinación del **Sistema Español de Museos**. Se trata de conseguir un modelo de gestión en el que se optimicen las funciones fundamentales de los museos y en el que se conviertan en centros de referencia globales y centros de atracción para la sociedad. Su actividad se centra en supervisar que la Red de Museos Estatales se ajuste al reglamento de Museos de Titularidad Estatal (Real Decreto 620/1987 y Real Decreto 1305/2009)

### 2) JUNTA SUPERIOR DE MUSEOS

Es el máximo órgano consultivo técnico de la Subdirección. Es el equivalente a la histórica Junta Superior del Tesoro Artístico (Ley de 13 de mayo de 1933). De esta junta depende la **Sección de Museos Estatales** en su vertiente operativa, es decir, la parte técnica que permite operar en los museos. La Junta es la que se encarga de llevar a cabo las políticas culturales relacionadas con este campo.

### 3) SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS

Es un sistema colaborativo entre las instituciones que lo integran. La adscripción es voluntaria para conseguir una unidad de gestión y de criterios organizativos que faciliten las relaciones y sinergias entre museos. No busca la visión competitiva sino la misión cooperativa. Desarrolla y genera **políticas culturales** que sean capaces de impulsar al Sistema Español de Museos y conseguir aumentar los niveles de calidad.

#### 2.5.3. FINALIDAD ORGANIZATIVA DE TITULARIDAD Y GESTIÓN ESTATAL

Los diferentes modelos de gestión de los museos se resumen en tres, como vimos al inicio de este epígrafe:

- Titularidad pública, que gestiona el Estado, las Autonomías o Administraciones Locales.
- Titularidad privada, incluidos los eclesiásticos.
- Titularidad mixta.

Según los datos que el Ministerio de Cultura recoge en su página web<sup>79</sup>, hay registrados más de mil museos, de los cuales 140 corresponden a **titularidad estatal**, divididos de la siguiente manera:

- a) 84 Museos adscritos al **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**:
  - o 16 de gestión exclusiva de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas.
  - o 64 de gestión transferida a Comunidades Autónomas
  - o Museo Nacional del Prado como Organismo Público Especial
  - o Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía como Organismo Autónomo
  - o Museo Nacional del Teatro, de gestión exclusiva del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (INAEM)
- b) 56 Museos están adscritos a **otros** departamentos ministeriales, organismos autónomos y reales academias.

Partiendo de esta clasificación, el estudio se centrará en los museos de titularidad estatal, adscritos al Ministerio de Cultura y cuya gestión se produce desde la Dirección

---

<sup>79</sup> <http://www.mcu.es/museos/CE/InformacionGeneral/Introduccion.html> (Último acceso: mayo 2014). Los datos no coinciden con los obtenidos en CULTURABase, es de suponer que la página web esté más actualizada.

General de Bellas Artes. Esta acotación se debe a que la Red Nacional de Museos es tan extensa y variada que es inabarcable tener en cuenta los diferentes modelos de gestión de las instituciones, que van desde los Organismos Autónomos, pasando por el Ministerio de Defensa, hasta Patrimonio Nacional. Si además de a esta variedad de órganos gestores le añadimos la dificultad de tener en cuenta los cambios de adscripción tras las reformas y redistribuciones ministeriales de las sucesivas legislaturas<sup>80</sup> encontramos un panorama casi imposible de homogeneizar. Por tanto, partiendo de un modelo de evaluación de los museos que se han pensado con más similitudes en cuanto a gestión, será posible ampliarlo al resto de museos de la Red Nacional.

#### 2.5.4. OBJETO DE ESTUDIO

Lo que interesa especialmente en este estudio es el apartado de titularidad pública, ya que el objeto de análisis serán los museos de titularidad estatal que forman parte del Sistema Español de Museos, es decir, los que son "**Museos Nacionales**". Y más concretamente los adscritos a la Subdirección General de Museos Estatales.

Los 16 museos cuya gestión depende directamente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas y sobre los que versará la propuesta de evaluación son:

**TABLA 10: MUSEOS NACIONALES**

Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira.	Santillana del Mar (Cantabria)
Museo Nacional de Arte Romano.	Mérida (Badajoz)
Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA	Cartagena (Murcia)
Museo Arqueológico Nacional.	Madrid
Museo de América.	Madrid
Museo del Traje: Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico, CIPE.	Madrid
Museo Nacional de Antropología.	Madrid
Museo Nacional de Artes Decorativas.	Madrid
Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias "González Martí".	Valencia

<sup>80</sup> Por ejemplo los museos que en 2009 pertenecían al Ministerio de Vivienda han sido recolocados en la Secretaría de Estado de Fomento, al modificar el PP en 2011 las carteras ministeriales y disolver dicho Ministerio.

Museo Sefardí.	Toledo
Museo Nacional del Romanticismo.	Madrid
Museo Nacional de Escultura (En 2011 absorbe el Museo Nacional de Reproducciones Artísticas)	Valladolid
Museo del Greco.	Toledo
Museo Casa de Cervantes.	Valladolid
Museo Cerralbo.	Madrid
Museo Sorolla.	Madrid

**Fuente: Elaboración Propia**

Si el Estado se encarga de la gestión de tantos museos es necesaria una evaluación tanto de su impacto como de su eficiencia, ya que siguiendo unas políticas de transparencia y rendición de cuentas, cualquier ciudadano debería poder consultar no solo en qué se invierte el dinero de sus impuestos, sino también que genera (índices sociales, retorno de la inversión...). Esta necesidad manifiesta es la que lleva a diferentes órganos gestores a someter a los Museos Nacionales a una evaluación, siguiendo la línea de la rendición de cuentas y además con la intención de optimizar los recursos, en estos momentos escasos, con los que cuentan las entidades para llegar a ciertos estándares de calidad.

## **3. EVALUACIÓN DE IMPACTOS**

### 3.1. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN Y SUS APLICACIONES

#### 3.1.1. FUNCIÓN DE LA EVALUACIÓN

El término evaluación aplicado a la economía se da desde el siglo XIX con la definición "determinación del valor relativo de cosas en diferentes épocas y culturas", y que en su evolución macroeconómica se refiere a las evaluaciones de ingresos menos gastos<sup>81</sup>, sobre todo aplicado a la administración pública. Se basa en **técnicas financieras**: indicadores, margen bruto de inversión, porcentaje de endeudamiento, retorno de inversión, beneficio neto antes de impuestos. Pero son términos que no son suficientes, hay que conocer también los costes de producción, el margen de beneficio, la estimación de la cuota de mercado, la planificación estratégica para la toma de decisiones. Estos procesos son técnicas de **marketing**, recursos humanos, finanzas y control de **gestión**, que se encargan del input y el output respectivamente.

Cuando esta evaluación hace referencia a valores monetarios es relativamente sencillo medirla, pero cuando se hace referencia al sector cultural no solamente es necesario hacer un cálculo de ingresos menos gastos, sino que también hay otros valores que no son puramente económicos y deben ser igualmente medidos, es el caso de las **externalidades**<sup>82</sup>.

El proceso de evaluación debe seguir unos pasos determinados para ser efectiva: responde a unos objetivos, desarrolla indicadores, sigue una metodología y su interpretación conduce a la mejora de ciertas características, es decir, que ayuda a la toma de decisiones.

#### 3.1.2. LA EVALUACIÓN DE LO PÚBLICO

La evaluación de los programas públicos tiende a no justificarse solamente en lo económico, sino también en lo social, por ejemplo evaluando el sector de la educación, la sanidad, o el sistema penitenciario, sectores que económicamente

---

<sup>81</sup> **CALS, J., MATAS, A. y RIERA, P.** (1993): Evaluación de proyectos: análisis de la rentabilidad social desde la perspectiva del turismo y del ocio. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Dirección General de Política Turística, Madrid.

<sup>82</sup> **PASCUAL, J.** (1988): Introducción a la teoría de las externalidades en Quaderns nº 88/02, Institut d'estudis metropolitans de Barcelona y Departament d'Economia Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

quizá no sean rentables, pero que aportan valores mayores a la sociedad<sup>83</sup>. Por ejemplo, ¿qué beneficio económico directo puede producir la construcción de un centro penitenciario? A priori ninguno, pero si se alza la vista por encima de lo puramente económico y se llega a los **valores sociales** la conclusión es fácil: evitar la presencia de asesinos en las ciudades es algo que no aporta beneficios económicos a la misma, pero minimiza el riesgo de inseguridad. Y esto es una externalidad inmaterial. ¿Cómo medirla?

Otra de las características de lo público, que no suele estar contemplada en la definición clásica de Samuelson<sup>84</sup>, es el de **externalidad**: es el efecto indirecto de una actividad sobre la función de utilidad, de consumo o de producción. Como ejemplo de externalidad negativa se puede encontrar la contaminación que produce una central nuclear en el entorno en el que se encuentra ubicada y por el contrario, una externalidad positiva es el desarrollo turístico de una ciudad al tener entre sus atractivos un museo. Y son estas externalidades las que habitualmente no se tienen en cuenta en los procesos de valoración económica. Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos son los países pioneros en aplicar la evaluación a los resultados de programas públicos.

### 3.1.3. LA EVALUACIÓN EN MUSEOS

A principios de siglo XX en la revista *Museum Journal* ya se hacían las siguientes reflexiones: "Las bibliotecas han demostrado lo que hacen por el comercio y la industria, mientras que los museos no han hecho nada por asumir la parte correspondiente de esta tarea. Los museos deberían justificar su existencia"<sup>85</sup>

Los museos nacionales forman parte de las partidas presupuestarias públicas, por lo tanto se convierten en **bienes públicos** que cumplen con dos características básicas: no rivalidad y no exclusividad<sup>86</sup>. La primera de ellas, la no rivalidad, se define como que su uso por un agente no impide a otro hacer el mismo uso. La no exclusividad, segundo de los puntos definitorios de un bien público, se refiere a la no discriminación de ningún agente, por ejemplo por motivos de precio de entrada que sea excluyente.

---

<sup>83</sup> **BALLART, X.** (1992): ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

<sup>84</sup> **SAMUELSON, P. A.** (1954): *The Pure Theory of Public Expenditure*. *Review of Economics and Statistics*", vol. XXXVI

<sup>85</sup> **VVAA.** (1921): *The misunderstanding of museums*, in *Museum Journal*, 21, august 1921

<sup>86</sup> **TOWSE, R.** (2005): *Manual de economía de la cultura*. Fundación Autor, Madrid.

La evaluación suele centrarse en el capital, en lo que es fácilmente monetizable. Aunque en los museos es necesario evaluar también la política educativa, la función de comunicación, la investigación, es decir, las externalidades que permiten conocer el beneficio o coste social y que lo habitual es que repercutan en la economía dentro de la categoría de turismo. La **metodología** implica que se busquen valores absolutos de un solo museo, pero también en comparación con otros, de tal manera que los indicadores de actividad sean válidos para varias entidades y permitan establecer **ratios absolutos y relativos dinámicos**.

Según Grampp (1991)<sup>87</sup> los museos son empresas sin ánimo de lucro, por lo tanto debe existir una redefinición de los objetivos. En todas las empresas se tiene en cuenta el capital inmovilizado y caracterizado por el coste de oportunidad, algo que no sucede de manera generalizada en los museos, de modo que la gestión no es óptima. Pero si el museo se dirigiera completamente como una empresa y se dedicara a satisfacer al público en general ganaría en cuanto a beneficio económico, pero perdería su razón de ser dirigida a la investigación científica. La duda razonable de los conservadores es si el museo puede ser regulado de manera eficaz por el mercado y su gestión como una empresa en su totalidad, además de existir cierto debate en las características de bien público, ya que la no rivalidad está clara una vez el museo se construye, pero no es tan evidente la no exclusividad al existir un precio de entrada, asunto que ha generado debates y disputas a lo largo de los últimos tiempo, centradas en la gratuidad o no de la cultura<sup>88</sup>.

A principios del siglo XX van surgiendo las primeras metodologías de evaluación de museos, de la que se puede poner como ejemplo la de Murray (1932)<sup>89</sup> que para estimar el valor de los museos se basan en ratios, como por ejemplo establecer el tiempo medio de visita durante el día de apertura de museo y dividirlo entre el tiempo medio de recorrido de las salas. La comparación de este ratio permite ver si los visitantes se detienen a contemplar y aprender, por lo tanto el objetivo educativo estaría conseguido.

---

<sup>87</sup> **GRAMPP, W** (1991): *Arte, inversión y mecenazgo: un análisis económico del mercado del arte*. Ariel, Barcelona.

<sup>88</sup> **STIGLITZ, J.E.** (2002): *La economía del sector público*. Antoni Bosch Editor, D.L., Barcelona.

<sup>89</sup> **MURRAY, C.H.** (1932): *How to estimate a museum's value*, in *Museums Journal*, Mar. 1932



El proceso de acreditación del sistema educativo renovado por Screven y Shettel y la introducción de la **evaluación por objetivos**<sup>90</sup> que se fundamenta en evaluar la pedagogía diferenciada y orientada al visitante aplicando evaluación a las exposiciones, considerándolas como medidor de la eficacia del museo. Estas primitivas técnicas se incorporan en el ámbito museístico en la década de los sesenta gracias a los primeros gestores profesionales que en Estados Unidos penetran en las cabeceras de los museos, sustituyendo a los humanistas<sup>91</sup>. La estrategia de empresa y la comunicación aparecen para quedarse en las instituciones culturales. De esta manera intentan justificarse como instituciones susceptibles de recibir apoyo del estado, sometiéndose a **verificación** como servicio público y se consiguiendo unos **estándares** de calidad genéricos y universales. Por lo tanto la labor de la evaluación era clasificar los museos para conseguir ver cuales eran los mejores en un sentido operativo de entregar subvenciones, lo que aplicado al caso español podría servir para marcar un estándar de calidad en el Sistema Estatal de Museos.

Como acelerante de este proceso hace presencia la crisis del petróleo de 1973-1974, que sirve para introducir metodologías de otras disciplinas en los museos, como por ejemplo **planificación estratégica** de marketing y dirección de empresas<sup>92</sup>. Los periodos de crisis suelen ser un punto de inflexión para las organizaciones de ámbito público, puesto que al replantear la distribución presupuestaria la cultura es el primer lugar del que se tiende a recortar, afectando en gran medida a los museos. Para justificar su existencia y su dotación se realizan diversas técnicas de evaluación.

La cultura genera sus propias metodologías <sup>93</sup> cuando empieza a ser abordada como un sistema de producción social a partir de los años ochenta, aunque ya en los sesenta y setenta los estudios de Baumol tratan las repercusiones económicas. El impacto del sector cultural se investiga en cuanto a su evidencia empírica, sobre todo en Estados Unidos y Gran Bretaña, con preocupaciones específicas en términos de eficiencia, rendición de cuentas y financiación pública. La conclusión principal en torno a los museos es que se estructuran igual que el resto de empresas, con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, evaluación). Uno de los estudios pioneros de

---

<sup>90</sup> **PÉREZ SANTOS, E.** (1998): La evaluación psicológica en los museos y exposiciones. Fundamentación teórica y utilidad de los estudios de visitantes. Tesis doctoral, directores: Prats, C. y Muñoz, M. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

<sup>91</sup> **ESCUADERO ESCORZA, T.** (2003): Desde los test hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. Revista *Relieve*, vol 9, nº 1

<sup>92</sup> **BALLART, X.** (1992): ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid

<sup>93</sup> **MAIRESSE, F.** (2004): Missions et évaluation des musées: une enquête à Bruxelles et en Wallonie. L'Harmattan, Paris

impacto del arte es el de Myerscough<sup>94</sup> (1988) en Gran Bretaña. Aunque se centra en la importancia económica, Reeves (2002)<sup>95</sup> le propone como pistoletazo de salida para los estudios de la **nueva generación** sobre evaluación de impacto y de industria cultural como agente de desarrollo económico y urbano y su medición en términos cuantitativos.

El campo social empieza a ser más relevante en los estudios en la siguiente década, puesto que la dimensión económica se hacía insuficiente para recoger todo el valor que conlleva la cultura. Como proponía Throsby (2001)<sup>96</sup> el valor cultural es algo más que lo puramente económico, también lo estético, espiritual, simbólico, histórico, educativo y social. La planificación estratégica enfatiza la capacidad comunicadora de los gestores, tanto de manera interna como externa. Aunque no todo es un camino de rosas en la incorporación de la evaluación al sector museístico. Las diferencias entre disciplinas como son la economía y la museología provocan que haya posturas enfrentadas entre profesionales de ambos campos, ya que el evaluador puede no tener las mismas bases que el museólogo<sup>97</sup>.

Por ejemplo, Peacock (1995)<sup>98</sup> asume que los museos cuentan con funciones empresariales. Tienen una **función de producción** en la que entre en juego la mano de obra especializada, las infraestructuras, los propios bienes culturales y una función de marketing. Estas funciones se orientan hacia un mercado, un público que puede ser analizado desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. Los economistas defienden una concepción del mercado en la que los consumidores alcancen la máxima satisfacción del consumidor y la maximización de las funciones de utilidad, lo que no se puede dar si los gestores no se adaptan a esta concepción de museo, con políticas eficaces de precio y de gestión de input<sup>99</sup>. En realidad esta definición corresponde en cierto modo al **capital cultural** del que hablaba Throsby (1999)<sup>100</sup> como el "conjunto de elementos tangibles e intangibles expresión del ingenio, la historia o el proceso de identificación de un pueblo que se entiende como un recurso fijo, un activo que rinde cuentas en forma de flujo de bienes y servicios derivados y que

---

<sup>94</sup> **MYERSCOUGH, J.** (1988), *The Economic Importance of the Arts on Merseyside*, London: Policy Studies Institute.

<sup>95</sup> **REEVES, M.** (2002), *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review*, London: The Arts Council of England

<sup>96</sup> **THROSBY, D.** (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>97</sup> **BETCHEL, R. y CHURCHMAN, A.** (2002): *Handbook of environmental psychology*. John Wiley&Sons, Inc., New York

<sup>98</sup> **PEACOCK, A.** (1995): *A future for the past: the political economy of Heritage*, en *Proceedings of the British Academy*, 87

<sup>99</sup> **MERCILLON H.** (1977): *Les musées: institutions à but no lucratif dans l'économie marchande*, en *Revue d'économie politique*, 4

<sup>100</sup> **THROSBY, D.** (1999): *Cultural Capital*. *Journal of Cultural Economics*, 23.

puede depreciarse si no se cuida o acumularse si se mejora e invierte." De modo que la función de producción económica se modificaría siendo el capital cultural un input susceptible de ser evaluado y dando como resultado la siguiente función:

**TABLA 11: FUNCIÓN DE LA CULTURA**

$$Y = A F( K, L, KH, KN, KS, KC)$$

<b>Y</b> renta
<b>A</b> tecnología
<b>K</b> capital físico
<b>L</b> fuerza laboral
<b>KH</b> capital humano
<b>KN</b> capital natural
<b>KS</b> capital social
<b>KC</b> capital cultural

Fuente: Basado en Herrero (2011)<sup>101</sup>

La óptima gestión de los recursos disponibles enfocados a conseguir ciertos objetivos solo puede ser eficaz mediante una planificación estratégica<sup>102</sup>. Dicha planificación se basa en el **análisis del entorno** tanto interno como externo y permite redistribuir los recursos para proponer una política de gestión mejor aplicada a las necesidades, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la institución. Para ello es necesario un proceso de evaluación, que puede contar con sistemas de indicadores de actividad. Las técnicas de dirección se aplican sistemáticamente en los sistemas anglosajones, pero no tanto en el área mediterránea.

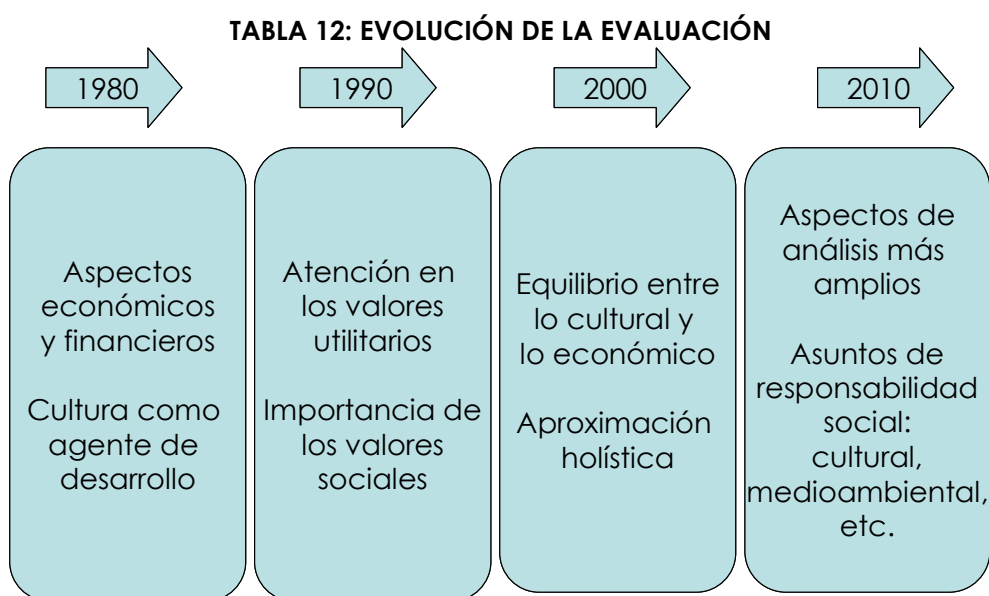
En el entorno interno se habla de las características del museo y de los departamentos (visitantes, investigación, adquisiciones, infraestructuras, colecciones, ingresos y gastos, personal...), mientras que el entorno externo se compone de la situación del mercado y los grandes pilares que le influyen, como por ejemplo las ayudas públicas, la demografía del lugar, las características del público frente a la cultura, la tecnología que circunda el museo, etc. Es imprescindible en este punto un análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

<sup>101</sup> **HERRERO, L.C.** (2011): La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional. Investigaciones Regionales, 19. Sección Panorama y Debates.

<sup>102</sup> **PÉREZ VALENCIA, P.** (2010): Tener un buen plan: la hoja de ruta de toda colección: el plan museológico. Trea, Gijón.

En este sentido, la trayectoria que debe llevar un Museo Nacional tiene que estar perfectamente definida, ya que el calificativo público le hace ser necesariamente todo lo eficaz que pueda. Su **misión** es promover los valores propios de la institución como centro cultural, con unos **objetivos** medibles a corto y largo plazo que permitan el establecimiento de estrategias. Esta metodología, que parece tan sencilla y lógica es la habitual en la empresa del sector privado, pero no en el público, para el que este tipo de acciones son novedosas como ya se ha dicho sobre todo en periodos de crisis.

Un plan de acción completo tiene que contar además con el cálculo de los beneficios de realizar una acción, pero también de no realizarla. Una vez aplicada la estrategia es necesario un seguimiento y una evaluación de la misma, para ver en qué puntos se acierta y qué debe ser mejorado.



Fuente: Elaboración Propia basada en Bollo (2003)

En cuanto a la trayectoria histórica de la evaluación de la cultura se pueden diferenciar cuatro fases, siguiendo las décadas comentadas anteriormente. Si en los ochenta la cultura empezó a ser tratada como un **agente económico** más, en los noventa se le dio el **cariz social** inherente a ella, que evolucionó a un equilibrio entre ambos parámetros. En el momento actual las tendencias se dirigen a un análisis más amplio, abarcando medio ambiente, **responsabilidad social**, etc.

El instrumento de medida de la evaluación tiende a darse en términos monetarios, dando pie al surgimiento de una oposición entre dos tendencias<sup>103</sup>. Por una parte los

<sup>103</sup> OWEN, J.M. y ROGERS, P.J. (1999): Program evaluation: forms and approaches. Sage, Londres

keynesianos proponen que la intervención del estado es estática en la que el mercado no puede maximizar la utilidad de los consumidores. Por otro lado los clásicos que estiman que la intervención del estado es más disfuncional que de regulación: los mecanismos del mercado aseguran la redistribución de los recursos. Esta disyuntiva hace que se utilicen diferentes métodos de evaluación. La más habitual es la de medir con principios económicos los output o producciones del museo y medirlas con sus input, obteniendo de ello el “valor del museo<sup>104</sup>”.

En unas instituciones a las que el estado financia en un porcentaje bastante amplio, como en los museos públicos, es importante demostrar que el **output** es medible, pero también las externalidades, la investigación, las exposiciones temporales<sup>105</sup>. Ya que los ingresos son siempre menores a lo que se invierte, desde el punto de vista de la rentabilidad directa de las inversiones. Además hay que valorar el impacto que las inversiones en un museo tienen en el desarrollo económico de la región, mediante los multiplicadores keynesianos que valoran los aspectos directos, indirectos e inducidos. De esta manera el análisis coste beneficio parte del consumidor.

Los cambios sociales de las últimas décadas han obligado a los museos y a los gobiernos a adaptarse. La contribución que los museos pueden aportar a las **políticas públicas** se centra en el periodo actual en la equidad, el acceso y la inclusión social. Los museos construyen parte del **capital social de la cultura**, aportando oportunidades para la educación, generando la idea de comunidad, actuando en la conciencia pública, sensibilizando en educación artística y patrimonial. En el mundo de la postmodernidad en el que está inmersa nuestra sociedad el museo no puede quedar estancado en las funciones fundamentales, sino que debe dar un paso al frente y abrirse a la sociedad y a las necesidades que esta presenta.

## 3.2. PRÁCTICAS QUE LLEVAN ASOCIADA EVALUACIÓN

La evaluación como método de control de entidades públicas tiene diferentes aplicaciones. La más básica y prioritaria es la rendición de cuentas, a la que se añaden otras tipologías de evaluación como es la evaluación de calidad y de responsabilidad social, cada vez más extendidas no solo entre grandes multinacionales, sino también entre pequeñas empresas y entidades del sector público.

---

<sup>104</sup> HENSON W.S. (1979): *Analysing an Art Museum*, New York, Praeger.

<sup>105</sup> ROSSI, P.H., FREEMAN, H.E. y LIPSEY, M.W. (1999): *Evaluation, a systematic approach*. Sage, California

### 3.2.1. RENDICIÓN DE CUENTAS

La necesidad de rendir cuentas por la prestación de servicios públicos es un concepto que empiezan a incluir Wavell, Baxter, Johnson y Williams (2002)<sup>106</sup> y que en el presente se sigue desarrollando si cabe con mayor énfasis.

Con la rendición de cuentas se trata de valorar los resultados obtenidos para mejorar un servicio público. El control permite a las autoridades **verificar** si las cantidades gastadas corresponden a las partidas por las que fueron concedidos esos presupuestos públicos. Se busca ante todo la eficiencia y mejora en la productividad: hacer lo máximo posible y de la mejor calidad posible con los menos recursos posibles. La evaluación objetiva es en ocasiones sesgada, sobre todo al tratar de poderes públicos. Los principales agentes encargados de realizar la evaluación suelen ser o el propio personal gestor de la institución, o bien agentes externos como consultoras o universidades. Estos últimos empiezan a ganar fuerza en España ante la presente situación económica y de casos de malversación de fondos.

Una de las categorizaciones de la evaluación se divide en tres tipos<sup>107</sup> en el caso de las instituciones públicas:

- a) **Inspección**: es la primera fase y en un principio se trataba únicamente de controlar si el presupuesto era aplicado de manera correcta.
- b) **Supervisión**: una fase más exhaustiva de evaluación en la que se busca no solo controlar el presupuesto, sino también su eficacia.
- c) **Autoevaluación** o evaluación externa: la última tendencia consiste en una evaluación completa, ya sea desde la propia institución o apoyado por una entidad externa.

El museo público de titularidad y gestión estatal, presentado como una organización no lucrativa que es en su mayor parte financiada por el estado, no podía ser ajena a estas evaluaciones. La tendencia en la época actual de crisis es a reducir las subvenciones y aumentar las cuotas de autofinanciación que en la mayoría de los casos no llega ni a un 50%. La clave está en el aumento del patrocinio y mecenazgo,

---

<sup>106</sup> **WAVELLI, C., BAXTER, G., JOHNSON, I. M., WILLIAMS, D. A.**(2002): Impact Evaluation of Museums, Archives and Libraries. The Council for Museums, Archives and Libraries. The Robert Gordon University. Aberdeen (Scotland).

<sup>107</sup> **OWEN, J.M. y ROGERS, P.J.** (1999): Program evaluation: forms and approaches. Sage, Londres.

tendencias poco utilizadas en la museología y gestión mediterránea pero si en la anglosajona<sup>108</sup>.

En un estudio realizado en las regiones de Valonia-Bruselas en 2004 los conservadores propusieron el siguiente modelo de financiación ideal para sus museos:

**TABLA 13: PROPORCIONES DE FINANCIACIÓN**

Subvenciones	36%
Patrocinio	9%
Mecenazgo	5%
Ingresos propios	50%

Fuente: Mairesse (2004)<sup>109</sup>

Si el mismo estudio se realizara en España las medidas serían completamente diferentes. El apartado de ingresos propios no estaría tan desarrollado, a pesar de buscarse un aumento en las últimas décadas. Ejemplo de esto son las cuentas del Museo Nacional del Prado<sup>110</sup>, uno de los museos de titularidad y gestión estatal aunque considerado entidad independiente, cuyas previsiones son alcanzar más del 70% de autofinanciación en los próximos dos años.

**TABLA 14: FINANCIACIÓN DEL MUSEO DEL PRADO**

INGRESOS	Presupuesto		Previsión		
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos propios	23.221	24.115	26.402	27.840	30.635
Subvenciones	16.405	11.283	11.283	11.283	11.283
Recurso al Remanente de Tesorería	5.105	3.065	1.445	1.333	-735
<b>Total</b>	<b>44.731</b>	<b>38.463</b>	<b>39.130</b>	<b>40.456</b>	<b>41.183</b>
Autofinanciación	68	70	70	71	73

Fuente: Museo Nacional del Prado, Plan de Actuación 2013-2016, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Este modelo belga responde en gran medida a las influencias del modelo americano, en el que la financiación viene dada en su mayoría por ingresos propios manteniendo independencia frente a los poderes estatales, además de contar con una fuerte red de financiación tanto en empresas como en particulares.

<sup>108</sup> GÓMEZ MARTÍNEZ, J. (2006): Dos museologías: las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos. Trea, Gijón.

<sup>109</sup> MAIRESSE, F. (2004): Missions et évaluation des musées. L'Harmattan, Paris.

<sup>110</sup> [https://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan\\_2013-2016.pdf](https://www.museodelprado.es/uploads/media/Plan_2013-2016.pdf) (Último acceso: mayo 2014)

Es importante, llegado este punto, hablar sobre las políticas de **transparencia** y **rendición de cuentas** de las instituciones museísticas. En el caso del MoMA es posible encontrar en su página web<sup>111</sup> un informe detallado anual de las cuentas auditadas, lo que es imposible por ejemplo en el caso del Museo Centro de Arte Reina Sofía<sup>112</sup> y en la mayoría de los museos estatales españoles. En los últimos tiempos ciertas entidades españolas, por ejemplo el Museo del Prado<sup>113</sup>, sí que están ofreciendo más datos en este sentido en sus memorias anuales, pero siguen siendo ejemplos escasos y sin la exhaustividad que muestran los museos estadounidenses.

La Declaración de los derechos del Hombre y del Ciudadano en Estados Unidos expone en su artículo 15: “La sociedad tiene derecho a pedir cuentas a los agentes públicos de su administración”<sup>114</sup>. Por lo tanto el tema de la rendición de cuentas es algo plenamente aceptado y arraigado dentro de la cultura estadounidense.

En España la Ley Orgánica 2/1982<sup>115</sup> del Tribunal de Cuentas define al mencionado tribunal como órgano fiscalizador de las cuentas del Estado y del Sector Público. Recientemente se puso en marcha la web [www.rendiciondecuentas.es](http://www.rendiciondecuentas.es) en la que se puede acceder a ciertos datos de instituciones públicas pero en la que aún no se recoge nada sobre el ámbito de los museos. También la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno regula la rendición de cuentas en el sector público<sup>116</sup>.

### 3.2.2. RETORNO SOCIAL DE INVERSIÓN (SROI)

Es la perspectiva que más encaja en una visión economista pero modificada a través de la visión del cristal social. El Retorno Social de la Inversión (SROI) se enfrenta al impacto social desde el punto de vista del valor monetario, asignando dicho valor a los beneficios sociales creados por una institución. En un principio se desarrolló en Estados Unidos, como se ha visto que ocurre con casi todas estas tendencias y se asimila en cierto modo a una metodología coste-beneficio.

---

<sup>111</sup> <http://www.moma.org/momaorg/shared/pdfs/docs/about/MoMAFY13.pdf> (Último acceso: mayo 2014)

<sup>112</sup> <http://www.museoreinasofia.es/museo/patrocinios-colaboraciones> (Último acceso: mayo 2014)

<sup>113</sup> <https://www.museodelprado.es/la-institucion/memorias-anuales/> (Último acceso: mayo 2014)

<sup>114</sup> **IVANEGA, M.** (2011): La administración pública del siglo XXI, entre la utopía y la realidad. La ley, n.1, marzo 2011

<sup>115</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/1982/05/21/pdfs/A13290-13294.pdf> Último acceso: febrero 2014)

<sup>116</sup> **GUICHOT, E.** (2014): Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno: (estudio y ley). Thomson Reuters-Aranzadi, Cizur Menor



El SROI es una buena manera de medir el valor de una actividad implicando al propio museo y al público. Es más utilizado en el sector de la archivística y la biblioteconomía pero se extiende a los museos también<sup>117</sup>. El motivo de la llegada tardía es el clima que se da en los museos en el que predomina la función de conservación e investigación frente a la labor social y en cierta manera económica que es precisamente lo que mide el SROI.

De manera consensuada se pueden emitir valoraciones que permitan la mejora de las políticas en relación a la eficiencia y unos niveles de transparencia que se puedan ofrecer al resto de ciudadanos. Los beneficios manifiestos del SROI es que todos sus resultados se traducen a unos valores monetarios, de mucha ayuda a la hora de ofrecer esa rendición de cuentas a sus financiadores, en el caso de los Museos Nacionales a toda la población a la que sirven. Los puntos negativos que se le pueden achacar son los relativos a la subjetividad de trasladar valores cualitativos a cuantitativos, inconveniente del que parten todas las metodologías que miden el impacto social.

### 3.2.3. EVALUACIÓN DE CALIDAD

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) define **calidad** como conjunto de características de un producto o proceso para cumplir los requerimientos de las partes interesadas<sup>118</sup>. Sirve además de filtro ante las numerosas muestras de patrimonio que se musealizan o se ponen a disposición del público.

La calidad se mide en tres modelos principales dependiendo del receptor al que se dirijan. El informativo que solo tiene en cuenta la percepción de los usuarios, el de certificación que busca la adecuación a las normas de referencia y el de excelencia que va dirigido a la dirección de entidades identificando las fortalezas y debilidades para mejorar así sus objetivos y gestión<sup>119</sup>.

La idea de rendimiento, unida a eficacia y eficiencia sustituye al simple e incompleto "beneficio". La calidad, en líneas generales, se puede medir con estándares definidos como las normas BS5750 británica o ISO 9000. En materia de museos existen marcos diferentes según los países. La Asociación Alemana de Museos propone un estándar

---

<sup>117</sup> **THE SROI NETWORK** (2012), A guide to Social Return on Investment

<sup>118</sup> <http://www.iso.org/iso/home.htm> Último acceso: enero 2014

<sup>119</sup> BALLART, J. y TRESSERRAS, J.J. (2001): Gestión del patrimonio cultural. Ariel, Barcelona.

basado en la educación, pedagogía, difusión y orientación al visitante<sup>120</sup>. Mientras que la Comisión Auditoría Británica se basa en categorías relacionadas con la calidad de vida, el turismo, el desarrollo económico, la investigación y educación<sup>121</sup>.

Todas estas categorías de indicadores ponen el acento en las externalidades, pero faltarían otras categorías, como pueden ser las de prestigio, imagen visual, promoción de nuevos talentos, formación de una identidad cultural... todas ellas referidas a la visión social del museo. La interpretación de los datos con estos indicadores permite analizar las prioridades de la institución, puntos débiles y fuertes y así poder categorizar en un sistema de calidad.

En el ámbito español destacan las **cartas de servicios** instauradas por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio: documentos para que la Administración General del Estado informe a los ciudadanos sobre los servicios en cuanto a calidad. Los museos han ido progresivamente tomando esta iniciativa y son muchos los que ya cuentan con este documento que se pueden consultar en la web del Ministerio de Cultura<sup>122</sup>. Por otro lado, en el caso de los Museos Estatales, se puede hacer referencia al estudio de la evaluación de calidad de los museos de titularidad estatal que en el año 2007 realizó al Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios<sup>123</sup>. Este modelo se basa en el seguimiento de las Cartas de Servicios, valoración del público de los diferentes servicios, evaluación de los diferentes output del museo y autoevaluación de los directores, todo ello aplicado a las diferentes funciones de cada entidad<sup>124</sup>.

### 3.2.4. EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es el concepto más medido en las últimas décadas y en ocasiones se equipara al término impacto social. La RSC (Responsabilidad Social Corporativa)<sup>125</sup> parte de la identificación de las partes interesadas (stakeholders) con

<sup>120</sup> **ASOCIACIÓN ALEMANA DE MUSEOS** (2008): Criterios de calidad para museos: la labor educativa y de transmisión. Deutscher Museumsbund und Bundesverband Museumspädagogik.

<sup>121</sup> **AUDIT COMMISSION** (1991): The road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries. HMSO Audit Commission Local Government Report, n.3, 1991. Londres

<sup>122</sup> <http://www.mcu.es/museos/CE/CartasServicio.html> Último acceso: marzo 2014

<sup>123</sup> [http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/EVALUACION\\_AEVAL.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/MC/Laboratorio/EVALUACION_AEVAL.pdf) Último acceso: abril 2014

<sup>124</sup> **LAPORTE, A.:** El análisis de los públicos como instrumento de gestión cultural (Centro Cultural de la Fundación La Caixa) en BONET, LL., CASTAÑAR X. y FONT, J. (2007): Gestión de proyectos culturales: análisis de casos. Ariel, Barcelona.

<sup>125</sup> **RAUFFLET, E.; VELÁZQUEZ, L.M. y MOLINAR, M.** (2012): Responsabilidad social empresarial. Pearson, México.

un carácter multidisciplinar. Se puede dar la situación de que los impactos sean positivos en unos sectores y negativos en otros.

En el caso de los Museos Nacionales una representación de las partes implicadas podría ser la representada en el siguiente diagrama:

**TABLA 15: STAKEHOLDERS**



**Fuente: Elaboración Propia**

Se ve qué agentes del museo se ven influidos por sus políticas: personal, resto de museos, "Marca España", visitantes, etc. Todos ellos reciben consecuencias de las actuaciones y proyectos del museo, de tal manera que a través de una metodología de evaluación se podría obtener el valor de diferentes variables para cada stakeholder o parte implicada. Una de las metodologías tiene los sistemas de indicadores como herramienta principal. Se podrían clasificar de la siguiente manera:

**TABLA 16: PLANTEAMIENTO DE INDICADORES**

	DIMENSIÓN EXTERNA	DIMENSIÓN INTERNA
ÁMBITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades sociales con la comunidad local</li> <li>• Diálogo con sociedad no investigadora</li> <li>• Vínculo con visitantes y red de museos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar de los trabajadores</li> <li>• Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Conciliación de vida familiar y laboral</li> </ul>
OBJETIVO DE LOS INDICADORES	Registrar las consecuencias en la comunidad de las actividades realizadas de cara al exterior.	Registrar las consecuencias de las actividades Realizadas en el seno del museo.

Fuente: Elaboración Propia a partir de MILESI y AGGIO (2008)<sup>126</sup>

La tabla divide los indicadores en internos y externos según la clasificación de las actividades realizadas por el museo y el ámbito en el que repercuten.

La responsabilidad social puede ser un primer paso en la evaluación de los impactos sociales, puesto que unos niveles positivos en cuanto a RSC pueden ser a la vez indicadores de la repercusión y consecuencias de esa entidad en la sociedad<sup>127</sup>.

### 3.2.5. CERTIFICADO HERITY DE CALIDAD DE PATRIMONIO CULTURAL

La organización HERITY surge del trabajo del Comité Internacional para la Calidad de la Gestión del Patrimonio Cultural en Italia. Su nombre aúna los dos conceptos sobre los que trabaja: Heritage (Patrimonio) y Quality (Calidad). El objetivo principal de esta organización es establecer un **estándar de calidad** para el patrimonio cultural<sup>128</sup>.

La certificación HERITY consiste en una diana en la que cuatro campos son reflejados al público: percepción del valor, comunicación, servicios y conservación. Estos datos se obtienen después de un triple proceso de autoevaluación, evaluación externa y valoración del público.

<sup>126</sup> MILESI, D. y AGGIO, C. (2008): Éxito exportador, innovación e impacto social. Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>127</sup> GARRIGUES ABOGADOS y AENOR (2012): Principios, prácticas y beneficios de la responsabilidad social. Aenor, Madrid

<sup>128</sup> QUEROL, M.A. (2010): Manual de gestión del patrimonio cultural. Akal, Madrid



HERITY colabora con la UNESCO en la creación y mantenimiento de los estándares de calidad y en la difusión en forma de actividades de campo y seminarios.

La **evaluación de la calidad** permite mejorar los procesos de trabajo, asegurar la utilización sostenible de los bienes y favorecer la difusión pública. Cada tres años el certificado debe ser renovado reajustando los resultados, introduciendo el carácter dinámico de la evaluación. La implicación de los diferentes agentes supone unos resultados con poca parcialidad y útiles en distintos ámbitos<sup>129</sup>.

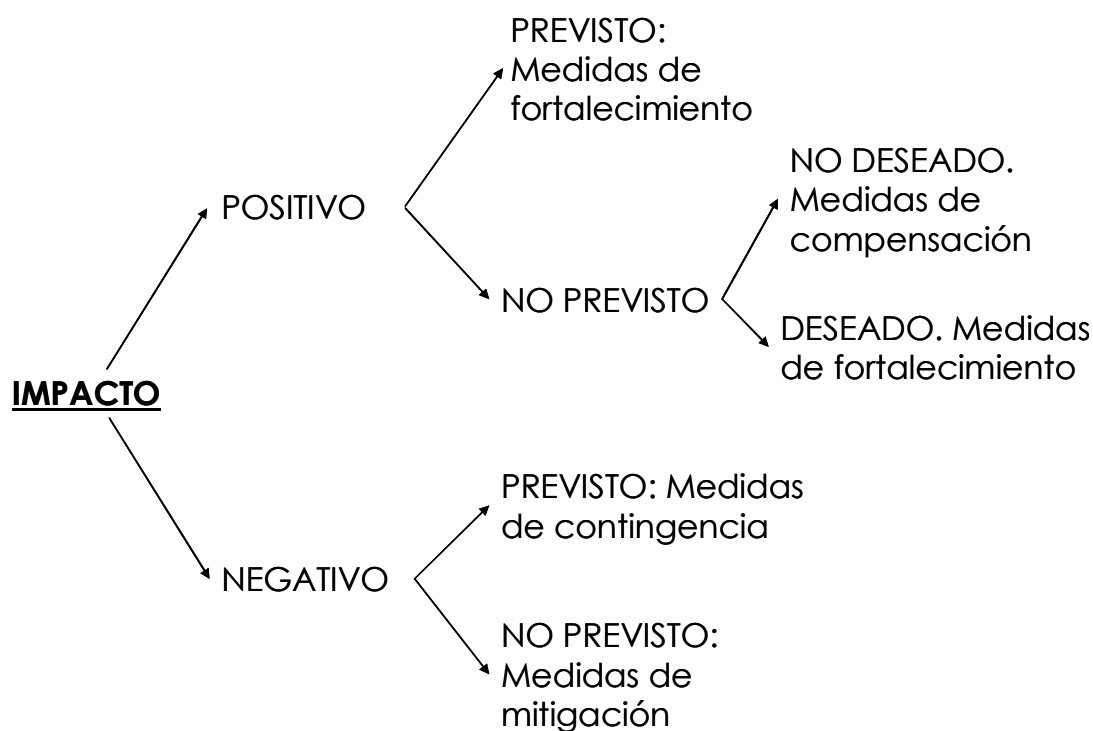
### 3.3. EVALUACIÓN DE IMPACTOS

Los impactos están compuestos por efectos a medio y largo plazo que un programa supone para la población objetivo y para el entorno. El impacto en primer lugar puede ser positivo o negativo y dentro de estas dos categorías, previsto o no previsto. Si además es positivo y no previsto, cabe la posibilidad de que sea deseado o no deseado<sup>130</sup>.

<sup>129</sup> GONZÁLEZ MÉNDEZ, M. (2008): Afrontar la paradoja de conservar y usar el patrimonio: HERITY el sistema global de evaluación de bienes culturales dispuestos al público. Revista electrónica de patrimonio histórico, n.2, junio 2008.

<sup>130</sup> GÓMEZ GONZÁLEZ, F.J.; MOÑUZ, D; ALEIXANDRE, G; CÁCERES, S.; MIGUEL, L.J. y VELASCO, E. (2006): Evaluación del impacto social de proyectos de Investigación y Desarrollo tecnológico (I+D): Una

TABLA 17: DISTRIBUCIÓN DE IMPACTO



Fuente: Adaptación de PICHARDO (2011)<sup>131</sup>

La evaluación de estos impactos es la que permite tomar medidas que sirvan para fortalecerlos o disminuirlos, según su signo. Para considerarse una evaluación efectiva tiene que ser capaz de responder preguntas tales como qué impactos se deben al proyecto y cuales son secundarios, qué mejoras se podrían realizar o qué grado de eficiencia en el gasto de recursos se alcanza.

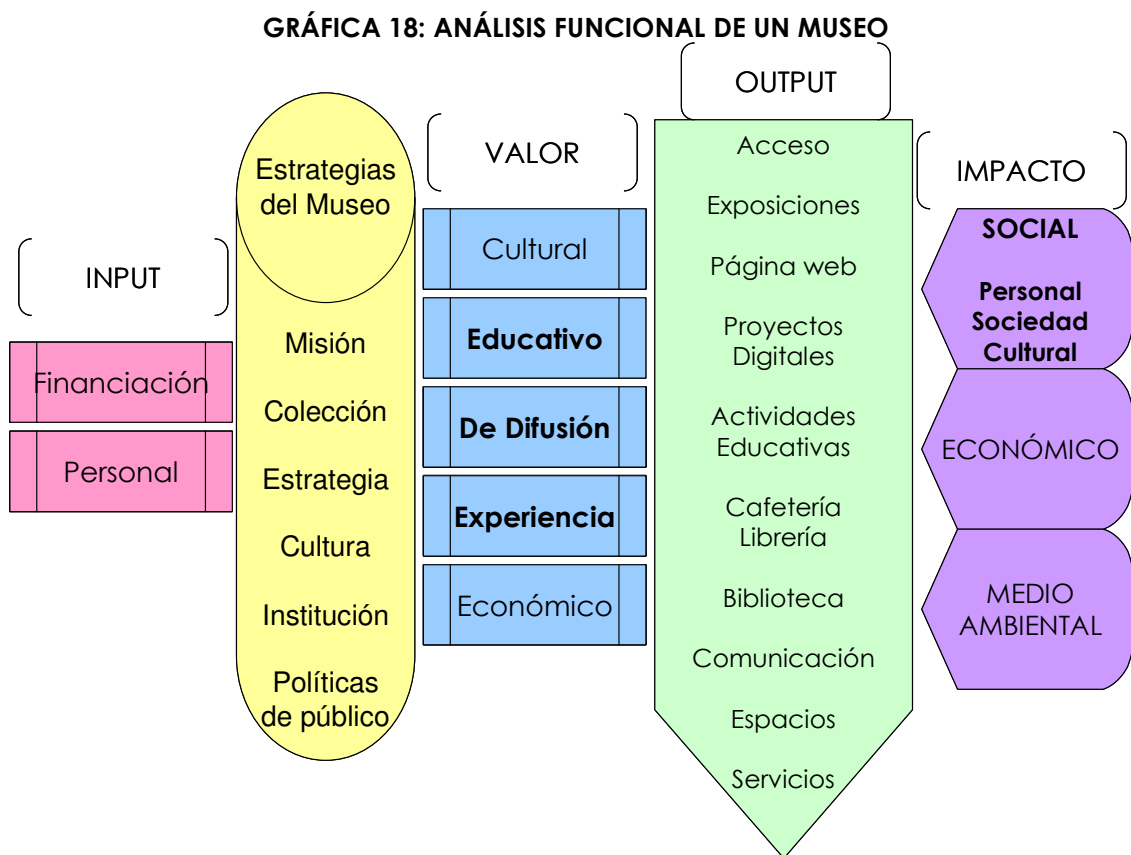
### 3.3.1. DIVISIONES CATEGORIALES

La necesidad de evaluación de los museos se centra sobre todo en la eficacia y eficiencia, como muchos de los servicios públicos tales como defensa, sanidad o educación. Todos los museos necesitan una **función básica** para su funcionamiento diario: financiación, fuerza de trabajo. Las funciones de los museos y sus objetivos marcan la orientación estratégica. Los output representan la organización y preferencias de los museos (accesibilidad, exposiciones temporales, programa educativo, difusión, investigación, nuevas tecnologías, tienda, biblioteca, cafetería, etc.), son además las que provocan impacto en la sociedad, a corto y largo plazo. En el siguiente esquema se pueden ver los diferentes niveles en los que se estructura un museo: input, estrategias, valores, output e impactos. Este análisis estructural permite

aplicación en el sector de las comunicaciones industriales. I Congreso Iberoamericano de CTS+I. Ciudad de México.

<sup>131</sup> PICHARDO, A. (2011): Evaluación del impacto social. Sociedad Puertorriqueña de Evaluación, San Juan.

realizar una evaluación sobre las partes que interesen según la finalidad. En el caso de un análisis sobre el impacto social entrarían en juego sobre todo los valores educativos, de difusión y experienciales, como bien indica el esquema del gráfico 18.



Fuente: Elaboración Propia basada en Bollo (2003) y Garnet (2002)

En la mayoría de las evaluaciones que los **economistas** hacen de este tipo de instituciones culturales se suelen estudiar los input y output como en cualquier otro tipo de industria, basándose en lo material. Pero normalmente se olvidan de la parte inmaterial que es la que los **conservadores** reivindican en estos continuos debates que han surgido a lo largo de todo el discurso. Si en vez de existir ese aislamiento entre disciplinas aunaran conocimientos se podrían obtener estudios tan interesantes como el de los impactos económicos y sociales de los museos.

Matarasso (1997)<sup>132</sup> fue el primero en Gran Bretaña que reunió una metodología a gran escala para el estudio de los impactos sociales de las artes. Su metodología, con indicadores y técnicas cualitativas, fue refrendada por Reeves en 2002. El estudio de los impactos sociales han sido una forma de cambiar el enfoque económico de los

<sup>132</sup> MATARASSO, F. (1997), Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts, Comedia, Stroud

museos (Kelly, 2006)<sup>133</sup>. Crea una tendencia a valorar el papel instrumental o utilitario del museo, es decir, sus impactos, en vez de su valor intrínseco, siendo el valor ambiental el primero en desarrollarse ampliamente.

El concepto de **impacto social** es claramente más vago e impreciso, puesto que en ocasiones se entra en la esfera personal, ya que son influencias que tocan directamente sobre la vida de la gente. Los estudios de impacto social deben explorar las consecuencias de proyectos culturales, tanto a nivel individual como colectivo: desarrollo personal, educativo, producción de valor social, integración, conocimiento, inclusión, comprensión del entorno (Selwood, 2010)<sup>134</sup>. La valoración del capital humano es lo que destaca en este tipo de impacto.

Siguiendo la definición de Landry<sup>135</sup> de impacto social: "los efectos que van más allá de lo material y tienen una influencia continua sobre la población". Dentro de los métodos de evaluación del impacto social en un museo, cabe destacar que son muy variados dependiendo de los objetivos del mismo y su actividad, ya que el impacto puede ser directo o indirecto, como por ejemplo aumento del nivel de aprendizaje o prevención de la delincuencia, entrando plenamente en el ámbito de las externalidades.

Los impactos sociales tienden a centrar sus resultados en la **actividad**, en los cambios en la gente derivados de las acciones de un museo. Merli (2002)<sup>136</sup> parte de la premisa de que si no se entiende como las artes afectan a la sociedad, sus consecuencias en la misma son difícilmente medibles. Según la misión de cada museo pueden ser elegidos unos objetivos u otros, desde lo más genérico a lo más específico. En el caso de los Museos Nacionales lo que prima es el alcance que tienen en la población, ya que es su función principal tratándose de servicios públicos.

---

<sup>133</sup> **KELLY, L.** (2006), Measuring the impact of museums on their community. The role of the 21st century museum, INTERCOM 2006, conference paper;

<sup>134</sup> **SELWOOD, S.** (2010), Making a difference: the Cultural Impact of Museums, National Museum Directors' Conference (NMDC)

<sup>135</sup> **LANDRY, C., BIANCHINI, F., MAGUIRE, M. & WORPOLE, K.** (1993), The social impact of the arts a discussion Document, Comedia, Stroud.

<sup>136</sup> **MERLI, P.** (2002), Evaluating the Social Impact of Participation in Arts Activities, in International Journal of Cultural Policy, Vol. 8, No. 1, May 2002,



**TABLA 18: FACTORES DEL IMPACTO SOCIAL**

<p>Acceso al pasado</p> <p>Capital cultural</p> <p>Contribuir a la generación de conocimiento</p> <p>Participación en el arte</p>	<p>Representación de minorías</p> <p>Regeneración urbana</p> <p>Identidad cultural común</p> <p>Cohesión social</p> <p>Imagen local</p> <p>Turismo</p> <p>Mejora de la sociedad</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sociedad</div>
<p>Cambio en la actitud hacia la ciencia</p> <p>Aprendizaje individual</p> <p>Diversión, creatividad, emoción</p> <p style="text-align: center;"><b>Cultural</b></p>	<p>Desarrollo de perspectiva y amplitud de miras</p> <p>Desarrollo de capacidades y valores</p> <p>Capital creativo</p> <p>Habilidades laborales</p> <p style="text-align: center;"><b>Utilitario</b></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Individuo</div>

Fuente: Elaboración Propia basada en Bollo (2003)

En este esquema (tabla 18) se puede ver qué factores se enmarcan en cada subtipo de impacto social. Las características que aquí se mencionan pueden considerarse **externalidades positivas** que afectan a los museos, ya sea como valor cultural o como valor más utilitario y cómo repercuten en las personas, si individualmente o de modo colectivo.

Los objetivos genéricos de los museos se centran en el aprendizaje y la experiencia. Estas instituciones de tipo cultural se entienden como un proceso de compromiso activo con el desarrollo personal. El Centro Nórdico de Educación del Patrimonio en 2012<sup>137</sup> relaciona estos procesos pedagógicos de adultos con la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión social. No se trata de evaluar lo que aprenden, sino la experiencia propia en el museo en cinco pilares: conocimiento, habilidades, valores, creatividad y progreso en el comportamiento. La evaluación del impacto social se define como la estimación de las consecuencias de los proyectos sobre la sociedad. Los impactos provocan cambios en la cultura y en la propia sociedad<sup>138</sup>.

<sup>137</sup> **NCK, THE NORDIC CENTRE OF HERITAGE LEARNING** (2012), Heritage Learning Outcomes in The Nordic and Baltic Area. Competence Development among Adults at Archives and Museums

<sup>138</sup> **GÓMEZ GONZÁLEZ, F.J.; MOÑUZ, D; ALEIXANDRE, G.; MIGUEL, L.J.:** (2004): Evaluación del impacto social de proyectos de I+D+i: Guía práctica para centros tecnológicos. CARTIF, Universidad de Valladolid

### 3.3.2. INDICADORES

Carol Scott (2006)<sup>139</sup> contextualiza en su estudio que desde la década de 1980 los gobiernos han tenido mayor interés en la **responsabilidad fiscal** del sector público, de tal modo que empiezan a predominar las necesidades de evaluación, que se amplían a un sentido social cuando a cultura se refiere. Los museos entran en la espiral de preguntas y respuestas en cuanto a por qué existen museos, qué aportan a la sociedad, sobre todo cuando hablamos de museos de titularidad pública. Pero el racionalismo económico no fue evitado por los museos, que se vieron obligados a justificar su financiación pública. Los críticos de esta tendencia señalan que el museo no es solo cuantitativo, sino que tiene valores cualitativos en algunos de sus componentes, por lo que también se valora el impacto social. El utilitarismo se fundamenta en que si un museo es útil la sociedad no le financiará.

En este campo destacan las obras de Redfern (1986)<sup>140</sup>, Cossens (1988)<sup>141</sup>, Bud, Cave y Haney (1991)<sup>142</sup> y Walden (1991)<sup>143</sup>. En todas ellas se hacen amplios estudios sobre los **indicadores de actividad** apropiados para el sector público y concretamente aplicados a los museos con necesidades específicas en la evaluación de outputs en forma de externalidades.

Los resultados de los indicadores deberían poder compararse con los resultados de años anteriores y con otras instituciones. Los diferentes modos de evaluar hacen que esta comparación no pueda ser efectiva. La evaluación mediante indicadores permite la toma de decisiones, detección de los problemas, identificación de las repercusiones, responsabilización y rendición de cuentas. Una vigilancia constante sobre los proyectos permite la mejora de los mismos.

"Todas las **instituciones públicas** y los museos deberían ofrecer un **rendimiento** sobre sus costes, y este rendimiento debería ser en buena parte positivo, definido, visible y medible. Los beneficios de los museos no son un ratio directo del coste de su edificio y el mantenimiento de los mismos, o de la rareza y valor de subasta o dinero que costó la colección. Un museo es bueno solo en la medida en que se usa."<sup>144</sup>

<sup>139</sup> SCOTT, C.A. (2006), Museums, impact and value. In: Cultural Trends, Vol.15, No. 57.

<sup>140</sup> REDFERN, M. (1986): Performance Measures in the Public Sector: A Digest. British Library, London

<sup>141</sup> COSSENS, N. (1988): Performance Indicators in Museums in the Development of Performance Indicators. The Museums Association of Australia, Canberra.

<sup>142</sup> BUD, R., CAVE, M. and HANEY, S. (1991): Measuring a museum's output. Museums Journal (Enero).

<sup>143</sup> WALDEN, I. (1991): Qualities and Quantities. Museums Journal (January).

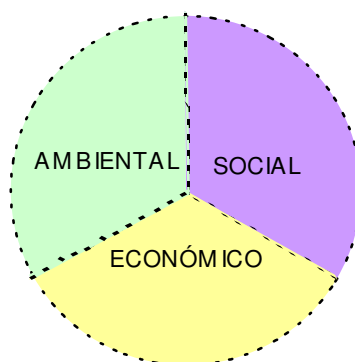
<sup>144</sup> DANA, J. C. (1920): A plan for a New Museum-The kind of museum it will profit a city to maintain, Elm Tree Press, Woodstock.

## **4. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO SOCIAL Y APLICACIÓN EN UN CASO PRÁCTICO**

### 4.1. SISTEMAS CATEGORIALES DE IMPACTOS

El primer paso una vez definido el ámbito en el que se va a trabajar, es necesario hacer una clasificación categorial de los tipos de impacto. El resumen visual en tres grandes bloques podría ser el indicado en la gráfica siguiente:

#### **GRÁFICA 19: Clasificación de Impactos**

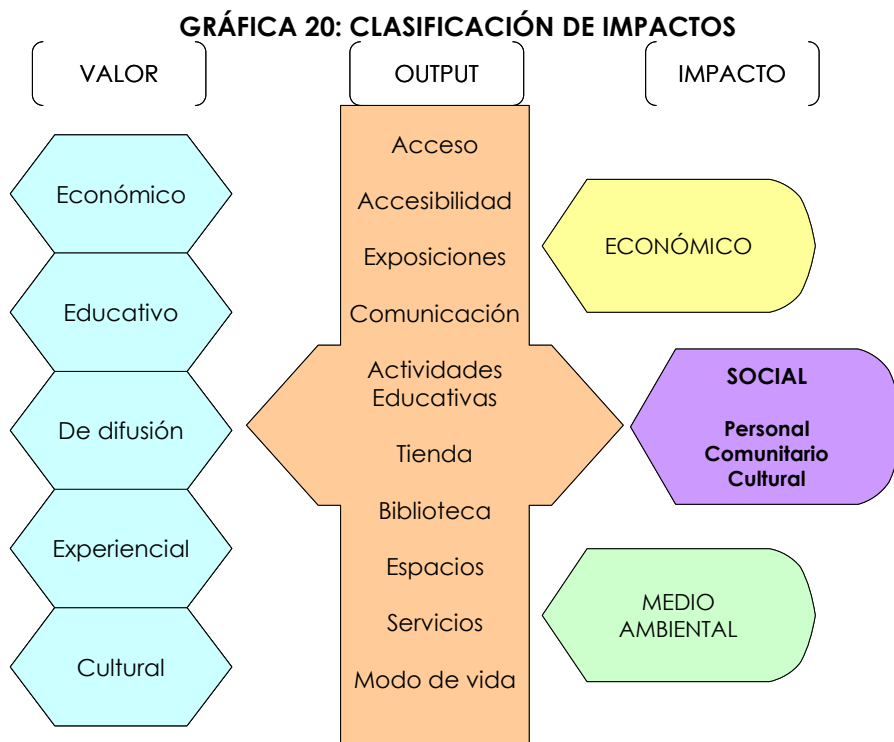


Fuente: Elaboración Propia

De estos tres grandes bloques se tomará el social como epicentro, sin descartar que haya ámbitos que pudieran encajar en otras secciones, de ahí que las líneas de separación entre parcelas sean discontinuas. Por ejemplo lo relativo al empleo cabe tanto en lo económico como en lo social.

### 4.2. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

En primer lugar cabe realizar una primera división entre indicadores según sus valores y su tipo de impacto, partiendo de la función de producción vista anteriormente (gráfica 18):



Fuente: Elaboración Propia

Clasificados por outputs se obtienen ocho clasificaciones en grandes rasgos, que atienden parcialmente a valores de un cuadro de mando absolutos pero también a valores relativos como se verá en el desarrollo del capítulo. A partir de estas ocho temáticas generales se conseguirá un análisis detallado aplicado al estudio del impacto social de museos.

**TABLA 19: CAMPOS DE ESTUDIO**

<b>Acceso y Visitantes</b>
<b>Accesibilidad</b>
<b>Exposiciones</b>
<b>Comunicación e Internet</b>
<b>Actividades Educativas</b>
<b>Biblioteca</b>
<b>Servicios que ofrece el museo</b>
<b>Cambios en el modo de vida local</b>

Fuente: Elaboración Propia

A todos los indicadores que se barajaron en un primer momento se les aplicó una valoración en cuanto a pertinencia, factibilidad, credibilidad, claridad y comparabilidad para elegir los más apropiados para el caso de las evaluaciones de

impacto en los Museos Nacionales. De todos los resultados se escogieron aquellos con una puntuación igual o superior a 9 sobre 10, basado en una media aritmética entre todos los parámetros. (Anexo 1).

La composición del sistema de 27 indicadores que se aplicará a casos prácticos es la siguiente:

**TABLA 20: PROPUESTA DE INDICADORES**

ACCESO AL MUSEO	Visitantes / días de apertura
	Nº de visitantes / metro cuadrado
	Nº de visitantes / empleado
	Días de apertura / año
	Nº de visitantes anuales
ACCESIBILIDAD	Días gratuitos / días de apertura
	Nº de aseos adaptados / aseos totales
	% de actividades para colectivos con necesidades especiales
	Nº de accesos adaptados / accesos totales
EXPO	Nº de exposiciones temporales
	Días de exposición temporal / días de apertura
INVESTIGACIÓN	Nº de congresos, cursos y seminarios (conferencias)
	% de peticiones de investigadores aceptadas
	Nº de publicaciones
ACTIVIDADES EDUCATIVAS	Nº de actividades / educadores
	Nº de familias participantes en talleres
	Escolares / visitantes totales
COMUNICACIÓN	Nº de anuncios en prensa
	Nº de publicaciones en Facebook / seguidores

	Nº de campañas publicitarias
	Nº de publicaciones en Twitter / seguidores
SERVICIOS	% de mujeres empleadas
	Personal externalizado / personal total
	Nº de empleados en el museo
MODO DE VIDA	Visitantes locales / visitantes totales
	Personal local / personal total
	Nº de amigos del museo

Fuente: Elaboración Propia

En el anexo II se pueden encontrar los desarrollos más amplios de cada uno de los 27 indicadores, incluyendo la fuente de la que se obtienen los datos, la fórmula para calcularlos y una descripción de los mismos. Se divide en ocho categorías, basadas en algunos de los output de la función de producción de un museo y cuenta con valores absolutos y relativos, como ya se explicó. La intención de combinar ambas características es conseguir un sistema de indicadores que pueda ser utilizado para comparar diferentes entidades sin desvirtuar en exceso los resultados que pueden obtenerse con el empleo de magnitudes absolutas.

Además de estos indicadores, cabe la posibilidad de emplear encuestas de satisfacción para los visitantes y también cuestionarios a la población social sobre su percepción del Museo. Las encuestas de elaboración propia pueden ser vistas online en los siguientes enlaces:

- Cuestionario para visitantes:  
[https://docs.google.com/forms/d/14KrsMVB7hot8YSvVqLxawbNbThNgRUIkTs8sqLNQ2Hs/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/14KrsMVB7hot8YSvVqLxawbNbThNgRUIkTs8sqLNQ2Hs/viewform?usp=send_form)
- Cuestionario para residentes:  
[https://docs.google.com/forms/d/15HTo7THj0wUJMt2ggD\\_hOLwBY6eyRI2eluzCY7a17xo/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/15HTo7THj0wUJMt2ggD_hOLwBY6eyRI2eluzCY7a17xo/viewform?usp=send_form)

Estas respuestas, aplicadas para todos los Museos que componen el Sistema Nacional son la base para un estudio de la evaluación comparativa a lo largo del tiempo y

permitiría establecer una clasificación entre los museos, resaltando sus puntos fuertes y sus puntos débiles con el objeto de mejorar su gestión.

### 4.3. ÍNDICES COMPUESTOS

El sistema de indicadores del epígrafe anterior conforma la base de la propuesta de evaluación de impacto social que se podrá aplicar sobre los museos que conforman el Sistema Nacional.

Con el objetivo de realizar un análisis algo más amplio de los datos aportados por los indicadores, se ha realizado además una propuesta de índices compuestos ponderados, que servirán para establecer comparaciones entre diferentes entidades y que a la vez permite la difusión de los datos a públicos no tan especializados, en una aproximación a la rendición de cuentas de la que se ha tratado a lo largo de todo el planteamiento del trabajo.

En la tabla inferior se desagregan los valores de la ponderación de cada índice, que quedan reducidos a siete: Prestigio, Accesibilidad, Producción Científica (que engloba dos de los output más tradicionales del museo como son las exposiciones temporales y las actividades humanísticas), Formación No Reglada, Difusión, Salud Laboral e Implicación Local.

**TABLA 21: PROPUESTA DE ÍNDICES COMPUESTOS**

<b>PRESTIGIO</b>	<b>ACCESO AL MUSEO</b>	10 %	Visitantes / días de apertura
		10 %	Nº de visitantes / metro cuadrado
		10 %	Nº de visitantes / empleado
		30 %	Días de apertura / año
		40 %	Nº de visitantes anuales
<b>ACCESIBILIDAD</b>	<b>ACCESIBILIDAD</b>	30 %	Días gratuitos / días de apertura
		20 %	Nº de aseos adaptados / aseos totales
		30 %	% de actividades para colectivos con necesidades especiales
		20 %	Nº de accesos adaptados / accesos totales

<b>PRODUCCIÓN CIENTÍFICA</b>	EXPO_50 %	40 %	Nº de exposiciones temporales
		60 %	Días de exposición temporal / días de apertura
	INVESTIGACIÓN 50%	50 %	Nº de congresos, cursos y seminarios (conferencias)
		10 %	% de peticiones aceptadas
		40 %	Nº de publicaciones
<b>FORMACIÓN NO REGLADA</b>	ACTIVIDADES EDUCATIVAS	20 %	Nº de actividades / educadores
		40 %	Nº de familias participantes en talleres
		40 %	Escolares / visitantes totales
<b>DIFUSIÓN</b>	COMUNICACIÓN	20 %	Nº de anuncios en prensa
		20 %	Nº de publicaciones en Facebook / seguidores
		40 %	Nº de campañas publicitarias
		20 %	Nº de publicaciones en Twitter / seguidores
<b>SALUD LABORAL</b>	SERVICIOS	20 %	% de mujeres empleadas
		20 %	Personal externalizado / personal total
		60 %	Nº de empleados en el museo
<b>IMPLICACIÓN LOCAL</b>	MODO DE VIDA	50 %	Visitantes locales / visitantes totales
		25 %	Personal local / personal total
		25 %	Nº de amigos del museo

Fuente: Elaboración Propia

Estos porcentajes asignados a cada indicadores responden a una ponderación basada en la teoría de las funciones que propone el ICOM y que ha sido tratada en



los capítulos anteriores. Alude a la importancia de cada indicador desde el punto de vista de la evaluación de impacto social, siendo unos valores más significativos que otros en este sentido.

La estandarización de los índices se explica con detenimiento en el anexo IV. Se ha basado en la aplicación de una escala de 1 a 10 para realizar análisis comparativo entre aspectos del mismo museo y entre diferentes museos.

#### 4.4. MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA

El **Museo Nacional de Escultura** es uno de los más antiguos de España, formado por colecciones artísticas procedentes de las desamortizaciones. Entró en la Red de Museos Nacionales en la II República. Este museo responde al modelo de **titularidad estatal y gestión del Ministerio de Cultura (Subdirección General de Bellas Artes)**, de los pocos que se encuentra en zonas periféricas de la capital. Formado por varios edificios históricos del centro de la ciudad (Palacio Villena, Casa del Sol y Colegio de San Gregorio) acoge la colección especializada en escultura desde los siglos XIII al XVIII y reproducciones de los siglos XIX-XX.

Entre sus actividades, además de las dedicadas a la conservación y exhibición de las obras de arte, destaca su labor de difusión e investigación. Los output relacionados con la función social son los que servirán de marco para el desarrollo de la evaluación.

##### 4.4.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

**TABLA 22: APLICACIÓN DE INDICADORES**

<b>MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA (Valladolid)</b>	
Visitantes / días de apertura	433,666667
Nº de visitantes / metro cuadrado	57,0025773
Nº de visitantes / empleado	2140,35484
Días de apertura / año	0,83835616
Nº de visitantes anuales	132702
Días gratuitos / días de apertura	0,25816993
Nº de aseos adaptados / aseos totales*	0,36842105

% de actividades específicas*	20%
Nº de accesos adaptados / accesos totales	0,63636364
Nº de exposiciones temporales	4
Días de exposición temporal / días de apertura	0,60457516
Nº de congresos, cursos y seminarios (conferencias)	60
% de peticiones de investigadores aceptadas*	80%
Nº de publicaciones	6
Nº de actividades / educadores*	36,6666667
Nº de familias participantes en talleres	265
Escolares / visitantes totales	0,0354177
Nº de anuncios en prensa*	120
Nº de publicaciones en Facebook / seguidores	1,09311741
Nº de campañas publicitarias*	15
Nº de publicaciones en Twitter / seguidores	0,38132807
% de mujeres empleadas	66,13%
Personal externalizado / personal total*	0,08064516
Nº de empleados en el museo	62
Visitantes locales / visitantes totales*	0,22607044
Personal local / personal de otra procedencia*	0,67741935
Nº de amigos del museo* <sup>145</sup>	15000

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la tabla 22, de la aplicación de los indicadores propuestos sobre el Museo Nacional de Escultura el análisis que cabe realizar es en relación a las magnitudes obtenidas en los resultados.

<sup>145</sup> Los indicadores marcados con un asterisco (\*) corresponden a valores estimativos debido a la falta de tiempo para desarrollarlos con la información obtenida gracias a la colaboración del museo.

Se trata de unos indicadores que miden a grandes rasgos el impacto social de ciertos productos del museo, pero también de las condiciones de apertura. Se busca la no exclusión y la inclusión de colectivos que puedan verse perjudicados en el ámbito museístico. En primer lugar se analizan los factores en relación a la saturación del museo y a la cantidad de visitantes que es capaz de atraer. El Museo Nacional de Escultura tiene gran prestigio, como se comprobará al analizar los índices compuestos. En cuanto a accesibilidad, este museo facilita el acceso tanto a personas con movilidad reducida, como con necesidades especiales sensitivas y condiciones económicas desfavorables.

Otro de los rasgos por los que destaca este museo es la cantidad de actividad relacionada con las exposiciones temporales, producción científica y actividades educativas. La amplia presencia del museo Nacional de Escultura en redes sociales hace que los análisis de factores en esa línea sean favorables. Quizá como consecuencia de las campañas publicitarias de toda índole es muy señalada la presencia del museo en la sociedad local.

#### 4.4.2. APLICACIÓN DE LOS ÍNDICES COMPUESTOS

TABLA 23: APLICACIÓN DE ÍNDICES COMPUESTOS

PRESTIGIO	ACCESIBILIDAD	PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	FORMACIÓN NO REGLADA	DIFUSIÓN	SALUD LABORAL	IMPLICACIÓN LOCAL
7	3	8	8	5	10	7

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los índices compuestos no será muy exhaustivo, ya que con el estudio de los indicadores base se ha tratado en mayor medida las características de los mismos. Estos índices muestran por ejemplo la gran implicación local del museo. Otro de los datos significativos en el caso del Museo Nacional de Escultura es el índice de salud laboral, que se englobaría quizá en unas políticas de responsabilidad Social. Destaca en cuanto a lo negativo en accesibilidad.

#### 4.5. MUSEO CASA DE CERVANTES

El **Museo Casa Cervantes** en Valladolid es uno de los varios que el autor tiene en España, pero es el único que tiene la categoría de Museo Nacional. Su valor reside en haber sido vivienda del escritor del Quijote en el año 1605, cuando se publicó la segunda parte de su novela. En el mismo edificio se encuentra la sede de la Real Academia de Bellas Artes.

Instigado por Alfonso XIII, Mr. Huntington y el Marqués de la Vega Inclán, la **Biblioteca Popular Cervantina** creada en primera instancia derivó en Museo a mediados del siglo XX apoyado por profesionales del Museo del Prado y del Museo de Escultura. Sus actividades a día de hoy se centran en programas educativos especialmente dirigidos a niños, pero también conferencias especializadas en el patrimonio cervantino.

#### 4.5.1. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES

**TABLA 24: APLICACIÓN DE INDICADORES**

<b>MUSEO CASA DE CERVANTES (Valladolid)</b>	
Visitantes / días de apertura	41,9738562
Nº de visitantes / metro cuadrado	101,381324
Nº de visitantes / empleado*	366,971429
Días de apertura / año	0,83835616
Nº de visitantes anuales	12844
Días gratuitos / días de apertura	0,25816993
Nº de aseos adaptados / aseos totales*	0,14285714
% de actividades específicas*	0%
Nº de accesos adaptados / accesos totales	0,33333333
Nº de exposiciones temporales	1
Días de exposición temporal / días de apertura	0,1503268
Nº de congresos, cursos y seminarios (conferencias)	7
% de peticiones de investigadores aceptadas*	90%
Nº de publicaciones	0
Nº de actividades / educadores*	42,5
Nº de familias participantes en talleres*	200
Escolares / visitantes totales*	0,43383948

Nº de anuncios en prensa*	70
Nº de publicaciones en Facebook / seguidores	1,28205128
Nº de campañas publicitarias*	5
Nº de publicaciones en Twitter / seguidores	0,17105263
% de mujeres empleadas*	85,71%
Personal externalizado / personal total*	0,05714286
Nº de empleados en el museo*	35
Visitantes locales / visitantes totales*	0,40018686
Personal local / personal de otra procedencia* <sup>146</sup>	0,88571429
Nº de amigos del museo	0

Fuente: Elaboración Propia

El Museo Casa de Cervantes, cuyos datos obtenidos con la aplicación de los indicadores aparecen en la tabla 24, es modesto en cuanto a sus resultados. Sus políticas de accesibilidad son escasas y no da indicios de que haya un plan concreto de integración e inclusión de colectivos en riesgo.

Las actividades que realiza el museo en cuanto a difusión son también mínimas, salvo en redes sociales, que quizá sea el campo en el que está más avanzado. Derivado de este análisis es quizá oportuno reflexionar sobre la dotación económica de este museo, ya que es en las actividades a mínimo coste donde tiende a mejorar sus indicadores. Por ejemplo con el personal, ya que los conservadores se ocupan de las actividades educativas y de difusión en redes sociales, pero el nivel decae en cuanto se sale de esos límites.

Es llamativa la situación del museo en cuanto a output propios, es decir, publicaciones científicas, congresos y exposiciones temporales. Siendo estas las funciones básicas del museo son las que en principio tienen menor impacto en la sociedad. A raíz de este estudio cabría preguntarse qué se puede mejorar en la gestión de este museo para que pueda tener un mayor aprovechamiento de sus recursos.

<sup>146</sup> Los indicadores marcados con un asterisco (\*) corresponden a valores estimativos debido a la falta de tiempo para desarrollarlos con la información obtenida gracias a la colaboración de los museos. Se basan en datos del Ministerio de Cultura y los informes de visitantes del periodo 2008-2009.

#### 4.5.2. APLICACIÓN DE LOS ÍNDICES COMPUESTOS

**TABLA 25: APLICACIÓN DE ÍNDICES**

PRESTIGIO	ACCESIBILIDAD	PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	FORMACIÓN NO REGLADA	DIFUSIÓN	SALUD LABORAL	IMPLICACIÓN LOCAL
3	1	1	7	3	4	1

Fuente: Elaboración Propia

Los índices compuestos propuestos en los anteriores epígrafes y aplicados en este caso al Museo Casa Cervantes aportan datos nada sorprendentes si se tiene en cuenta lo expuesto en el análisis de los indicadores. Los niveles de accesibilidad son mínimos, así como los de implicación local y producción científica. Destaca la formación no reglada, es decir, que como conclusión se puede extraer que las políticas educativas de este museo son potentes en relación a las demás misiones y funciones que debe tener.

#### 4.6. COMPARATIVA ENTRE LOS DOS MUSEOS

De todos los datos obtenidos en el análisis previo, se ha llamado la atención sobre los referidos en este sumario. Son los datos correspondientes a ocho indicadores que afectan a ambos museos en varias de las categorías establecidas.

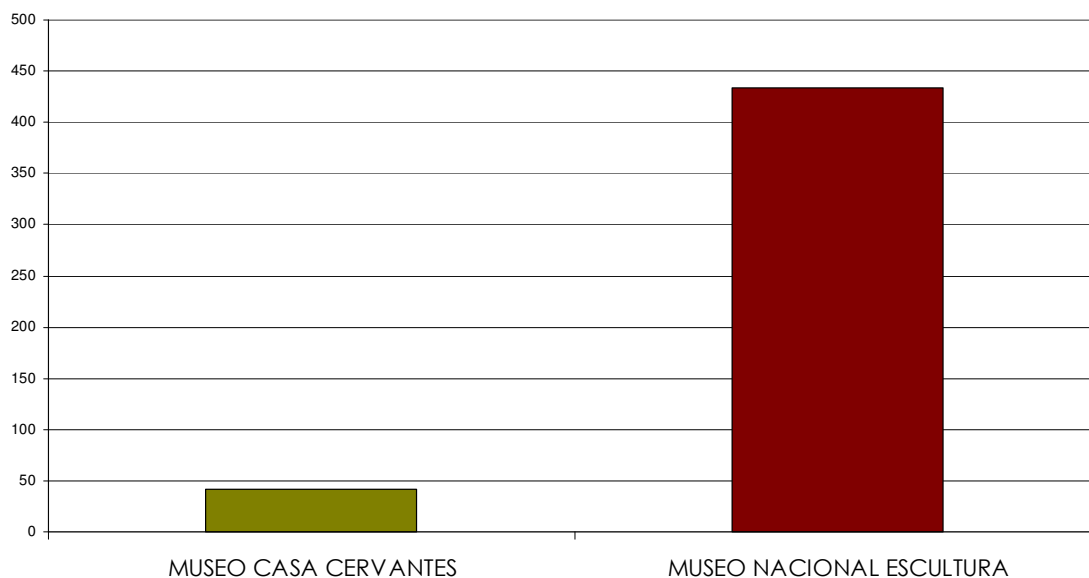
**TABLA 26: INDICADORES COMPARADOS**

	MUSEO CASA CERVANTES	MUSEO NACIONAL ESCULTURA
Visitantes / días de apertura	41,9738562	433,666667
Nº de visitantes / metro cuadrado	101,381324	57,0025773
Nº de visitantes anuales	12844	132702
Días gratuitos / días de apertura	0,25816993	0,25816993
Días de exposición temporal / días de apertura	0,1503268	0,60457516
Nº de congresos, cursos y seminarios (conferencias)	7	60
Escolares / visitantes totales	0,43383948	0,0354177
Nº de publicaciones en Facebook / seguidores	1,28205128	1,09311741

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar se encuentra el promedio de visitantes por días de apertura. Hay una diferencia abismal entre uno y otro museo, siendo el Museo Casa Cervantes el menos visitado de los dos, no llegando ni a 50 visitantes al día, mientras que el Museo Nacional de Escultura supera los 400.

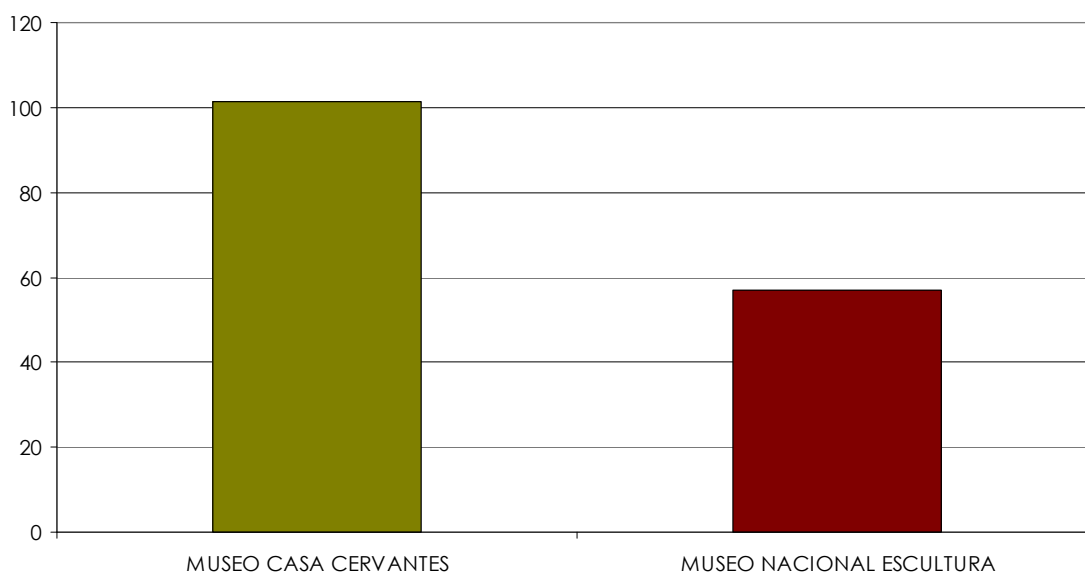
**GRÁFICA 21: Visitantes / días de apertura**



**Fuente: Elaboración Propia**

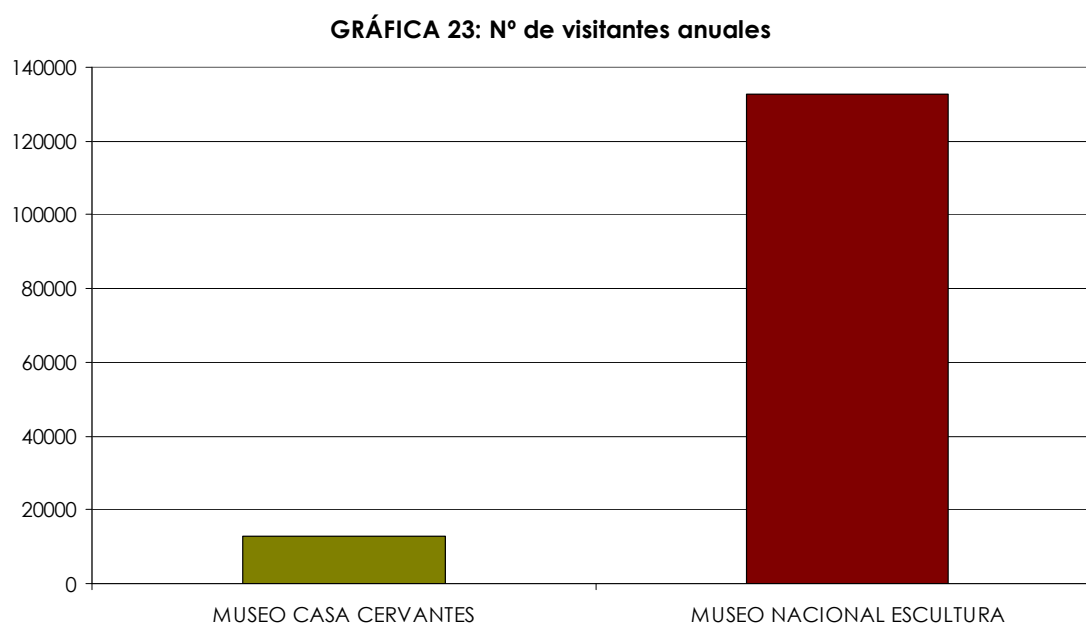
El segundo comentario al que se va a hacer referencia es al dato de visitantes por metro cuadrado. Destaca ver como la saturación del Museo Casa Cervantes, con 126,69 metros cuadrados, es mucho más elevada que el Museo Nacional de Escultura, con una superficie en metros cuadrados evidentemente superior, alcanzando los 2328 metros cuadrados.

**GRÁFICA 22: N° de visitantes / metro cuadrado**



**Fuente: Elaboración Propia**

Y para poder establecer una comparativa, el dato absoluto de visitantes en ambos museos se distribuiría como indica la gráfica 23 que se observa a continuación. La ventaja en cuanto a visitantes del Museo Nacional de Escultura es bastante más amplia, a pesar de ser los dos Museos de titularidad y gestión estatal.



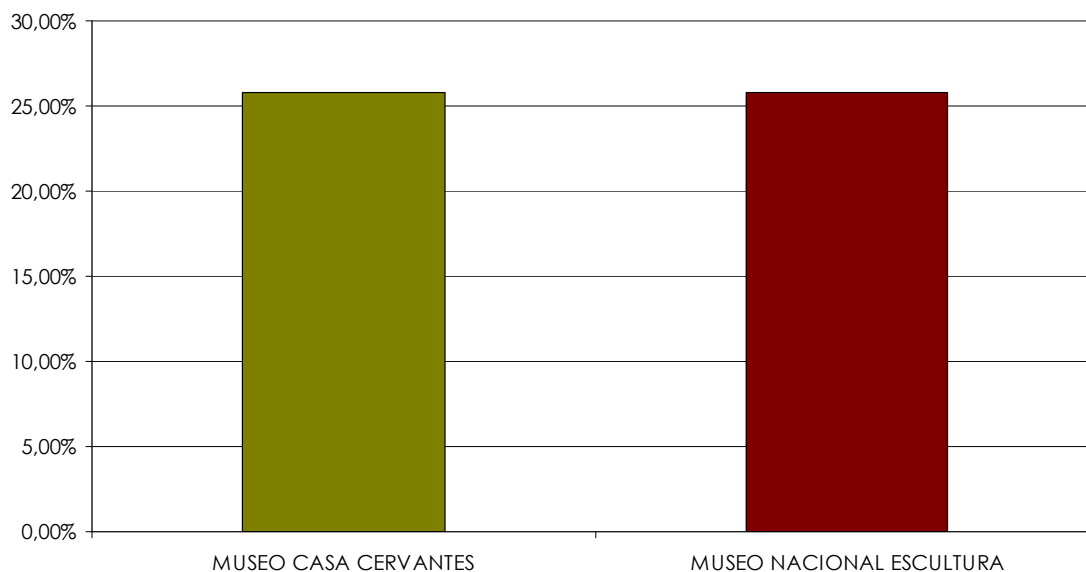
**Fuente: Elaboración Propia**

No todas las magnitudes difieren tanto como las mostradas anteriormente. En el caso del porcentaje de días de apertura el resultado es idéntico para ambos museos. Se trata de una política común para la mayoría de los museos de estas características. Los días gratuitos son fijados de antemano por el Ministerio de Cultura que se basa en festividades o efemérides relevantes para las entidades.

Un poco más del 25% de los días de apertura son gratuitos, permitiendo así la accesibilidad a las personas con rentas más bajas o en situación de exclusión por motivos económicos. El precio es uno de los factores más polémicos en el ámbito de la cultura. Sin entrar a debate sobre la gratuidad de la misma, cabe destacar que aproximadamente un cuarto de los días de apertura son gratuitos, por lo tanto se permite un alcance social mayor.



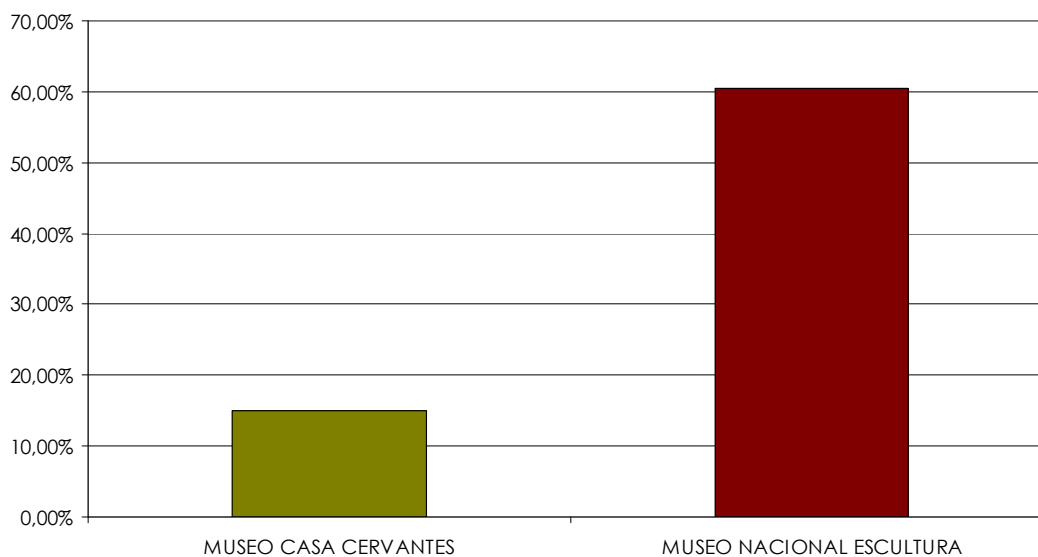
**GRÁFICA 24: Días gratuitos / días de apertura**



Fuente: Elaboración Propia

Uno de los indicadores que permite medir mejor el impacto social es el número de días de apertura con exposiciones temporales. En este punto los dos museos vuelven a colocarse en polos casi opuestos, ya que la actividad del Museo Casa Cervantes es bastante reducida frente al Museo de Escultura. En el primero de ellos, los días de exposiciones temporales se limitan apenas a un 10% de los días de apertura, mientras que en el Museo Nacional de Escultura se cuenta con alrededor de un 60%

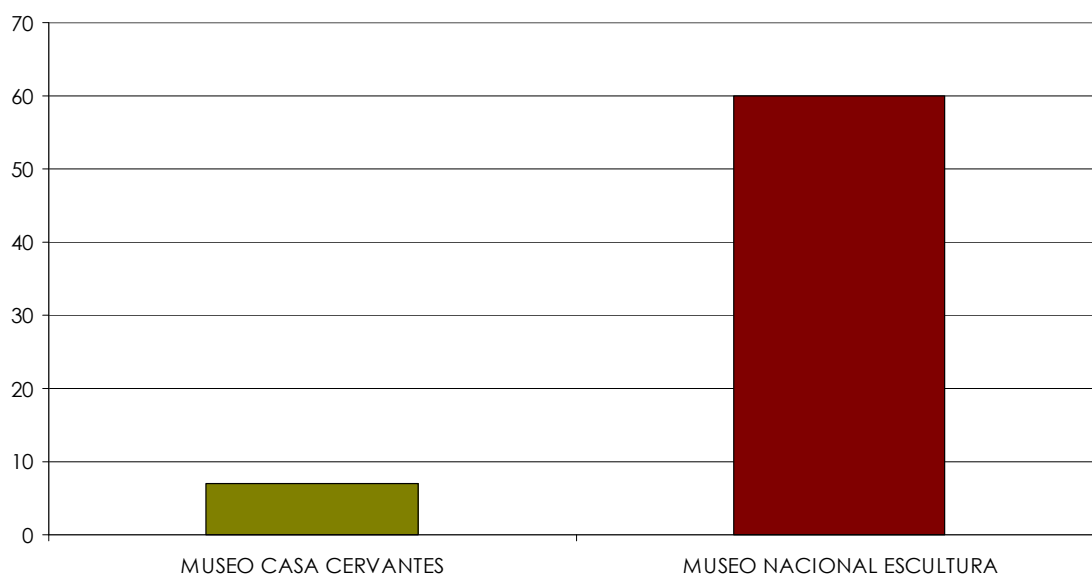
**GRÁFICA 25: Días de exposición temporal**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la difusión científica sigue siendo el Museo Nacional de Escultura el que se sitúa en cabeza. Como muestra la gráfica 26, el número de congresos o actividades de difusión científica en el caso del Museo Casa Cervantes es mínimo y queda absolutamente eclipsado por el Museo Nacional de Escultura que sextuplica la producción científica del primero de los museos.

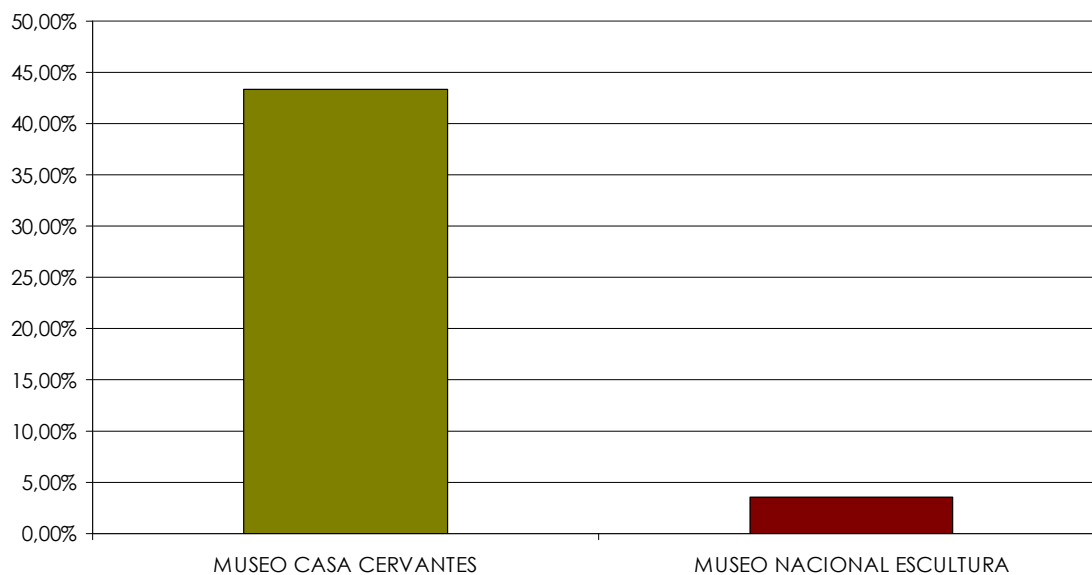
**GRÁFICA 26: N° de congresos, cursos y seminarios (conferencias)**



**Fuente: Elaboración Propia**

El punto muy llamativo viendo la dinámica entre estos dos museos corresponde al porcentaje de escolares sobre los visitantes totales. El Museo Casa Cervantes se coloca muy por encima en este sentido. Más de la mitad de sus visitantes son escolares. Quizá la temática del museo ayude en esta distribución de visitantes, lo que sí que es claro es que la política respecto a educación del Museo Casa Cervantes es más potente si se compara con el Museo Nacional de Escultura.

**GRÁFICA 27: Escolares / visitantes totales**



Fuente: Elaboración Propia

Pasando ya a comparar los resultados de los índices compuestos se obtiene el siguiente cuadro resumen, que es el que se analizará, con los resultados más interesantes de entre todos los obtenidos con los índices.

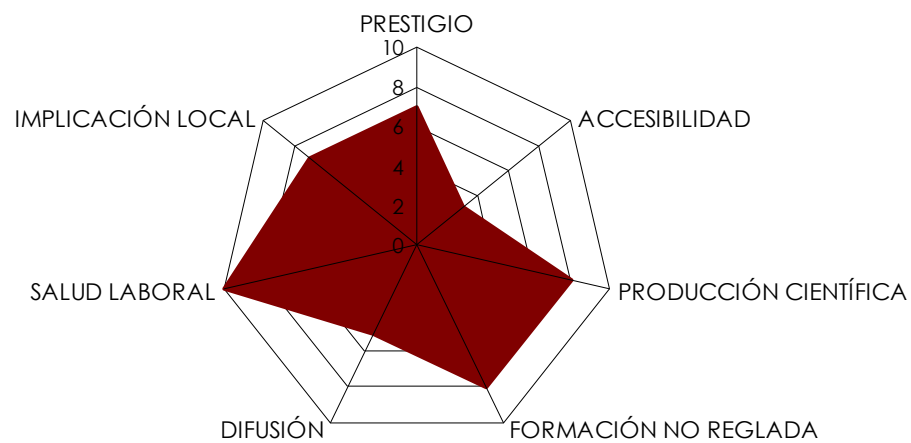
**TABLA 27: ÍNDICES COMPARADOS**

	PRESTIGIO	ACCESIBILIDAD	PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	FORMACIÓN NO REGLADA	DIFUSIÓN	SALUD LABORAL	IMPLICACIÓN LOCAL
MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA	7	3	8	8	5	10	7
MUSEO CASA CERVANTES	3	1	1	7	3	4	1

Fuente: Elaboración Propia

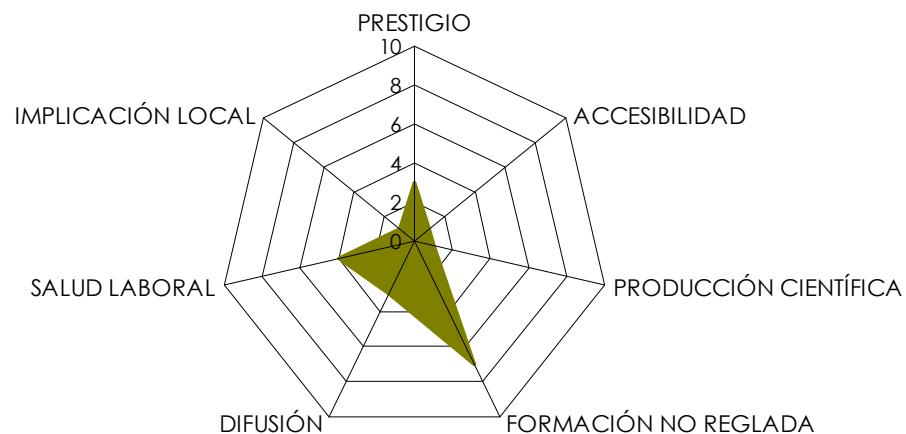
En líneas generales la comparativa entre los dos museos resultaría del modo que se indica en las gráficas 28 y 29:

**GRÁFICA 28: MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA**



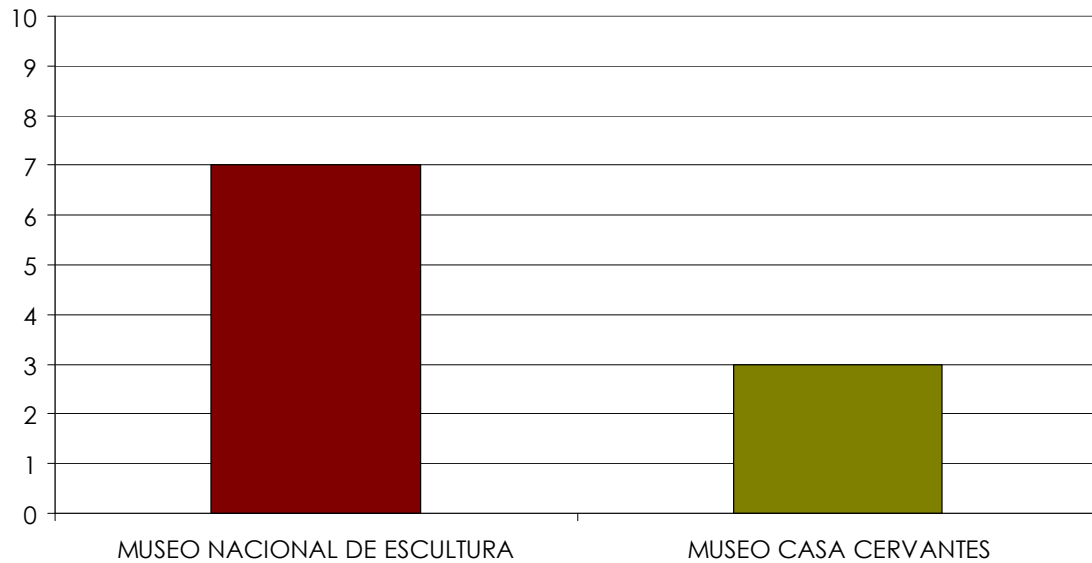
Fuente: Elaboración Propia

**GRÁFICA 29: MUSEO CASA CERVANTES**



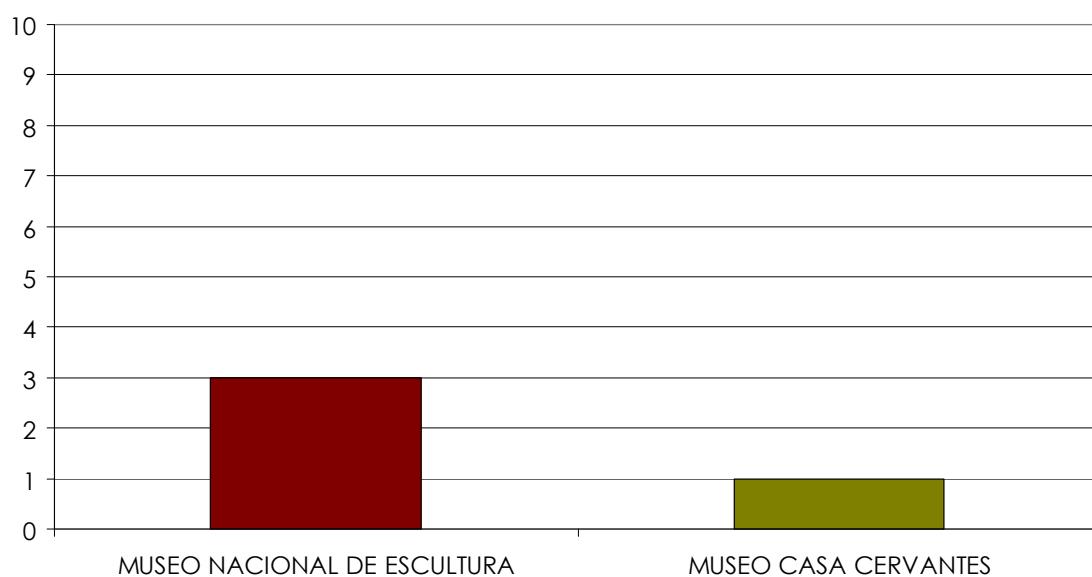
Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del Índice de Prestigio son favorables al Museo Nacional de Escultura, como ya se había visto en el análisis de los indicadores analizados en las gráficas 21, 22 y 23. El Museo Casa Cervantes mantiene un nivel de prestigio relativamente pequeño, con la previsible circunstancia de su desconocimiento entre la población local y turistas.

**GRÁFICA 30: ÍNDICE DE PRESTIGIO**

Fuente: Elaboración Propia

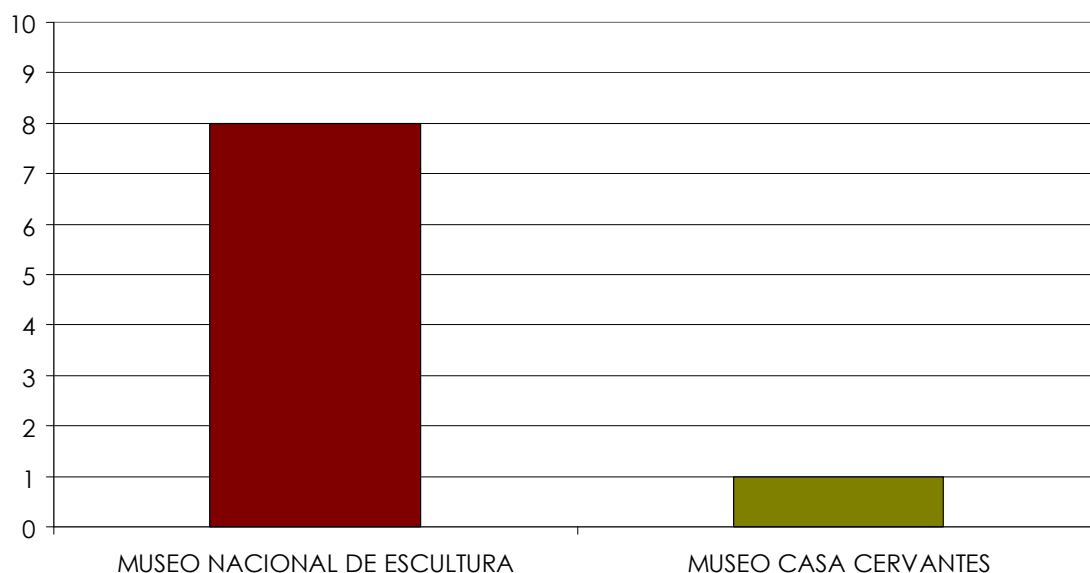
El índice de accesibilidad deja en un lugar no demasiado bueno al Museo Casa Cervantes, que tiene unos niveles casi imperceptibles en la gráfica 29. Las causas de ello son presumiblemente la localización del Museo en la Casa original del escritor, por lo que las condiciones de adaptabilidad de espacios son limitadas, sin espacio para colocar ascensores en vez de escaleras, limitando de manera elevada la intención de acceso de personas con movilidad reducida.

**GRÁFICA 31: ÍNDICE DE ACCESIBILIDAD**

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la producción científica el Museo Nacional de Escultura y el Museo Casa Cervantes se encuentran en polos opuestos. El primero de ellos situándose en un buen nivel mientras que el segundo muestra un índice escaso.

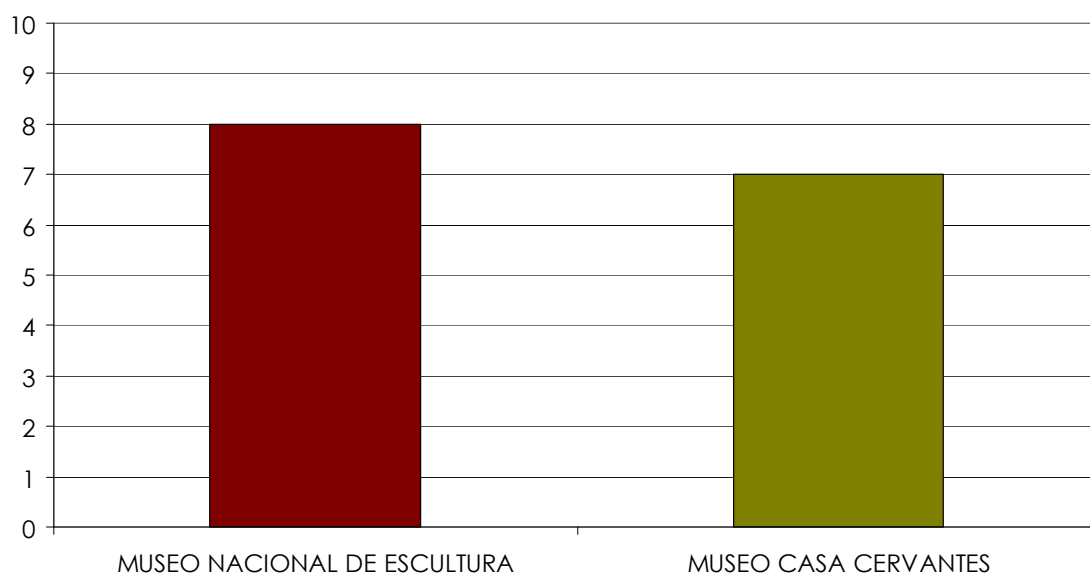
**GRÁFICA 32. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a lo que ocurre en Formación No Reglada sorprende que ambos museos estén casi a la par. Es evidente que los esfuerzos del Museo Casa Cervantes se dirigen a este nivel de actividad, ya que es destacable sobremanera frente al resto de sus índices.

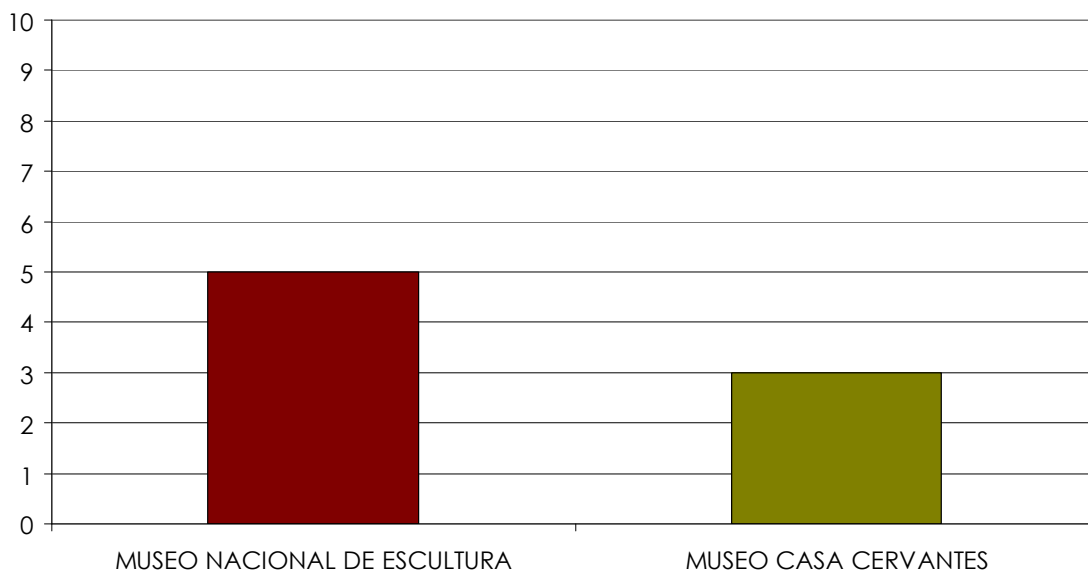
**GRÁFICA 33: ÍNDICE DE FORMACIÓN NO REGLADA**



Fuente: Elaboración Propia

El índice de difusión no muestra tantas diferencias entre los dos museos de la muestra, quizá por la presencia de las redes sociales, que con un bajo coste permiten una gran labor de difusión, lo que se adapta de mejor manera a los cada vez más reducidos presupuestos de los museos públicos.

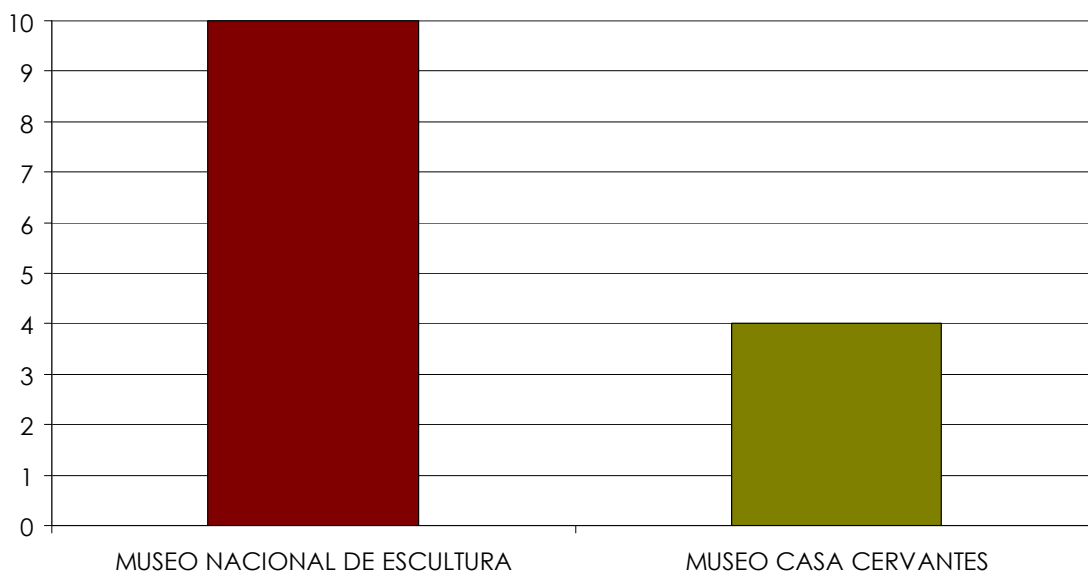
**GRÁFICA 34: ÍNDICE DE DIFUSIÓN**



Fuente: Elaboración Propia

El ámbito de Salud Laboral que recoge el siguiente índice responde a los indicadores de igualdad entre sexos, personal externalizado y personal total. En este sentido los dos museos analizados no difieren tanto, teniendo en cuenta las magnitudes que se han venido manejando desde el inicio de este análisis.

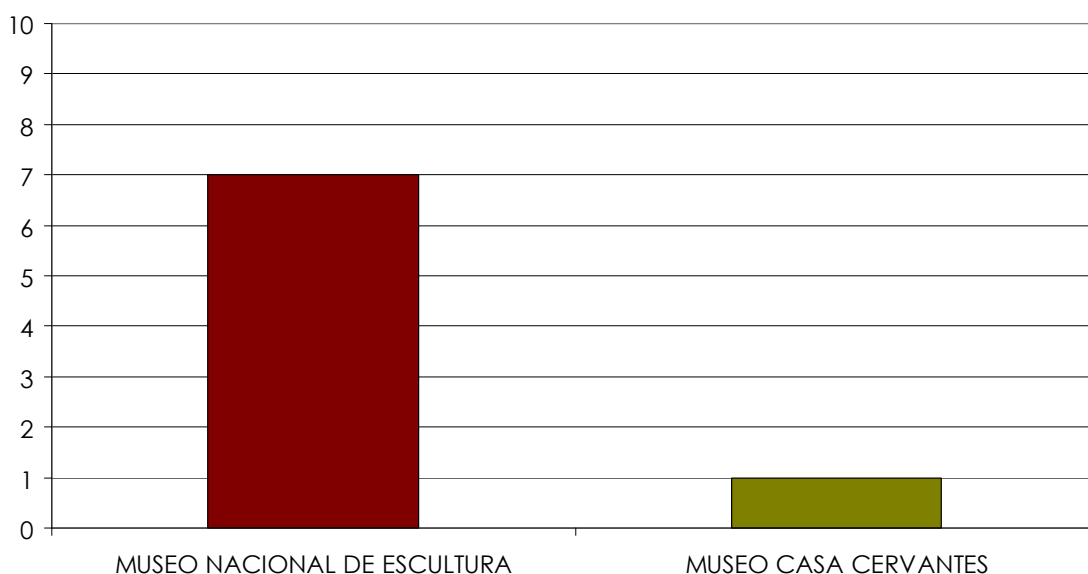
**GRÁFICA 35: ÍNDICE DE SALUD LABORAL**



Fuente: Elaboración Propia

El último índice que se va a analizar corresponde al de la implicación local. Los resultados ahora sí que son aplastantes. En la gráfica 36 se puede comprobar como el Museo Casa Cervantes desaparece. El hecho de no contar con Amigos del Museo le hace caer en este índice de una manera estrepitosa. A pesar de los esfuerzos por difusión y educativos que ya se han comentado previamente, el Museo Casa Cervantes no consigue implicar a la población local en sus actividades, sobre todo en comparación con el Museo Nacional de Escultura, cuyas campañas más recientes giraban en ese punto.

**GRÁFICA 36: ÍNDICE DE IMPLICACIÓN LOCAL**



**Fuente: Elaboración Propia**

En definitiva, a pesar de que los dos museos tienen el mismo modo de gestión y se ubiquen en la misma ciudad, se puede comprobar como los resultados son diferentes. El impacto social de uno y de otro es bastante lejano. A partir de este sistema de indicadores y de índices se trata de establecer políticas de mejora para el mejor aprovechamiento de los recursos públicos, de manera que los museos consigan ser más eficientes no solo en el sentido económico, sino también en un sentido social, que en el fondo es la razón de ser de los museos, como se ha venido argumentando a lo largo de los capítulos previos.



## **CONCLUSIONES**

Una vez terminada esta exposición de carácter teórico y práctico solo queda el desarrollo de un epígrafe final dedicado a las reflexiones finales. Estas conclusiones han sido ya apuntadas en las diferentes partes del trabajo, de manera que en este apartado serán tratadas con más profundidad.

El presente trabajo buscaba la elaboración de un sistema que permitiera evaluar el impacto social de los museos. Después de un análisis tanto estructural como funcional de lo que supone un museo como entidad cultural se realiza una propuesta de evaluación dirigida a medir ciertas características de los museos, en concreto aplicado sobre Museos Nacionales.

La propuesta aquí realizada es un sistema de indicadores que se encuentra en una fase de pretest. Lo que pretende demostrar este trabajo es que este sistema de indicadores es útil para evaluar el impacto social de los museos nacionales. Se trata de una prueba que podrá ser utilizada a medio plazo en investigaciones más amplias y aplicada a la totalidad de los museos nacionales de tal manera que se consigan unos resultados dinámicos que permitan seguir la evolución del impacto social de las instituciones. Si este pretest se desarrolla de manera adecuada se trabajará en él de manera contrastada con un proyecto completo, incluyendo la planificación presupuestaria del mismo y guía del evaluador. Los indicadores utilizados para esta primera prueba son aquellos que recogen de manera más amplia y también más superficial ciertas características del impacto social. Se ha querido proponer un abanico de opciones que englobara todos los aspectos posibles, tanto indicadores absolutos como relativos, ya que uno de los sentidos de la evaluación es la comparabilidad entre parámetros.

Los análisis cuantitativos de los indicadores han permitido comparar dos museos nacionales que comparten ciertas características, están situados en un núcleo periférico de la capital de España, son museos poco conocidos a nivel nacional pero que claramente se encuentran en una etapa de expansión. En una investigación más prolongada en el tiempo se podrían realizar comparaciones en periodos de tiempo dinámicos que permitieran observar las variaciones en las condiciones de los museos y su impacto en la sociedad, uno de los fines últimos de esta propuesta de sistema de evaluación. Aún así, con los datos mostrados en este trabajo, se puede comprobar

como las actividades educativas para colectivos de diversa índole son los más susceptibles de ser trabajados en torno a la proyección social de los museos. Cada vez se exige más igualdad en la sociedad y los museos, como centros de cultura, deben proveerla a la sociedad, siendo centros abiertos, accesibles, inclusivos, de desarrollo, etc.

Los cambios derivados de la sociedad de la comunicación y la información provocan que la sociedad funcione a otro ritmo al que los museos tienen que adaptarse. Las instituciones decimonónicas tienen que evolucionar hasta convertirse en entes modernos capaces de satisfacer a la sociedad. En ese sentido la función de difusión de los museos cada vez va tomando más relevancia, con una vocación de participación que se encaja a la perfección en las demandas de la sociedad hacia la cultura.

La metodología básica empleada en este trabajo consiste en el empleo de indicadores e índices compuestos que permiten medir el impacto social, a pesar de que lo social es un ámbito en constante evolución, puesto que se dan redefiniciones de manera continuada, al mismo tiempo que avanza la sociedad. Es muy difícil acotar el campo de lo social, por ello pueden darse diferentes aplicaciones según las metodologías empleadas.

Como se vino apuntando desde los inicios del trabajo, el impacto social es un factor que es de relativamente reciente estudio pero que es absolutamente necesario en el campo cultural. Desde la creación de los primeros museos en la Grecia Clásica el factor social era uno de los más importantes, por lo tanto no puede dejarse de lado en esta sociedad postmoderna en la que estamos sumidos. El Ministerio de Cultura del Gobierno de España, consciente de esta creciente necesidad ha diseñado un plan para favorecer el factor social de los museos y que se presentará en fechas cercanas. Se trata del plan "Museos + Personas, Museos + Sociales"<sup>147</sup>. Como adelanto del mismo se puede exponer que los Museos de Titularidad y Gestión Estatal son los encargados de llevar a cabo una política de actividades destinadas a los colectivos con necesidades especiales, una política de difusión adaptada a los nuevos tiempos y una puesta a punto de la labor educativa de los museos. Todo ello en aras de mejorar el impacto social que se proyecta en la sociedad.

---

<sup>147</sup>[http://www.heraldo.es/noticias/ocio\\_cultura/cultura/2014/05/02/el\\_gobierno\\_ultima\\_plan\\_para\\_conseguir\\_museos\\_mas\\_sociales\\_accesibles\\_285556\\_308.html](http://www.heraldo.es/noticias/ocio_cultura/cultura/2014/05/02/el_gobierno_ultima_plan_para_conseguir_museos_mas_sociales_accesibles_285556_308.html)

Otro de los puntos que se han tratado en este trabajo corresponde a la magnitud económica. Con la actual coyuntura económica los recursos destinados a Cultura han disminuido, provocando que estas entidades tengan que realizar los mismos servicios con unos medios más reducidos. De manera que la evaluación es una herramienta más a la hora de conseguir una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos disponibles. Por otro lado el gasto en cultura de los ciudadanos ha disminuido, de tal manera que el objetivo de conseguir una rentabilidad económica de los museos se va distanciando de ser real. Visto que los museos como entidades culturales tienen otros valores además del económico, cabe resaltar la visión social de los mismos. Los museos intervienen en el empleo, en la educación, en el bienestar, es decir que su mayor valor es lo social, que hasta las últimas décadas del siglo pasado ha estado semi oculto en los procesos de evaluación de impacto, más centrados en la parte económica.

La evaluación es parte fundamental de las políticas públicas. Los procesos de evaluación aseguran una correcta rendición de cuentas a la sociedad, algo que en España es de reciente aplicación pero que ya se daba en otros países tanto europeos como del continente americano. La transparencia y rendición de cuentas permite que mediante la evaluación haya una seguridad completa del destino de las partidas presupuestarias del gobierno y de este modo las instituciones se esfuercen por optimizar sus recursos. La evaluación asimismo sirve para conseguir unos estándares de calidad que renovados periódicamente permiten que, en el caso que ocupa este trabajo, los museos vayan mejorando con el tiempo. Es una corriente de investigación en proceso de auge en España, de tal modo que puede ser un buen nicho de especialización dentro de la economía de la cultura.

Como punto final de estas conclusiones me gustaría remarcar la necesidad de museos que tiene una sociedad. La cultura es fundamental para el progreso del hombre, por lo tanto aunque no haya un beneficio puramente económico es necesario que el estado provea de cultura a la sociedad. No que financie al 100% estas instituciones, sino que asegure su existencia y la capacidad de cualquier ciudadano de acceder a la cultura, sea cual sea su situación. En este punto los museos también deberían hacer benchmarking de las entidades de carácter anglosajón, cuya financiación no depende mayoritariamente del estado, a pesar de tener la consideración de públicos. De esta manera se puede conseguir una cultura más accesible que permita a la sociedad avanzar y no perder su condición humana, recordando el carácter social que demuestra lo contenido en los museos, es decir, el arte.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA MUSEOLÓGICA**

**ALEGRÍA, L.** (2004). *Dialéctica Del Campo Cultural Patrimonial. El Caso Del Museo de Etnología y Antropología de Chile (1912-1929)*. Revista Mapocho N° 56, DIBAM.

**ALONSO, L.** (1999): *Museología y museografía*. Ed. Serbal, Barcelona.

**ALONSO, L.** (2011): *Nueva museología*. Alianza Editorial, Madrid.

**BAGHLI, S.A.; BOYLAN, P. y HERREMAN, Y.** (1998): *Histoire de l'ICOM (1946-1996)*. International Council of Museums, París.

**BALLART HERNÁNDEZ, J.** (1997): *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona. Ariel Patrimonio.

**BELDA, C. y MARÍN, M.T.** (2006): *La museología y la Historia del Arte*. Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.

**BOLAÑOS, M.** (2008): *Historia de los museos en España: memoria, cultura y sociedad*. Trea, Gijón.

**BOLAÑOS, M.** (2002): *La memoria del mundo: cien años de museología (1900-2000)*. Trea, Gijón.

**BOURDIEU, P.** (2003): *El amor al arte. Los museos de arte europeos y su público*. Paidós, Barcelona.

**CALAF MASACHS, R.** (2008): *Didáctica del patrimonio. Epistemología, metodología y estudios de casos*. Gijón. Trea.

**CANO DE GARDOQUI, J.L.** (2001): *Tesoros y colecciones: orígenes y evolución del coleccionismo artístico*. Universidad de Valladolid, Valladolid.

**CARRETERO, A.** (2001): *El proyecto de normalización documental de museos: reflexiones y perspectivas*. Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 34, Sevilla.

**DE LA PUENTE, J.** (2008): *El Guernica: Historia de un cuadro*. Silex, Madrid.

**ESPAÑA** (1999): *Leyes de Patrimonio: Ley de 1933, Ley de 1985, Declaración de bien de interés cultural, registro general de bienes de interés cultural de 1986*. Instituto Juan de Herrera, Madrid.

**FATÁS MONFORTE, P.** (2004): *Estrategias de comunicación en museos. El caso del Museo de Altamira*. Revista Museo n°9, 2004.

**FONTAL, O.** (2003): *La educación patrimonial. Teoría y práctica en el aula, el museo e Internet*. Gijón. Trea.

**GARCÍA BLANCO, A.** (1999): *La exposición, un medio de comunicación*. Akal, Madrid.

**GÓMEZ MARTÍNEZ, J.** (2006): *Dos museologías: las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Trea, Gijón.

**GUTIÉRREZ USILLOS, A.** (2010): *Museología y documentación: criterios para la definición de un proyecto de documentación en museos*. Trea, Gijón.

**HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.** (2002): *Museos, multiculturalidad e inclusión social*. Universidad Complutense, Madrid.

**HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.** (1992): *Evolución del concepto de museo*. Revista General de Información y Documentación, Vol 2, Edit. Complutense, Madrid.

**ICOM ESPAÑA DIGITAL:** Museo e inclusión social. Nº 2

**ICOM:** *Mesa redonda sobre la importancia y el desarrollo de los museos en el mundo contemporáneo: Santiago de Chile, 1972* (Coord.: do Nascimento, J.; Trampe, A.; Assunção, P. Programa Ibermuseos, Brasilia. 2012. vol 1 y 2.

**LORENTE, J.P.** (2012): *Manual de Historia de la Museología*. Trea, Gijón.

**LORENTE, J.P.** (2003): *Museología crítica y arte contemporáneo*. Prensas Universitarias, Zaragoza.

**MAIRESSE, F. y DESVALLÉES, A.** (2007): *Vers une redéfinition du musée?* L'Harmattan, Paris.

**MASLOW, A.** (1973): *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del Ser*. Kairós, Barcelona.

**MATEOS, S.M.** (2012): *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea, Gijón.

**MINISTERIO DE CULTURA** (2005). *Criterios para la elaboración del plan museológico*. Ministerio de Cultura, Madrid.

**MORÁN, J.M. y CHECA, F.** (1985): *El coleccionismo en España: de la cámara de maravillas a la galería de pinturas*. Cátedra, Madrid.

**MUSEO NACIONAL DEL PRADO** (1990): *Inventario General de Pinturas 1, La Colección Real*. Museo del Prado, Madrid.

**PÉREZ SANTOS, E.** (2000): *Estudios de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Trea, Gijón.

**PÉREZ SANTOS, E.** (1998): *La evaluación psicológica en los museos y exposiciones. Fundamentación teórica y utilidad de los estudios de visitantes*. Tesis doctoral, directores: Prats, C. y Muñoz, M. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

**PÉREZ VALENCIA, P.** (2010): *Tener un buen plan: la hoja de ruta de toda colección: el plan museológico*. Trea, Gijón.

**POCHAT, G.** (2008): *Historia de la estética y teoría del arte: de la antigüedad al siglo XIX*. Akal, Tres Cantos, Madrid.

**RIVIÈRE, G.H.** (1993): *La museología: curso de museología, textos y testimonios*. Akal, Madrid.

**ROBERTSON, R.** (2003): *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización*. Ed. Trotta, Madrid.

**SANTACANA, J. y SERRAT, N.** (Coords.) (2005): *Museografía didáctica*. Barcelona. Ariel.

**SANTACANA, J. y MARTÍNEZ, T.** (2013): *La cultura museística en tiempos difíciles*. Trea, Gijón.

**SEDANO, P.** (2011): *Función y gestión del departamento de conservación de dos grandes museos: Museo Nacional del Prado y Museo Nacional Reina Sofía*. Trea, Gijón.

**VALDÉS, M.C.** (1999): *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Trea, Gijón.

**WINCKELMANN, J.J.** (1958): *Lo bello en el arte*. Nueva Visión, Buenos Aires.

### **BIBLIOGRAFÍA ECONOMÍA DE LA CULTURA**

**ALBI, E.** (2003): *Economía de las artes y política cultural*. Estudios de Hacienda Pública. Instituto de estudios fiscales, Madrid.

**ANTHONY, R.** (1975): *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, R. D. Irwin.

**BENHAMOU, F.** (2008): *Economía de la cultura*. La Découverte, Paris.

**FREY, B.** (2000): *La economía del arte*. La Caixa, Barcelona.

**GRAMPP, W.** (1991): *Arte, inversión y mecenazgo: un análisis económico del mercado del arte*. Ariel, Barcelona.

**GUICHOT, E.** (2014): *Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno: (estudio y ley)*. Thomson Reuters-Aranzadi, Cizur Menor.

**HERRERO, L.C.** (2002): *La economía de la cultura en España. Una disciplina incipiente* en Revista Asturiana de Economía, Nº 23.

**HERRERO, L.C.** (2011): *La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional*. Investigaciones Regionales, 19. Sección Panorama y Debates.

**IVANEGA, M.** (2011): *La administración pública del siglo XXI, entre la utopía y la realidad*. La ley, nº1, marzo.

**PALMA, L. A.** (2010): *Economía de la cultura. Una nueva área de especialización de la economía* en Revista de economía institucional. Vol. 12 Nº 22

**STIGLITZ, J.E.** (2002): *La economía del sector público*. Antoni Bosch Editor, D.L., Barcelona.

**THROSBY, D.** (1999): *Cultural Capital*. Journal of Cultural Economics, 23.

**TOWSE, R.** (2005): *Manual de economía de la cultura*. Fundación Autor, Madrid.

### **BIBLIOGRAFÍA EVALUACIÓN DE IMPACTOS**

**AAVC** (2004): *El impacto de los museos de arte contemporáneo a nivel urbano*. Asociación de Artistas Visuales de Cataluña.

**AECA** (1997): *Indicadores de gestión para las Entidades Públicas Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento 16.

**ÁLVAREZ, A.** (2011): *La medición de la eficiencia y la productividad*. Pirámide, Madrid.

**AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS** (2000): *Museum Assessment Program*: Washington, D.C.

**ASOCIACIÓN ALEMANA DE MUSEOS** (2008): *Criterios de calidad para museos: la labor educativa y de transmisión*. Deutscher Museumsbund und Bundesverband Museumspädagogik.

**AUDIT COMMISSION** (1991): *The road to Wigan Pier? Managing Local Authority Museums and Art Galleries*. HMSO Audit Commission Local Government Report, nº3, Londres.

**BALLART, X.** (1992): *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

**BALLART, X. y TRESSERRAS, J.J.** (2001): *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel, Barcelona.

**BARRIO, M.J.; HERRERO, L.C.; SANZ, J.A.** (2009): *Measuring the efficiency of Heritage institutions: a case of a regional system of museums in Spain*, in *Journal of Cultural Heritage*, 10.

**BEDATE, A.M., HERRERO, L.C., SANZ, J.A.** (2009): *Economic valuation of a contemporary art museum: correction of hypothetical bias using a certainty question*. *Journal of Cultural Economics* 33, Nº3.

**BETCHEL, R. y CHURCHMAN, A.** (2002): *Handbook of environmental psychology*. John Wiley&Sons, Inc., New York.

**BOLLO, A.** (2013): *Measuring Museum Impacts*. The learning museum network Project.

**BURDGE, R.J., VANCLAY, F** (1995): *Social Impact Assessment: A contribution to the state of the art series*. Publ. John Wiley and Sons, Londres.

**CALS, J., MATAS, A. y RIERA, P.** (1993): *Evaluación de proyectos: análisis de la rentabilidad social desde la perspectiva del turismo y del ocio*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Dirección General de Política Turística, Madrid.

**CARRERAS, C y PUYOL, L.** (2009). *Métodos de evaluación. Evaluación TIC en el Patrimonio cultural: metodologías y estudio de casos*, Universitat oberta de Catalunya, Barcelona.

**DANA, J. C.** (1920): *A plan for a New Museum-The kind of museum it will profit a city to maintain*, Woodstock, Elm Tree Press.



**DE RUS, G.** (2004): *Análisis coste-beneficio: evaluación económica de las políticas y proyectos de inversión*. Ariel, Barcelona.

**DEVESA, M.** (2006): *Impacto económico de los festivales culturales: el caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid*. Fundación Autor, Madrid.

**ESCUADERO ESCORZA, T.**(2003): *Desde los test hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación*. Revista Relieve, vol 9, nº 1.

**FARREL, M.J.** (1957): *The Measurement of productive Efficiency en Journal of the Royal Statistical Society*. Serie a, General.

**FERNÁNDEZ, V. y PRIETO, J.** (2004): *Análisis económico de los museos con una aplicación al estudio de sus visitantes en España*. Revista asturiana de economía, Nº 29.

**FERNÁNDEZ, V.** (2012): *Por qué y cómo evaluar la eficiencia de las instituciones culturales, con especial atención al patrimonio*. Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid.

**GARRIGUES ABOGADOS y AENOR** (2012): *Principios, prácticas y beneficios de la responsabilidad social*. Aenor, Madrid.

**GÓMEZ GONZÁLEZ, F.J.; MOÑUZ, D; ALEIXANDRE, G.; MIGUEL, L.J.:** (2004): *Evaluación del impacto social de proyectos de I+D+i: Guía práctica para centros tecnológicos*. CARTIF, Universidad de Valladolid

**GÓMEZ GONZÁLEZ, F.J.; MOÑUZ, D; ALEIXANDRE, G; CÁCERES, S.; MIGUEL, L.J. y VELASCO, E.** (2006): *Evaluación del impacto social de proyectos de Investigación y Desarrollo tecnológico (I+D): Una aplicación en el sector de las comunicaciones industriales*. I Congreso Iberoamericano de CTS+I. Ciudad de México.

**GONZÁLEZ MÉNDEZ, M.** (2008): *Afrontar la paradoja de conservar y usar el patrimonio: HERITY el sistema global de evaluación de bienes culturales dispuestos al público*. Revista electrónica de patrimonio histórico, nº2, junio.

**GUBA, E. y LINCOLN, Y.**(2002): *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa* en DENMAN, C y HARO, J.A.: *Por los rincones*. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. El colegio de Sonora, Hermosillo.

**GUBA, E. y LINCOLN, Y.** (1989): *Fourth generation evaluation*. Newsbury Park, California.

**HERRERO, L.C.** (2012): "Evaluación del Sistema Regional de Museos en Castilla y León: Análisis de la eficiencia y las buenas prácticas" en *Simposio Internacional: Evaluación de la Eficiencia de instituciones culturales*. Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León. Valladolid.

**HERRERO, L.C.:** "Valoración económica y eficiencia de museos: aplicación al caso español" en *Seminario Internacional sobre la Economía Inducida por los Museos*. Valencia. 2007

**KELLY, L.**(2006): *Measuring the impact of museums on their communities*. Intercom Conference. Taipei.

**LAPORTE, A.** (2007): *El análisis de los públicos como instrumento de gestión cultural* (Centro Cultural de la Fundación La Caixa) en BONET, LL., CASTAÑAR X. y FONT, J.: *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. Ariel, Barcelona.

**MAIRESSE, F.** (2004): *Missions et évaluation des musées: une enquête à Bruxelles et en Wallonie*. L'Harmattan, Paris.

**MERCER, C.** (2004): *Museum Impact Assessment*. South West Museums Libraries and Archives Council

**MILESI, D. y AGGIO, C.** (2008): *Éxito exportador, innovación e impacto social*. Banco Interamericano de Desarrollo.

**MITCHELL, R.C. y CARSON, R.T.** (1993): *Using surveys to value public goods, the contingent valuation method. Resources for the future*, Washington.

**ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO** (2005): *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica*. Madrid.

**OWEN, J.M. y ROGERS, P.J.** (1999): *Program evaluation: forms and approaches*. Sage, Londres.

**PASCUAL, J.** (1988): *Introducción a la teoría de las externalidades* en Quaderns nº 88/02, Institut d'estudis metropolitans de Barcelona y Departament d'Economia Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

**PASCUAL, J.** (1999): *La evaluación de políticas y proyectos: criterios de valoración económicos y sociales*. Icaria, Barcelona.

**PEACOCK, A.** (2003): *Performance Indicators and Cultural Policy*. Economia della Cultura, Associazione per l'Economia della Cultura/AEC, Bolonia.

**PEARCE, D.W.** (1977): *Análisis coste-beneficio*. Vicens-Vives, Barcelona.

**PICHARDO MUÑIZ, A.** (1993): *Evaluación del impacto social: El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*. Universidad Nacional. Humanitas, Buenos Aires.

**PICHARDO MUÑIZ, A.** (1989): *Evaluación del impacto social*. Editorial de la Universidad de Costa Rica, San José.

**PFENNIGER, M.:** "Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual" en *Boletín Gestión Cultural* N°7. 2004

**PIGNATARO, G.:** "Los Indicadores de resultados" en TOWSE, R. *Manual de Economía de la Cultura*. Fundación Autor. Madrid. 2005

**QUEROL, M.A.** (2010): *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Akal, Madrid.

**QUINTERO URIBE, V.M.:** "Indicadores de gestión cultural" en *Revista Gestión & Desarrollo*. Edición N°7, 2001, Universidad de San Buenaventura, Cali.

**RAUFFLET, E.; VELÁZQUEZ, L.M. y MOLINAR, M.** (2012): *Responsabilidad social empresarial*. Pearson, México.

**ROSSI, P.H., FREEMAN, H.E. y LIPSEY, M.W.** (1999): *Evaluation, a systematic approach*. Sage, California.

**SANZ, J.A.** (2004): *Valoración económica del patrimonio cultural*. Trea. Gijón.

**SANZ, J.A., HERRERO, L.C.** (2006): *Valoración de bienes públicos relativos al patrimonio cultural. Aplicación comparada de métodos de estimación y análisis de segmentación de demanda*. Hacienda Pública Española Revista de Economía Pública 178, nº3.

**SELWOOD, S.** (2010): *Making a difference: the cultural impact of museums*. An essay for National Museums Director's Council

**VV.AA.** (2009): *Guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Federación Española de Municipios y Provincias. Ministerio de Cultura.

## ANEXO 1

En las siguientes tablas se recoge la información acerca de la elección de los indicadores más apropiados atendiendo a diferentes parámetros. Se puntuó de 1 a 10 basándose en los siguientes modelos<sup>148</sup>:

- Pertinencia: ¿Quién lo utilizará y como influirá en la toma de decisiones?
- Factibilidad: ¿Es abordable la recolección y tratamiento de estos datos?
- Credibilidad: ¿Se apoya en fuentes fiables?
- Claridad: ¿Es fácil de entender para los que deben utilizarlo?
- Comparatividad: ¿Se puede comparar con otras entidades o segmentos temporales?

### ÁMBITO: Acceso al museo y análisis de visitantes

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Nº de visitantes	7	10	10	10	8	9
Nº de visitantes / metro cuadrado	10	8	10	9	8	9
Nº de visitantes / empleado	8	10	10	10	10	9,6
Ingresos / visitante	4	4	8	8	10	6,8
Coste / visitante	4	4	8	8	10	6,8
Días de apertura / año	10	10	10	9	10	9,8
Visitantes / días de apertura	8	10	9	9	10	9,2
% visitantes que recomiendan	7	7	6	10	9	7,8
% de repetidores	7	7	6	10	7	7,4
% de visitantes que no acuden por la colección permanente	9	6	7	8	5	7

### ÁMBITO: Accesibilidad

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Nº de accesos adaptados / accesos totales	10	10	10	10	6	9,2
Nº de aseos adaptados / aseos totales	10	10	10	10	7	9,4
Escaleras accesibles (rampa o ascensor) / nº de escaleras totales	10	10	10	10	7	9,4
% hojas de sala en diferentes idiomas	8	7	9	8	8	8
% de cartelas en lectura fácil	7	8	9	7	8	7,8
Nº de visitantes según tarifa	8	5	9	9	7	7,6
% de dispositivos con bucle	8	7	9	7	10	8,2

<sup>148</sup> **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO** (2005): Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica. Madrid.

electromagnético						
% de actividades específicas	10	8	9	10	10	9,4
Días gratuitos / días de apertura	9	10	10	9	8	9,2

**ÁMBITO: Exposiciones**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Días de exposición temporal / días de apertura	9	10	10	8	10	9,4
Visitas guiadas / días de apertura	7	9	8	7	7	7,6
Nº de exposiciones temporales	10	10	10	10	7	9,4
Obras en préstamo / obras totales	6	9	8	7	8	7,6
% de obra expuesta	9	9	7	10	7	8,4

**ÁMBITO: Investigación y biblioteca**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Nº de peticiones de investigadores	8	9	9	9	8	8,6
Nº de publicaciones	10	10	9	9	8	9,2
Estancia media de investigadores	7	4	6	8	8	6,6
% de peticiones aceptadas	9	10	9	9	9	9,2
Tiempo medio de respuesta	6	6	9	8	9	7,6
Nº de congresos, cursos y seminarios	10	10	10	9	10	9,8

**ÁMBITO: Actividades educativas**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Escolares / visitantes totales	9	10	9	10	9	9,4
Nº de familias participantes en talleres	10	10	9	10	9	9,6
Nº de actividades / educadores	9	10	10	9	9	9,4
Nº de talleres / días de apertura	9	9	9	8	9	8,8

Colegios locales que participan / colegios locales	8	5	8	7	6	6,8
Actividades en hospitales / actividades totales	9	6	8	7	6	7,2
% colegios extraurbanos participantes	7	5	8	7	6	6,6

**ÁMBITO: Comunicación e internet**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	CREDIBILIDAD	CLARIDAD	COMPARATIVIDAD	
Seguidores en Facebook	10	10	8	8	7	8,6
Seguidores en Twitter	10	10	8	8	7	8,6
Visitantes / forma de conocer el museo	7	5	8	9	5	6,8
Nº de anuncios en prensa	10	10	10	9	7	9,2
Nº de publicaciones en Facebook / seguidores	9	9	9	9	9	9
Nº de publicaciones en Twitter / seguidores	9	9	9	9	9	9
Nº de campañas publicitarias	10	9	10	9	8	9,2

**ÁMBITO: Servicios que ofrece el museo**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA A	FACTIBILIDAD D	CREDIBILIDAD D	CLARIDAD D	COMPARATIVIDAD	
Nº de empleados en el museo	10	10	10	8	7	9
Personal externalizado / personal total	9	8	10	9	9	9
% de personal a tiempo completo	8	8	10	9	9	8,8
Personal seguridad / visitantes diarios	7	6	8	6	7	6,8
% de mujeres empleadas	10	9	8	10	9	9,2

**ÁMBITO: Cambios en el modo de vida**

INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN
	PERTINENCIA A	FACTIBILIDAD D	CREDIBILIDAD D	CLARIDAD D	COMPARATIVIDAD	
Personal local / personal de otra procedencia	9	9	10	9	9	9,2
Visitantes locales / visitantes totales	9	9	10	9	9	9,2

Valoración del museo por los residentes visitantes (Encuesta)	9	7	8	9	8	8,2
Valoración por los residentes no visitantes (Encuesta)	9	7	8	9	8	8,2
Aumento de actividades culturales en la ciudad	7	4	7	7	8	6,6
Aumento de alumnos de disciplinas artísticas	7	5	9	8	7	7,2

## ANEXO II

ACCESO AL MUSEO Y VISITANTES	
<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de visitantes que recibe el museo de media a lo largo de un día
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de visitantes anuales / días de apertura</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de visitantes con un tipo de entrada normal o reducida, que no acudan en grupos, ni para actividades complementarias, se divide entre el número de días de apertura del museo
<b>Fuente de datos:</b>	Visitantes y calendario: base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de visitantes anuales que acoge el museo en relación a su tamaño. Definiría un grado de saturación o infrutilización de las instalaciones
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de visitantes anuales/ metros cuadrados del museo</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de visitantes con un tipo de entrada normal o reducida, que no acudan en grupos, ni para actividades complementarias, se divide entre la cantidad de metros cuadrados que conforman las instalaciones del museo
<b>Fuente de datos:</b>	Visitantes base de datos y planimetría del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de visitantes diarios que acoge el museo en relación a sus empleados. Definiría un grado de adecuación con el personal contratado
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de visitantes anuales / empleados del museo</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de visitantes con un tipo de entrada normal o reducida, que no acudan en grupos, ni para actividades complementarias, se divide entre la cantidad de empleados que forman parte de la plantilla del museo
<b>Fuente de datos:</b>	Visitantes y empleados: base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Proporción de días de apertura del museo frente al ciclo completo del días del año (365 días)
<b>Título del indicador:</b>	<b>Días de apertura al año</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de días hábiles se divide entre días totales de un año
<b>Fuente de datos:</b>	Calendario del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de visitantes anuales que acoge el museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de visitantes anuales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de visitantes con un tipo de entrada normal o reducida, que no acudan en grupos, ni para actividades complementarias
<b>Fuente de datos:</b>	Visitantes: base de datos del museo
ACCESIBILIDAD	
<b>Descripción del indicador:</b>	Número de días con entrada libre para todos los públicos. Determina la accesibilidad del público que sufra restricciones presupuestarias
<b>Título del indicador:</b>	<b>Días de acceso gratuito / días de apertura</b>
<b>Método de cálculo:</b>	El número de días con entrada gratuita general se divide entre el número de días de apertura totales a lo largo de un periodo anual
<b>Fuente de datos:</b>	Calendario del museo



<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de aseos adaptados para minusválidos en relación con el número total de aseos que componen los servicios del museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de aseos adaptados / nº de aseos totales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de aseos con medidas adaptadas para eliminar las barreras arquitectónicas es dividido con el número de aseos totales con los que cuenta el museo
<b>Fuente de datos:</b>	Planimetría del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Proporción de actividades dedicadas específicamente a colectivos con necesidades especiales de aprendizaje: ya sean discapacitados intelectuales, movilidad reducida, áreas de pediatría en hospitales, etc.
<b>Título del indicador:</b>	<b>% de actividades específicas</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Las actividades específicas se dividen entre el número total de actividades, obteniendo el porcentaje
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos de actividades del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Cantidad de accesos adaptados con medidas favorables a la accesibilidad de personas con movilidad reducida en relación con los accesos totales
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de accesos adaptados / accesos totales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	El número de accesos adaptados se divide entre la cantidad de accesos totales al museo
<b>Fuente de datos:</b>	Planimetría del museo
<b>EXPOSICIONES</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Recuento de las exposiciones temporales realizadas por el museo en el periodo de un año. Permite saber la movilidad del museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de exposiciones temporales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Suma de las exposiciones temporales que tienen lugar en cualquiera de las sedes del museo anualmente
<b>Fuente de datos:</b>	Calendario de actividad del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Medida temporal de las actividades del museo: trata de hallar la proporción entre los días de exposiciones temporales en relación con los días de apertura totales del museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Días de exposición temporal / días de apertura</b>
<b>Método de cálculo:</b>	El número de días en los que el museo abrió con exposiciones temporales se divide entre los días totales de apertura
<b>Fuente de datos:</b>	Calendario de actividad del museo
<b>INVESTIGACIÓN Y BIBLIOTECA</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Medida de las actividades científicas que realiza el museo, ya sea en solitario o en colaboración con otras entidades como Universidad o Asociaciones en el tiempo de un año
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de congresos, cursos y seminarios</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Contabiliza la suma del número de congresos, cursos, seminarios y otras actividades científicas
<b>Fuente de datos:</b>	Calendario de actividad del museo

<b>Descripción del indicador:</b>	Contabiliza la proporción de peticiones de investigación aceptadas en relación con las peticiones realizadas por el conjunto de investigadores en un periodo anual
<b>Título del indicador:</b>	<b>% de peticiones de investigación aceptadas</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Número de peticiones aceptadas dividido entre el número de peticiones de investigación totales
<b>Fuente de datos:</b>	Departamento de biblioteca del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Hace un recuento de las publicaciones de carácter científico realizadas por los investigadores del museo y editadas por el mismo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de publicaciones</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Contabiliza la suma del número de publicaciones realizadas por el museo a lo largo de un año
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos de la actividad de conservadores y restauradores
<b>ACTIVIDADES EDUCATIVAS</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Mide las actividades anuales que de media le corresponden a cada educador. Se consigue ver la carga de trabajo de cada miembro del personal y comprobar la eficiencia del mismo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de actividades / educadores</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre el número de actividades anuales realizadas por educadores y el número de estos últimos
<b>Fuente de datos:</b>	Planificación laboral del propio museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Mide el alcance en familias que participaron en los talleres pedagógicos a lo largo de todo un año en el museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de familias participantes en talleres</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Suma de las familias participantes en los talleres educativos
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Calcula el alcance de las actividades escolares frente a los visitantes generales al museo a lo largo de un año
<b>Título del indicador:</b>	<b>Escolares / visitantes totales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre la magnitud de los escolares registrados y los visitantes totales
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos de asistentes del museo
<b>COMUNICACIÓN E INTERNET</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Cálculo de los anuncios aparecidos en prensa, radio o televisión con la intención de aproximarse al alcance en difusión
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de anuncios en medios de comunicación tradicionales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Sumatorio de los anuncios contratados en los diferentes medios de comunicación tradicionales
<b>Fuente de datos:</b>	Datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Promedio de alcance de las publicaciones realizadas en la red social en relación con los seguidores que se tienen en la misma
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de publicaciones en Facebook / seguidores</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre las publicaciones anuales y la cantidad de seguidores en ese periodo de tiempo
<b>Fuente de datos:</b>	Panel de control de redes sociales

<b>Descripción del indicador:</b>	Cálculo de los anuncios aparecidos en prensa, radio, televisión y medios digitales con la intención de aproximarse al alcance en difusión
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de campañas publicitarias</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Sumatorio de las campañas llevadas a cabo en los diferentes medios de comunicación tradicionales o 2.0
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Promedio de alcance de las publicaciones realizadas en la red social en relación con los seguidores que se tienen en la misma
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de publicaciones en Twitter / seguidores</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre las publicaciones anuales y la cantidad de seguidores en ese periodo de tiempo
<b>Fuente de datos:</b>	Panel de control de redes sociales
<b>SERVICIOS QUE OFRECE EL MUSEO</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Realizar una aproximación a la igualdad de género y a la paridad en cuanto a empleados del museo
<b>Título del indicador:</b>	<b>% de mujeres empleadas</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Proporción de mujeres empleadas en relación con el total de trabajadores
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Observar la relación entre las condiciones laborales de los empleados
<b>Título del indicador:</b>	<b>Personal externalizado / personal total</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre las cifras de personal externalizado y personal total del museo
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Conocer la cifra de personas que reciben trabajo del museo, no tanto desde el punto de vista económico, sino social. La cultura proporciona mejores condiciones de vida a los empleados contratados
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de empleados en el museo</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Suma de todo el personal que trabaja en el museo en los diferentes servicios
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>CAMBIOS EN EL MODO DE VIDA</b>	
<b>Descripción del indicador:</b>	Conocer la cifra de personas locales que se benefician de los servicios del museo en relación con el número total de visitantes
<b>Título del indicador:</b>	<b>Visitantes locales / visitantes totales</b>
<b>Método de cálculo:</b>	División entre la cifra de visitantes locales registrados y la de visitantes totales a lo largo de un año
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo
<b>Descripción del indicador:</b>	Conocer la cifra de personas que reciben trabajo del museo, haciendo distinción entre el personal propio de la ciudad y personal que llegó de fuera de la misma
<b>Título del indicador:</b>	<b>Personal local / personal de otra procedencia</b>
<b>Método de cálculo:</b>	La cantidad de personal local se divide entre la cifra de personal con diferente procedencia, ya sea nacional o extranjero
<b>Fuente de datos:</b>	Base de datos del museo

<b>Descripción del indicador:</b>	Conocer la cifra de personas que se benefician de los servicios del museo dentro del club de amigos
<b>Título del indicador:</b>	<b>Nº de amigos del museo</b>
<b>Método de cálculo:</b>	Suma de las personas suscritas a este servicio

## ANEXO III

La estandarización de estos índices se ha basado en los datos proporcionados por el Ministerio de Cultura y realizando consultas a profesionales, siendo este un modelo en fase pretest, con necesidad de ser contrastado en investigaciones posteriores, como ocurre con el resto del sistema.

ÍNDICE DE PRESTIGIO									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-2999	3000-4999	5000-6999	7000-8999	9000-19999	20000-39999	40000-59999	60000-79999	80000-99999	>100000

ÍNDICE DE ACCESIBILIDAD									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-1	2. - 4	5. - 6	7. -8	9. - 10	11. - 12	13 -14	15 -17	18 - 19	>20

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-10	11. -15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-49	>50

ÍNDICE DE FORMACIÓN NO REGLADA									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-10	11. - 30	31-49	50-69	70-75	76-85	86-95	96-120	121-149	>150

ÍNDICE DE DIFUSIÓN									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-10	11. -15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-49	>50

ÍNDICE DE SALUD LABORAL									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-10	11. -15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-49	>50

ÍNDICE DE IMPLICACIÓN LOCAL									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0-1000	1001-1599	1600-2000	2101-2599	2600-3000	3101-3599	3600-4000	4101-4599	4600-4999	>5000

Los datos obtenidos en los dos museos analizados antes de aplicar la estandarización son los siguientes:

	PRESTIGIO	ACCESIBILIDAD	PRODUCCIÓN CIENTÍFICA	FORMACIÓN NO REGLADA	DIFUSIÓN	SALUD LABORAL	IMPLICACIÓN LOCAL
<b>MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA</b>	53344,1539	6,27840792	42,3627451	113,3475	30,2948891	50,442129	3750,28239
<b>MUSEO CASA CERVANTES</b>	5188,88417	0,17268907	6,49509804	88,6735358	16,2906208	21,18	0,421522